

## Digital Entrepreneurship Development Program: Scaling Up Through Digital Integration

Ghaling Achmad Abdul Ghonisyah<sup>1</sup>, Arif Arif<sup>2</sup>, Depy M. Pauzy<sup>3</sup>, Andri Kusmayadi<sup>4</sup>

<sup>1-3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Perjuangan Tasikmalaya

<sup>4</sup>Fakultas Pertanian, Universitas Perjuangan Tasikmalaya

E-mail: <sup>1</sup>ghaling@unper.ac.id, <sup>2</sup>arif@unper.ac.id, <sup>3</sup>depymuhamad@unper.ac.id,

<sup>4</sup>andrikusmayadi@unper.ac.id

### Abstrak

Belajar dari pengalaman usaha yang dirintis oleh para mahasiswa tersebut, maka kami menyusun *blueprint* program pengabdian masyarakat *Digital Entrepreneurship Development Program: Scaling Up Through Digital Integration* ini untuk mendorong peningkatan performa bisnis para wirausaha mahasiswa dan masyarakat umum dalam aktifitas usahanya, sehingga setelahnya menguasai *skillset digital integration* diharapkan mampu bersaing secara kompetitif serta dapat menjangkau market seluas-luasnya. Adapun IPTEK yang akan digunakan dalam mengimplementasikan *Konsep Scaling Up* dalam Digital Entrepreneurship Development Program ini adalah melalui pendekatan model *Digital Integration* Setelah dilakukannya serangkaian kegiatan workshop dan pendampingan terhadap peserta program, entitas bisnis yang adaptif mengadopsi *digital integration* yang sederhana, mampu mendapatkan *data base customer*-nya secara tertarget dan penjualan pun dapat dipastikan berkelanjutan. Hal ini dapat dilihat sebagai contoh pencapaian unit usaha yang dijalani oleh mahasiswi prodi manajemen, yaitu bidang fashion (kerudung) Brand Rvna Hijab yang baru saja dimulai sejak awal September 2023. Dalam satu bulan berhasil mencatatkan penjualan sebanyak 3.556 pcs kerudung dengan total data base pelanggan 1.418 pembeli dengan total kunjungan atau *traffic* yang masuk sebanyak 26.561 orang. Hasil ini baru menggunakan satu platform saja, yaitu *Live Stream Commerce*, Tiktok. Namun demikian, tantangan muncul pada saat dorongan dari pemilik usaha untuk melakukan *scaling up* membuka *channel* distribusi platform *e-commerce* secara bersamaan sementara aspek *digital talent* belum siap, maka hasilnya menjadi kurang efektif.

Kata kunci: kewirausahaan digital, wirausaha baru, *scaling up*, *digital integration*, *digital economy*.

### Abstract

Learning from the business experiences started by these students, we compiled a blueprint for the Digital Entrepreneurship Development Program community service program: *Scaling Up Through Digital Integration* to encourage the improvement of business performance of student entrepreneurs and the general public in their business activities, so that after mastering the digital integration skillset, they are expected to be able to compete competitively and reach the widest possible market. The science and technology that will be used in implementing the *Scaling Up Concept* in this Digital Entrepreneurship Development Program is through the *Digital Integration* model approach. After a series of workshops and mentoring activities for program participants, adaptive business entities adopt simple digital integration, are able to get a targeted customer data base and sales can be ensured to be sustainable. This can be seen as an example of the achievement of a business unit run by management study program students, namely the fashion field (veil) Brand Rvna Hijab which has just started since early September 2023. In one month, it managed to record sales of 3,556 pcs of veils with a total customer data base of 1,418 buyers with a total visit or incoming traffic of 26,561 people. These results only use one platform, namely *Live Stream Commerce*, Tiktok. However, the challenge arises when business owners are encouraged to scale up to open *e-commerce* platform distribution channels at the same time while the digital talent aspect is not ready, then the results become less effective.

