

Model Bisnis Berkelanjutan dalam Era Digital dan Strategi Bersaing pada Industri Pakaian Olahraga Niche: Studi Kasus Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori

Novilya

Postgraduate Program in Department of Business Administration, Universitas Katolik
Parahyangan, Indonesia
Email: novilya.pg@gmail.com

Kata Kunci

Model bisnis
berkelanjutan, era
digital, strategi
bersaing

Abstrak

Penelitian ini mengkaji model bisnis berkelanjutan dan strategi bersaing di era digital pada tiga perusahaan pakaian olahraga premium: Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori. Penelitian menggunakan pendekatan analisis studi kasus untuk mengevaluasi implementasi digitalisasi dan keberlanjutan pada masing-masing perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga perusahaan berhasil mengintegrasikan model direct-to-consumer (DTC) yang didukung oleh teknologi digital seperti big data dan kecerdasan buatan untuk memperkuat keterlibatan konsumen dan efisiensi operasional. Dengan menerapkan prinsip Triple Bottom Line, ketiga perusahaan tidak hanya berfokus pada profitabilitas tetapi juga berkomitmen terhadap kesejahteraan sosial dan lingkungan. Melalui strategi Focused Differentiation dan Broad Differentiation, perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen yang peduli terhadap isu sosial dan lingkungan. Namun, tantangan seperti transparansi rantai pasok dan adaptasi terhadap perubahan pasar tetap menjadi perhatian penting. Penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi dan keberlanjutan dapat menjadi pendorong utama dalam mencapai daya saing yang berkelanjutan.

Keywords

Sustainable
business models, the
digital age,
competitive
strategies

Abstract

This study examines sustainable business models and competitive strategies in the digital age at three premium sportswear companies: Alo Yoga, Lululemon, and Vuori. The study uses a case study analysis approach to evaluate the implementation of digitalization and sustainability at each company. The analysis reveals that all three companies have successfully integrated a direct-to-consumer (DTC) model supported by digital technologies such as big data and artificial intelligence to enhance consumer engagement and operational efficiency. By applying the Triple Bottom Line principle, the companies not only focus on profitability but also commit to social and environmental well-being. Through the strategies of Focused Differentiation and Broad Differentiation, the companies address the needs of consumers concerned about social and environmental issues. However, challenges such as supply chain transparency and adaptation to market changes remain key concerns. This research demonstrates that innovation and sustainability can be key drivers in achieving sustainable competitiveness.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, dunia bisnis telah mengalami perubahan signifikan akibat perkembangan teknologi digital yang pesat serta meningkatnya kesadaran masyarakat akan isu keberlanjutan. Perusahaan-perusahaan di berbagai industri, termasuk industri pakaian olahraga, mulai menyadari pentingnya mengadopsi model bisnis yang tidak hanya mengejar profit semata, tetapi juga bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Perusahaan seperti Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori, yang beroperasi di pasar *niche* pakaian olahraga premium, telah memimpin dalam memadukan strategi digital dengan komitmen keberlanjutan untuk menciptakan keunggulan bersaing (Kiron et al., 2019).

Pada era digital ini, transformasi bisnis tidak hanya melibatkan pengadopsian teknologi baru, tetapi juga bagaimana perusahaan mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam seluruh

aspek operasional mereka (Laukkanen & Patala, 2022). Di sisi lain, persaingan yang ketat memaksa perusahaan-perusahaan di industri ini untuk terus berinovasi, baik dalam hal produk maupun layanan (Ghezzi & Cavallo, 2020). Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori, dengan fokus mereka pada kualitas, inovasi produk, dan tanggung jawab sosial, telah menunjukkan bahwa keberlanjutan dan strategi digital dapat menjadi sumber daya saing yang krusial (Tura et al., 2019; Silvestri et al., 2020). Dalam lanskap bisnis yang didominasi oleh digitalisasi dan kesadaran sosial yang semakin tinggi dari konsumen, ketiga merek ini berhasil membentuk keunggulan kompetitif melalui penggabungan antara teknologi digital dan nilai keberlanjutan (Bocken & Geradts, 2020). Strategi seperti penggunaan data pelanggan untuk personalisasi produk, kampanye pemasaran digital yang berbasis nilai-nilai etis, dan praktik produksi yang ramah lingkungan menjadi pilar penting dalam diferensiasi mereka (Elkington, 2018; Camilleri, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis berkelanjutan dan strategi kompetitif yang diterapkan oleh ketiga merek tersebut di era digital, serta mengidentifikasi posisi mereka dalam kategori strategi generik kompetitif (Porter, 2017; Foss & Saebi, 2017).

