



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"COMMUNITY RETAIL: IL CASO LULULEMON"

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO/A: CLAUDIA BORGOGELLI

MATRICOLA N. 1188394

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
1. LULULEMON	5
1.1 – NASCITA E SVILUPPO.....	5
1.2 – LA STRATEGIA COMMUNITY-CENTRICA.....	7
2. LE LEVE DEL COMMUNITY RETAIL.....	11
2.1 – EDUCATORI E AMBASSADORS	11
2.2 – CUSTOMER EXPERIENCE.....	13
2.2.1 – <i>Attività in store e online</i>	13
2.2.2 – <i>Chicago flagship store</i>	15
2.2.3 – SOSTENIBILITÀ, DIVERSITÀ ED INCLUSIONE	16
3. IL SUCCESSO DEL COMMUNITY RETAIL.....	20
3.1 – LA CRESCITA E LA SVOLTA COVID DRIVEN.....	20
3.1.1 – <i>Evoluzione del brand</i>	20
3.1.2 – <i>Acquisizione di Mirror</i>	22
3.2 - SWEATLIFE: LA COMMUNITY LULULEMON	24
3.2.1 – <i>Lululemon practice</i>	24
3.2.2 – <i>Lululemon events</i>	26
CONCLUSIONI.....	29
BIBLIOGRAFIA	31
SITOGRAFIA.....	31

INTRODUZIONE

“One of our core values, connection, plays a critical role in the wellbeing of people and planet, mind and body, and individual and collective.”
(Calvin Mc Donald, Lululemon CEO)

Il mondo dell’abbigliamento sportivo, al giorno d’oggi, è dominato da grandi aziende capaci di rendere l’attività fisica di qualsiasi genere alla portata di tutti. Esistono, tuttavia, anche dei *player* più piccoli, focalizzati su una specifica nicchia di mercato o semplicemente non diffusi *worldwide*, in grado di imporsi e diventare leader al pari dei grandi colossi, come ha fatto nel corso degli ultimi anni la canadese Lululemon.

L’intento di questo elaborato è, pertanto, illustrare come Lululemon abbia saputo costruirsi un solido vantaggio competitivo puntando, non soltanto sulle caratteristiche dei prodotti e le conoscenze acquisite ma, soprattutto, sulla figura del consumatore, prediligendo l’aspetto umano.

La scelta di approfondire questo tema è dettata dal desiderio di sottolineare la valenza del fattore umano all’interno della realtà in cui viviamo. Inoltre, tale scelta, ha delle radici a livello personale, essendo io un’atleta, ed avendo vissuto, fin da piccola, l’esperienza di squadra, la collaborazione e la motivazione come spinta alla crescita: tutti elementi che hanno contribuito al successo di Lululemon. L’analisi di suddetto caso aziendale si basa sulla lettura di “Little Black Stretchy Pants”, autobiografia del fondatore di Lululemon, Chip Wilson, sulla consultazione del sito aziendale e su articoli apparsi su testate giornalistiche e periodici del settore.

Nel primo capitolo, verrà descritta la storia del brand, centrale per comprenderne la vera essenza, legata proprio al rapporto con la clientela, evidenziando come tale rapporto, costruito attraverso una *community* di persone ‘vere’, abbia portato alla crescita ed al successo. Lululemon, infatti, può essere considerato un ottimo esempio di applicazione della strategia community-centrica dal momento che, non considera i consumatori solamente come entità passive, ma piuttosto come risorse capaci di influenzare e intervenire nei vari processi produttivi e comunicativi. L’elaborato, infatti, approfondirà tale strategia, che l’azienda attua attraverso il grassroots marketing (Kotler, Armstrong et al., 2015), il marketing esperienziale e il community retail (Kotler, Armstrong et al., 2015).

Successivamente, nel secondo capitolo, si parlerà delle leve che Lululemon utilizza per arrivare a coinvolgere la community, instaurando il vero e proprio rapporto con essa ossia educatori ed ambassador, attività in store e online e le tematiche legate alla sostenibilità,

diversità ed inclusione. In particolare, educatori ed ambassador rappresentano il *trait d'union* tra consumatori e azienda. Le loro figure risultano centrali sia nella promozione dei valori e dei prodotti, sia nell'interazione con i consumatori e nei loro feedback. Inoltre, sarà trattato l'impatto che il rapporto tra prodotto e community ha dal punto di vista sociale, della sostenibilità e della diversità ed inclusione a dimostrazione della volontà del brand di contribuire alla creazione di un futuro sostenibile in cui ognuno sia in grado di sfruttare al massimo il proprio potenziale.

Infine, nell'ultimo capitolo si parlerà del successo che il community retail (Kotler, Armstrong et al., 2015), attuato da Lululemon, ha riscosso negli ultimi anni grazie all'organizzazione di eventi e all'istituzione di un programma fedeltà e, soprattutto, grazie alla presenza di una community solida e coesa.

1. LULULEMON

“The more committed you are to something, the more you experience success and happiness”

(Chip Wilson, Lululemon Founder)

1.1 – Nascita e sviluppo

Lululemon è un'azienda di abbigliamento sportivo tecnico specializzata nello yoga, fondata nel 1998 a Vancouver dal rivoluzionario Chip Wilson. Il nome Lululemon nasce da un fatto curioso: il fondatore, infatti, optò per un nome contenente tre 'L' perché voleva che apparisse come un autentico nome americano, dal momento che i giapponesi faticano a pronunciare proprio la lettera 'L' (Insider, 2015). Questo legame con la cultura giapponese deriva dall'esperienza maturata dallo stesso Wilson a seguito dello sbarco sul mercato giapponese della sua precedente società di abbigliamento da surf e snowboard, Westbeach (Wilson, 2018).

L'idea di fondare Lululemon nacque un anno dopo la vendita di Westbeach, frequentando lezioni di yoga e fu inizialmente motivata dal fatto che la vendita della sua precedente azienda non gli aveva fruttato abbastanza da potersi ritirare in pensione, anche se la sua prima ed unica priorità rimase sempre e comunque motivare e spingere le persone a migliorare. Grazie alle lezioni di yoga Wilson si rese conto del numero crescente di persone che si aggiungevano di volta in volta intuendo quello che poi sarebbe successo negli anni successivi, ovvero il boom dello yoga. Inoltre, all'epoca non esistevano vere e proprie linee di abbigliamento sportivo femminile in quanto le grandi aziende come Nike e Adidas si focalizzavano prevalentemente sul mondo maschile, limitandosi a restringere i capi da uomo e a tingere di rosa per le donne, il cosiddetto *“shrink it and pink it”*. Il mercato legato all'abbigliamento sportivo femminile risultava quindi pressoché inesplorato, lasciando a Wilson ampia libertà di movimento. Infine, mosso anche dalla necessità di trovare una soluzione ai terribili vestiti di cotone, larghi e poco traspiranti con cui si era soliti fare attività fisica, Chip si incamminò lungo la strada che lo portò poi a realizzare e brevettare nel corso degli anni materiali tecnici di elevata qualità. Egli, infatti, poteva contare sull'esperienza acquisita in materia di tessuti tecnici grazie alla sua precedente attività, per cui si rivolse alla sua insegnante di yoga in modo tale da capire quali fossero le principali problematiche e fra tutte emerse la trasparenza della lycra con cui erano realizzati i *leggings*. Wilson cominciò quindi a realizzare tessuti mai visti prima, anti odore e al tatto simili al cotone, facendoli provare all'insegnante per verificarne la validità e la tenuta (Wilson, 2018).

Il principale obiettivo era creare prodotti di qualità fatti di materiale tecnico che consentissero al cliente di sentirsi a proprio agio durante l'attività fisica.

Vennero scelte come target donne nella fascia compresa tra i 24 e i 35 anni poiché all'epoca lo yoga era una pratica prevalentemente legata al mondo femminile. Tali donne, rinominate "Super Girls", erano in grado di lavorare molte ore, gestire casa e figli senza però sacrificare la propria vita sociale e il proprio benessere, scegliendo quindi lo yoga come un modo per calmare la mente, mantenere equilibrio e dedicare del tempo a sé stesse. Avendo a che fare con donne molto impegnate, Lululemon progettò capi che potevano essere indossati non solo in palestra durante l'allenamento, ma anche per uscire a prendere un caffè e fare la spesa poiché risultavano comodi e belli alla vista. Il prodotto principale su cui Wilson si focalizzò fin dall'inizio erano i leggings anche se, in realtà, la prima collezione Lululemon era composta da 2 paia di leggings, 1 paio di shorts e 3 top, tutti rigorosamente di colore nero poiché il tessuto di altri colori era estremamente costoso. Al fine di perseguire un continuo miglioramento dei propri prodotti, il fondatore istituì periodicamente delle riunioni a cui partecipavano i cosiddetti 'focus groups', ovvero gruppi composti da istruttori di yoga, persone appartenenti alla realtà sportiva locale e una decina di donne diverse ogni volta. Suddette riunioni si rivelarono importantissime per l'evoluzione del *product design* di Lululemon poiché aiutarono Wilson a comprendere i bisogni e le necessità di chi praticava lo yoga (Wilson, 2018).

Inoltre, fin da subito, Wilson aveva deciso di voler mantenere pieno controllo sul brand, evitando di ricorrere ad intermediari, aprendo solamente negozi monomarca gestiti da educatori capaci di 'educare' i consumatori riguardo le specifiche tecniche dei prodotti. Il primo punto vendita Lululemon, più simile ad uno showroom che ad un negozio, venne aperto nel marzo del 1999 al secondo piano di un edificio nel quartiere residenziale di Kitsilano a Vancouver e rappresentò il luogo ideale in cui educare i clienti ed al contempo creare una community. Purtroppo però, essendo tale "negozio" ubicato in una zona decentrata e poco trafficata, cominciarono a sorgere difficoltà economiche, tanto che Wilson valutò più volte la possibilità di affidarsi ad intermediari e condividere la proprietà con un partner, fin quando Westbeach, la precedente azienda di Wilson, lo aveva ricontattato offrendogli la posizione di CEO. Egli accettò subito l'offerta, poiché gli consentiva di destinare parte dello stipendio da CEO allo sviluppo di Lululemon (Wilson, 2018).