*Keywords: digital entrepreneurship, new ventures, scaling up, digital integration, digital economy*

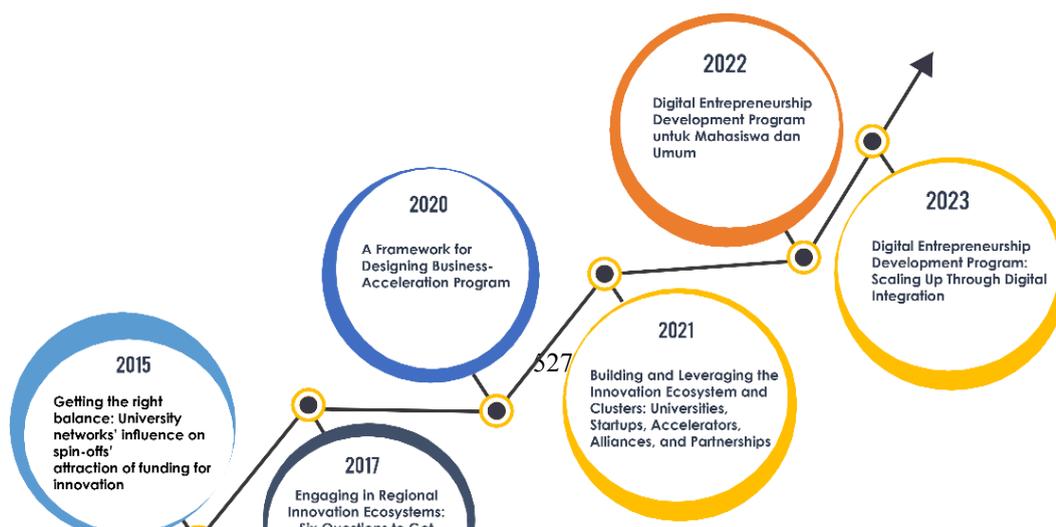
## 1. PENDAHULUAN

Belajar dari pengalaman usaha yang dirintis oleh para mahasiswa tersebut, maka kami menyusun *blueprint* program pengabdian masyarakat *Digital Entrepreneurship Development Program: Scaling Up Through Digital Integration* ini untuk mendorong peningkatan performa bisnis para wirausaha mahasiswa dan masyarakat umum dalam aktifitas usahanya, sehingga setelahnya menguasai skillset *digital integration* diharapkan mampu bersaing secara kompetitif serta dapat menjangkau market seluas-luasnya [1]. Fokus kami tidak hanya untuk usaha yang sudah berjalan, namun juga bagi mahasiswa dan masyarakat umum yang memiliki orientasi untuk meningkatkan kapasitas dan performa bisnisnya.

Adapun IPTEK yang akan digunakan dalam mengimplementasikan *Konsep Scaling Up* dalam Digital Entrepreneurship Development Program ini adalah melalui pendekatan model *Digital Integration* [2,3]. Pendekatan di mana aset fisik dan aset digital entitas bisnis dioptimasi serta dioperasikan melalui pengutan konten pada platform *social commerce* dan *livestream commerce*. Entitas bisnis yang sudah berjalan akan diaudit secara holistik untuk memastikan bagaimana proses bisnis tersebut dijalankan. Sehingga hasil audit akan memudahkan pada tahapan atau proses pengembangan desain bisnis prosesnya. Aset fisik yang dimaksud dalam konteks ini adalah infrastruktur yang dimiliki oleh *business owner* dapat berupa toko, galeri workshop, pabrik, atau model bangunan sejenisnya. Aset fisik ini yang kemudian nanti akan dioptimasi melalui proses integrasi ke aset digital. Yang kemudian pengintegrasian keduanya secara *best practice* mampu mendorong kinerja unit bisnis yang dimiliki oleh mahasiswa dan masyarakat umum.