Teknologi digital telah mengubah cara perusahaan beroperasi dan berinteraksi dengan konsumen. Menurut konsep *Digital Business Models* (Zott & Amit, 2010), digitalisasi mencakup penggunaan *big data*, kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan platform e-commerce untuk meningkatkan interaksi dengan konsumen, mengoptimalkan rantai pasok, dan mengurangi dampak lingkungan. Perusahaan dapat menciptakan nilai dengan mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional bisnis, yang mencakup pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Model bisnis digital memperkuat hubungan langsung antara perusahaan dan konsumen, memungkinkan personalisasi produk, serta mengurangi ketergantungan pada pihak ketiga.

Dalam *Essentials of Strategic Management*, Thompson (2022) menyatakan bahwa keberhasilan dalam lingkungan yang kompetitif bergantung pada kemampuan perusahaan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang memungkinkan mereka meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Strategi ini melibatkan inovasi produk, diferensiasi melalui pengalaman pelanggan, serta optimalisasi teknologi digital. Thompson menyoroti bahwa keunggulan kompetitif dihasilkan dari inovasi produk, manajemen rantai pasok yang efisien, serta kemampuan perusahaan untuk menanggapi perubahan pasar dengan cepat. Teknologi digital berperan penting dalam hal ini, karena memungkinkan personalisasi produk, peningkatan interaksi pelanggan, dan optimalisasi operasional.

Dalam buku *Strategic Management +*, Jane (2022) menjelaskan bahwa manajemen strategis melibatkan perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Pendekatan ini sangat relevan dalam konteks perusahaan-perusahaan seperti Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori yang harus beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi sambil tetap fokus pada keberlanjutan dan inovasi.

Selain itu, untuk memahami kekuatan pasar yang membentuk persaingan di industri, penelitian ini menggunakan Teori *Porter's Five Forces*. Menurut Gonzalez-Benito dan Gonzalez-Benito (2021), teori ini membantu dalam memahami kompleksitas persaingan dan identifikasi potensi ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan. Strategi-strategi kompetitif yang dikembangkan oleh Porter (1980) juga digunakan untuk menganalisis

bagaimana Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori mencapai keunggulan kompetitif melalui diferensiasi dan integrasi teknologi digital. Strategi-strategi ini mencakup:

1. *Low-Cost Provider* fokus pada menekan biaya untuk menawarkan harga yang lebih rendah.
2. *Broad Differentiation* menawarkan produk unik yang menarik bagi khalayak luas.
3. *Focused Low-Cost* menawarkan harga rendah namun pada segmen pasar yang lebih spesifik.
4. *Focused Differentiation* menawarkan produk unik pada segmen pasar yang lebih kecil dan khusus.
5. *Best-Cost Provider* menggabungkan elemen biaya rendah dan diferensiasi dengan memberikan nilai yang superior pada harga yang bersaing.

Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori mengadopsi strategi *Focused Differentiation* dan *Broad Differentiation*, di mana mereka menargetkan konsumen yang mencari produk premium, berkualitas tinggi, dan ramah lingkungan. Mereka memanfaatkan digitalisasi untuk meningkatkan nilai produk dan menawarkan pengalaman pelanggan yang unik, yang tidak hanya berbasis fungsionalitas tetapi juga nilai estetika dan keberlanjutan.

Dalam buku *Net Positive*, Polman dan Winston (2021) menjelaskan bagaimana perusahaan dapat bergerak melampaui konsep keberlanjutan tradisional untuk menciptakan dampak positif bersih terhadap masyarakat dan lingkungan. Filosofi *Net Positive* menuntut perusahaan tidak hanya untuk mengurangi dampak negatif, tetapi juga secara aktif memberikan lebih banyak kepada lingkungan, komunitas, dan *stakeholder* daripada yang diambil. Pendekatan ini relevan dengan perusahaan seperti Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori, yang mengintegrasikan inisiatif keberlanjutan ke dalam strategi bisnis mereka. Konsep *Circular Economy* (EMF, 2015) juga menjadi bagian penting dari strategi keberlanjutan di era digital, di mana perusahaan mengurangi limbah dengan merancang produk yang dapat didaur ulang atau digunakan kembali. Pendekatan ini sesuai dengan konsep *net positive* yang menuntut perusahaan memberikan dampak positif lebih daripada negatif terhadap lingkungan.