Da quel momento in poi il *brand* cominciò a crescere, aprendo i primi due veri negozi a Vancouver e Toronto, rispettivamente nel 2000 e 2002. Tali negozi erano di dimensioni contenute, aperti tre giorni a settimana per le vendite e gli altri due giorni venivano utilizzati per lezioni di yoga e i *design meetings*. Lo strumento di marketing principale su cui i punti

vendita potevano contare era il passa-parola. Infatti, sempre più persone innamorate dei prodotti e dei tessuti Lululemon, consapevoli di contribuire attraverso i propri giudizi al miglioramento dei prodotti per la community, cominciarono a radunarsi nei due negozi (Wilson, 2018).

La strategia applicata da Wilson per l'apertura di nuovi negozi seguì sempre una linea piuttosto prudentiale, procedendo all'apertura di punti vendita temporanei al fine di "sondare" il terreno e capire se fosse conveniente aprire o meno un negozio più grande. Lululemon, infatti, può essere considerata un precursore dei moderni *pop up store*. Nel corso degli anni l'azienda ha aperto centinaia di punti vendita soprattutto in Canada e Stati Uniti, a partire dal 2014 in Europa con il primo store a Londra (Drapers, 2014) e dal 2016 anche in Giappone (WWD, 2020).

Nel luglio 2007 la società venne quotata in borsa fatturando 327 milioni di dollari dalla vendita di 18,2 milioni di azioni (Reuters, 2007). Ciò comportò un rafforzamento del brand ed una spinta verso la crescita, mantenendo, però, sempre come obiettivo primario la realizzazione di prodotti che consentano alle persone di vivere una vita sana e felice.

Purtroppo, nel corso degli anni, Chip Wilson rilasciò dichiarazioni sessiste e controverse che lo spinsero nel 2013 alle dimissioni da CEO e nel 2015 a lasciare definitivamente la propria società (Genovese, 2020). Nonostante ciò l'azienda continuò a crescere e ad affermarsi fino a diventare una delle aziende di abbigliamento con tassi di crescita più elevati degli ultimi 10 anni.

1.2 – La strategia community-centrica

Lululemon è un brand noto da sempre per la propria strategia community-centrica basata sul community retail, ovvero sulla capacità di soddisfare, all'atto della vendita, i bisogni e le necessità dei consumatori, partendo dal valore creatosi attraverso le relazioni interpersonali instaurate con essi (Kotler, Armstrong et al., 2015). I clienti hanno rappresentato e continuano a rappresentare un grande valore per Lululemon in quanto, non contribuiscono alla crescita dell'azienda soltanto con i propri acquisti, ma anche attraverso idee, suggerimenti, collaborazioni e sperimentazioni. A tale proposito, la comunicazione con i propri clienti è fondamentale ai fini della sopravvivenza di un brand e Lululemon ne è perfettamente consapevole. L'azienda, infatti, ha sempre creato contenuti che suscitassero l'interesse della propria community, rispecchiando le cinque strategie RAVES (Relevant, Actionable, Valuable, Exceptional experience and Shareworthy story) relative al contenuto ed alla sostanza di una comunicazione efficace, definite da Catharine Hayes e Jerry Wind. Secondo

questi ultimi, affinché siano efficaci, i contenuti comunicativi devono essere rilevanti, in grado di spingere i consumatori all'azione, devono avere un certo valore e trasmettere emozioni ed esperienze così come devono poter essere condivise (Hays et Wind, 2016). Detto ciò, i contenuti su cui fa leva Lululemon rispecchiano appieno tali strategie poiché in grado di catturare l'attenzione dei clienti, spingendoli ad adottare uno stile di vita sano, funzionale al raggiungimento dei propri obiettivi, ed a vivere la crescita personale come un percorso condiviso con gli altri membri della community.

Lululemon ha saputo costruirsi una community solida e coesa fin dal primo giorno, investendo molto nella creazione di relazioni con i clienti. Molte aziende, infatti, hanno community di clienti con cui dialogano e interagiscono tramite e-mail, senza stabilire un vero contatto diretto. Lululemon, invece, ha impostato la propria strategia attorno al rapporto con il cliente, dimostrando che investire nel prossimo non rappresenta una perdita, ma anzi un ritorno futuro (Indigo, 2020).

Attraverso il community retail, Lululemon applica una strategia di marketing diversa da quella di altri brand sportivi quali Nike e Adidas, i quali scelgono come testimonial dei propri prodotti grandi sportivi del calibro di Michael Jordan e Serena Williams (Forbes, 2019); per converso, Lululemon punta ad ispirare la propria community attraverso esempi vicini alla quotidianità, quali insegnanti di yoga e personal trainers, per dimostrare che grazie all'impegno e al duro lavoro tutto è possibile. Il rapporto che si instaura con queste figure, i cosiddetti '*ambassadors*', è di tipo *win-win* ed è basato sulla crescita reciproca poiché l'azienda, aiutandoli nello sviluppo personale e del proprio business, contribuisce a renderli più motivati e conseguentemente più influenti sui propri clienti, ottenendo un *engagement* maggiore (Mainwaring, 2018). Inoltre, Lululemon tende ad evitare grandi campagne pubblicitarie, costruendosi la propria reputazione e facendosi conoscere attraverso il passaparola, il *grassroots marketing* e il *marketing esperienziale*. Questi ultimi due elementi, in particolare, risultano centrali per l'ottimizzazione delle relazioni con la clientela ed il consolidamento della community. Il *grassroots marketing*, ovvero la strategia che prevede di comunicare con i consumatori e coinvolgerli attivamente utilizzando il loro stesso linguaggio (Kotler, Armstrong et al., 2015), viene messo in pratica proprio attraverso le figure degli educatori. Tale strategia contribuisce ad incrementare la credibilità del prodotto e l'autenticità del brand, portando le persone a fidarsi maggiormente e quindi ad acquistare di più (Total Retail, 2019). Allo stesso modo, il marketing esperienziale opera attraverso le varie attività che vengono eseguite *in store* e che offrono ai clienti la possibilità di entrare a contatto con i valori e la cultura Lululemon. Infatti, i consumatori vivono un'esperienza a 360° ogni volta che entrano all'interno di uno dei loro negozi e, nonostante i prezzi siano elevati, sono

disposti a comprare ugualmente, dal momento che il loro acquisto non comprende solamente il prodotto. Inoltre, la creazione all'interno dei negozi di spazi dedicati alla community ha sicuramente contribuito ad accrescere il senso di appartenenza e a spingere i consumatori a tornare per effettuare ulteriori acquisti (Total Retail, 2019). L'applicazione di questa tecnica risulta strategica in quanto dimostra ai consumatori che il brand è realmente interessato a soddisfare i loro bisogni e le loro necessità.

In generale, quindi, è possibile affermare che la strategia community-centrica messa in atto da Lululemon a partire dai primi anni 2000 sia estremamente attuale in quanto molti negozi, soprattutto negli ultimi anni, hanno compreso la potenzialità e l'importanza delle relazioni con i clienti. Al riguardo, soprattutto al giorno d'oggi "occorre fare rete con la propria community, non soltanto essere in rete" (Colletti 2013, p.42). Lululemon, grazie alla sua esperienza ventennale, può essere considerata un precursore del marketing esperienziale che stiamo vivendo oggi e che vivremo sempre di più in futuro, a seguito dei cambiamenti nei consumatori e nella concezione di negozio (De León, 2017). Con l'avvento dell'e-commerce, infatti, i consumatori hanno acquisito una maggiore autonomia e flessibilità nel fare acquisti perdendo, talvolta, il contatto diretto con il negozio e con il brand. In tale quadro, tenuto conto che un brand non è frutto solo del prodotto venduto, ma anche della propria storia e dei propri valori, la recente diffusione delle piattaforme online di vendita ha contribuito da un lato alla smaterializzazione e spersonalizzazione dell'acquisto, dall'altro invece alla creazione di community globali. Lululemon infatti, ha intrapreso una strategia globale per quanto riguarda l'e-commerce, conferendo ai consumatori di tutto il mondo la possibilità di acquistare dal proprio sito web senza limiti geografici di spedizione. Tale decisione ha contribuito e sicuramente contribuirà in futuro all'arricchimento della community dal punto di vista culturale, contribuendo ad ottimizzare la percezione e la comprensione dei gusti della clientela mondiale in ottica di future espansioni. Lululemon, inoltre, nel corso degli anni è stata in grado di accrescere il valore della propria community grazie alla spinta continua verso l'innovazione, sia per quanto riguarda i prodotti, sia l'aspetto estetico dei punti vendita, sia le relazioni con i clienti (Indigo, 2020). Le nuove tecnologie hanno anch'esse svolto un ruolo fondamentale, contribuendo allo sviluppo di una community globale ed alla diffusione di una consapevolezza legata all'esistenza del marchio, la cosiddetta *brand awareness*. Inoltre, i punti vendita incarnano da sempre la concezione di 'negozio' su cui il moderno marketing esperienziale fa leva, ossia intendendolo non soltanto come un luogo in cui esporre e vendere la propria merce, ma come un vero e proprio spazio comunitario in cui i consumatori possono entrare in contatto con l'azienda e con gli altri clienti, scambiandosi informazioni, suggerimenti e consigli (De León, 2017).

In conclusione, abbiamo visto come il ruolo della community e la customer experience abbiano acquisito un'importanza ormai vitale nel mondo del retail, poiché l'interesse dei consumatori non è rivolto più soltanto ai prodotti, ma all'esperienza che un brand è in grado di offrire e tutto ciò Lululemon l'aveva compreso con 20 anni d'anticipo.

2. LE LEVE DEL COMMUNITY RETAIL

“How we get results is investing in our people, focusing on our people and seeing success through people development”

(Carla Anderson, SVP of Lululemon’s North America Retail)

2.1 – Educatori e Ambassadors

Educatori e ambassadors incarnano due figure centrali per la promozione dei valori del brand e per le relazioni con la community dal momento che, sono in grado catalizzare e sfruttare il valore creato dai clienti. Inoltre, tali figure rappresentano le due facce di una stessa medaglia in quanto Lululemon non offre solamente prodotti, ma un vero e proprio lifestyle, caratterizzato da benessere, salute e rapporti interpersonali. Suddetto binomio, tra stile di vita e prodotto simboleggia il passaggio fondamentale che l’azienda ha fatto nei primi anni 2000, spostando il focus principale dal prodotto alla community.

