



Strategi Ekspansi Pasar melalui Rekonfigurasi Model Bisnis dari Sistem Vendor B2B Menuju Marketplace Digital pada Manufaktur Busa Polimer

Ninda Lutfiani^{1*}, Michael Surya Gunawan^{2*}, Muhamad Alfi Duwi Juliansah³,
Fitra Putri Oganda⁴

¹⁻⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Raharja

*Penulis Korespondensi: ninda@raharja.info

Abstract: *The development of digital technology has triggered significant changes in the way businesses operate in the manufacturing sector, including in the polymer foam industry, which has been dominated by a vendor-based Business-to-Business (B2B) model. This model has various limitations, such as dependence on certain business partners, limited market reach, and low flexibility in reaching new consumer segments. Along with the increasing adoption of digital platforms and marketplaces, manufacturing companies have begun to transform their business models to increase competitiveness and expand market access. This study aims to analyze market expansion strategies through business model reconfiguration from a B2B vendor system to a digital marketplace in the polymer foam industry. The method used in this study is a descriptive qualitative approach using the AISAS (Attention, Interest, Search, Action, Share) framework to understand consumer behavior in the digital environment. Data collection was carried out through observations of business processes, interviews with industry players, and literature studies related to digital transformation and consumer behavior-based marketing. The results show that the use of digital marketplaces can increase product visibility (attention), encourage consumer interest (interest), facilitate information searches (search), improve purchasing decisions (action), and expand the dissemination of information through reviews and recommendations (share). Thus, the application of the AISAS model in business model reconfiguration has proven effective in supporting market expansion strategies, improving distribution efficiency, and opening up new customer segmentation opportunities outside of conventional industrial markets. This research is expected to provide conceptual and practical contributions for manufacturing industry players in navigating the digital era.*

Keywords: AISAS Model; B2B to Marketplace; Business Model Reconfiguration; Digital Transformation; Polymer Foam Industry.

Abstract: Perkembangan teknologi digital telah memicu perubahan signifikan dalam cara bisnis beroperasi di sektor manufaktur, termasuk pada industri busa polimer yang selama ini didominasi oleh model Business-to-Business (B2B) berbasis vendor. Model tersebut memiliki berbagai keterbatasan, seperti ketergantungan pada mitra bisnis tertentu, terbatasnya jangkauan pasar, serta rendahnya fleksibilitas dalam menjangkau segmen konsumen baru. Seiring dengan meningkatnya adopsi platform digital dan marketplace, perusahaan manufaktur mulai melakukan transformasi model bisnis guna meningkatkan daya saing dan memperluas akses pasar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi ekspansi pasar melalui rekonfigurasi model bisnis dari sistem vendor B2B menuju marketplace digital pada industri busa polimer. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan kerangka AISAS (Attention, Interest, Search, Action, Share) untuk memahami perilaku konsumen dalam lingkungan digital. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi terhadap proses bisnis, wawancara dengan pelaku industri, serta studi literatur terkait transformasi digital dan pemasaran berbasis perilaku konsumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan marketplace digital mampu meningkatkan visibilitas produk (attention), mendorong ketertarikan konsumen (interest), memfasilitasi pencarian informasi (search), meningkatkan keputusan pembelian (action), serta memperluas penyebaran informasi melalui ulasan dan rekomendasi (share). Dengan demikian, penerapan model AISAS dalam rekonfigurasi model bisnis terbukti efektif dalam mendukung strategi ekspansi pasar, meningkatkan efisiensi distribusi, serta membuka peluang segmentasi pelanggan baru di luar pasar industri konvensional. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pelaku industri manufaktur dalam menghadapi era digital.

Kata kunci: B2B Ke Marketplace; Industri Busa Polimer; Model AISAS; Rekonfigurasi Model Bisnis; Transformasi Digital.

