

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA



**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL MERCATO ON-LINE E OFF-LINE
NELL'ERA DELLA DIGITALIZZAZIONE,
ANALIZZANDO IL CASO CASPER"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO/A: MONIA FELLAH

MATRICOLA N. 1147791

ANNO ACCADEMICO 2018 –2019

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO	5
1.1 L'e-commerce come chiave di successo per Casper	5
1.2 La customer experience	6
1.3 Come Casper gestisce il brand e il suo valore	9
1.3.1 Brand equity: il modello di Aaker	10
CAPITOLO SECONDO	13
2.1 L'evoluzione del retail dal 1.0 al 4.0	13
2.2 Place: i nuovi canali distributivi	14
2.3 Casper e i negozi Brick & Mortar	16
CAPITOLO TERZO	20
3.1 Il ruolo di Instagram nel successo di Casper	20
3.2 Il ruolo delle recensioni	24
CONCLUSIONE	28
BIBLIOGRAFIA	30
SITOGRAFIA	31

INTRODUZIONE

Nel corso del tempo i mercati si sono evoluti di continuo, sviluppando nuovi metodi di vendita e di comunicazione. Con l'invenzione dell *e-commerce* avere un negozio on-line è diventato un fattore sempre più rilevante per il successo di un'impresa. Questo fattore ha portato con sé molti vantaggi sia per i consumatori che per le imprese: dando la possibilità alle imprese di raggiungere più clienti possibili e contemporaneamente ai consumatori di raggiungerla ovunque e in qualsiasi momento.

Negli anni scorsi si è notato un aumento di queste piattaforme che sostituivano i negozi reali, tuttavia il retail online non è stato in grado di sopprimere del tutto i negozi fisici, anzi ha cambiato il loro ruolo e molte imprese sono state in grado di percepire che la loro apertura può essere un'occasione per aumentare le vendite.

I temi trattati nell'elaborato sono un effetto dell'evoluzione tecnologica, le imprese che mirano al successo inevitabilmente ne tengono conto, modificando i modi con cui interagiscono con i clienti, adattandosi alle esigenze dei consumatori. Kotler (2011) sostiene che l'impresa che non riesce ad adattarsi ai cambiamenti sociali è destinata a fallire.

Il filo conduttore dei temi trattati nell'elaborato è il caso di un'impresa statunitense, con sede a New-York, nominata Casper, l'impresa verrà presentata nel primo capitolo e nei capitoli successivi si descriveranno i fattori che hanno contribuito alla sua crescita, tra cui i canali di distribuzione e la comunicazione.

L'elaborato è composto da tre capitoli: il primo capitolo dopo aver introdotto il caso dell'impresa presa in considerazione e spiegando come quest'ultima sia stata in grado di sfruttare il progresso tecnologico per raggiungere il successo, si soffermerà su alcuni temi importanti che l'hanno portato al successo, come la customer experience e la gestione del brand e del suo valore; infine tratterà il tema della brand equity, riportando lo studio di David Aaker.

Il secondo capitolo descriverà brevemente l'evoluzione del retail dal 1.0 al 4.0 e in seguito analizza l'evoluzione dei canali distributivi con la digitalizzazione, in particolare il nuovo ruolo dei negozi reali i cosiddetti “*brick and mortar*”, facendo sempre riferimento al caso di studio.

Il terzo capitolo, tratterà il tema della *communication*, un altro elemento importante per il successo di Casper. La comunicazione è considerata il primo punto di contatto tra un'impresa e i potenziali consumatori. Questo capitolo si soffermerà sull'importanza dei canali utilizzati da Casper nel processo di comunicazione e su come trasforma i suoi clienti in *Brand Ambassador*.

CAPITOLO PRIMO

“La gestione del marketing deve continuamente evolvere per mantenersi al passo di mercati e società che di continuo cambiano”

(Kotler, Philip)

Nell'era della digitalizzazione sono numerose le start-up che, nate da un'idea innovativa e che vendendo on-line, senza avere negozi reali e tangibili, sono riuscite a raggiungere il successo fin dai primi anni della loro creazione. Questo capitolo presenterà il caso di Casper, in seguito descriverà l'importanza della customer experience con la creazione dei negozi reali. Infine tratterà il tema della gestione della brand e il brand *top of mind*.

1.1 L'e-commerce come chiave di successo per Casper

Nella lettera agli azionisti Jeff Bezos, CEO di Amazon, distingue due tipi di decisioni: le decisioni di tipo 1, irreversibili che si devono prendere con prudenza e di tipo 2 che sono paragonate a delle porte aperte dove si può scegliere quali prendere e sono proprio queste che portano un'azienda al successo¹.

L'e-commerce non è un fenomeno nato recentemente. Già nel 1994, Jeff Bezos fondò Amazon per vendere libri on-line, successivamente aggiunse ai suoi scaffali virtuali anche videogiochi, DVD e abbigliamento fino a diventare il marketplace che tutti conoscono oggi.

Jeff Bezos spiegò che Amazon è un'azienda disposta a prendere decisioni rischiose pur sapendo che il 90% di esse fallirà e il suo successo è dato proprio dal coraggio di correre il rischio², perché le decisioni più rischiose sono anche quelle più profittevoli.

Nel marzo scorso Casper ha annunciato di aver incrementato i finanziamenti di \$100 milioni e di avere un valore stimato attorno a \$11 miliardi, grazie a questi nuovi finanziamenti l'impresa ha raggiunto fondi totali per \$340 milioni³.

¹ <https://businessinsider.com/jeff-bezos-on-type-1-and-type-2-decisions-2016>

² *nella lettera agli azionisti EX-99.1*

³ <https://bloomberg.com/news/articles/2019-03-27/>

I fattori che portano un'azienda al successo sono numerosi e variano in base al contesto dell'impresa. Casper è una start-up nata dall'idea di cinque persone. L'obiettivo dei soci era quello di creare un'impresa che vendesse materassi ai clienti on-line e l'idea innovativa è il packaging: i prodotti vengono consegnati, in una scatola di cartone, direttamente a casa degli acquirenti.

Non trovando investitori fiduciosi e disposti a investire nella loro idea i cinque fondatori dovettero finanziare il progetto con proprio denaro, questa è stata la decisione rischiosa che ha portato l'impresa al successo. Neil Parikh, uno dei cinque fondatori, raccontò alla CNBC che per coprire le spese iniziali di ricerca e sviluppo iniziarono mettendo nelle loro carte di credito circa tra \$50,000 a \$100,000 sostenendo che l'idea era probabilmente irresponsabile.

Alla fine del 2013 sono riusciti a convincere un gruppo di investitori in capitali di rischio (*venture capital investors*) a finanziare la loro idea e hanno raccolto \$1.85 milioni di finanziamenti per far partire il progetto. La start-up inaugurò il sito ufficialmente nell'Aprile del 2014.

Parikh spiegò che per il primo anno si aspettavano vendite per circa \$1.8 milioni tuttavia sono riusciti a raggiungere e a superare questo target in soli due mesi.