Nel mondo Lululemon, i cosiddetti *‘sales assistants’* prendono il nome di ‘Educatori’ per volontà del fondatore del brand Chip Wilson, il quale sosteneva che l’obiettivo primario non fosse la vendita ma l’educazione dei clienti in quanto, se educati, la probabilità che tornino risulta maggiore. Egli, infatti, voleva che il proprio marchio rispecchiasse i valori espressi dalla filosofa Ayn Rand¹ nel suo capolavoro ‘La rivolta di Atlante’, racchiusi nella frase: “elevare il mondo dalla mediocrità alla grandezza”. A partire da ciò deriva la volontà dello stesso Wilson di circondarsi di collaboratori capaci di motivare e spingere i clienti al raggiungimento dei propri obiettivi (Wilson, 2018).

Nello specifico, gli educatori hanno il compito di interfacciarsi con i clienti, educandoli sia riguardo alle tecnologie e funzionalità di ogni prodotto sia riguardo ai valori del brand, così da trovare il prodotto più adatto alle loro esigenze, rendendoli soddisfatti del proprio acquisto. Spetta inoltre agli educatori offrire, attraverso il negozio, ai consumatori la possibilità di incontrarsi e mettersi alla prova nelle varie attività che vengono organizzate su base giornaliera (Lululemon ‘Contract Educator’)².

Infine, un’altra mansione fondamentale è l’ascolto del cliente, che consente agli educatori di ottenere un riscontro relativamente ai prodotti in vendita, e segnalare eventuali problemi in modo da poterli risolvere rapidamente. A dimostrazione dell’interesse dell’azienda nei confronti dei consumatori, Christine Day (CEO Lululemon nel 2008) era solita recarsi nei

¹ Ayn Rand è una filosofa e scrittrice russo-statunitense, fondatrice della corrente filosofica dell’oggettivismo a cui Wilson si ispirò nella scelta della vision aziendale.

² Fonte: <https://info.lululemon.com/stores/us/san-francisco/sanfranciscocentre/jobs/contract-educator-0095840>

negozi in incognito, fingendosi cliente, per ascoltare direttamente commenti ed eventuali lamentele dei consumatori (Beyer, Faifman et al., 2013). I feedback, infatti, sono ritenuti importanti, tanto che all'interno di ogni negozio sono presenti bacheche e lavagne per lo scambio di informazioni e consigli tra membri della community (Cappellari, 2020).

Gli educatori che Lululemon punta ad assumere devono essere persone affini al brand, competitive e motivate ad ottenere crescita personale contribuendo, contemporaneamente, alla crescita aziendale. L'azienda, infatti, risulta molto aperta a percorsi di carriera interni, assumendo spesso i manager dai suoi ranghi, incentivando e motivando i dipendenti a dare il massimo. Inoltre, in termini di credibilità, è importante che gli educatori siano persone attive e propositive. Essi hanno la possibilità di partecipare a lezioni di fitness gratuite e, al contempo, devono anche avere degli obiettivi da mettere in chiaro al momento dell'assunzione, in modo tale da dimostrare di essere persone inclini al miglioramento (Lululemon 'Contract Educator').

Accanto alla figura degli educatori troviamo gli ambassador, i quali rappresentano l'anima del brand e sono il vero e proprio punto di contatto con la community.

Gli ambassador di cui Lululemon ha bisogno sono persone che 'sudano', capaci di impegnarsi e dare il massimo in tutto quello che fanno, sia nello sport, sia nel business o nella musica (Kettner, 2019). Si tratta, generalmente, di insegnanti di yoga, atleti, personal trainer, creativi e imprenditori che vengono scelti appositamente per provare i prodotti e dare feedback ma anche per stimolare e motivare i clienti attraverso l'attività fisica (Beyer, Faifman et al., 2013). Sudore, crescita e connessioni sono i tre requisiti che un ambassador deve assolutamente avere, questo perché non sono ambassador coloro che spendono tanti soldi nei prodotti del marchio e che cercano costantemente di farsi vedere, ma coloro che sono disposti a condividere il loro stile di vita sano, la passione e l'impegno per quello che fanno così da influenzare positivamente il prossimo (Lululemon 'Meet our Ambassadors')³.

Spetta ad essi diffondere i valori e la cultura Lululemon all'interno della community, sfruttare i social per pubblicizzare eventi e prodotti, organizzare eventi per la propria community e attirare nuovi clienti. Il ruolo di ambassador, sebbene non retribuito, offre tutta una serie di privilegi quali sconti sull'abbigliamento, sia per sé sia per parenti e amici, allenamenti gratis o talvolta scontati, corsi di formazione e grande visibilità sulle piattaforme online (Kettner, 2019).

Esistono ambassador regionali e globali. In particolare quelli regionali, presenti nei vari negozi, stimolano le comunità locali a mettersi in gioco e fare attività, per relazionarsi con gli

³ Fonte: <https://shop.lululemon.com/ambassadors>

altri e vivere una vita migliore e più sana. Quelli globali, invece, fungono da collante tra i vari membri della community sparsa in tutto il mondo, diffondendo la cultura aziendale. (Lululemon ‘Meet our Ambassadors’).

2.2 – Customer experience

2.2.1 – Attività in store e online

Lululemon nasce come brand esperienziale offrendo ai propri clienti, sin dalle origini, corsi di yoga, lezioni di meditazione ed attività di gruppo all’interno dei propri punti vendita, per poi evolversi, rimanendo al passo con i tempi e sfruttando anche i social media (Wilson, 2018). Infatti, vivere in un mondo digitalizzato offre molteplici risorse ed occasioni di crescita, sviluppo ed interazione. In quest’ottica, i social network possono essere considerati uno degli innumerevoli vantaggi di cui la nostra società può godere. Gli uomini sono da sempre “animali sociali”, spinti alla ricerca di occasioni per instaurare relazioni e vivere esperienze ma, da un anno a questa parte, qualcosa è cambiato. Con il dilagare della pandemia, la socialità è stata messa in pausa, lasciando ampio spazio alle piattaforme online e dimostrando che solo le grandi aziende con community solide e coese sono state in grado di sopravvivere senza ingenti danni, come peraltro ha fatto Lululemon. Al riguardo, è lecito pensare che, post COVID, il desiderio di vita sociale e di relazioni concrete tornerà impellente e sarà solo allora che si potrà ricominciare ad organizzare eventi ed attività in store ma, per il momento, l’unico mezzo a disposizione restano i moderni mezzi di comunicazione.

Il marketing online rappresenta la strategia prediletta da Lululemon per accrescere l’interesse dei consumatori verso il brand e per ampliare la propria community (Papadatos-Dupont, 2019). Tale strategia può essere sicuramente definita ‘multicanale’ poiché attuata sfruttando diverse piattaforme quali Facebook, Instagram, Youtube e Twitter al fine di entrare in contatto con il maggior numero di clienti, offrendo loro servizi differenziati (Think media consultant, 2019). In particolare:

– FACEBOOK

L’account Facebook di Lululemon viene utilizzato prevalentemente per il lancio di nuovi prodotti, per pubblicizzare nuovi eventi e per interagire con i clienti, rispondendo a domande e commenti;

– INSTAGRAM

Instagram rappresenta il mezzo più utilizzato dagli ambassador per comunicare con la propria community attraverso post motivazionali, brevi video di *workout* e interviste.

Risulta essere anche il mezzo migliore per ottenere feedback direttamente dai consumatori.

Inoltre è possibile acquistare direttamente i prodotti sponsorizzati nel *post* senza dover passare dal sito web effettuando, al momento solo negli Stati Uniti, checkout e pagamento su Instagram. Lululemon sfrutta il proprio account soprattutto come mezzo per accrescere la propria visibilità, spingendo i *followers* ad utilizzare i due *hashtag* #lululemon e #thesweatlife per condividere i propri *post* così da aumentare l'*engagement* attraverso *user generated contents*;

– YOU TUBE

Piattaforma utilizzata per pubblicare video di allenamenti vari: yoga, corsa, meditazione, cardio e non solo, anche recensioni di prodotti ed eventi;

– TWITTER

Lululemon utilizza l'account Twitter per dialogare con i propri consumatori offrendo loro preziosi consigli e motivandoli attraverso frasi incoraggianti. Nonostante i follower siano quasi un milione, l'obiettivo è cercare di rispondere sempre a tutti, dimostrando che bastano meno di 140 caratteri per stabilire un contatto diretto con i clienti.

Tali piattaforme online rappresentano una delle leve, assieme alle attività che vengono eseguite nei negozi, su cui Lululemon può contare per interagire con la propria community (Think media consultant, 2019). Il contatto con i clienti risulta fondamentale per evitare di perdere di vista l'obiettivo primario: la soddisfazione dei loro bisogni. Soprattutto nel periodo in cui viviamo, caratterizzato da una grande confusione comunicativa per via della miriade di messaggi, video, post e immagini che vengono scambiate ogni giorno, è importante poter contare su una community reale e non soltanto virtuale. Nella vita reale, infatti, c'è la possibilità di comunicare direttamente emozioni e sentimenti, attraverso gesti, espressioni e movimenti, cosa che non avviene comunicando online, rendendo il tutto più complesso. Per Lululemon il fatto di poter contare su di una community attiva e partecipativa sui social network rappresenta quindi un valore aggiunto alla community reale. Seth Godin in 'Tribù', uno dei suoi libri più famosi, sosteneva che "Trasformare un gruppo di persone in una tribù necessita due cose: un interesse condiviso e una maniera di comunicare" (Godin, 2009). Saper comunicare con la propria gente, che sia di persona oppure tramite uno schermo,

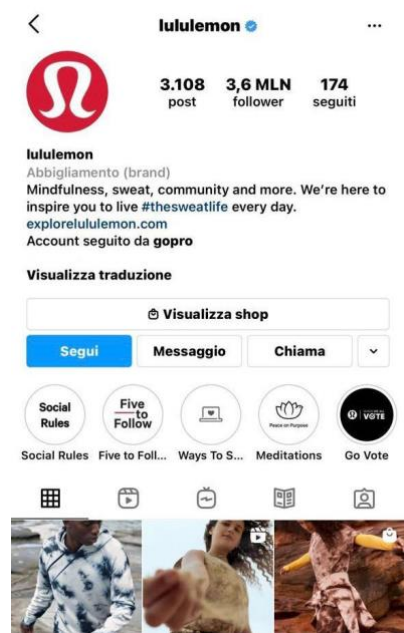


Figura 1 – Account Instagram Lululemon

coinvolgendola e spingendola a dare il massimo, ha portato Lululemon a differenziarsi dalle altre aziende dimostrando in maniera genuina l'importanza della community.