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital dalam dua dekade terakhir telah membawa perubahan besar dalam berbagai sektor industri, termasuk sektor manufaktur. Digitalisasi tidak hanya mengubah proses produksi, tetapi juga mempengaruhi cara perusahaan menjalankan model bisnis, mendistribusikan produk, serta berinteraksi dengan pelanggan. Transformasi digital mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi model bisnis agar mampu beradaptasi dengan dinamika pasar yang semakin kompetitif dan terhubung secara global.

Pada industri manufaktur busa polimer, model bisnis yang umum digunakan adalah sistem vendor atau Business-to-Business (B2B). Dalam model ini, perusahaan berperan sebagai pemasok bahan baku atau komponen bagi perusahaan lain yang menggunakan busa sebagai bagian dari produk akhir, seperti industri furnitur, otomotif, dan peralatan rumah tangga. Meskipun model vendor B2B memberikan stabilitas dalam hubungan bisnis jangka panjang, model ini juga memiliki beberapa keterbatasan, terutama dalam hal ketergantungan terhadap jumlah klien terbatas serta rendahnya fleksibilitas dalam menjangkau segmen pasar baru.

Seiring berkembangnya teknologi internet dan platform perdagangan elektronik, muncul peluang baru bagi perusahaan manufaktur untuk memperluas pasar melalui marketplace digital. Marketplace memungkinkan produsen untuk menjangkau konsumen yang lebih luas tanpa harus bergantung sepenuhnya pada distributor atau perusahaan mitra. Platform digital juga memberikan kemudahan dalam proses pemasaran, transaksi, serta pengelolaan hubungan pelanggan secara lebih efisien. Kondisi ini mendorong banyak perusahaan untuk melakukan transformasi model bisnis dengan memanfaatkan ekosistem digital.

Transformasi model bisnis dari sistem vendor menuju marketplace digital tidak hanya melibatkan perubahan pada saluran distribusi, tetapi juga memerlukan rekonfigurasi pada berbagai elemen model bisnis perusahaan. Perubahan tersebut dapat mencakup penyesuaian pada value proposition, segmen pelanggan, strategi pemasaran, hingga mekanisme pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang komprehensif untuk memahami bagaimana perubahan model bisnis tersebut dapat mendukung strategi ekspansi pasar bagi perusahaan manufaktur.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi ekspansi pasar melalui rekonfigurasi model bisnis dari sistem vendor B2B menuju marketplace digital pada industri manufaktur busa polimer. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses transformasi model bisnis

pada sektor manufaktur serta memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi bisnis berbasis digital dalam meningkatkan daya saing industri.

2. Tinjauan Pustaka

Transformasi Digital dalam Industri Manufaktur

Transformasi digital merupakan proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek bisnis yang mengubah cara perusahaan beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan. Dalam sektor manufaktur, transformasi digital tidak hanya terbatas pada otomatisasi produksi, tetapi juga mencakup perubahan dalam sistem pemasaran, distribusi, dan model bisnis. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perkembangan digital memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan pasar.

Perkembangan teknologi digital, khususnya platform marketplace, telah memberikan peluang baru bagi perusahaan manufaktur untuk tidak hanya bergantung pada sistem distribusi konvensional. Marketplace memungkinkan produsen untuk menjangkau konsumen secara langsung tanpa melalui perantara, sehingga menciptakan fleksibilitas dalam strategi pemasaran dan distribusi.

Model Bisnis dan Rekonfigurasi Model Bisnis

Model bisnis merupakan kerangka yang menjelaskan bagaimana suatu perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Dalam praktiknya, banyak perusahaan manufaktur masih menggunakan model bisnis tradisional berbasis Business-to-Business (B2B), di mana perusahaan berperan sebagai pemasok dalam rantai pasok industri.

Namun, model ini memiliki keterbatasan dalam hal ekspansi pasar karena bergantung pada jumlah klien yang terbatas. Oleh karena itu, diperlukan rekonfigurasi model bisnis, yaitu proses perubahan atau penyesuaian elemen-elemen dalam model bisnis untuk meningkatkan daya saing dan fleksibilitas. Rekonfigurasi ini biasanya melibatkan perubahan pada segmen pelanggan, saluran distribusi, serta cara perusahaan berinteraksi dengan konsumen.