Selain itu, konsep *Triple Bottom Line* (TBL) menjadi inti dari model bisnis berkelanjutan yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan dalam industri pakaian olahraga premium. TBL menekankan tiga aspek keberlanjutan: *People* (Manusia), *Planet* (Lingkungan), dan *Profit* (Keuntungan). Ketiga dimensi ini membentuk kerangka kerja bagi perusahaan untuk tidak hanya mengejar keuntungan finansial tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan mereka. Mereka tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial tetapi juga berinvestasi pada program CSR, praktik ramah lingkungan, dan kesejahteraan pekerja. Menurut El-Khazali dan Al-Mansour (2020), studi empiris mereka menggunakan pendekatan TBL untuk menganalisis praktik pelaporan keberlanjutan di perusahaan-perusahaan Jordania. Mereka menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan TBL cenderung memiliki reputasi yang lebih baik dan loyalitas konsumen yang lebih tinggi. Panduan ini berfungsi sebagai instrumen penting bagi perusahaan untuk memanfaatkan keberlanjutan sebagai alat pemasaran sekaligus mempertahankan loyalitas konsumen yang semakin peduli terhadap dampak sosial dan lingkungan.

Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan teknologi digital dan kesadaran akan keberlanjutan telah mengubah lanskap bisnis secara global, termasuk industri pakaian olahraga premium. Namun, penelitian terdahulu masih terbatas dalam mengintegrasikan kedua aspek tersebut secara holistik, khususnya pada perusahaan niche seperti Alo Yoga, Lululemon, dan

Vuori. Kesenjangan penelitian ini terletak pada kurangnya analisis mendalam tentang bagaimana ketiga merek tersebut memadukan strategi digital dengan prinsip keberlanjutan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Studi-studi sebelumnya lebih banyak berfokus pada aspek digitalisasi atau keberlanjutan secara terpisah, sehingga belum menjawab bagaimana sinergi keduanya dapat mendorong daya saing berkelanjutan di era modern.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada dinamika persaingan industri pakaian olahraga yang semakin ketat, di mana konsumen tidak hanya menuntut produk berkualitas tetapi juga peduli terhadap dampak sosial dan lingkungan. Perusahaan yang gagal beradaptasi dengan tren digital dan keberlanjutan berisiko kehilangan relevansi di pasar. Oleh karena itu, memahami strategi Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori sebagai pelaku utama industri menjadi penting untuk memberikan wawasan bagi praktisi bisnis dan akademisi. Penelitian ini juga mendesak mengingat perlunya bukti empiris tentang efektivitas model bisnis berkelanjutan di era digital, yang dapat menjadi acuan bagi industri serupa.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan analisis yang menggabungkan kerangka *Triple Bottom Line* (TBL) dan *Porter's Generic Strategies* untuk mengevaluasi integrasi digitalisasi dan keberlanjutan. Selain itu, studi ini mengkaji praktik spesifik seperti penerapan *direct-to-consumer* (DTC), *circular economy*, dan teknologi *big data* dalam konteks perusahaan niche, yang belum banyak dieksplorasi sebelumnya. Dengan membandingkan ketiga merek, penelitian ini juga memberikan perspektif komparatif tentang variasi strategi yang diterapkan untuk mencapai tujuan serupa, yakni daya saing berkelanjutan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis model bisnis berkelanjutan dan strategi bersaing yang diterapkan oleh Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori di era digital. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi: (1) peran digitalisasi dalam memperkuat keunggulan kompetitif, (2) implementasi prinsip keberlanjutan dalam operasional bisnis, dan (3) posisi strategis ketiga merek berdasarkan kerangka *Porter's Generic Strategies*. Temuan ini diharapkan dapat mengisi celah literatur sekaligus memberikan panduan praktis bagi pelaku industri.