Il marketing community-centrico che Lululemon implementa nella vita quotidiana, risulta essere molto differenziato da negozio a negozio, poiché si adatta all'ambiente in cui è inserito creando relazioni personalizzate con le community locali grazie ai regional ambassadors. Essi, infatti, sono chiamati a guidare le varie lezioni di yoga, meditazione, cardio e corsa che si tengono giornalmente all'interno degli *store*, ma anche ad organizzare attività ed eventi comunitari (Papadatos-Dupont, 2019). Al giorno d'oggi, attirare clienti nei negozi risulta sempre più complicato per via della presenza dei siti web su cui acquistare comodamente da casa. Lululemon, però, attrezzando i propri negozi non soltanto come punti vendita, ma come veri e propri luoghi in cui “sudare” assieme, mettersi alla prova, relazionarsi e stringere amicizie, sembra non avere tale problema. Anzi, fare attività in negozio aumenta la frequenza con cui le persone visitano il punto vendita comportando conseguentemente un incremento crescente delle vendite (Total Retail, 2019). Per questo motivo, i negozi Lululemon, nati come precursori del retail esperienziale, puntano ad evolversi sempre di più, a partire proprio dal maxistore aperto nel 2019 a Chicago.

2.2.2 – Chicago flagship store

Lululemon ha inaugurato il suo primo flagship store a luglio 2019, nel centro di Chicago. Un negozio di quasi 2000 metri quadri che ospita al suo interno, oltre all'esposizione dei prodotti in vendita, un ristorante e diverse sale per allenamenti. È stata scelta Chicago in quanto uno dei primissimi negozi Lululemon aperti negli Stati Uniti era stato proprio quello di Chicago nel 2006, e, considerando che la buona riuscita dell'espansione statunitense era partita da lì, Chicago è sembrato il posto giusto per mettere alla prova tale nuovo approccio alla vendita (Thomas, 2019). Lo scopo dello *store* è offrire ai clienti un'esperienza e fare la differenza aiutando, al contempo, gli esercenti delle attività commerciali locali, sponsorizzandoli. Esso è sede di eventi, concerti, proiezioni di film e tanto altro fungendo da “casa della community Lululemon”. Il negozio si sviluppa su due piani, al primo l'abbigliamento femminile, al secondo, invece, l'assortimento di abbigliamento maschile più ampio tra i negozi della catena, 3 sale per le lezioni di yoga, meditazione ed altri allenamenti ad alta intensità, docce ed armadietti e infine un ristorante che offre di tutto, dal pranzo al caffè, dai cocktail alla birra (Denman, 2019). All'interno del punto vendita è possibile trovare anche uno spazio espositivo in cui vengono venduti prodotti di business locali, offrendo visibilità maggiore alle piccole realtà circostanti così come è stato fatto all'apertura con un negozio di fiori di Chicago. Inoltre, il negozio offre la possibilità ai propri clienti di allenarsi all'interno dello *store* con

l'abbigliamento Lululemon in modo tale da provarlo prima di un eventuale acquisto. Tale servizio risulta estremamente strategico in quanto permette ai consumatori di vivere una vera e propria esperienza a 360°, uscendo dal negozio pienamente soddisfatti (Thomas, 2019).

L'aspetto esperienziale di questo punto vendita consentirà a Lululemon di fare un passo in avanti verso il futuro del retail, di differenziarsi rispetto a molti altri brand e di competere con i grandi colossi dell'e-commerce.



Figura 2 - Studio per la meditazione all'interno del flagship store. Fonte Lululemon



Figura 3 – Ristorante all'interno del flagship store. Fonte Lululemon

2.2.3 – Sostenibilità, diversità ed inclusione

“Be human, be well, be planet” è lo slogan utilizzato da Lululemon per promuovere la propria ‘Impact Agenda 2020’, documento attraverso il quale essa si propone di definire la strada per

il cambiamento e quindi per un futuro più equo e sostenibile partendo proprio da tematiche quali la sostenibilità, la diversità e l'inclusione (Lululemon Impact Agenda, 2020). La decisione di intraprendere la strada del cambiamento può essere rischiosa e Lululemon ne è consapevole, ma sa di poter contare su di una community grande e solida per cui, alla fine, anche i progetti più ambiziosi risultano realizzabili. A riprova di ciò, la community rappresenta una leva fondamentale su cui poter contare per portare a termine impegni di carattere sociale e ambientale.

L'impegno dell'azienda nei confronti di queste tematiche è funzionale alla realizzazione della vision aziendale, ovvero *“elevare il mondo dalla mediocrità alla grandezza sfruttando il potenziale di ciascun individuo”*. Inoltre, tali temi hanno acquisito un'importanza crescente nel corso degli ultimi anni, poiché l'attenzione dei consumatori nei loro confronti è accresciuta a tal punto da rendere fondamentale per le imprese considerare anche questi aspetti. Il comportamento d'acquisto dei consumatori, infatti, è mutato in quanto essi hanno cominciato ad acquistare prodotti simili e affini alle loro personalità e con i quali possono identificarsi, evidenziando il desiderio di sentirsi parte di un brand e di una community che rispecchino i loro valori (Cappellari, 2017). Proprio da qui nasce IDEA (Inclusion, Diversity, Equity and Action), il progetto Lululemon volto ad *“espandere il benessere per diffondere una cultura in cui si celebra la diversità, in cui l'equità rappresenta la norma e l'azione è l'impegno”*⁴ (Lululemon Impact Agenda, 2020). Gli obiettivi che IDEA si propone di raggiungere sono numerosi tra cui i più importanti:

- Incrementare i fondi disponibili ed accelerare azioni e cambiamenti;
- Facilitare il dialogo tra membri della community non rappresentati e vertici aziendali;
- Ampliare formazione e sviluppo dei dipendenti;
- Incrementare la rappresentanza a sostegno di dipendenti e community;
- Sfruttare il brand per innescare il cambiamento.

Tale programma ha favorito la nascita di gruppi di ricerca guidati dai dipendenti stessi, i cosiddetti ERGs, per facilitare il dialogo tra vertici aziendali e membri della community, così come ha spinto l'azienda a prendere posizione nei confronti dell'odio e delle discriminazioni presenti nella società attuale. Inoltre, in termini di inclusione, Lululemon punta a fare in modo che le diversità culturali presenti all'interno dello staff riflettano le diverse culture con cui essa entra in contatto (Lululemon Impact Agenda, 2020).

All'interno della 'Impact Agenda' vi sono anche obiettivi relativi all'equità, legati alla volontà di supportare i propri dipendenti fornendo loro l'accesso a pari opportunità e creando un

⁴ Fonte: <https://shop.lululemon.com/story/inclusion-diversity-equity-action>

ambiente in cui tutti si sentano accettati. Lululemon è nota da sempre per il grande interesse nei confronti del proprio staff. I dipendenti, infatti, sono continuamente stimolati a dare il massimo per raggiungere dapprima la crescita personale e, successivamente, anche quella professionale:

- Offrendo loro la possibilità di sviluppare nuove conoscenze e capacità per poter sfruttare al meglio i propri punti di forza;
- Offrendo loro occasioni per lavorare in squadra poiché c'è possibilità di confronto, di apprendere le diversità altrui e migliorare dando anche vita ad idee e attività innovative;
- Attraverso la 'Pay equity', ossia erogando stipendi equi per stimolare i lavoratori a sentirsi parte di un ambiente in cui essi sono valutati in base al loro lavoro e non al genere e all'etnia.

Tali opportunità di sviluppo personale e professionale, originariamente rivolte solamente agli impiegati, a partire dal 2020 sono offerte anche ai propri clienti quali strumenti per la crescita ed il benessere mentale al fine di diventare entro il 2023 *“il luogo in cui le persone possono crescere e svilupparsi per essere i leader del futuro”*⁵. In termini di sostenibilità, Lululemon punta entro il 2030 a realizzare prodotti con materiali completamente eco-friendly. Inoltre, entro il 2025, c'è l'obiettivo di mettere a punto un servizio che consenta ai clienti di rivendere, riparare e riciclare i vari prodotti, allungandone la vita, contribuendo così a ridurre gli sprechi (Lululemon Impact Agenda, 2020). Il passo che l'azienda sta compiendo verso un'economia più circolare le consentirà di coinvolgere maggiormente i clienti, offrendo loro la possibilità di mettere in campo la propria creatività e le proprie idee per un mondo più green. A tale proposito, il 2021 sarà un anno chiave per l'azienda in fatto di sostenibilità poiché vedrà il lancio di numerosi progetti a sostegno dell'ambiente, a rappresentare il desiderio di Lululemon di contribuire concretamente e attivamente al cambiamento. A giugno 2021 verrà lanciato il nuovo programma 'Like new', già in fase sperimentale a partire da maggio, che darà ai clienti la possibilità di restituire capi usati in cambio di gift card del valore compreso tra i 5\$ e i 25\$. I capi di seconda mano saranno poi rivenduti all'interno dei vari negozi a prezzi ribassati e i profitti verranno reinvestiti in altri progetti di sostenibilità. Nel caso in cui i capi non rispettassero gli standard aziendali per poter essere rivenduti, i materiali verranno comunque riciclati (Daily Mail, 2021). Un'altra iniziativa di carattere ambientale lanciata a maggio 2021 è la 'Earth Dye Collection', capsule in edizione limitata di abbigliamento realizzato con tinte eco-friendly derivanti dagli scarti di arance e rape. Tali tinte, inoltre, riducono l'utilizzo di acqua, materiali chimici ed emissioni di carbonio. Il

⁵ Lululemon Impact Agenda (2020, p.12)

processo di tintura darà origine ad abiti unici in stile 'tie dye', ognuno con una stampa leggermente diversa ispirata ai colori della natura (Tanuvi, 2021).