Come spiega Philip Krim, CEO di Casper, il successo dell'azienda è dovuto a molteplici fattori tra cui la facilità di acquistare un prodotto dal sito e il servizio di assistenza per i clienti curato nei dettagli. Oltre agli investimenti esteri in Paesi come il Canada, il Regno Unito e la Germania e l'investimento nella creazione di negozi reali i cosiddetti "Brick & Mortar" in tutto il Paese, quest'ultimo è una leva importante per un'impresa che investe nel l'engagement dei clienti e per incrementare le vendite online migliorando la customer experience⁴.

1.2 La *customer experience*

Un fattore importante per il successo di qualsiasi azienda ed il principale fattore predittivo della possibilità del ritorno di un cliente è la *customer experience* (Manning, Bodine, 2012).

⁴ <https://www.cnn.com/2019/04/05/how-caspers-founders-built-a-billion-dollar-mattress-start-up.html>

La customer experience non è altro che il modo in cui i clienti percepiscono le loro interazioni con l'azienda (*ibid.*) nelle varie fasi del processo di acquisto, dalla ricerca delle informazioni fino ai servizi di post-acquisto e l'utilizzo del bene.

Le imprese che adottano strategie di marketing efficaci sono proprio quelle che pongono il cliente al centro delle loro attenzioni e i manager di ogni livello sono personalmente coinvolti nei rapporti con la clientela (Kotler et al.,2018).

La Dr. Elizabeth B.N. Sanders creò la piramide della *customers experience*, sostenendo che i clienti giudicano la loro esperienza sulla base di tre fattori (Manning, Bodine, 2012):

- **risposta alle esigenze:** questa fase è determinata dalla dimensione funzionale del prodotto che risponde all'esigenza del consumatore. Quando manca questa fase l'impresa è destinata a fallire;
- **facilità:** rendere semplice l'utilizzo o l'acquisto di un prodotto, aiuta l'impresa a migliorare l'esperienza e ad aumentare le vendite. Per esempio, i lettori di musica digitale non si erano affermati per la difficoltà di trasferirci la musica, poi Apple creò iTunes e l'iPad che hanno semplificato questo processo;
- **piacevolezza:** l'ultimo livello della piramide; questa fase è legata in particolar modo all'aspetto emotivo nell'esperienza di acquisto, quindi è soggettiva e varia da un consumatore all'altro.

Oggi il consumatore è sempre più istruito e informato, ha a disposizione tutti i mezzi per cercare e confrontare le alternative delle offerte presenti sul mercato e scegliere la migliore. Le imprese propongono ai consumatori un pacchetto di benefici, ovvero un insieme di valori economici, funzionali e psicologici (simbolici, emozionali ed esperienziali), che l'impresa promette di fornire in rapporto a un costo da sostenere per l'acquisto dei beni, questa promessa è definita *value proposition* (Kotler et al.,2018, pp.101-104).

Casper è un esempio adatto a dimostrare come le imprese investono nella *customer experience* perché migliora continuamente la *customer experience* mediante l'analisi e

ricerche di mercato sull'esperienza dei suoi consumatori. Già dalle prime fasi del processo di acquisto si può notare che questo è un elemento caratterizzante dell'impresa.⁵

- *Il sito*: la possibilità di acquistare dal sito riduce i costi psicologici e di tempo del consumatore di doversi recare in negozio per poter acquistare un prodotto. Inoltre, il sito si presenta semplice e disponibile in diverse lingue in modo tale da semplificare l'acquisto e vi è anche la possibilità di parlare personalmente con un assistente;
- *l'imballaggio*: il prodotto viene consegnato in una scatola di dimensioni appositamente studiate per semplificare e risparmiare sui costi di trasporto;
- *l'effetto sorpresa dell'unboxing*: all'apertura della scatola il prodotto è compresso in una busta sottovuoto, una volta aperta il materasso si espande e riprende la forma originale, questo è definito effetto sorpresa;
- *il reso*: anche il reso può rendere la *customer experience* un'esperienza negativa perciò Casper intende renderla più semplice possibile semplificando il processo con le istruzioni presenti sul sito;⁶
- *la recensione dopo l'acquisto*: i clienti vengono coinvolti anche dopo l'acquisto, sia con i servizi di garanzia, sia chiedendo loro una review sui prodotti che hanno acquistato. Anche in questo caso Casper rende quest'esperienza semplice ponendo domande specifiche. In questo modo, riduce il tempo che dedicano i clienti per rispondere e ottiene, così, un numero maggiore di review.
- *i negozi brick and mortar*: per migliorare la customer experience, Casper ha creato negozi reali che propongono al cliente di provare i prodotti e gli consentono di avere maggiori informazioni su di essi.

Quest'ultimo è un fenomeno attuale e di tendenza negli ultimi anni, sono numerose le imprese che investono sull'esperienza nel punto vendita, creando negozi off-line per raggiungere più consumatori possibili anche non abituali dell'*e-commerce* e che preferiscono i tradizionali negozi reali. Per esempio Apple, curando l'architettura e il design dei suoi negozi, rende il negozio un luogo di incontro vivace e dinamico con l'obiettivo di formare e intrattenere i

⁵<https://www.linkedin.com/pulse/case-study-come-casper-%C3%A8-diventato-un-ecommerce-da-300-petruzzi>

⁶<https://casper.com>

visitatori integrandolo con panchine, wi-fi gratuito, sculture d'arte, giardini e alberi e ospitando eventi e programmi per i visitatori.⁷

La *customer experience* è un fattore importante perché un'esperienza negativa può far perdere un cliente. Poiché il consumatore racconta e condivide la sua conoscenza, un'esperienza negativa può far perdere ulteriori e/o potenziali clienti, con il rischio di peggiorare l'immagine dell'impresa.

1.3 Come Casper gestisce il brand e il suo valore

Come spiegato in precedenza, l'esperienza ha un ruolo importante nel processo decisionale di acquisto, perché mediante essa il cliente scopre quali marche (*brand*) soddisfano le proprie attese di valore (Kotler, *et al.*,2018).

Kotler (2002) definisce il brand come : “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore e li differenzia da quelli dei concorrenti”. Definire l'identità di un brand significa identificare gli elementi coerenti nel tempo che lo rendono unico e autentico (Cappellari,2016, p.66).

Le funzioni del *brand* sono principalmente tre (Kotler, *et al.*,2018):

- *Brand awareness* è una sintesi informativa; tramite il segno e gli elementi identificativi il prodotto viene riconosciuto e si riduce lo sforzo di analisi delle informazioni costruendo così conoscenza e consapevolezza; per Casper questo si traduce nel riconoscimento del logo o dell'imballaggio dei prodotti da parte dei clienti;
- *Brand image* è una sintesi percettiva; è il significato simbolico ed emozionale che il consumatore attribuisce alla marca. In questo caso i consumatori di Casper attribuiscono al brand il significato di comfort, salute, riposo, ecc; tuttavia questo livello dipende dall'esperienza soggettiva che i consumatori hanno vissuto nell'acquisto e nell'utilizzo del prodotto;

⁷<https://www.apple.com/it/newsroom/2016/05/19Apple-Union-Square-Highlights-New-Design-Elements-Community-Programs/>

- *Brand loyalty* è una sintesi decisionale; l'esperienza genera fiducia e soddisfazione, conferisce valore economico ancora prima del valore commerciale. In questo livello vi sono i consumatori che hanno provato i prodotti e soddisfatti riacquistano, si fidano della qualità di Casper e non cercano alternative.