Adapun aset digital yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah platform digital milik pihak ke- tiga yang dapat dimanfaatkan seluas-luasnya oleh pelaku usaha atau masyarakat umum. Sebagai keunggulan dari pemanfaatan *Digital Integration* ini bagi para wirausaha baru atau pemula selain *interface-nya user friendly, simple* juga nyaris tanpa harus keluar biaya iklan untuk mengakuisisi calon konsumen. Sehingga sangat membantu meringankan biaya modal usaha yang harus dianggarkan. Keunggulan lainnya dari *Digital Integration* ini adalah fokus pada target market yang betul-betul sedang membutuhkan produk/layanan tersebut sehingga memangkas proses fase-fase kegiatan marketing yang berkuat diranah *cold market*. Dan di *Digital Integration* ini dapat diorientasikan pada skema *Business to Business* dan *Business to Consumer*.

Program pengabdian kepada masyarakat yang kami usulkan relevan dengan rencana induk nasional dan rencana induk Universitas yakni di bidang *digital economy* dan kewirausahaan. *Digital Entrepreneurship* menggabungkan dua disiplin ilmu menjadi satu *interface* yang masih terbuka luas untuk didalami melalui penelitian dan transfer IPTEKS melalui program pengabdian kepada masyarakat khususnya di lingkungan program studi manajemen Universitas Perjuangan Tasikmalaya. Berikut ini gambar Roadmap pengabdian kepada masyarakat dengan merujuk pada hasil penelitian yang relevan.



## 2. METODE

Setiap entitas bisnis dalam upaya mendorong pertumbuhan bisnisnya tidak cukup sebatas pada memetakan model bisnisnya saja kemudian memvalidasinya. *Scaling Up* merupakan strategi dalam mendorong tercapainya pertumbuhan secara eksponensial [4]. Dalam konteks bisnis, *scaling up* meliputi peningkatan kuantitas produksi, peningkatan jumlah pelanggan, atau peningkatan pemanfaatan sumber daya untuk menghasilkan angka pertumbuhan yang lebih besar. *Scaling Up* juga dapat mencakup pengembangan infrastruktur, peningkatan efisiensi operasional, dan penyesuaian strategi untuk mengakomodasi pertumbuhan yang signifikan. Dalam penggunaan umum, *scaling* sering kali terkait dengan pertumbuhan yang cepat dan berkelanjutan. Dalam konteks integrasi digital, *Scaling Up* berarti menggunakan teknologi digital dan platform online untuk memperluas dan meningkatkan aktivitas bisnis secara efisien dan efektif.

Adapun metode pendekatan yang akan diterapkan adalah *Digital Integration*. Esensi dari model ini adalah sebuah framework yang mengintegrasikan antara asset fisik dengan asset digital pada entitas bisnis. Hal ini dapat dilihat secara visual bagaimana framework-nya pada gambar 2.