Figura 4 - Abbigliamento in stile 'tie dye' ispirato alla natura. Fonte Lululemon

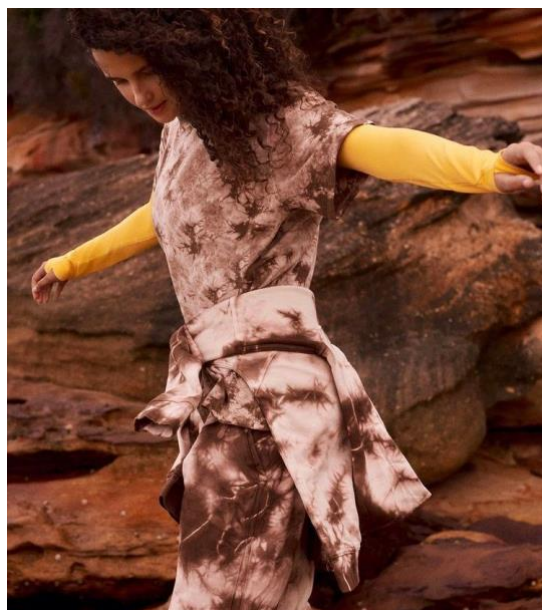


Figura 5 - Abbigliamento in stile 'tie dye' ispirato alla natura. Fonte Lululemon

Nel mondo Lululemon l'innovazione rappresenta da sempre il vero e proprio motore della crescita non a caso, in ottica green, l'azienda ha deciso di investire sempre a partire dal 2021, in collaborazione con Adidas, Kering e Stella McCartney, sull'utilizzo di un nuovo materiale innovativo: Mylo (Mylo, 2021). Mylo è realizzato con filati vegani provenienti da risorse rinnovabili come i funghi e rappresenta un'alternativa di elevata qualità alla pelle animale e sintetica (Corriere Nazionale, 2021). La nascita del 'Mylo consortium', derivante dalla collaborazione tra i brand sopra citati e di cui Lululemon è socio fondatore, rappresenta la volontà di unire scienza, tecnologia e moda per la creazione di un futuro più sostenibile.

In sintesi, citando proprio le parole dell' 'Impact Agenda 2020', *“real change happens together, through collective action”*⁶, le numerose iniziative di carattere ambientale a cui Lululemon sta lavorando, dimostrano il desiderio di essere in prima linea per quel cambiamento che solo grazie all'aiuto e alla collaborazione di tutti, ed in particolare di una community di persone attive, propositive ed inclini al miglioramento, potrà raggiungere i risultati voluti.

⁶ Lululemon Impact Agenda (2020, p.40)

3. IL SUCCESSO DEL COMMUNITY RETAIL

“Life is full of setbacks. Success is determined by how you handle setbacks”
(Original Lululemon Manifesto, 2003)

3.1 – La crescita e la svolta COVID driven

3.1.1 – Evoluzione del brand

A partire dal 1998, anno della sua fondazione, Lululemon si è espansa dapprima in Canada e negli Stati Uniti per poi arrivare fino in Europa, Asia e Oceania. L’azienda è stata in grado di creare, grazie all’elevata qualità dei propri prodotti, un nuovo segmento di mercato all’interno del quale è possibile trovare abbigliamento sportivo specifico per la pratica dello yoga con costi che si aggirano mediamente attorno ai \$100 per singolo capo. Tali prezzi, sebbene apparentemente elevati, risultano commisurati in quanto relativi a prodotti funzionali, durevoli ed esteticamente belli. Inoltre, lo sviluppo della linea di abbigliamento maschile ha contribuito ulteriormente ad ampliare la quota di mercato a cui l’azienda già si rivolgeva (SGB Media, 2020), inglobando a partire dal 2015 anche il pubblico maschile (Financial post, 2015). Il successo ottenuto nell’ultimo decennio è dato dalla capacità di differenziare la propria offerta da quella dei competitor sulla base di diversi elementi quali l’immagine del brand, il prezzo, le innovazioni di prodotto e di materiali. Inoltre la presenza di un canale distributivo verticale e di una strategia di marketing community-based ha consentito all’azienda di relazionarsi con la clientela, instaurando relazioni di fiducia e costruendo *brand awareness* (Lululemon annual report 2019). Nel corso degli anni è cresciuto il numero di negozi Lululemon dislocati nel mondo. Ad oggi, infatti, l’azienda può contare su 521 punti vendita a fronte dei soli 174 presenti nel 2012 (Statista, 2021b).

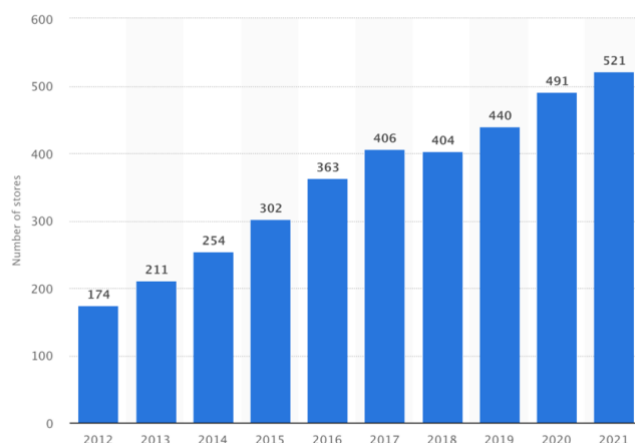


Figura 6 - Numero di negozi a livello mondiale dal 2012 al 2021. Fonte Statista 2021

Accanto ai punti vendita tradizionali troviamo anche gli *store* virtuali, ovvero l'e-commerce, rivelatosi fondamentale durante il periodo dell'emergenza COVID-19, poiché fonte della maggior parte degli incassi realizzati dall'azienda. Come si evince dal grafico, nel 2020, i ricavi netti ottenuti da vendite dirette ai consumatori, quindi tramite l'online, sono raddoppiati rispetto all'anno precedente portando il totale a 2,3 miliardi di dollari (Statista, 2021a) con una crescita del 93% (Forbes, 2020a).

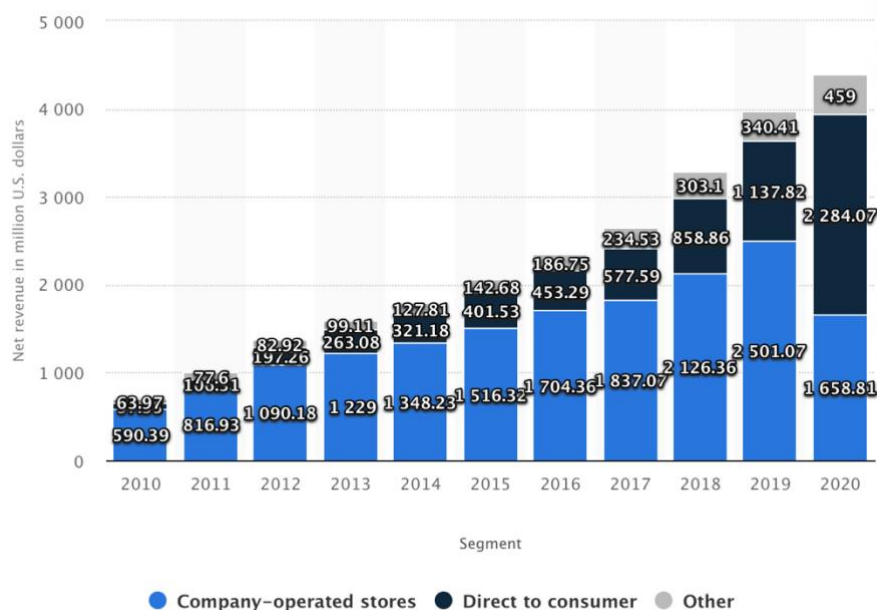


Figura 7 - Ricavi netti a livello globale dal 2010 al 2020 per canale. Fonte Statista 2021

I ricavi contabilizzati nell'intero anno fiscale 2020 ammontano a 4,4 miliardi di dollari (+24%) mentre il margine a 2,5 miliardi di dollari (+11%). Nel 2021, l'azienda prevede di raggiungere in media i 5,6 miliardi di dollari di ricavi netti (Pambianco news, 2021).

Ampio motore della crescita è il cosiddetto "Power of Three", il piano di crescita quinquennale finalizzato ad accrescere entro il 2023 l'innovazione dei prodotti, gli investimenti nell'e-commerce e la propria presenza all'interno del mercato mondiale. Nello specifico, Lululemon punta ad ampliare ulteriormente il settore femminile e a raddoppiare le dimensioni di quello maschile sempre attraverso prodotti legati al mondo dello yoga, della corsa e del *fitness*. Entro il 2023 c'è anche l'obiettivo di raddoppiare le vendite online, offrendo ai propri clienti la possibilità di vivere l'acquisto in modo esperienziale, pur non recandosi in negozio. Infine, visto il successo di Lululemon nei vari mercati internazionali, l'azienda punta ad espandere i suoi confini, soprattutto in Cina dove possiede già più di 50 negozi (Statista, 2021b), e punta sulla forza generata da uno stile di vita divenuto ormai universale e racchiuso nel termine *'the sweatlife'* (Business wire, 2019).

Nel 2019 l'azienda ha lanciato la propria linea di 'self care' segnando l'ingresso nel settore del *beauty*, con 5 prodotti pensati appositamente per tutti coloro che "sudano": una crema viso idratante, un burro cacao, un deodorante in due profumazioni e uno shampoo secco. Tale mossa rappresenta la continua spinta del brand alla ricerca di quell'innovazione che le consente di crescere anche al di fuori del settore dell'abbigliamento (CNBC, 2019). In futuro, infatti, Lululemon punta ad ampliare ulteriormente la propria linea di prodotti entrando anche nel mondo del *footwear* con una collezione di *sneakers* disponibili a partire dall'inizio del 2022 (Footwear news, 2021).

A tale proposito le parole del CEO Lululemon, Calvin McDonald, sottolineano il percorso intrapreso nell'ultimo decennio e la volontà innovativa dell'azienda: *"Crediamo che Lululemon abbia l'opportunità unica di spingersi al di là delle aspettative tradizionali per sviluppare prodotti innovativi e diventare un marchio completamente esperienziale in grado di creare esperienze avvincenti per tutti coloro che vogliono vivere a pieno 'the sweatlife'"* (Business wire, 2019).