L'immagine del *brand* è la percezione del cliente che riflette il modo in cui viene comunicata l'identità (Cappellari,2016). Dato che l'immagine è una percezione soggettiva e può avere accezioni diverse, le imprese investono per migliorare continuamente l'immagine che ricevono i consumatori, in modo che sia la stessa e che sia coerente con l'identità del brand.

Gli investimenti che le imprese scelgono per migliorare l'immagine del brand dipendono dal posizionamento, dalla coerenza rispetto al target considerato e dalla politica di marketing mix adottata (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione) (Kotler, *et al.*,2018).

Per esempio, Casper pubblica sul sito le recensioni sull'esperienza dei clienti che hanno provato i prodotti, i video di come vengono sviluppati e prodotti i materassi, mostrando le tecniche di montaggio e i benefici sulla salute dei consumatori, e gli articoli che quotidiani e riviste dedicano all'impresa. Inoltre, Casper, investe molto sul design e lo sviluppo dei propri prodotti, fattore che giustifica il prezzo medio-alto dei prodotti.

1.3.1 Brand equity: il modello di Aaker

Per qualsiasi brand è importante essere il primo a cui un certo target di consumatori pensa mentre sta valutando l'acquisto di un prodotto nel suo settore.

Un modello noto di *brand equity* è stato elaborato da David Aaker (1991).

Aaker sostiene che la *brand equity* è un'insieme di attività e passività legate ad un brand che è in grado di aumentare o diminuire il valore di un prodotto e/o un servizio fornito dall'azienda ai consumatori. L'insieme delle attività e passività deve essere legato al nome e al marchio del *brand*, se varia uno di quest'ultimi la *brand equity* potrebbe essere influenzata.

La *brand awareness* è un *continuum* che inizia con la sensazione di riconoscimento del *brand* nel mercato e termina con la convinzione che il *brand* sia l'unico nel suo settore, questo

processo è rappresentato dalla Piramide di Aaker che descrive le diverse tipologie di posizione del *brand* nella mente dei consumatori, partendo dall'assenza di conoscenza di un *brand* fino al *brand top of mind*.



- Il primo livello è *unaware of brand*: in questo livello i consumatori, anche vedendo il logo o un prodotto, non riconoscono il brand;
- il secondo livello è la *brand recognition* ovvero il riconoscimento del brand ed è il livello minimo della brand awareness; i consumatori riconoscono il brand e i suoi prodotti se vedono il logo o il nome questo livello è particolarmente importante per il brand, perché è presente nelle alternative da valutare al momento dell'acquisto;
- il terzo livello è la *brand recall* ed è una posizione più forte della brand recognition , perché il consumatore riesce a riconoscere il brand di un prodotto. Viene nominata anche "*unaided recall*" (richiamo non aiutato), poiché, diversamente dalla brand recognition il consumatore riconosce il brand senza avere a disposizione aiuti;
- il quarto ed ultimo livello è il *top of mind* ed è la categoria dei primi brand che viene in mente alle persone sentendo parlare di un prodotto. Sono poche le imprese che riescono a raggiungere questo livello perché è un processo difficile e lungo basato

sulla fedeltà dei clienti e sulla capacità dell'impresa di raggiungere il target di consumatori con i canali di comunicazione sia online che offline.

Per esempio il brand *top of mind* nella categoria dei film e delle serie televisive, sarà Netflix, oppure nella ristorazione fast-food la prima immagine a cui si pensa è la "M" di McDonald's. Le persone collegano poi l'immagine del brand anche all'idea che hanno costruito su esso, nell'esempio di McDonald's l'immagine viene collegata ad aspetti positivi come il fast-food, l'economicità e la velocità del servizio ed altri negativi come l'obesità o il cibo non sano.

Applicando il modello di Aaker a Casper, possiamo definire che l'impresa occupa la posizione di *unaware of brand* per la maggior parte dei consumatori che vive in Paesi dove l'impresa non è presente. Invece in altri Paesi dove è presente, come gli USA e UK, l'impresa è più conosciuta e occupa i livelli più alti della piramide. Questo è dimostrato sia dalle centinaia di video e foto che i clienti di Casper, anche attori e personaggi famosi, hanno pubblicato sui social media.

CAPITOLO SECONDO

“I tre elementi di successo sono location, location e location”.

(Conrad Hilton)

Per il successo non è sufficiente disegnare proposte di valore e offerte ideali, un ruolo importante lo ricopre anche la progettazione e la gestione dei canali distributivi, il cui obiettivo è distribuire i prodotti giusti nei luoghi e nei modi giusti, al costo più basso possibile (Kotler *et al.*,2018).

Questo capitolo si soffermerà su l'evoluzione del retail, tratterà il tema delle nuove politiche di distribuzione, in particolare il *multichannel* e la *omnichannel* che vengono sfruttati sempre di più dalle imprese per raggiungere i consumatori, infine descriverà il nuovo ruolo dei negozi *off-line*.

2.1 L'evoluzione del retail dal 1.0 al 4.0

Il sistema dei canali di distribuzione varia sia in base alle caratteristiche dei prodotti offerti sia dal target considerato dall'impresa.

La scelta di un canale è una tra decisioni più importanti e critiche che le imprese devono affrontare, perché l'impresa deve scegliere la combinazioni di canali più efficiente talvolta integrando i canali tradizionali con quelli innovativi.

Nel corso del secolo scorso grazie all'evoluzione tecnologica vi sono stati molti cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, nei mercati e anche nel marketing (Kotler, 2011). Questi cambiamenti sono il risultato di molteplici fattori tra cui l'introduzione di strumenti che permettono una produzione maggiore e di qualità migliore, inoltre la globalizzazione che ha ridotto le barriere spazio-temporali e ha permesso alle imprese di poter entrare nei mercati di molti paesi del mondo e ai consumatori di poter acquistare da essi, questo è dovuto grazie all'innovazione nel campo dei trasporti e delle comunicazioni (Kotler *et al.*, 2018).

Kotler spiega che il *retail* che conosciamo oggi è il risultato del progresso tecnologico avvenuto nel tempo, passando dal *retail 1.0* fino al *retail 4.0*, cambiando sia in base alle esigenze del mercato che dei consumatori (Kotler, 2018).

- *Il retail 1.0*: è nato nei primi anni del XX secolo quando iniziarono a diffondersi i primi negozi dove i consumatori avevano la possibilità di acquistare i beni scegliendo personalmente;
- *il retail 2.0*: si sviluppò nella seconda metà del secolo scorso quando i negozi, fra i primi Wal-Mart, cominciarono a vendere più tipologie di prodotti, il consumatore aveva a disposizione tutti i beni di cui poteva aver bisogno in un unico luogo;
- *il retail 3.0*: nasce e si sviluppa verso la fine del secolo scorso e i primi anni del XXI secolo. Viene introdotto grazie alla possibilità di sfruttare internet come canale distributivo, creando l'*e-commerce*, i consumatori potevano acquistare i prodotti senza vincoli di spazio o tempo;
- *il retail 4.0*: è il modello di retail nato negli ultimi decenni e ancora in corso ed è il risultato dei modelli precedenti, è caratterizzato dalla *multicanalità* e dalla *omnicanalità*. In questo modello il mercato on-line e off-line si intersecano e il loro confine diventa sempre più sottile. Il *retail 4.0* ha, inoltre, cambiato il tradizionale ruolo del negozio fisico.