Kontribusi penelitian ini mencakup aspek teoretis dan praktis. Secara teoretis, studi ini memperkaya literatur tentang bisnis berkelanjutan dengan menyajikan bukti empiris integrasi digitalisasi dan TBL pada perusahaan niche. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi acuan bagi pelaku industri untuk merancang strategi serupa, terutama dalam hal transparansi rantai pasok, personalisasi produk, dan penguatan komunitas berbasis digital. Implikasi penelitian ini juga mencakup rekomendasi kebijakan bagi regulator untuk mendorong praktik bisnis berkelanjutan melalui insentif teknologi dan program CSR, serta mendorong riset lanjutan tentang inovasi model bisnis di era disruptif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis model bisnis berkelanjutan dan strategi bersaing pada Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori. Jenis penelitian dipilih karena mampu menggali informasi mendalam tentang praktik bisnis, digitalisasi, dan keberlanjutan yang diterapkan oleh ketiga perusahaan. Populasi data mencakup seluruh dokumen publik, laporan tahunan, artikel, serta wawancara dengan pihak terkait dari ketiga merek tersebut. Sampel data diambil secara purposif, meliputi dokumen strategis, laporan keberlanjutan, dan konten digital perusahaan yang relevan dengan periode

2019–2024. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan kriteria inklusi seperti ketersediaan data terbuka, relevansi dengan tema penelitian, dan representasi kebijakan terbaru perusahaan.

Instrumen penelitian terdiri dari pedoman analisis dokumen, kuesioner semi-terstruktur untuk wawancara (jika memungkinkan), serta lembar observasi konten digital. Uji validitas dilakukan melalui triangulasi sumber dengan membandingkan data dari dokumen resmi, wawancara, dan literatur sekunder. Reliabilitas dijamin dengan menggunakan protokol analisis yang konsisten dan peer review oleh peneliti lain. Teknik pengumpulan data melibatkan studi literatur, analisis konten, dan observasi partisipatif terhadap aktivitas digital perusahaan seperti media sosial dan platform e-commerce. Prosedur penelitian dimulai dengan identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis tematik, hingga penyusunan kesimpulan.

Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan perangkat lunak NVivo untuk mengorganisir dan mengkode data kualitatif, serta Microsoft Excel untuk analisis tren dari data sekunder. Teknik analisis data mencakup analisis konten tematik untuk mengidentifikasi pola implementasi digitalisasi dan keberlanjutan, serta analisis komparatif berdasarkan kerangka teori *Triple Bottom Line* dan *Porter's Generic Strategies*. Hasil analisis disajikan secara deskriptif untuk menjawab pertanyaan penelitian dan memberikan rekomendasi praktis. Kombinasi metode ini memastikan kedalaman dan keakuratan temuan dalam memahami strategi ketiga perusahaan di era digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketiga perusahaan ini mengadopsi model bisnis *direct-to-consumer* (DTC) yang didukung oleh platform digital, memungkinkan mereka untuk menjual produk secara langsung ke konsumen tanpa perantara. Dengan memanfaatkan teknologi *e-commerce*, mereka mampu mengontrol seluruh pengalaman *brand* dan menyediakan layanan yang dipersonalisasi.

- Alo Yoga memanfaatkan DTC dan pemasaran komunitas di media sosial.
- Lululemon menerapkan strategi omnichannel, menghubungkan toko fisik dengan platform digital.
- Vuori fokus pada *digital-first* dengan aplikasi seluler dan *e-commerce* yang kuat.

Digitalisasi menjadi alat penting dalam mendukung model bisnis berkelanjutan yang sejalan dengan prinsip *Net Positive*, *Triple Bottom Line*, dan *Circular Economy* yang membantu perusahaan-perusahaan ini meraih keunggulan kompetitif di pasar pakaian olahraga *niche* secara dinamis. Ketiga perusahaan ini telah menunjukkan penerapan TBL dengan mengintegrasikan keberlanjutan sosial dan lingkungan ke dalam model bisnis yang dianalisis sebagai berikut:

- Alo Yoga

Tabel 1. Alo Yoga

TBL	Alo Yoga
<i>People</i>	Alo Yoga membangun komunitas global yang mendukung kesehatan dan kesejahteraan melalui yoga, menggunakan media sosial dan influencer marketing untuk terhubung dengan pelanggan.
<i>Planet</i>	Mereka berkomitmen pada keberlanjutan dengan menggunakan bahan daur ulang dan mengoptimalkan inventaris melalui analitik digital untuk meminimalkan limbah.