3.1.2 – Acquisizione di Mirror

Il 2020 ha visto Lululemon protagonista dell'acquisto da 500 milioni di dollari della piattaforma di allenamenti 'casalinghi' Mirror. Un acquisto che, se contestualizzato all'interno dell'emergenza sanitaria da COVID-19 può sembrare rischioso, ma su cui Lululemon ha puntato per incrementare i propri profitti e la propria quota di mercato (Wall Street Journal, 2020), così come per rimanere in contatto con la propria community di affezionati, offrendo loro la possibilità di frequentare online tutte le attività che si tenevano regolarmente all'interno dei negozi. Tale acquisizione risulta estremamente importante poiché rispecchia il desiderio di Lululemon di diventare un brand ancora più esperienziale, in grado di offrire uno stile di vita sano e focalizzato non sui prodotti, ma sull'esperienza (Forbes, 2020b). Mirror è una piattaforma di *"home-fitness"* che offre corsi live, allenamenti individuali e on-demand attraverso uno 'specchio tecnologico' da \$1495 ed un abbonamento mensile di \$39 (New York Times, 2021). Sebbene il prezzo possa sembrare molto elevato, Lululemon ha deciso di 'scommettere' ugualmente su tale azienda poiché consapevole di avere clienti disposti a spendere pur di ottenere un servizio di qualità. Inoltre, esteticamente, lo specchio è semplice e lineare, perfetto per essere appeso oppure posto in un angolo sull'apposito sostegno, così da fungere quale elemento di arredo nei momenti in cui non utilizzato come palestra (Insider, 2021). Con l'acquisto di Mirror, Lululemon ha dato vita ad una vera e propria partnership in quanto gli ambassador tengono lezioni e corsi, disponibili poi sulla piattaforma per tutti gli abbonati, indossando abbigliamento Lululemon così da

incrementare maggiormente la visibilità del marchio. Le lezioni vanno dai 15 ai 60 minuti e sono presenti più di venti tipologie di attività differenti dal cardio alla boxe, dallo yoga al pilates e molto altro ancora. Mirror offre anche programmi settimanali di preparazione per attività specifiche come le maratone e allenamenti individuali con personal trainers (Insider, 2021). L'acquisizione di Mirror rappresenta ancora una volta un esempio che dimostra l'importanza e la centralità del cliente nel mondo Lululemon. Con le palestre chiuse e la vita sociale messa in pausa, l'azienda ha deciso di adoperarsi per fare in modo che i clienti potessero fare a casa ciò che erano abituati a fare in negozio. Inoltre, l'acquisto consente all'azienda di rendersi più partecipe della vita quotidiana dei propri clienti, entrando nelle loro case e creando dipendenza (Forbes, 2020b). La piattaforma, infatti, immagazzina gli allenamenti fatti e i progressi ottenuti, spingendo le persone costantemente a migliorarsi in relazione anche ai risultati degli altri abbonati. Purtroppo l'esperienza che Lululemon offre tramite Mirror resta prevalentemente individuale, andando contro l'ideale comunitario e di condivisione che da sempre la contraddistingue, per via delle stringenti normative che impongono il distanziamento sociale. Resta però la possibilità di partecipare ad allenamenti di gruppo interagendo con gli altri partecipanti tramite una chat. In sintesi, Mirror rappresenta un grande successo, legato alle particolari condizioni sociali e storiche a cui la nostra società deve sottostare. In futuro, tuttavia, con il graduale ritorno alla normalità le persone vorranno riprendere in mano la propria vita sociale, tornare ad allenarsi all'aperto e in compagnia, per cui è lecito chiedersi se tale acquisizione continuerà ad essere profittevole o si rivelerà un flop. Per quel che è certo, attraverso Mirror, Lululemon ha intrapreso con sicurezza la strada dell'omnicanalità, che le consentirà di avere una community a 360°, attiva, solida e coesa non solo nella realtà ma anche sul web (Forbes, 2020b).

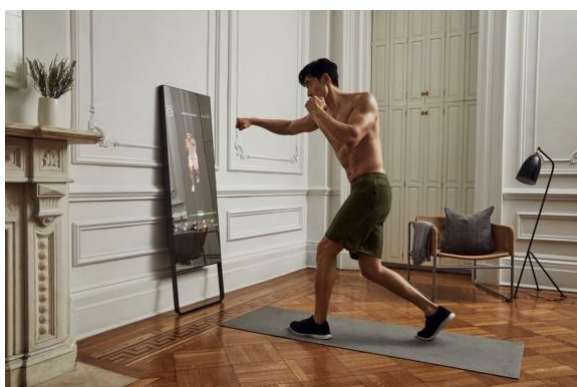


Figura 8 - Lululemon mirror. Fonte Lululemon



Figura 9 - Lululemon mirror. Fonte Lululemon

3.2 - Sweatlife: La Community Lululemon

Sweatlife è il nome utilizzato da Lululemon per indicare la propria community di fan e appassionati. Viene chiamata così poiché si fonda su tre elementi principali ovvero “sudore, crescita e relazioni”. Non a caso, il fondatore Chip Wilson riteneva che sudare assieme fosse il modo migliore per unire le persone (Wilson, 2018). Tale community, come visto già in precedenza, è composta da diverse figure quali clienti, educatori e ambassadors sia regionali sia globali che contribuiscono a renderla il vero punto di forza del brand. Grazie alla sua capacità di crescere e consolidarsi nel corso del tempo, è stato possibile organizzare eventi comunitari annuali che hanno radunato migliaia di persone e creare un programma loyalty con cui fidelizzare maggiormente la clientela.

3.2.1 – Lululemon practice

‘Lululemon practice’ rappresenta il citato programma fedeltà lanciato dall’azienda canadese con l’obiettivo di ampliare la loyalty della propria clientela, a partire dal 2018, dapprima in fase sperimentale ad Edmonton (Canada) e, successivamente, anche ad Austin (Texas) e a Denver (Colorado) (StyleDemocracy, 2020). Tale progetto offre ai clienti, per 128\$ (CAD), una serie di benefici quali:

- Un prodotto omaggio: solitamente leggings lunghi per donne e pantaloncini corti per uomini, entrambi personalizzati con diverse scritte in base alla propria città;
- Un abbonamento annuale per le lezioni di yoga o corsi di fitness che si tengono nei negozi. È compreso un ingresso al mese e i membri hanno la possibilità di portare con sé un amico alle lezioni;
- Partecipazione ad eventi organizzati da Lululemon (es. Seawheeze marathons, Sweatlife festivals e “Unroll Cina”);
- Sconto del 20% il giorno del compleanno;
- Spedizione gratuita sugli ordini online;
- Priorità nell’acquisto di nuove collezioni e capsule (AthletiKaty, 2019).

Con l’iscrizione i clienti ricevono una *box* contenente il capo di abbigliamento, delle schede con allenamenti giornalieri e frasi motivazionali (figure 10-11). Suddetto programma fedeltà ha accresciuto il numero di nuovi clienti grazie anche alla possibilità, alquanto allettante, di partecipare agli eventi compresa nei 128\$ e ha portato l’azienda ad inserire ulteriori miglioramenti e innovazioni nei materiali e nei modelli con cui vengono realizzati i prodotti. Il successo di questo programma è dato dal fatto che si differenzia da molti altri grazie

all'offerta di una combinazione di elementi esperienziali e vantaggi che portano ad un ripensamento del concetto di *loyalty* (Tierney, 2021b). Lululemon, infatti, si rende parte della vita quotidiana dei propri iscritti attraverso le lezioni di yoga, High Intensity Interval Training (HIIT) e meditazione comprese nel pacchetto, spingendo il consumatore a non poter più fare a meno dei benefici ottenuti e quindi, fidelizzandolo. Inoltre, tale programma rappresenta un'occasione preziosa per la raccolta di informazioni sulle abitudini e sulle preferenze dei consumatori, così da sfruttarle successivamente per la creazione di messaggi ed offerte specifiche (Tierney, 2021a). Molto spesso succede che i consumatori decidano di non rinnovare l'abbonamento ad un programma fedeltà perché ritengono che il prezzo pagato non sia equo rispetto ai prodotti e servizi ottenuti mentre per Lululemon non è così. Considerando che il prezzo di un paio di leggings si aggira attorno ai 100\$ e che il programma offre un anno di lezioni del valore di 20/25\$ dollari l'una, la quota è presto coperta risultando pienamente equa. Nel 2018, a seguito dell'introduzione di questo programma, le vendite sono incrementate del 17% rispetto all'anno precedente ed è inoltre aumentato il tasso di acquisizione dei nuovi clienti del 41%, la mailing list del 19% e l'utilizzo dell'e-commerce del 35% (Grill-Goodman, 2018). A tale proposito, secondo uno studio McKinsey del 2020, la presenza di clienti fidelizzati rappresenta una grande risorsa per l'azienda in quanto essi sono inclini a spendere maggiormente sui prodotti del brand. La fidelizzazione, infatti, comporta una maggiore frequenza degli acquisti, maggiori quantità di prodotti acquistati e affinità con il marchio e i suoi valori (McKinsey, 2020). Visto il grande successo, l'azienda ha optato per l'espansione del programma ad altri mercati, aumentando anche la quota di partecipazione così da diversificare l'offerta dei benefici. Nel 2020 le città coinvolte sono aumentate diventando 5 (Edmonton, Toronto, Chicago, Denver e Boulder) ed è aumentata anche la quota di iscrizione passando a 168\$ (Fashion magazine, 2020).

Il desiderio di intraprendere un percorso per fidelizzare maggiormente la propria clientela nasce dalla volontà di trovare nuovi modi per connettersi e relazionarsi con essa, rispecchiando la vera essenza del brand (Pentagram, 2019). Inoltre, i programmi fedeltà vengono solitamente utilizzati per aumentare l'engagement dei consumatori e la loro soddisfazione. Al riguardo, Lululemon ha istituito tale programma con il fine ultimo di ampliare e rafforzare la community (Lucas, 2018). Così come il mondo del retail si sta evolvendo verso la dimensione esperienziale così anche i programmi fedeltà e Lululemon ne è una prova vivente. In futuro vedremo sempre più aziende che introdurranno programmi *loyalty* nel tentativo di costruirsi una community ma il successo di tali iniziative non sempre è assicurato. Infatti comprendere i clienti e i loro bisogni è fondamentale per offrire loro un programma che li spinga ad abbonarsi perciò, saper sfruttare le nuove tecnologie per cercare

metodi innovativi di comunicazione con essi rappresenterà sicuramente l'arma vincente (Yang, Zeng et al., 2021).



Figura 10 - Lululemon Practice box.
Fonte Schimiggy



Figura 11 - Lululemon cards con frasi motivazionali. Fonte atletikaty

3.2.2 – Lululemon events

Gli eventi firmati Lululemon rappresentano il modo migliore per rafforzare i rapporti con la propria community, entrando in contatto diretto con i clienti e offrendo loro la possibilità di vivere e respirare da vicino i valori e la cultura aziendale. Inoltre, grazie all'ampia risonanza mediatica che riscuotono sul web, tali manifestazioni consentono all'azienda di costruirsi una reputazione unica nel proprio campo (Meeting Hub, 2020), fondata sulla condivisione e sul senso di appartenenza. L'organizzazione degli eventi in attività sportive e ricreative rappresenta un ottimo metodo per veicolare l'immagine del brand non soltanto come azienda sportiva ma come vero e proprio lifestyle (Papadatos-Dupont, 2019). Ogni anno Lululemon organizza vari eventi, tra i quali quelli in grado di attirare migliaia di persone sono: Seawheeze half marathon, Sweatlife festival e "Unroll China".