Quest'ultimo fenomeno è una caratteristica dell'impresa Casper, che oltre alla piattaforma on-line, ha reso disponibili i suoi prodotti sia in negozi plurimarca, come *Target*, *Raymour* e *Flanigan* sia aprendo i suoi propri negozi *brick and mortar*⁸: Casper e *The Dreamery*.

2.2 Place: i nuovi canali distributivi

Il panorama del business è in continuo cambiamento, sia i concorrenti che i clienti diventano sempre più numerosi e accorti. Grazie all'evoluzione tecnologica le persone sono sempre più

⁸

<https://www.cnbc.com/2018/02/27/casper-just-opened-its-first-mattress-store-heres-what-it-looks-like.html>04/10

informate, esigenti e cercano offerte più vantaggiose, questo fenomeno porta alle imprese una grande responsabilità di adattare i loro canali di distribuzione, ai cambiamenti e alle esigenze dei consumatori, se le imprese non sono in grado di adattarsi rischiano prima una rapida obsolescenza e infine, di scomparire (Kotler, 2011).

La tecnologia ha reso le persone sempre più iperconnesse e le imprese che riescono a sfruttare questo fenomeno a loro vantaggio possono guadagnare aumentando i profitti, creando nuovi canali *ibridi* per sfruttare un più ampio mercato di consumatori, per questo motivo le imprese oggi ricorrono a nuove strategie di distribuzione per esempio il multichannel, il *cross channel* e la *omnichannel*.

Casper essendo un'impresa partita con la vendita digitale e che poi ha investito sulla creazione di negozi reali, rientra nella categoria dei cosiddetti *click & mortar*, per questo motivo si può affermare che sfrutta una strategia multicanale mirando a raggiungere non solo diversi segmenti di acquirenti, ma anche diverse fasi del processo d'acquisto mettendo a disposizione dei clienti due tipologie di canali. La piattaforma on-line per i consumatori che preferiscono acquistare dal sito e ricevere la merce direttamente a casa invece i negozi sono pensati per i clienti che preferiscono acquistare in un negozio reale.

Un'altra strategia è il *cross channel* che dà la possibilità ai consumatori di acquistare i prodotti *on-line* e di ritirarli nei negozi *off-line*, per esempio i clienti Decathlon hanno la possibilità di ordinare i prodotti on-line e ritirare nel negozio Decathlon più vicino a loro, con tempistiche prestabilite, l'obiettivo è quello di semplificare l'acquisto e rendere disponibile ai consumatori tutti i prodotti Decathlon anche quelli non presenti in negozio⁹.

La *omnichannel* è la strategia utilizzata da Starbucks: i clienti registrandosi sul sito hanno la possibilità di ordinare e pagare l'ordine direttamente dai loro telefoni, in questo modo non devono attendere il loro turno in negozio, inoltre con questo sistema i consumatori hanno la possibilità di poter utilizzare i loro punti e offerte, anche personalizzate, in qualsiasi punto Starbucks e in qualunque momento¹⁰.

⁹ <https://www.decathlon.it/clicca-e-ritira.html>

¹⁰ <https://www.starbucks.com/rewards/>

Nella *omnichannel*, a differenza della multicanalità, c'è un utilizzo simultaneo da parte del cliente del canale on-line e off-line è una strategia simile e più avanzata dell *cross channel* ¹¹.

Le imprese che gestiscono i canali distributivi ibridi devono assicurarsi che i loro canali presentino delle buone sinergie e che corrispondano alle preferenze dei clienti perché rischiano di fallire se non riescono ad adattarsi alla velocità del cambiamento e alle richieste dei clienti (Kotler, 2011). Le nuove dimensioni su cui le aziende si trovano a misurarsi sono: fiducia, rispetto e privacy (Kotler,2019), alle imprese è richiesto di adottare le nuove normative, per garantire ai clienti la sicurezza dei i loro dati personali mentre acquistano on-line, argomento, quest'ultimo, attuale e sul quale sono state create diverse norme tra cui il decreto legislativo Italiano n. 193 del 2003 o il più recente regolamento privacy europeo creato nel 2018 (Gdpr).

Il commercio on-line è in continuo aumento, secondo le statistiche, nel 2018 sono stati registrati circa 2.8 miliardi di dollari dato che nel 2021 è previsto arrivare fino a 4.9 miliardi di dollari¹².

Negli ultimi decenni, molti negozi fisici in tutto il mondo sono stati costretti a chiudere, come sostiene Kotler, dopo il successo dell'*e-commerce* si potrebbe ritenere l'evoluzione tecnologica come la principale causa, in realtà si è visto che nello stesso periodo molti *pure digital players* hanno aperto negozi fisici, il motivo, spiega Kotler, è la variazione della *customer journey* che passa dall'essere lineare a diventare un reticolo di momenti dove la loro importanza varia in base al prodotto offerto o al profilo del cliente. Questo è il motivo per cui il retail deve modificare il ruolo del negozio fisico adattandolo ai cambiamenti (Kotler, 2011).

2.3 Casper e i negozi *Brick & Mortar*

Aprire un punto vendita è diventato un nuovo modo per attirare più persone, incuriosire le persone ad entrare in un negozio per provare prodotti nuovi o vivere un'esperienza (Kotler, 2011).

¹¹<https://www.ninjamarketing.it/2017/10/16/marketing-omnicanalita-omnichannel-antonio-ferradina/>
04/10

¹² <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>

Casper nel 2018 ha deciso di aprire il suo primo negozio reale e permanente nel centro città di New York, con l'obiettivo di creare *brand awareness* e di dare la possibilità ai clienti di toccare e provare realmente i prodotti in negozio.

A differenza degli altri negozi che vendono materassi, Casper mira a rendere la *shopping experience* divertente ed educativa, fornendo ai clienti molte informazioni utili sul sonno e sulla salute. Inoltre la disposizione e colori dei negozi Casper li rendono esteticamente diversi e più piacevoli dei tradizionali negozi di materassi, dove i prodotti vengono distribuiti in infinite file allineate in grandi spazi aperti.

Philip Krim ha spiegato alla CNBC che l'obiettivo dell'impresa è di imparare dall'apertura dei negozi, pianificando e cambiando dai comportamenti e dalle reazioni dei clienti per poter migliorare e offrire loro un'esperienza migliore¹³, come conferma Mike Duda, socio in Casper, Casper investe nelle relazioni con i consumatori offrendo loro un'esperienza d'acquisto più semplice (attraverso il web) e focalizzandosi sul beneficio e non sulla funzionalità del prodotto, offrendo ai loro clienti servizi che altri venditori di materassi non offrono¹⁴.



Nell'intervista Philip Krim ha dichiarato che Casper ha l'obiettivo di raggiungere 200 negozi propri nel 2021 in tutto il mondo. Attualmente i negozi Casper sono presenti in sei Paesi: USA, Canada, UK, Austria, Germania e Svizzera, e nella maggior parte di questi Paesi Casper

¹³<https://www.cnbc.com/2018/02/27/casper-just-opened-its-first-mattress-store-heres-what-it-looks-like.html>

¹⁴ <https://fortune.com/2017/08/23/casper-mattress-philip-krim/>

ha stretto delle *partnership* con brand nazionali e per esempio negli USA i prodotti Casper sono disponibili in più di 1000 negozi¹⁵.