<i>Profit</i>	Model <i>Direct-to-Consumer</i> yang diperkuat <i>e-commerce</i> dan personalisasi produk melalui digitalisasi membantu meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas.
---------------	--

- Lululemon

Table 2. Lululemon

TBL	Lululemon
<i>People</i>	Lululemon mendukung pengembangan karyawan dan inklusivitas, menggunakan teknologi RFID dan aplikasi untuk memberikan pengalaman belanja mulus dan meningkatkan keterlibatan pelanggan.
<i>Planet</i>	Komitmen keberlanjutan diwujudkan melalui program daur ulang dan optimisasi rantai pasok berbasis data, mengurangi limbah dan emisi karbon.
<i>Profit</i>	Teknologi omnichannel dan RFID memperkuat profitabilitas melalui efisiensi rantai pasok dan pengalaman pelanggan yang terintegrasi antara toko fisik dan digital.

- Vuori

Table 3. Vuori

TBL	Vuori
<i>People</i>	Vuori mendorong keseimbangan hidup dan gaya hidup aktif bagi karyawan dan konsumen, menggunakan AI untuk mempersonalisasi pengalaman belanja online dan meningkatkan keterlibatan pelanggan.
<i>Planet</i>	Vuori memanfaatkan bahan ramah lingkungan dan big data untuk mengelola rantai pasok yang berkelanjutan, meminimalkan pemborosan.
<i>Profit</i>	Model <i>direct-to-consumer</i> dan <i>e-commerce</i> berbasis AI meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas melalui personalisasi dan prediksi tren pasar yang akurat.

Konsep *Net Positive*, sebagaimana dijelaskan oleh Polman dan Winston (2021), menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengurangi dampak negatif, tetapi secara aktif memberikan lebih banyak manfaat daripada sumber daya yang mereka ambil dari masyarakat dan lingkungan. Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori menunjukkan komitmen terhadap konsep ini dengan mengadopsi praktik bisnis yang bertujuan untuk menghasilkan dampak positif pada ekosistem sosial dan lingkungan.

Ketiga perusahaan ini memanfaatkan teknologi digital untuk mengimplementasikan praktik *Circular Economy*. Alo Yoga menggunakan bahan-bahan yang dapat didaur ulang dan menyediakan opsi bagi konsumen untuk mengembalikan produk yang sudah usang untuk diproses ulang. Program *Like New* dari Lululemon adalah contoh nyata dari ekonomi sirkular, di mana produk yang telah dipakai dikumpulkan, diperbarui, dan dijual kembali. Pendekatan ini tidak hanya memperpanjang umur produk tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih berkelanjutan antara konsumen dan perusahaan. Vuori juga memiliki inisiatif *Climate Neutral Certified*, yang menunjukkan komitmen perusahaan untuk mengimbangi jejak karbon melalui pendekatan yang berfokus pada keberlanjutan dan penurunan limbah.

Berdasarkan *Porter's 5 Generic Competitive Strategies*, berikut adalah analisis strategi yang digunakan oleh masing-masing perusahaan:

- Alo Yoga menerapkan strategi *Focused Differentiation*, menargetkan pasar spesifik yang peduli dengan kesehatan mental dan fisik melalui yoga dan mindfulness. Produk mereka diposisikan sebagai premium dan eksklusif, dengan penekanan kuat pada estetika dan kualitas.

- Lululemon menggunakan strategi *Broad Differentiation* dengan menawarkan produk yang berkualitas tinggi, desain yang inovatif, serta pengalaman pelanggan yang unik melalui omnichannel. Lululemon berfokus pada komunitas olahraga dan yoga, dan memberikan nilai tambah melalui konten edukasi seperti kelas yoga dan meditasi.
- Vuori mengikuti strategi *Focused Differentiation*, dengan menargetkan segmen pasar yang peduli terhadap keberlanjutan dan estetika gaya hidup aktif. Mereka menekankan nilai-nilai keseimbangan hidup dan kualitas hidup melalui produk yang fungsional dan bergaya.