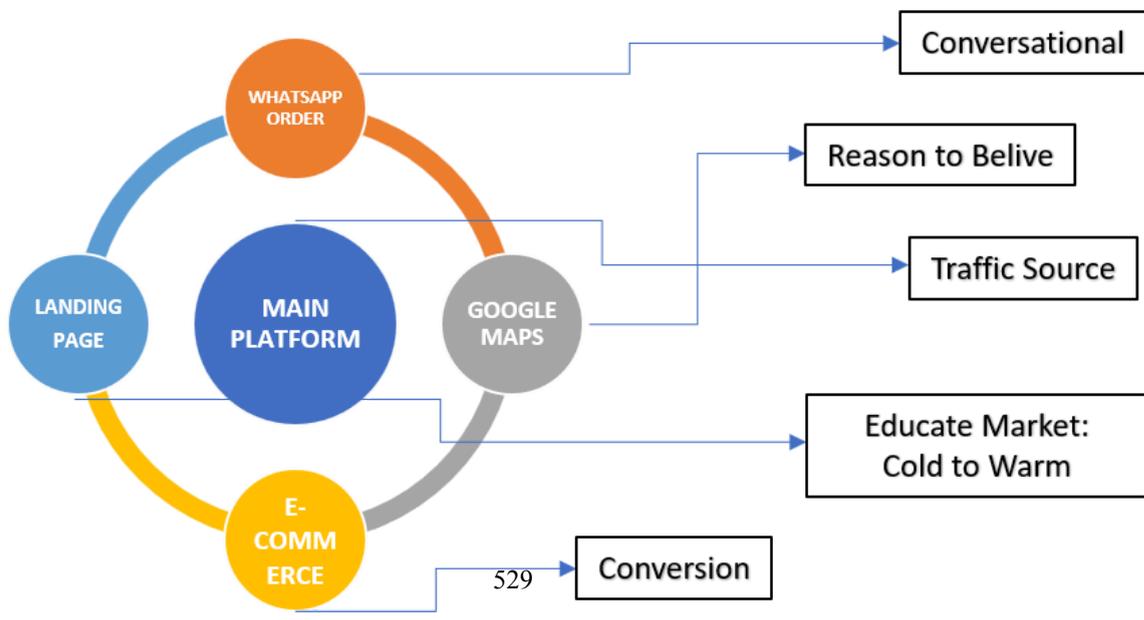
Aset fisik yang dimiliki oleh entitas bisnis berupa toko, pabrik, tempat produksi atau bangunan sejenisnya akan diamplifikasi melalui platform digital Google Maps, fasilitas yang disediakan oleh Google untuk menampilkan visibilitas lokasi usaha. Visibilitas pada google maps akan sangat dipengaruhi bagaimana pemilik entitas bisnis mampu mengoptimasi platform tersebut. Kemampuan riset kata kunci sangat membantu pemilik entitas bisnis untuk dapat menaikkan peringkat visibilitas sehingga produk atau jasa yang ditawarkan akan dengan mudah ditemukan oleh calon konsumen [5]. Dan untuk meningkatkan level *reason to believe* pada calon konsumen untuk memutuskan pembelian ke unit bisnis yang dimiliki maka, pemilik entitas bisnis harus mampu menaikkan rating reviewnya secara organik, yaitu dengan cara meminta kerelaan dari konsumen untuk memberikan testimoni dan rating kepuasan di platform google maps. Yang akhirnya nanti diharapkan akan menjadi faktor penguat *reason to believe* calon pembeli terhadap penawaran dari sebuah entitas bisnis. Semakin banyak yang memberikan review positif dan pemberian rating (bintang) maka akan semakin tinggi tingkat kepercayaan konsumen terhadap penawaran produk atau jasa entitas bisnis tersebut, dan juga berlaku sebaliknya.

Platform digital yang dibangun harus merupakan sebuah ekosistem yang terintegrasi, maka *frame work* dalam konteks ini tidak hanya bergantung pada kemampuan platform google maps saja dalam mengamplifikasi *product offering* kepada market. Untuk membentuk ekosistem yang utuh dan *inline* maka diperlukan *Main Platform* dalam *frame work digital integration* ini. Main platform yang dimaksud merupakan pilihan atau preferensi setiap pemilik entitas bisnis. Pemilik entitas bisnis secara leluasa bebas menentukan main platform mana yang akan digunakannya dalam mendatangkan atau menarik *traffic* calon pelanggan sebanyak-banyaknya. Cara ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Gaglio, yaitu bahwa pemilihan platform digital dalam mengkomunikasi melalui jaringan internet akan sangat berpengaruh pada proses aktifitas inovasi dan produktifitas pemilik bisnisnya [6]. Dalam konteks ini, main platform yang direkomendasikan adalah platform *social commerce* dan atau *livestream commerce* [7].

Platform digital lainnya yang akan berperan memperkuat *touchpoint costumers journey* [8] adalah platform yang akan mengedukasi market dari yang orientasinya masih *cold market* menjadi *warm market*, kemudian menjadi *hot market* dan pada akhirnya berakhir dengan keputusan pembelian pelanggan atau dengankata lain *conversion* [9]. Dalam konteks ini, bagaimana pemilik entitas bisnis mampu mendesain dan mengembangkan *landing page* atau *sales page* yang mampu menciptakan pengalaman pelanggan atau penciptaan proses pembelian yang dilakukan oleh konsumen semudah mungkin. Mendesain dan mengembangkan platform digital menjadi sebuah *landing page* atau *sales page* yang *responsive*, maka dapat direkomendasikan menggunakan blogger.com atau wordpress.org.