Oltre ai negozi di vendita dei prodotti Casper ha creato anche negozi chiamati “*The Dreamery*”

I fondatori dell’impresa hanno ritenuto che il miglior modo per far provare i prodotti alle persone fosse con la creazione di negozi dedicati al riposo, dove i clienti possono provare i prodotti Casper: dal materasso, al cuscino, comprese le lampade, per 45 minuti al costo di 25\$, il costo comprende anche il pigiama, bevande, spazzolino e dentifricio e altri prodotti.¹⁶



Sono molte le imprese che hanno deciso di creare negozi reali con una struttura diversa dal negozio tradizionale per esempio Amazon con la catena di librerie Amazon books. Il primo *bookstore* di Amazon books, è stato aperto nel novembre del 2015 a Seattle, oggi sono presenti più di diciassette negozi.

I *bookstore* sono diversi dalle tradizionali librerie, anche se l’obiettivo è lo stesso, ovvero vendere libri, innanzitutto in negozio sono presenti solo prodotti votati con 4 stelle e più, i top-seller e i nuovi arrivi. I libri sono disposti negli scaffali divisi in base alle recensioni e ai voti degli acquirenti che hanno già letto i libri, alcune di queste sezioni sono: “il libro più desiderato su amazon.com”, “se ti piace questo libro prova anche quest’altro” e “*unputdownable*” (libri che i lettori hanno finito di leggere in meno di tre giorni). Inoltre nel negozio sono presenti altri prodotti oltre ai libri, che i clienti possono provare come i

¹⁵ www.casper.com

¹⁶ <https://dreamerybycasper.com/>

dispositivi Amazon tra cui Echo, Kindle, Fire tablet a Fire tv e tutti i loro dispositivi oltre a una vasta gamma di accessori per la casa compatibili con Alexa¹⁷.



fonte: [amazon.com/amazon-books](https://www.amazon.com/amazon-books)

Nel negozio non vengono esposti i prezzi perchè variano in base alla categoria del cliente, per esempio i clienti *Prime* pagano un prezzo diverso e più conveniente, rispetto agli altri clienti. Nel negozio non sono disponibili i registratori di cassa e per pagare la merce sono stati messi a disposizione dei dispositivi collegati al sito di Amazon.com dove i clienti possono acquistare i prodotti che hanno scelto con i loro account su Amazon¹⁸.

A differenza di cinquant'anni fa, oggi il negozio non ricopre più il tradizionale ruolo di luogo dedicato esposizione delle merci che si acquistano, ma è diventato un luogo dove il consumatore entra in contatto con i prodotti e li conosce, perciò ricopre un ruolo importante perché offre la possibilità al cliente vivere un'esperienza reale che il mercato on-line non può offrire¹⁹. Per questo motivo non si può ritenere che il mercato off-line sia parte del passato e che sia stato sostituito con le piattaforme on-line, anzi si deve esplicitare che il ruolo del negozio off-line sia cambiato, mantenendo invariato l'obiettivo di aumentare il fatturato dell'impresa.

¹⁷ <https://www.amazon.com/amazon-books/b?ie=UTF8&node=13270229011>

¹⁸ <https://www.amazon.com/amazon-books/b?ie=UTF8&node=13270229011>

¹⁹ *Serve ancora aprire i negozi? Riflessioni milanesi*. disponibile su: <https://romanocappellari.com/2017/07/21/serve-ancora-aprire-negozi-riflessioni-milanesi/>

CAPITOLO TERZO

“*Fatti una clientela, mantienila e accrescila*”

(Kotler, Philip)

Di seguito verrà trattato il tema della *communication* in particolar modo si analizza il ruolo che i social media, come Instagram, ricoprono nel successo delle imprese, in particolare per Casper e di come i consumatori tramite i social media vengono trasformati in *ambassador*. Inoltre il capitolo si soffermerà anche sul ruolo delle recensioni e come vengono queste ultime influenzano l'immagine del *brand*.

3.1 Il ruolo di Instagram nel successo di Casper

La società è in continuo cambiamento e le persone cambiano con essa, variano i comportamenti d'acquisto, le esigenze, i consumatori sono più connessi per questo motivo anche le imprese devono adattarsi. Per qualsiasi impresa che mira al successo è importante essere presente in più punti di comunicazione possibili dove possono essere presenti i potenziali clienti. I social media sono diventati il principale canale di comunicazione adattato dalle imprese, sono uno strumento che oltre a favorire l'aggregazione permettono di selezionare e focalizzarsi sui gruppi di interesse (Cherubini, 2012) rendendo più semplice per le imprese entrare in contatto con il target di consumatori ideale.

Più di 5 milioni di aziende nel mondo utilizza Instagram come strumento di marketing. Si tratta di una piattaforma, che nel 2016 è stata acquisita da Facebook e permette a consumatori ed imprese di entrare in comunicazione più facilmente (Barbotti, 2018). Instagram ha molte caratteristiche che, se sfruttate correttamente, permettono all'impresa di migliorare la *brand awareness* dei consumatori sul loro *brand* e di raggiungere il successo.

Come sostiene Barbotti (2018) le aziende hanno l'opportunità di creare un'immagine forte e distinta del proprio brand attraverso i social se rispettando le regole e se si impegnano.

Secondo i sondaggi diretti da Facebook Instagram risulta essere (*ibid*):

- una piattaforma di appassionati più di 400 milioni di persone usano questa piattaforma tutti i giorni;
- Una piattaforma popolare per mobile. Il 60 % degli utenti afferma di conoscere nuovi prodotti grazie a Instagram;
- Una piattaforma in cui vengono scoperte le aziende. Instagram è fonte di ispirazione per il 75% delle persone che usano questa piattaforma;
- Una piattaforma in cui persone ed aziende entrano in contatto. L'80% degli Instagrammer segue un'azienda su Instagram;
- una piattaforma in cui si passa dall'ispirazione all'azione. 1 minuto su 5 trascorsi sul telefono è dedicato a Facebook o Instagram.

Casper quando è nata è diventata da subito attiva nei social media, grazie ai *like* di molti personaggi famosi. Neil Parikh co-fondatore di Casper ricorda nell'intervista con la CNBC il caso di un post pubblicato su Instagram da Kylie Jenner, si tratta di un post che ha ricevuto più di 870'000 *likes*.



Questo successo iniziale aiutò l'impresa ad attirare sempre più grandi investitori conosciuti, incluse anche celebrità come Leonardo DiCaprio, Ashton Kutcher e altri, fu proprio questo che permise a Casper di raggiungere il successo più velocemente rispetto ad altre start-up. Sia persone comuni che celebrità hanno pubblicato e tuttora pubblicano le loro foto insieme al loro materasso Casper, sia su Instagram che su Youtube, promuovendo così il brand²⁰.