Marketplace Digital sebagai Saluran Distribusi

Marketplace digital merupakan platform yang mempertemukan penjual dan pembeli dalam satu sistem berbasis teknologi. Dalam konteks bisnis modern, marketplace menjadi salah satu kanal distribusi yang paling efektif karena mampu menjangkau pasar secara luas tanpa batasan geografis.

Bagi perusahaan manufaktur, integrasi marketplace membuka peluang untuk: 1) Menjangkau segmen pasar baru (B2C dan UMKM) 2) Meningkatkan visibilitas produk 3) Mempermudah proses transaksi 4) Mengurangi ketergantungan pada sistem vendor

Dengan demikian, marketplace tidak hanya berfungsi sebagai media penjualan, tetapi juga sebagai alat strategis dalam ekspansi pasar.

Perilaku Konsumen Digital dan Model AISAS

Perilaku konsumen dalam era digital mengalami perubahan yang signifikan. Konsumen tidak lagi bersifat pasif, tetapi aktif dalam mencari informasi, membandingkan produk, serta membagikan pengalaman mereka setelah melakukan pembelian.

Model AISAS (Attention, Interest, Search, Action, Share) digunakan untuk menggambarkan tahapan perilaku konsumen digital, yaitu: 1) Attention: Konsumen mulai mengenal produk 2) Interest: Timbul ketertarikan terhadap produk 3) Search: Konsumen mencari informasi tambahan 4) Action: Konsumen melakukan pembelian 5) Share: Konsumen membagikan pengalaman

Model ini sangat relevan dalam konteks marketplace karena mencerminkan pola interaksi konsumen yang terjadi secara online.

Ekspansi Pasar

Ekspansi pasar merupakan strategi perusahaan untuk meningkatkan jangkauan bisnis dengan memasuki segmen pasar baru atau memperluas wilayah pemasaran. Dalam era digital, ekspansi pasar tidak lagi terbatas pada ekspansi geografis, tetapi juga mencakup ekspansi melalui platform digital.

Integrasi marketplace dan pemahaman terhadap perilaku konsumen digital menjadi faktor kunci dalam keberhasilan strategi ekspansi pasar. Perusahaan yang mampu mengoptimalkan kedua aspek ini memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan daya saing dan pertumbuhan bisnis.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang telah dijelaskan, penelitian ini mengembangkan kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antara rekonfigurasi model bisnis, integrasi marketplace, perilaku konsumen, dan ekspansi pasar.

Berikut adalah model penelitian yang digunakan:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian
Sumber: kaliji(2026)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa proses ekspansi pasar diawali dari rekonfigurasi model bisnis, yang kemudian dilanjutkan dengan integrasi marketplace digital sebagai saluran distribusi baru. Selanjutnya, keberhasilan strategi tersebut dipengaruhi oleh perilaku konsumen digital yang dianalisis menggunakan model AISAS. Interaksi dari ketiga komponen tersebut pada akhirnya menghasilkan ekspansi pasar sebagai output utama penelitian.

Kerangka ini menegaskan bahwa ekspansi pasar tidak hanya bergantung pada perubahan struktur bisnis, tetapi juga pada bagaimana perusahaan memahami dan mengelola perilaku konsumen dalam lingkungan digital.

3. Metodologi Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus yang bertujuan untuk menganalisis strategi ekspansi pasar melalui rekonfigurasi model bisnis dari sistem vendor Business-to-Business (B2B) menuju marketplace digital pada industri manufaktur busa polimer.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman secara mendalam terhadap proses transformasi bisnis serta dinamika yang terjadi dalam penerapan strategi digital. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hubungan statistik antar variabel, melainkan untuk mengkaji keterkaitan antar konsep secara deskriptif dan interpretatif.