Ketiga perusahaan menunjukkan komitmen pada inovasi produk dengan memanfaatkan bahan ramah lingkungan dan proses produksi yang efisien. Alo Yoga mengedepankan inovasi yang sesuai gaya hidup, menawarkan pakaian fungsional dan modis untuk yoga. Lululemon dikenal dengan material teknis yang mendukung aktivitas fisik intens, sementara Vuori menyeimbangkan performa dan kenyamanan. Kesadaran konsumen atas keberlanjutan semakin meningkat, dan ketiga perusahaan ini memanfaatkan media sosial serta platform digital untuk menyampaikan komitmen mereka terhadap isu tersebut. Strategi ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan konsumen, tetapi juga memperkuat loyalitas merek.

KESIMPULAN

Melalui analisis yang dilakukan, terlihat bahwa Alo Yoga, Lululemon, dan Vuori berhasil mengintegrasikan digitalisasi dan keberlanjutan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar pakaian olahraga premium. Ketiga perusahaan menggunakan strategi *direct-to-consumer* (DTC) dan memanfaatkan teknologi seperti *big data*, *AI*, dan *omnichannel* untuk memperkuat interaksi dengan konsumen dan meningkatkan efisiensi operasional. Pendekatan keberlanjutan perusahaan juga konsisten dengan prinsip *Triple Bottom Line*, yang mencakup komitmen terhadap dampak positif sosial dan lingkungan, di samping aspek profitabilitas. Strategi *Focused Differentiation* yang diadopsi oleh Alo Yoga dan Vuori, serta *Broad Differentiation* oleh Lululemon, memungkinkan perusahaan untuk memenuhi preferensi konsumen yang semakin sadar akan keberlanjutan produk yang mereka beli.

Sebagai rekomendasi praktis, disarankan agar ketiga perusahaan memperkuat transparansi rantai pasok dengan menggunakan teknologi seperti *blockchain* untuk mendukung klaim keberlanjutan dan meningkatkan kepercayaan konsumen. Selain itu, Alo Yoga dapat lebih berfokus pada pengembangan komunitas global melalui platform digital untuk memperkuat merek. Lululemon disarankan meningkatkan interaksi pelanggan dengan mengembangkan fitur *omnichannel* yang lebih terintegrasi, sedangkan Vuori bisa lebih memperluas personalisasi berbasis data untuk meningkatkan loyalitas konsumen di pasar global.

DAFTAR PUSTAKA

- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Camilleri, M. A. (2020). Strategic corporate sustainability and responsibility in the digital era. *The TQM Journal*, 32(4), 597–613. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0290>

- El-Khazali, Y., & Al-Mansour, I. (2020). *Sustainability reporting practices among Jordanian companies: An empirical study using Triple Bottom Line approach*. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1245–1264.
- Elkington, J. (2018). 25 Years of Triple Bottom Line. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2018/06/25-years-of-triple-bottom-line>
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Circular Economy: An Introduction*. Ellen MacArthur Foundation.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of business model innovation research: Current status and future challenges. *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
<https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Gonzalez-Benito, O., & Gonzalez-Benito, J. (2021). *The role of competitive forces in the strategic management of the firm: A review and future directions*. *Strategic Management Journal*.
- Hur, J. (2021). *White Paper Assignment: Sustainable Practices in Fashion Industry*. University of Oregon
- Jane, O. (2022). *Strategic Management+*. Bandung: PT. Refika Aditama. ISBN 9786236232422.
- Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2016). *The Analytics Mandate*. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 1-9.
- Laukkanen, M., & Patala, S. (2022). Sustainable value propositions in digital business models: Strategic alignment and scalability. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 228–243. <https://doi.org/10.1002/bse.2896>
- Polman, P., & Winston, A. (2021). *Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More than They Take*. HarperCollins Publishers.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Thompson, A. A., Jr. (2022). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Tura, N., Keränen, J., & Patala, S. (2019). The darker side of sustainability: Tensions from sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 198, 582–592.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.284>
- Wang, L. (2023). *Market Analysis of Lululemon: A Case Study in Sustainable, Ethical, and Social Marketing*. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v16i.10642>.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).