²⁰ <https://www.cnbc.com/2019/04/05/how-caspers-founders-built-a-billion-dollar-mattress-start-up.html>

Anche Casper su Instagram possiede un profilo proprio con più di 150'000 follower e dove vengono pubblicate foto sui prodotti, informazioni e consigli sul sonno. Inoltre, le persone hanno la possibilità di discutere, condividere idee e porre domande sull'oggetto del post pubblicato e ricevere risposte da Casper.

Facebook nel 2017 ha introdotto la possibilità di fare acquisti su Instagram, per le imprese è possibile taggare il proprio brand su una foto e inserire il prezzo visibile (Barbotti, 2018). Questa procedura viene utilizzata anche da Casper per vendere i suoi prodotti proponendo anche promozioni particolari ai clienti che acquistano su Instagram, tuttavia questa funzione non è ancora disponibile in Italia.

Le persone pubblicano le loro foto con i prodotti Casper utilizzando gli *hashtag* (#) di riferimento a Casper (per esempio: #casperbed o #casper).

Gli *hashtag* sono uno strumento che permette al contenuto taggato di raggiungere più utenti raggiungendo un pubblico più ampio, naturalmente più *hashtag* vengono utilizzati più aumenta la visibilità dell'immagine. In questo modo si mostrano ai visitatori i *brand* dei prodotti promuovendo a vantaggio dell'impresa il cui brand diventa più visibile ottenendo così un numero maggiore di like (*ibid.*).

Oltre agli *hashtag* le persone usano anche mettere anche le *mentions* (@casper) indicando le persone e/o i prodotti presenti nella foto, in questo modo i visitatori hanno la possibilità di collegarsi direttamente alla pagina ufficiale indicata, in questo caso di Casper. Questa modalità permette alle imprese di rendersi visibili a una community e per ricevere Like e condivisioni della foto (ovvero *repost*) quest'ultima è una tecnica che permette di fidelizzare gli utenti e avere nuovi contenuti (*ibid.*).

Un'altra tecnica utilizzata, anche da Casper, sono i sondaggi, le aziende possono chiedere al pubblico per capire il gusto e cosa piace alle persone in base alle risposte che ottengono dai sondaggi. In questo modo possono adattarsi e produrre contenuti in linea con il target dei suoi follower. L'azienda deve restare in continuo aggiornamento perché deve raccogliere tutte le informazioni che le permettono di imparare (Barbotti, 2018).

Kotler sostiene che occorre mantenere buone relazioni con i propri clienti, sarebbe ideale conoscerli personalmente in modo tale da conoscere bene i loro bisogni, desideri, preferenze e comportamenti. Inoltre si dovrebbero distinguere gli acquirenti giusti ovvero coloro che continueranno ad acquistare da i consumatori saltuari, perchè c'è la possibilità che un giorno i primi si trasformino in paladini dell'impresa, attraverso il passaparola (Kotler, 2011). Oggi nell'era della digitalizzazione dove le persone spendono molto tempo sui social, il passaparola si può ritenersi trasformato in condivisione di un post, di un video o di un articolo. A differenza, però, del passaparola la condivisione è più ampia e raggiunge molte persone più velocemente, basti pensare alla pubblicazione di una foto su Facebook o Instagram, inoltre il passaparola richiede un messaggio diretto tra due o più persone, invece nella condivisione questo passaggio non è necessario, persone in luoghi e momenti diversi e che non si conoscono possono condividere le proprie esperienze e conoscere le altrui, su un acquisto.

Le imprese hanno anche la possibilità di sponsorizzare i loro *brand* con video di pochi secondi (10-15) con la possibilità di collegarlo, tramite un link diretto al video originale su Youtube o Facebook. Si tratta di pubblicare video brevi che colgono l'attenzione degli *instagrammer* e comunicano un messaggio e contemporaneamente, data la brevità del video, non annoiano lo spettatore. In questo modo l'impresa ha la possibilità di selezionare e raggiungere più velocemente il target interessato, si può ritenere un'auto selezione perché solo lo spettatore interessato si collegherà al link e guarderà il video intero.

Gli *hashtag* e le menzioni che contengono un messaggio pubblicitario sono strumenti che consentono la diffusione di post pubblicati da influencer e non dal *brand*.

L'influencer o l'influencer marketing sono personaggi della rete che sono diventati noti per il contributo che possono dare alle aziende dal punto di vista della comunicazione, vengono considerati dei sostenitori delle aziende. Per le imprese è importante produrre contenuti ideali al proprio audience e per questo motivo le imprese chiedono agli influencer di condividere e di brandizzare i post con i loro prodotti²¹.

Per quanto riguarda Casper, molti personaggi famosi che hanno pubblicato foto del prodotto acquistato su Instagram e Facebook, anche senza essere ingaggiati. Tuttavia la maggior parte delle condivisioni di foto di prodotti Casper proviene da account di acquirenti che soddisfatti

²¹ <http://www.ninjamarketing.it/2017/11/13/non-profit-influencer-marketing-guida>.

e contenti del loro acquisto di un prodotto Casper ne condividono le foto. Alcune di esse vengono scelte e pubblicate sul sito proprio di Casper, per incoraggiare altri clienti a pubblicare a loro volta le loro foto con i prodotti Casper sui social.

Un altro esempio di brand che ha raggiunto il successo grazie ai social è il noto caso di Kylie Cosmetics la cui proprietaria Kylie Jenner ha deciso di promuovere la sua azienda nata solo nel 2016, completamente tramite i propri social media tra cui Instagram e Youtube, ottenendo il titolo della più giovane miliardaria del mondo²². La proprietaria ha su Instagram 22.1 milioni di follower e su Youtube più di 910.000 iscritti²³, questo le permette di sponsorizzare personalmente i propri prodotti senza dover ingaggiare influencer e inoltre di guadagnare dalle pubblicazioni, sponsorizzando altri *brand*.

Grazie ai social i consumatori di Casper possono diventare veri e propri ambassador del *brand* pubblicando un post o taggando un prodotto Casper condividono la loro esperienza con molte persone talvolta incuriosendo o informando alcune che saranno interessate a conoscere meglio il *brand* e ad acquistare, in ogni caso aiutando il *brand* a raggiungere i piani superiori nella piramide di Aaker.

Nel 2018 l'86% delle aziende italiane utilizza un social media per promuovere i propri prodotti. Il risultato mostra che in Italia Instagram viene utilizzato dal 77% delle imprese italiane che utilizza un social, continuano a preferire Facebook per il 99%²⁴.

3.2 Il ruolo delle recensioni

Oltre ai social anche le recensioni hanno un ruolo importante nella comunicazione di un brand, in particolare nell'acquisto on-line a differenza dell'acquisto off-line le recensioni aiutano gli acquirenti che vogliono conoscere l'esperienza di acquisto di altri acquirenti che hanno acquistato prima di loro un prodotto oppure un servizio.

²²

<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2019/03/05/at-21-kylie-jenner-becomes-the-youngest-self-made-billionaire-ever/>

²³ dati aggiornati il 14/10/2019

²⁴ <https://blog.hootsuite.com/it/aziende-italiane-e-social-media-barometro-hootsuite-2018/>

Anche Casper dà importanza alle recensioni dei propri clienti pubblicandole sul proprio sito, inoltre Casper dopo un breve periodo dall'acquisto di un suo prodotto chiede sempre agli acquirenti di valutare il prodotto e di scrivere una recensione, questo fatto è tipico di molte imprese che hanno interesse a conoscere come viene valutato il loro servizio e/o prodotto da parte dei clienti in modo tale da poter migliorare ed essere aggiornati sulle loro preferenze.