Platform digital *landing page* atau *sales page* tidak akan menghasilkan tingkat konversi yang tinggi jika pada landing page tersebut tidak terdapat bagian kecil namun vital. Bagian kecil dan vital ini seringkali dilewatkan oleh para pemilik entitas bisnis ketika mengembangkan landing page atau sales page. Maka dalam konteks ini, pemilik entitas bisnis ketika mendesain dan mengembangkan landing page atau sales page harus menanamkan *short code* pembelian yang dikenal dengan tombol CTA (*Call to Action*). Tombol pembelian ini dapat diarahkan ke berbagai platform lainnya, namun yang direkomendasikan adalah ke platform *conversational* dalam hal ini adalah Whatsapp atau ke *e-commerce* untuk mengantisipasi atau memfasilitasi konsumen yang ingin melakukan transaksi dengan memanfaatkan voucher diskon dari platform *e-commerce* lain dan merasa lebih aman karena menggunakan fasilitas rekening pihak *e-commerce* atau rekening bersama.

Namun demikian, dalam praktiknya, jika pemilik entitas bisnis memiliki alokasi dana lebih, direkomendasikan membuat *e-commerce* sendiri. Dengan kata lain, pemilik entitas bisnis pada tahap ini didorong untuk berani berinvestasi membangun asset digital yang betul-betul dikembangkan sendiri. Mulai dari membeli domain untuk unit bisnisnya, hosting, wordpress them, blogger theme, dan komponen lainnya. Komponen mana dan apa saja yang akan digunakan sangat bergantung pada preferensi masing-masing pemilik bisnis. Bisa dimulai dari yang cara gratisan namun erbatas dalam proses pengembangannya. Saran dan rekomendasi terbaik adalah berani berinvestasi untuk membangun *e-commerce* secara mandiri [10]. Kelebihannya, *data base* dan *system control* pengembangan hingga ke *customer relationship* berada dibawah kendali langsung pemilik bisnis. Termasuk perputaran uang transaksi dari setiap penjualan yang dihasilkan dapat langsung dikelola oleh pemilik bisnis secara *realtime*. Tidak perlu menunggu waktu pencairan dari pihak ketiga. Maka menjadi substansial jika setiap pemilik entitas bisnis memiliki channel whatsapp order untuk proses *conversational* mengedukasi kembali pelanggan yang masih ragu, dan memiliki *e-commerce* sendiri sehingga setiap transaksi yang terjadi data base pelanggan serta dana yang masuk secara *realtime* dibawah control dan kendali pemilik bisnis.



Secara ringkas, *best practice* dari framework *Digital Integration* dalam konteks ini adalah pada bagaimana *business owner* secara proaktif mendesain dan mengembangkan asset-aset *digital platform* secara berkelanjutan. Dimulai dari membangun *Main Platform* yang dari awal dibuat harus sesuai dengan *niche* market. Sehingga kekuatan konten akan mendatangkan leads yang berkualitas dan berdampak pada *conversions* (nilai penjualan). Tahapan berikutnya adalah untuk tujuan *Scaling Up*, maka kebutuhan dan masalah yang dialami oleh market harus diakomodir melalui empat platform digital lainnya. Sehingga market mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam mengakses produk atau layanan terbaik kita.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukannya serangkaian kegiatan workshop dan pendampingan terhadap peserta program, entitas bisnis yang adaptif mengadopsi *digital integration* yang sederhana, mampu mendapatkan *data base customer*-nya secara tertarget dan penjualan pun dapat dipastikan berkelanjutan. Hal ini dapat dilihat sebagai contoh pencapaian unit usaha yang dijalani oleh mahasiswi prodi manajemen, yaitu bidang fashion (kerudung) Brand Rvna Hijab yang baru saja dimulai sejak awal September 2023. Dalam satu bulan berhasil mencatatkan penjualan sebanyak 3.556 pcs kerudung dengan total data base pelanggan 1.418 pembeli dengan total kunjungan atau *traffic* yang masuk sebanyak 26.561 orang. Hasil ini baru menggunakan satu platform saja, yaitu Live Stream Commerce, Tiktok, visualisasi dapat dilihat pada gambar 3.