Pendekatan Analisis

Dalam penelitian ini digunakan dua pendekatan analisis utama, yaitu:

Analisis Business Model Canvas (BMC)

Digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis perubahan model bisnis sebelum dan sesudah transformasi digital. Analisis dilakukan terhadap sembilan elemen utama, yaitu: 1) Customer Segments 2) Value Propositions 3) Channels 4) Customer Relationships 5) Revenue Streams 6) Key Resources 7) Key Activities 8) Key Partnerships 9) Cost Structure

Pendekatan ini bertujuan untuk memahami bagaimana rekonfigurasi model bisnis berkontribusi terhadap strategi ekspansi pasar.

Analisis AISAS (Attention, Interest, Search, Action, Share)

Model AISAS digunakan untuk menganalisis perilaku konsumen dalam lingkungan digital, khususnya dalam konteks marketplace. Setiap tahapan AISAS dijadikan sebagai indikator analisis, yaitu: 1) Attention: bagaimana produk menarik perhatian konsumen 2) Interest: tingkat ketertarikan terhadap produk 3) Search: aktivitas pencarian informasi oleh

konsumen 4) Action: keputusan pembelian 5) Share: aktivitas berbagi pengalaman oleh konsumen

Analisis ini bertujuan untuk memahami bagaimana perilaku konsumen mendukung strategi ekspansi pasar.

Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur busa polimer yang sebelumnya menerapkan model bisnis berbasis vendor B2B dan sedang melakukan transformasi menuju marketplace digital.

Perusahaan ini memproduksi busa lembaran yang digunakan dalam industri furniture dan kebutuhan rumah tangga. Dalam model bisnis sebelumnya, distribusi produk dilakukan melalui mitra bisnis (B2B), sehingga jangkauan pasar terbatas. Transformasi menuju marketplace digital dilakukan untuk memperluas segmen pasar serta meningkatkan visibilitas produk.

Kerangka Analisis Penelitian

Kerangka analisis dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan tahapan proses transformasi model bisnis hingga tercapainya strategi ekspansi pasar.

Adapun tahapan analisis adalah sebagai berikut:

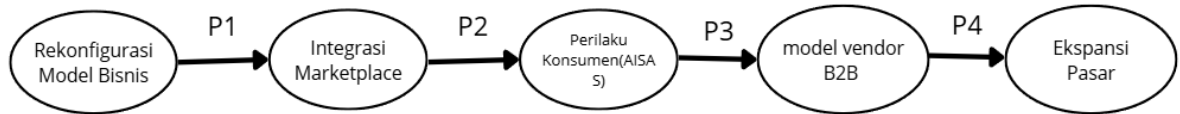
Tabel 1. kerangka analisis penelitian

Tahapan	Fokus Analisis	Output	Sumber
Model B2B Vendor	Model bisnis awal berbasis hubungan antar perusahaan	Identifikasi sistem vendor	Wirtz et al. (2021)
Identifikasi Keterbatasan	Hambatan dalam ekspansi pasar dan ketergantungan klien	Permasalahan utama	Verhoef et al. (2021)
Rekonfigurasi Model Bisnis	Perubahan elemen model bisnis (customer, channel, value)	Model bisnis baru	Foss & Saebi (2022)
Integrasi Marketplace Digital	Implementasi platform digital sebagai channel distribusi	Saluran distribusi baru	Chaffey (2022)
Analisis AISAS	Perilaku konsumen digital (Attention–Share)	Insight perilaku konsumen	Ruswandi et al. (2021); Dandiapuri et al. (2024)
Strategi Ekspansi Pasar	Pengembangan pasar dan peningkatan jangkauan bisnis	Strategi ekspansi	Kotler et al. (2021)

Kerangka ini menunjukkan bahwa ekspansi pasar merupakan hasil dari proses transformasi bisnis yang terstruktur dan didukung oleh pemahaman terhadap perilaku konsumen digital.