“

I will be a @Casper customer for life! They go ABOVE
and BEYOND with customer service and comfort!

#Casper4ever



Cortney Griffin
@cortney397

• • •

In media le persone leggono circa 10 recensioni prima di acquistare un prodotto o un servizio, addirittura il 91 % delle persone con un'età compresa tra i 18 e i 35 anni considera le recensioni più affidabili delle raccomandazioni delle persone. secondo i dati il 93% degli acquirenti leggono le recensioni per avere un'idea sul servizio/prodotto che troveranno.

La maggior parte delle persone legge le recensioni riguardanti il settore della ristorazione (ristoranti, caffè) e degli Hotel rispettivamente con il 57% e il 39%²⁵.

Le recensioni positive, tuttavia, hanno un impatto più forte rispetto a quelle negative perché le persone stanno diventando più tolleranti rispetto a quest'ultime e si fidano di più delle recensioni positive che delle altre negative. Un'altro aspetto che si tiene in considerazione nella scelta di un'impresa è il numero di stelle che ha ricevuto, le stelle sono un fattore importante per le recensioni perché è il primo punto di riferimento per la qualità dell'impresa, in media le aziende chiedono ai clienti una valutazione da 1 a 5 stelle (*ibid.*), un numero maggiore di stelle rappresenta la elevata qualità del servizio in base al prezzo richiesto.

Le stelle sono aspetto è importante, in particolare per i siti di prenotazione degli hotel o ristoranti, on-line, per esempio Trivago, Tripadvisor, Booking.com, ecc., dove concedono la

²⁵ <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>

possibilità di inserire il numero minimo di stelle date nelle recensioni per la proposta degli hotel o ristoranti, in modo da proporre solo le offerte interessanti per il ricercatore.

Tuttavia le recensioni sono non possono essere considerate sempre affidabili perché non necessariamente corrispondono alla reale esperienza del cliente, dato che la valutazione viene richiesta o fornita in un momento diverso dall'erogazione del servizio e di conseguenza potrebbero attribuire un punteggio più basso rispetto a quello meritato, che abbasserebbe il punteggio dell'impresa (*ibid.*). Per mantenere una valutazione degli acquirenti alta è necessario monitorare le recensioni dei propri clienti in tutti i siti dedicati alle recensioni, oltre che al proprio sito.

Casper chiede ai propri clienti di recensire un prodotto inviando una e-mail, 10 giorni dopo l'acquisto del prodotto in tal modo si assicura che l'acquirente abbia provato il prodotto e riesca a dare una recensione reale.

Le recensioni dei clienti aiutano l'impresa a migliorare il prodotto o il servizio che viene erogato, grazie a questi feedback l'impresa riesce a produrre sempre un prodotto ed a erogare un servizio in continuo miglioramento.

Casper offre la possibilità ai consumatori di diventare soci con il programma *The casper affiliate*. Questo programma prevede che le persone si iscrivano come soci nella piattaforma Awin, trovando tutte le istruzioni sul sito di Casper, dopodichè vengono forniti al nuovo socio, oltre ad un sito e a un account manager per aiutarlo nello svolgimento della sua attività, offrono al socio anche una commissione sulle vendite attribuite al proprio sito attorno al 6%, inoltre danno al socio tutti i materiali di cui ha bisogno (materiale pubblicitario, informazioni sui prodotti e assistenza)²⁶.

Con questo programma i soci iscritti di Casper diventano responsabili in autonomia delle vendite sul proprio sito e di tutte le attività di marketing legate ad esse, dato che le persone si fidano sempre di più delle loro "cerchie", i coetanei e i conoscenti (Kotler, 2018), sarà più facile per i soci interagire con i consumatori e conoscere le loro preferenze.

²⁶ <https://casper.com/uk/en/affiliate/>

Quest'attività migliora l'immagine del brand perchè mostra che Casper offre la possibilità a persone di lavorare. Grazie a questo programma i soci di Casper si possono considerare dei *Brand Ambassador*, in quanto vengono incoraggiati ad usare i loro social e le loro conoscenze per promuovere il *brand*.²⁷

How to get started

Casper's affiliate program runs through the Awin network. The easiest way to get started with us would be to sign up as an affiliate on Awin.



Become a Casper Affiliate

²⁷ <https://www.ninjamarketing.it/2018/09/12/8-consigli-utili-lavorare-brand-advocate/>

CONCLUSIONE

Come emerge dall'elaborato il *retail* moderno è il risultato di un processo di innovazione e digitalizzazione durante i scorsi secoli e in continuo sviluppo tutt'oggi.

Il filo conduttore dei temi trattati nell'elaborato è stato il caso dell'impresa Casper che ha iniziato il suo percorso creando e vendendo i materassi sulla piattaforma on-line. Questo caso mostra come un'impresa può sfruttare la digitalizzazione e il mercato tradizionale per migliorare il valore del suo *brand* e raggiungere il successo.

“Il mondo è piatto” è così che Friedman definisce il mondo moderno dove viviamo oggi, questo è il risultato della globalizzazione, che caratterizzerà il XXI secolo. Come sostiene Kotler le tecnologie avanzate, le conoscenze e le risorse sono tutte interconnesse tra loro a livello planetario, i risultati di questo fenomeno è che le imprese devono cambiare le strategie di marketing adattandosi ai cambiamenti della società (Kotler, 2019). Come emerge nel primo capitolo il successo di un'impresa è dato dalla sua capacità ad adattarsi a questi cambiamenti.

Un altro effetto della digitalizzazione è il cambiamento subito dalla comunicazione, grazie alla popolarità dei blog e ai social network i consumatori hanno la possibilità di diffondere le loro opinioni sui prodotti e sui servizi (*ibid.*). Come visto nel secondo punto del primo capitolo questo fattore può essere tanto vantaggioso quanto pericoloso per l'impresa, per questo motivo le imprese dedicano più attenzione alla *customer experience*, provando a offrire ai consumatori esperienze di acquisto positiva sia nel pre-acquisto che durante l'acquisto e anche nel post-acquisto, migliorando l'immagine del proprio *brand*.

L'e-commerce ha reso l'acquisto e la vendita dei beni più veloci e comodi, i consumatori possono fare acquistare a qualsiasi ora e ovunque, in questo modo dando la possibilità anche alle persone che non hanno la possibilità di spostarsi in diversi orari del giorno per recarsi al negozio, di acquistare e ritirare i prodotti in un secondo momento o riceverli direttamente a casa, l'obbligo delle imprese ad adattarsi anche alle normative sui temi della sicurezza on-line ha reso i consumatori più sicuri ad acquistare dalle piattaforme digitali. Come analizzato nel secondo capitolo nel corso del tempo il *retail* si è evoluto e con quest'evoluzione si è modificato anche il ruolo del negozio off-line, quando si pensava che il negozio fisico sarebbe

stato sostituito con le piattaforme on-line, le imprese sono state in grado di intuire che il negozio fisico poteva avere un ruolo diverso e che poteva essere una potenziale fonte di profitto, trasformandolo in luoghi dove le persone possono incontrarsi, provare e conoscere i prodotti, chiedere assistenza su un prodotto acquistato, assistere a spettacoli e fare fotografie.