La Seawheeze half marathon è una mezza maratona che l'azienda organizza e sponsorizza da più di un decennio, solitamente ad agosto, a Stanley park (Vancouver). Tale evento, a cui prendono parte più di 10.000 persone, non è una semplice maratona, ma un intero weekend di attività pensate appositamente per la community come occasione di socializzazione. L'entrata al festival, gratuita per gli iscritti alla maratona, comprende la partecipazione a lezioni di yoga e meditazione, a concerti e seminari, così come l'accesso a negozi, bar, ristoranti e al mercatino artigianale di artisti e negozianti locali. Per l'occasione Lululemon è solita realizzare una collezione in edizione limitata con stampe, fantasie e colori vivaci disponibile

solo per i partecipanti, al contrario di quanto successo nel 2020, anno in cui tale collezione è stata venduta per la prima volta, esclusivamente, online (daliy hive, 2020). L'edizione 2020, infatti, per via dell'emergenza COVID-19, si è svolta virtualmente puntando tutti i riflettori sulla community e dimostrando che è possibile fare gruppo, relazionarsi e stare assieme pur essendo fisicamente separati. L'azienda ha mandato un messaggio molto forte di unione, coesione e speranza in un periodo così incerto e difficile come quello che stiamo vivendo. Pur essendo online, la corsa prevedeva comunque per i partecipanti l'accesso agli allenamenti progettati dai global ambassador sia per la half marathon sia per la 10 km. Nel 2020, infatti, è stata aggiunta anche la distanza più breve dei 10km per permettere a tutti coloro meno allenati di partecipare ugualmente. Ogni corridore aveva la possibilità di scegliere il luogo e la data in cui correre, tra il 15 e il 23 agosto, caricando poi il resoconto della propria gara su STRAVA⁷. Al termine della corsa, gli iscritti hanno ricevuto a casa direttamente per posta la "finisher medal" (Canadian Running magazine, 2020). Altro evento targato Lululemon è lo 'Sweatlife festival' che, da giugno 2017, si tiene con cadenza annuale al Tobacco Deck di Londra. Il festival propone 250 attività tra cui yoga, meditazioni, seminari, spinning, boxe e molto altro ancora, distribuite nell'arco di due giorni, solitamente un weekend, a cui è possibile partecipare acquistando il biglietto che comprende anche l'omaggio di una borraccia in edizione limitata (Hip and healthy, 2019).

Tali eventi consentono all'azienda da un lato di mantenere un dialogo con i propri consumatori, fondamentale per poter offrire prodotti e servizi che siano all'altezza delle loro necessità e aspettative poichè, come afferma Colletti nel suo libro sul community retail: "il dialogo è il cuore pulsante di una buona community" (Colletti, 2018); dall'altro lato, invece, hanno consentito a



*Figura 12 - Lululemon evento "Unroll China".
Fonte Business of fashion*

Lululemon di diffondere la cultura e l'importanza delle community nel mondo del retail.

A tal proposito, per esempio, l'espansione nel continente asiatico si è rivelata estremamente profittevole, comportando nel 2020 un incremento delle vendite del 100% e, aprendo le porte a quella che diventerà in futuro la principale area di crescita su cui l'azienda si focalizzerà (Arcibal, 2021). A partire dal 2016, infatti, "Unroll China" rappresenta il più grande evento comunitario organizzato da Lululemon in Asia su base annuale, con lo scopo di sensibilizzare la popolazione locale ad uno stile di vita attivo, sano ed equilibrato. Tale evento, legato prevalentemente al mondo dello yoga e organizzato contemporaneamente in diverse città della

⁷ STRAVA è una applicazione usata dai podisti per monitorare le proprie prestazioni.

Cina, prevede la possibilità di intraprendere lezioni e meditazioni guidate da global ambassadors. Inoltre, ai partecipanti è riservata la possibilità di acquistare un tappetino in edizione limitata, ideato esclusivamente per l'occasione (Lululemon, 2017). "Unroll China", nel corso delle varie edizioni, ha riscosso grande visibilità sia sui social sia sui media tradizionali favorendo l'entrata in contatto con nuovi potenziali clienti e, rivelandosi fondamentale per l'importazione in Asia dello stile di vita yoga-centrico su cui Lululemon si fonda (Marketing to China, 2019).

In conclusione, i vari eventi organizzati su base annuale consentono a Lululemon di mantenere vivo il legame instaurato con la propria community, la quale rappresenta il vero punto di forza della cultura e della strategia aziendale. Tali esempi sopra citati, dimostrano che la community è un qualcosa di trasversale, che non conosce confini poiché le persone sono unite da un unico elemento come, in questo caso, la ricerca del benessere mentale e fisico attraverso l'attività sportiva ed una vita equilibrata.



Figura 13 - Sweatlife festival. Fonte Lululemon



Figura 14 - Seawheeze Half Marathon. Fonte Seawheeze

CONCLUSIONI

“Lululemon athletica was formed to provide people with components to live a longer, healthier and more fun life. If we can produce products to keep people active and stress free, we believe the world will be a better place”

(Original Lululemon Manifesto, 2003)

La community rappresenta da sempre l'elemento portante su cui Lululemon si basa, poiché ricopre un ruolo attivo e contribuisce direttamente al cambiamento, nel tentativo di migliorare la vita delle persone. Il senso di community è visibile non solo all'esterno, nei rapporti con la clientela, ma soprattutto all'interno, nella scelta di collaborare con persone comuni, provenienti dalla realtà locale, a dimostrazione del desiderio di creare una rete di supporto, ispirando la community attraverso esempi vicini alla quotidianità. L'azienda, infatti, si serve di leve quali educatori ed ambassador per arrivare ad instaurare relazioni solide e durevoli con la clientela, fidelizzandola e creando quel senso di appartenenza che favorisce l'ampliamento e il rafforzamento della community.

La grande e rapida crescita dell'ultimo decennio ha portato Lululemon a diventare un brand ancora più esperienziale, seguendo l'evoluzione intrapresa dal mondo del retail, spostando appunto il focus dal prodotto ai clienti. I prodotti, infatti, stanno lentamente diventando complementari alle esperienze in store, online ed ai vari eventi che contribuiscono a costruire una reputazione legata al marchio e a promuovere i valori e la cultura aziendale.

In particolare, le restrizioni imposte dal periodo pandemico iniziato nel 2020 hanno dimostrato come il mondo digitale sia stato la chiave di volta per stimolare l'efficacia delle community e il loro apporto tramite i moderni supporti tecnologici, mantenendo sempre le persone al centro. Al riguardo, la celebre frase di Seth Godin *“Una tribù è un gruppo di persone connesse tra di loro, ad un leader e ad un'idea”* (Godin, 2009) sottolinea come il modo migliore per arrivare alle persone resti comunque quello di instaurare con esse un contatto diretto, partendo dalla presenza di un leader. Sono leader tutti coloro in grado di dare voce alle proprie idee attraverso le community ed essere i principali responsabili del cambiamento, così come è avvenuto per Lululemon grazie al visionario fondatore Chip Wilson. Egli, infatti, si è fatto portavoce di un movimento finalizzato a diffondere uno stile di vita sano, attivo ed equilibrato attraverso l'attività fisica e le relazioni interpersonali. A tal proposito, le community rappresentano uno strumento potente di comunicazione in ogni ambito della vita quotidiana e Lululemon, attraverso l'acquisizione della piattaforma di *home fitness* 'Mirror' e l'organizzazione degli eventi comunitari online, ne è l'esempio poiché ha

dimostrato come la forza di una community solida e coesa sia in grado di superare qualsiasi impedimento.

In sintesi, nell'arco di un ventennio, Lululemon ha saputo costruirsi un solido vantaggio competitivo ponendo al centro dell'attenzione la figura umana e impostando la propria strategia attorno alle relazioni con i consumatori e tra i consumatori. Le varie attività eseguite in store e online si sono rivelate fondamentali per rimanere in contatto con i propri clienti ed instaurare con essi un rapporto di fiducia e collaborazione. Tale rapporto ha consentito la creazione di una community di soggetti uniti ed accomunati dal desiderio di una vita attiva ed equilibrata.

9351 parole

BIBLIOGRAFIA

BEYER J., FAIFAMAN L., KEZUNOVIC M., OLIAN L., 2013. *Lululemon athletica inc.* Case study, A&M University Texas

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

COLLETTI G., 2013. *Vendere con le community. Come intercettare le nuove tribù digitali tra social e mobile*. 2° ed. Milano: Gruppo 24 ore

DE LEÓN A., 2017. *Beyond Marketing. La lezione dell'Asia*. 1° ed. Milano: Franco Angeli editore

GODIN S., 2009. *Tribù. Il mondo ha bisogno di un leader come te*. 1° ed. Milano: Sperling & Kupfer

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., 2015. *Principi di marketing*. 15° ed. Milano: Pearson Italia

KOTLER P., 2016. *Marketing 4.0. Moving from traditional to digital*. 1° ed. Hoboken: John Wiley & Sons Inc

LULULEMON, 2020. *Impact Agenda 2020*.

PAPADATOS-DUPONT C., 2019. *Lululemon case study: A community approach to marketing*. Case study, Alberta School of Business

WILSON C., 2018. *Little Black Stretchy Pants*. 1° ed. New York: RosettaBooks

HAYS C., WIND J., 2016. *Beyond Advertising: Creating Value Through All Customer Touchpoints*. 1° ed. Hoboken: John Wiley & Sons Inc

YANG M., ZENG K., CHAN H., YU I., 2021. *Managing loyalty program communications in the digital area: Does culture matter?*. Journal of Retailing and Consumer Services

SITOGRAFIA

ARCIBAL C, 2021. Lululemon bets on China after revenue from mainland more than doubles during coronavirus pandemic. *South China Morning Post* [online].

Disponibile su < <https://www.scmp.com/business/companies/article/3122091/lululemon-bets-china-after-revenue-mainland-more-doubles-during>>

AthletyKaty, 2019. *Luluelmon Practice: ATX, you're next*.