Model Konseptual Penelitian

Penelitian ini juga menggunakan model konseptual untuk menggambarkan hubungan antar konsep yang dianalisis.



Gambar 2. konseptual penelitian

Sumber :Bhaktiar,Dkk(2023)

Model tersebut menunjukkan bahwa: 1) Rekonfigurasi model bisnis menjadi dasar perubahan strategi 2) Integrasi marketplace berperan sebagai media distribusi digital 3) Perilaku konsumen (AISAS) menjadi faktor kunci dalam keberhasilan strategi 4) Ekspansi pasar merupakan output dari keseluruhan proses

Model ini tidak digunakan untuk pengujian statistik, melainkan sebagai kerangka konseptual dalam analisis penelitian.

Proposisi Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, hipotesis tidak digunakan dalam bentuk pengujian statistik, melainkan dikembangkan menjadi proposisi penelitian sebagai dasar analisis.

Adapun proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) P1: Rekonfigurasi model bisnis diduga berperan dalam meningkatkan efektivitas integrasi marketplace digital 2) P2: Integrasi marketplace digital diduga mempengaruhi pola perilaku konsumen dalam proses pembelian 3) P3: Perilaku konsumen berbasis AISAS berperan dalam mendukung strategi ekspansi pasar 4) P4: Transformasi dari model vendor B2B menuju marketplace digital memungkinkan perluasan jangkauan pasar yang lebih luas

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur busa polimer yang sebelumnya menerapkan model bisnis berbasis vendor Business-to-Business (B2B). Dalam model ini, perusahaan berperan sebagai pemasok bahan baku atau komponen industri kepada mitra bisnis tertentu. Sistem ini memberikan stabilitas dalam volume penjualan, namun memiliki keterbatasan dalam hal ekspansi pasar dan diversifikasi pelanggan.

Seiring dengan perkembangan teknologi digital, perusahaan mulai melakukan transformasi dengan mengintegrasikan marketplace sebagai saluran distribusi baru. Transformasi ini bertujuan untuk memperluas jangkauan pasar serta meningkatkan visibilitas produk kepada segmen pelanggan yang lebih luas.

Analisis Model Bisnis Sebelum dan Sesudah Transformasi (BMC)

Sebelum Transformasi (B2B Vendor): 1) Customer Segment: Perusahaan manufaktur/furniture 2) Value Proposition: Harga grosir, volume besar 3) Channels: Distribusi langsung ke mitra 4) Customer Relationship: Relasional & kontraktual 5) Revenue Stream: Penjualan berbasis kontrak 6) Key Activities: Produksi massal 7) Key Resources: Mesin produksi, tenaga kerja 8) Key Partnerships: Distributor dan klien utama 9) Cost Structure: Biaya produksi & logistik

Setelah Transformasi (Marketplace Digital): 1) Customer Segment: Perusahaan memperluas segmen pelanggan dari B2B menjadi B2B,B2C, dan UMKM sehingga mampu memperluas pasar lebih luas dan beragam 2) Value Proposition: Produk ditawarkan dengan lebih fleksibel serta didukung kemudahan akses informasi dan transaksi melalui marketplace digital 3) Channels: Marketplace digital menjadi saluran utama pemasaran dan penjualan yang memperluas jangkauan pasar secara lebih efektif 4) Customer Relationship: Hubungan dengan pelanggan menjadi lebih interaktif melalui fitur komunikasi, ulasan, dan layanan pada platform marketplace 5) Revenue Stream: Pendapatan berasal dari penjualan kepada pelanggan B2B, B2C, dan UMKM sehingga sumber pendapatan menjadi lebih beragam 6) Key Activities: Aktivitas utama meliputi produksi, pengelolaan marketplace, pemasaran digital, dan pelayanan pelanggan 7) Key Resources: Sumber daya utama mencakup teknologi digital, platform marketplace, serta kompetensi sumber daya manusia dalam pemasaran digital 8) Key Partnerships: perusahaan bermitra dengan platform marketplace, penyedia logistik, dan layanan pembayaran digital untuk mendukung operasional 9) Cost Structure: Struktur biaya mencakup biaya operasional marketplace, pemasaran digital, komisi platform, dan pengelolaan sistem digital