Con la digitalizzazione che ha reso le persone più connesse, anche il modo di fare pubblicità è cambiata ed è passata dal lanciare messaggi per colpire un target a essere un continuo rilancio di messaggi tra l'azienda e i consumatori. Di conseguenza la pubblicità non funziona più, la pubblicità alla TV e gli articoli nei giornali e nelle riviste sono stati (quasi) sostituiti da video on demand, pagine sui social e post su instagram che scaturiscono conversazioni in tempo reale, pubbliche e che restano archiviate per anni (Kotler,2019). Questo argomento è stato trattato nel terzo capitolo, spiegando come Casper e altre imprese raggiungono i consumatori attraverso i social, rendendo i consumatori attivi e partecipi, riducendo tutto o in parte le barriere che c'erano un tempo nella comunicazione tra impresa e consumatore.

“Friedman ha ragione: ogni azienda e ogni imprenditore è quindi un cliente potenziale, e al tempo stesso un concorrente allo stesso livello degli altri. Le regole del gioco sono cambiate per sempre. Aziende, organizzazioni e imprenditori devono correre più velocemente per restare nella stessa posizione.”

(Kotler, 2019)

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D.,1991. *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a Brand Name*. New York: The free press

BARBOTTI, I.,2018. *Instagram marketing*. Milano: Hoepli

CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Roma: Carocci

CHERUBINI, S., PATTUGLIA, S., 2012. *Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni*. Milano: FrancoAngeli

GREWAL, D., ROGGEVEEN, A.L., NORDFÄLT, J., 2017. *The future of Retailing. Journal of retailing*. Elsevier, Gennaio 12

KOTLER, P., HERMAWAN, K., IWAN, S., 2011. *Dal prodotto al cliente all'anima. Marketing 3.0*. Milano: Gruppo24ore

KOTLER, P., KELLER, K., et al., 2018. *Marketing per manager. Modelli, applicazioni e casi sul marketing fatto in Italia*. Milano-Torino: Pearson Italia

KOTLER, P., STIGLIANO, G., 2018. *Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale*. Mondadori Electa

KOTLER, P., HOLLENSSEN, S., OPRESNIK, M.O., 2019. *Social Media Marketing: Marketer nella rivoluzione digitale*. Hoepli

MANNING, H., BODINE, K., 2012. *Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*. Las Vegas: Amazon Publishing

MAGGIOLO, A., 2016. *Web marketing facile per tutti*. Milano: Apogeo

SITOGRAFIA

- <https://www.amazon.com/amazon-books>
- <https://www.apple.com/it/retail/>
- www.casper.com
- <https://casper.com/uk/en/affiliate/>
- <https://casper.com/press/?rvcs=1>
- <https://www.instagram.com/casper/>
- www.decathlon.it/clicca-e-ritira.html
- www.dreamerybycasper.com
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/>
- www.starbucks.com
- www.trivago.com
- <https://www.kyliecosmetics.com/pages/about>
- <https://www.starbucks.com/rewards/>
- <https://dreamerybycasper.com/>
- <https://www.decathlon.it/clicca-e-ritira.html>

- BEZOS, J., *Letter to shareholders*. [on-line]
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312516530910/d168744dex991.htm> [data di accesso: 08/19]

- De Felice, V., 2017. *Come fare una strategia di influencer marketing per il non profit*. Ninja marketing [on-line]
<http://www.ninjamarketing.it/2017/11/13/non-profit-influencer-marketing-guida> [data di accesso: 13/10/19]

- Gattolin, A., 2018. *Aziende italiane e social media: i risultati del barometro hootsuite*. Hootsuite[on-line]
<https://blog.hootsuite.com/it/aziende-italiane-e-social-media-barometro-hootsuite-2018/>

- Griffith, E., 2017. *How Casper Flipped the Mattress Industry*. Fortune [on-line]
<https://fortune.com/2017/08/23/casper-mattress-philip-krim/> [data di accesso: 12/10/19]

- Huddleston, J., 2019. *How Casper's founders went from \$100,000 in debt to building a billion-dollar mattress start-up*. CNBC [on-line]
<https://www.cnbc.com/2019/04/05/how-caspers-founders-built-a-billion-dollar-mattress-start-up.html> [data di accesso: 12/10/19]

- Jason, B., 2016. *Il "viaggio del cliente" nell'era digitale*. Inside Marketing [on-line]
<https://www.insidemarketing.it/il-viaggio-del-cliente-nellera-digitale/> [data di accesso: 09/19]

- Maestri, A., 2017. *Cos'è l'omnicanalità e perché chi fa marketing dovrebbe usarla meglio. I consigli dell'esperto*. Ninja marketing [on-line]
<https://www.ninjamarketing.it/2017/10/16/marketing-omnicanalita-omnichannel-antonio-ferradina/> [data di accesso: 04/10/2019]

- Marchiondelli, C., 2015. *Brand ambassador: i dipendenti possono assolvere il ruolo?*. Ninja marketing [on-line]
<https://www.ninjamarketing.it/2015/09/01/brand-ambassador-i-dipendenti-possono-assolvere-il-ruolo/> [data di accesso: 14/10/2019]

- Murphy, R., 2018. *Local Consumer Review Survey. Online Reviews Statistics & Trends*. Bright Ideas [on-line]
<https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/> [data di accesso: 09/19]

- Petruzzi, D., 2018. *Case Study: Come Casper è Diventato un eCommerce da 300 Milioni in soli 4 anni* [on-line]
<https://www.linkedin.com/pulse/case-study-come-casper-%C3%A8-diventato-un-e-commerce-da-300-petruzzi> [data di accesso: 08/19]

- Robehmed, N.,2019. At 21, Kylie Jenner Becomes the youngest self-made billionaire ever. Forbes [on-line]
<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2019/03/05/at-21-kylie-jenner-becomes-the-youngest-self-made-billionaire-ever/> [data di accesso: 12/10/19]

- Romano, C., 2017. *Serve ancora aprire i negozi? Riflessioni milanesi*. Romano Cappellari, Fashion Retail Lifestyle [on-line]
<https://romanocappellari.com/2017/07/21/serve-ancora-aprire-negozi-riflessioni-milanesi/> [data di accesso: 06/10/2019]

- Rosoff, M., 2016. *Jeff Bezos: There are 2 types of decisions to make, and don't confuse them* [on-line]
<https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-on-type-1-and-type-2-decisions-2016-4?IR=T> [data di accesso: 08/19]

- Scanu, T., 2016. *Apple Union Square mette in evidenza nuovi elementi di design e programmi per la comunità. [on-line]*
<https://www.apple.com/it/newsroom/2016/05/19Apple-Union-Square-Highlights-New-Design-Elements-Community-Programs/> [data di accesso: 16/08/19]

- Thomas, L., 2018. *Online mattress startup Casper just opened its first store. You might want to move in,* [on-line]
<https://www.cNBC.com/2018/02/27/casper-just-opened-its-first-mattress-store-heres-what-it-looks-like.html> [data di accesso: 04/10/2019]