Disponibile su < <https://athletikaty.com/2019/05/04/lululemon-practice-atx-youre-next/>>

Business Wire, 2019. *Lululemon unveils "Power of Three" strategic plan to accelerate growth*.

Disponibile su < <https://www.businesswire.com/news/home/20190424005350/en/>>

Canadian Running Magazine, 2020. Lululemon launches exclusive SeaWheeze 2020 collection. [online]
Disponibile su <<https://runningmagazine.ca/sections/gear/lululemon-launches-exclusive-seawheeze-2020-collection/>>

CAPPELLARI R., 2020. *Il fashion retailer da 40 miliardi*.
Disponibile su <<https://romanocappellari.com/2020/09/22/il-fashion-retailer-da-40-miliardi/>>

CNBC, 2019. *Lululemon unveils its line of personal-care products as it tries to grow beyond apparel*.
Disponibile su <https://www.cnn.com/2019/06/18/lululemon-to-sell-personal-care-products-as-it-expands-beyond-apparel.html>

Corriere Nazionale [online], 2021. *La moda punta su Mylo, il biomateriale ottenuto dai funghi*.
Disponibile su <<https://www.corrierenazionale.it/2021/04/06/moda-mylo-biomateriale-funghi/>>

Daily Hive, 2020. *Lululemon unveils extensive lineup of SeaWheeze 2020 events and apparel*.
Disponibile su <<https://dailyhive.com/vancouver/lululemon-seawheeze-2020-events-apparel>>

Daily Mail [online], 2021. *Would you buy another person's USED yoga pants? Lululemon launches a resale program that allows customers to trade in 'like new' workout clothes that will then be resold*.
Disponibile su <<https://www.dailymail.co.uk/femail/article-9496637/Lululemon-going-resell-USED-workout-clothes.html>>

DENMAN T., 2019. How is Lululemon's massive new flagship performing?. *RIS*.
Disponibile su <<https://risnews.com/how-lululemons-massive-new-flagship-performing>>

Drapers, 2014. *Lululemon limbers up to open first UK store in Covent Garden*.
Disponibile su <<https://www.drapersonline.com/news/lululemon-limbers-up-to-open-first-uk-store-in-covent-garden#.VNLA953F-NM>>

Fashion Magazine, 2020. *Lululemon just rolled out its new membership program*.
Disponibile su <<https://fashionmagazine.com/wellness/fitness/lululemon-membership-program/>>

Footwear news, 2021. *Lululemon's shoe line doesn't launch for another year – Yet it ranks among teen's favorite footwear brands*.
Disponibile su <<https://footwearnews.com/2021/business/retail/teen-spending-lululemon-nike-brands-1203128473/>>

Forbes, 2019. *Lululemon Is On Fire Thanks To The Power Of Community Retail*.
Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/12/12/lululemon-is-on-fire-thanks-to-the-power-of-community-retail/?sh=18fdb845df89>>

Forbes, 2020a. *Lululemon looks unstoppable as it delivers 22% revenue increase in Q3*.
Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2020/12/10/lululemon-looks-unstoppable-as-it-delivers-22-revenue-increase-in-q3/?sh=74bfd892b033>>

Forbes, 2020b. *Lululemon's Mirror acquisition is next level omnichannel retailing at its finest.*

Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/christopherwalton/2020/07/08/lululemons-mirror-acquisition-is-next-level-omnichannel-retailing-at-its-finest/?sh=ecf3024485c6>>

GENOVESE D., 2020. Who started Lululemon. *Fox Business.*

Disponibile su <<https://www.foxbusiness.com/lifestyle/who-started-lululemon>>

GRILL-GOODMAN J., 2018. Lululemon to expand fee-based loyalty program pilot. *RIS.*

Disponibile su <<https://risnews.com/lululemon-expand-fee-based-loyalty-program-pilot>>

Hip and healthy, 2019. *Sweatlife festival Lululemon.*

Disponibile su <<https://hipandhealthy.com/event/sweatlife-festival-lululemon/>>

Indigo 9 Digital, 2020. *The Growth Story Behind Lululemon.*

Disponibile su <<https://www.indigo9digital.com/blog/lululemongrowthstrategy>>

Insider, 2015. *The long strange history of Lululemon: North America's weirdest clothing brand.*

Disponibile su <<https://www.businessinsider.com/history-of-lululemon-2015-9?IR=T>>

Insider, 2021. *Mirror turns your living room into a boutique fitness studio but its \$1500 price tag isn't a practical investment for most people.*

Disponibile su <<https://www.insider.com/mirror-review#how-much-does-it-cost?>>

KETTNER K., 2019. *Guide to the Lululemon Ambassador Program.*

Disponibile su <<https://brandchamp.io/blog/lululemon-ambassador-program/>>

LUCAS A., 2018 Lululemon expands test loyalty program with \$128 annual fee. *CNBC* [online].

Disponibile su <<https://www.cnbc.com/2018/12/06/lululemon-expands-test-loyalty-program-with-128-annual-fee-.html>>

Lululemon, *'Contract Educator'*.

Disponibile su <https://info.lululemon.com/stores/us/san-francisco/sanfranciscocentre/jobs/contract-educator-0095840>

Lululemon, 2020. *Lululemon Annual Report 2019.*

Disponibile su

<https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_LULU_2019.pdf>

Lululemon, *Meet our Ambassadors.*

Disponibile su <<https://shop.lululemon.com/ambassadors>>

Lululemon, 2017. *"Unroll China" elevates the power of practice in six cities.*

Disponibile su <<https://info.lululemon.com/about/media-2017/lululemon-gears-up-to-unroll-china>>

MATTIOLI D., 2012. Lululemon's Secret Sauce. *The Wall Street Journal* [online].

Disponibile su

<<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303812904577295882632723066>>

MAINWARING S., 2018. *How Lululemon builds community to create an iconic brand*.
Disponibile su <<https://simonmainwaring.medium.com/how-lululemon-builds-community-to-create-an-iconic-brand-ff03d899a85f>>

Marketing to China, 2019. *How to market your yoga wear brand – a case study Lululemon*.
Disponibile su <<https://marketingtochina.com/how-to-market-your-yoga-wear-brand-a-case-study-lululemon/>>

McKinsey, 2020. *Coping with the bug switch: How paid loyalty programs can help bring consumers back to your brand*.
Disponibile su <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/coping-with-the-big-switch-how-paid-loyalty-programs-can-help-bring-consumers-back-to-your-brand#>>

Meeting Hub, 2020. *Scopri L'importanza degli eventi aziendali*.
Disponibile su <<https://meeting-hub.net/blog/limportanza-degli-eventi-aziendali-una-strategia-vincente-per-il-tuo-brand>>

Mylo.
Disponibile su <<https://www.mylo-unleather.com/stories/what-the-consortium-means/>>

New York Times [online], 2021. *Lululemon to buy Mirror, a fitness start-up, for \$500 million*.
Disponibile su <<https://www.nytimes.com/2020/06/29/business/lululemon-buys-mirror.html>>

Pambianco news, 2021. *Lululemon oltre le stime nel Q4 (+24%)*.
Disponibile su <<https://www.pambianconews.com/2021/03/31/lululemon-oltre-le-stime-nel-q4-24-314443/>>

Pentagram, 2019. *Lululemon practice*.
Disponibile su <www.pentagram.com/work/lululemon-practice/story>

Reuters, 2007. *Lululemon's IPO prices at \$18/shr-underwriter*.
Disponibile su <<https://www.reuters.com/article/lululemon-ipo-idUSWEN980820070726>>

SBG Media, 2020. *Lululemon rated among "Best growth stories in retail"*.
Disponibile su <<https://sgbonline.com/lululemon-rated-among-best-growth-stories-in-retail/>>

Seth Godin: The tribes we lead, 2009. TED talk. Febbraio.
Disponibile su <https://www.ted.com/talks/seth_godin_the_tribes_we_lead>

Statista, 2021a. *Net revenue of Lululemon worldwide from 2010 to 2020, by channel*.
Disponibile su <<https://www.statista.com/statistics/291243/global-net-revenue-of-lululemon-by-segment/>>

Statista, 2021b. *Number of Lululemon stores worldwide from 2012 to 2021*.
Disponibile su <<https://www.statista.com/statistics/564448/retail-stores-forecast-of-lululemon/>>

StyleDemocracy, 2020. *Lululemon is launching a new membership program – here's everything we know so far*.

Disponibile su < <https://www.styledemocracy.com/lululemon-membership-program-september-2020/>>

TANUVI J., 2021. Lululemon to test resale program, unveil collection featuring dyes upcycled from orange & beet waste. *Green Queen*.

Disponibile su < <https://www.greenqueen.com.hk/lululemon-test-resale-program-unveil-collection-featuring-dyes-upcycled-from-orange-beet-waste/>>

The Wall Street Journal [online], 2020. *Lululemon buys Mirror, an at-home fitness startup for \$500 million*.

Disponibile su < <https://www.wsj.com/articles/lululemon-to-buy-at-home-fitness-company-mirror-for-500-million-11593465981>>

Think Media consultant, 2019. *Case Study: How healthy is Lululemon's social media strategy?*

Disponibile su < <https://www.thinkmediaconsult.com/think-media-consulting-blog/case-study-how-healthy-is-lululemons-social-media-strategy>>

THOMAS L., 2019. Lululemon just opened a sprawling 20,000-square foot store in Chicago with workout classes and a restaurant – here's what it looks like. *CNBC* [online].

Disponibile su < <https://www.cNBC.com/2019/07/10/a-look-inside-lululemons-massive-new-store-in-chicago-with-yoga-food.html>>

Tierney J., 2021a. How brands are rethinking retail with premium loyalty programs in 2021. *Clarus Commerce*.

Disponibile su < <https://www.claruscommerce.com/blog/how-brands-are-rethinking-retail-with-premium-loyalty-programs/>>

Tierney, 2021b. Why the new Lululemon loyalty program test has been a success.

Disponibile su < <https://www.claruscommerce.com/blog/lululemons-loyalty-program-test/>>

Total Retail, 2019. *Why Successful Retailers Create Community Spaces for Customers*.

Disponibile su < <https://www.mytotalretail.com/article/why-successful-retailers-create-community-spaces-for-customers/>>

WWD, 2020. *Lululemon opens Tokyo flagship, its largest store in Asia*.

Disponibile su < <https://wwd.com/business-news/retail/lululemon-opens-tokyo-flagship-largest-store-asia-1203662991/>>