Analisis Perilaku Konsumen Menggunakan AISAS

1) Attention: Produk mulai dikenal melalui visual, judul, dan optimasi pencarian di marketplace. 2) Interest: Ketertarikan konsumen dipengaruhi oleh harga, kualitas, dan variasi produk. 3) Search: Konsumen aktif mencari informasi tambahan seperti spesifikasi produk dan ulasan. 4) Action: Keputusan pembelian dipengaruhi oleh kepercayaan, kemudahan transaksi, dan rating. 5) Share: Konsumen membagikan pengalaman melalui review, yang meningkatkan visibilitas produk secara organik.

5. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi ekspansi pasar melalui rekonfigurasi model bisnis dan integrasi marketplace digital memberikan dampak positif terhadap peningkatan jangkauan pasar.

Transformasi dari model B2B ke marketplace memungkinkan perusahaan: 1) Mengurangi ketergantungan pada klien utama 2) Menjangkau segmen pasar baru 3) Meningkatkan visibilitas produk

Selain itu, perilaku konsumen berbasis AISAS memainkan peran penting dalam keberhasilan strategi ini. Konsumen digital cenderung aktif dalam mencari informasi dan membagikan pengalaman, sehingga mempercepat penyebaran informasi produk.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa transformasi digital dan inovasi model bisnis merupakan faktor utama dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi ekspansi pasar melalui rekonfigurasi model bisnis dari sistem vendor B2B menuju marketplace digital merupakan langkah yang efektif dalam meningkatkan jangkauan pasar pada industri manufaktur busa polimer. Transformasi ini memungkinkan perusahaan untuk menjangkau segmen pelanggan yang lebih luas serta meningkatkan fleksibilitas dalam distribusi produk.

Selain itu, integrasi marketplace digital tidak hanya berfungsi sebagai saluran distribusi, tetapi juga sebagai media interaksi konsumen. Perilaku konsumen berbasis model AISAS menunjukkan bahwa proses pembelian tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan, tetapi juga oleh informasi digital dan pengalaman pengguna lain.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena belum menggunakan data kuantitatif atau data penjualan aktual pada marketplace, sehingga analisis masih bersifat konseptual dan deskriptif.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data empiris untuk mengukur efektivitas strategi secara lebih akurat. Selain itu, perusahaan disarankan untuk mengoptimalkan strategi digital marketing serta meningkatkan kualitas konten produk agar dapat bersaing di marketplace.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Q., Dlamini, S., Millah, S., & Junaedi, S. R. P. (2026). Feature Engineering for Improved Digital Business Model Accuracy. *AI, Innovation, and Resilience for the Environment (AIR)*, 1(1), 25-31.
- AISAS & Perilaku Konsumen Digital: Lemon & Verhoef (2016), Kotler & Keller (2022), Kim & Ko (2012)
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- BMC & Rekonfigurasi Model Bisnis: Osterwalder & Pigneur (2010), Foss & Saebi (2017), Teece (2010), Amit & Zott (2001)
- Brynolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (8th ed.). Pearson.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business Review Press.
- Farhansyah, N. H., & Fabroyir, H. (2026). Entrepreneurial applications of augmented reality in product placement on shelves. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 8(1), 185-198.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329–343.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2016). Exploring the field of business model innovation: New theoretical perspectives. Springer.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111.
- Gunawan, M. S., Rahardja, U., Ardien, A., Edwards, J., & Desrianti, D. I. (2026). Enhancing Audience Engagement through Interactive AIDriven Narrative Structures. *Bridging of Emerging AI and Media Broadcasting (BEAM)*, 1(2), 87-98.
- Herman, H., Rohim, R., Paroli, P., & Vaher, K. (2026). Regulating Autonomous Mobility Systems in Smart Cities Through Adaptive Legal Frameworks. *Legal Autonomous Web-based Governance (LAW)*, 1(1), 42-55.
- Hidayat, S., Meria, L., Purwohedi, U., Safariningsih, R. T. H., Kosasih, F. G., & Budiarti, S. (2026). Intrapreneurial factors influencing organizational citizenship behaviour in mobile brigade corps. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 8(1), 211-225.
- Jia, Y., Su, J., Cui, L., Wu, L., & Tan, K. H. (2023). Platform business model innovation in the digitalization era: A driver–process–result perspective. *Journal of Business Research*, 160, 113818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113818>
- Kadim, M. H., Kadim, A., Muhtarom, M., & Rahardja, U. (2026). Digital financial management adaptability for global market expansion. *International Journal of Cyber and IT Service Management (IJCITSM)*, 6(1), 116-127.

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2022). *E-commerce: Business, technology, society* (17th ed.). Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Marketplace & E-Commerce: Laudon & Traver (2022), Turban et al. (2018)
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- Nurhabibah, P., Subyantoro, S., Pristiwati, R., Haryadi, H., & Wilson, J. (2025). Development of Reading Enrichment Books Integrating Humanistic Values and 21st Century Skills for Pre-Service Teachers. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 7(3), 1014-1027.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rahman, A. W. A., Zakaria, N. A., Oganda, F. P., & Jacqueline, G. (2025). Blockchain Technology Implementation and Innovation of Blockchain Technology Across Various Industries. *Health, Empathy, and AI Learning (HEAL)*, 1(1), 59-66.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Saffiera, C. A., Sase, T., Aini, Q., Manongga, D., & Agustian, H. (2026). Explainable AI Supporting Responsible Human AI Interaction in Intelligent Decision Support Systems. *Journal of Orange Technology*, 3(1), 13-24.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Sitorus, S. L., Hermawan, A., Widjaja, A. W., & Berlianto, M. P. (2026). Enhancing Digital Fashionpreneurship Through Innovation Capability and Market Sensing. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 8(2), 645-658.
- Strategi Ekspansi & Keunggulan Kompetitif: Porter (1985), Teece (2018)
- Sudaryo, Y., Hamdani, D., Sofiati, N. A., Sipahutar, D. H. N., & Sutisna, S. (2025). Assessing the drivers of financial distress in Indonesian rattan SMEs through digital and financial perspectives. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 7(3), 904-913.
- Tan, P. H. P., Wijaya, S., Rahardja, U., Henry, B. N., & Anjani, A. (2025). Modeling the impact of digital literacy on AI based learning adoption through perceived usefulness and ease of use. *Smart Human-centered Emerging Research in Machine Intelligence*, 1(2), 56-64.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

- Transformasi Digital: Verhoef et al. (2021), Vial (2019), Bharadwaj et al. (2013), Vaska et al. (2021)
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). Information technology for management: On-demand strategies for performance, growth and sustainability. Wiley.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2021). Social media marketing. Sage Publications.
- Unsriana, L., Perdana, B., Ariana, S., & Saputra, D. R. (2026). Smart e-learning systems for japanese literature education in an industry 4.0 perspective. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 8(1), 1-13.
- Usino, W., Sari, M. M., Oganda, F. P., Daeli, O. P. M., & Smith, E. (2025). Artificial intelligence integration for sustainable business model innovation insights from global startups. *Smart Human-centered Emerging Research in Machine Intelligence*, 1(2), 82-89.
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Wirtz, B. W. (2021). Digital business models: Concepts, models, and the alphabet case study. Springer.
- Zaidan, M., Lapatta, N. T., & Pasha, L. P. (2024). Optimalisasi pemasaran digital adaptif untuk mendorong keberlanjutan e-commerce di era transformasi digital. *ADI Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 7-17.