Selain Hijab, adalah produk olahan dari bahan baku kelapa, yaitu VCO (*virgin coconut oil*). Pada tahap uji coba *minimum viable product* (MPV) produk VCO tersebut dikomersialkan melalui platform marketplace, mengingat saat itu pemerintah Indonesia melakukan penertiban regulasi praktik media sosial dengan e-commerce yang seharusnya terpisah. Berikut hasil uji coba untuk produk VCO di platform marketplace, visualisasi dapat dilihat pada gambar 4.

Pencapaian brand Rvina Hijab dalam konteks ini memfokuskan kekuatan marketingnya pada Main Platform, yaitu Tiktok-Livestream Commerce untuk menarik *traffic* calon pelanggan sebanyak-banyaknya. Namun demikian, algoritma platform Tiktok juga perlu upaya dari pemilik bisnis untuk mendesain dan menciptakan konten-konten yang relevan dengan *niche* marketnya. Keberhasilan *livestream commerce* juga perlu dibantu dengan kualitas bagaimana mengamplifikasi *offering product* melalui *content marketing* yang menarik dan mengusik sisi emosi market untuk secara sadar mengikuti bagaimana *offering product* di platform *livestream* tersebut. Tugas terberatnya adalah bagaimana *offering product* yang disampaikan harus dilakukan secara berulang karena *traffic* yang masuk ke platform *livestream* cenderung dinamis.

*Traffic* yang dinamis pada platform *livestream commerce*, dalam konteks ini dapat diselesaikan dengan cara membangun empat digital asset lainnya yang saling melengkapi dan menguatkan keberadaan *Main Platform Livestream* Tiktok tersebut. Sebagai catatan, Main Platform dapat dipilih secara bebas sesuai dengan preferensi kebutuhan masing-masing pemilik entitas bisnis. Main platform tersebut bisa Instagram Profesional, Facebook Page, atau Youtube.

Empat platform yang akan menguatkan dan melengkapi salah satunya adalah platform *conversational commerce*, dengan aplikasi mobile yang dapat digunakannya adalah WhatsApp. Namun dalam paper ini kami memberikan penamaan WhatsApp Order, bertujuan untuk mempertegas pemanfaatan fiturnya. WhatsApp Order dibuat untuk memudahkan bagi calon pembeli untuk berkomunikasi dengan pemilik produk. Tidak semua calon pembeli melakukan transaksi pembelian secara langsung setelah melihat review atau promo produk yang ditayangkan pada main platform. Namun ada juga calon pembeli yang kurang puas dengan melihat dan menyimak, mereka butuh mengonfirmasi secara langsung perihal keunggulan, fitur dan benefit produk yang akan dibeli tersebut. Maka, menjadi penting pemilik bisnis mulai memfasilitasi calon pembeli atau pelanggannya melalui platform *conversational*, yakni WhatsApp Order.

Bagi beberapa entitas market, platform *conversational*-WhatsApp Order belum tentu cukup meyakinkan agar segera melakukan keputusan pembelian. Mereka butuh *reason to believe* mengapa mereka harus membeli produk kepada kita. Maka diperlukan satu platform lainnya yang dibangun secara berkelanjutan, yaitu Google Maps. Pada aplikasi tersebut, biasanya akan terlihat peniaian, *review*, testimoni pelanggan yang pernah membeli. Dari pengalaman pelanggan lain inilah sedikit banyak akan memberikan stimulus pada keputusan pembelian.

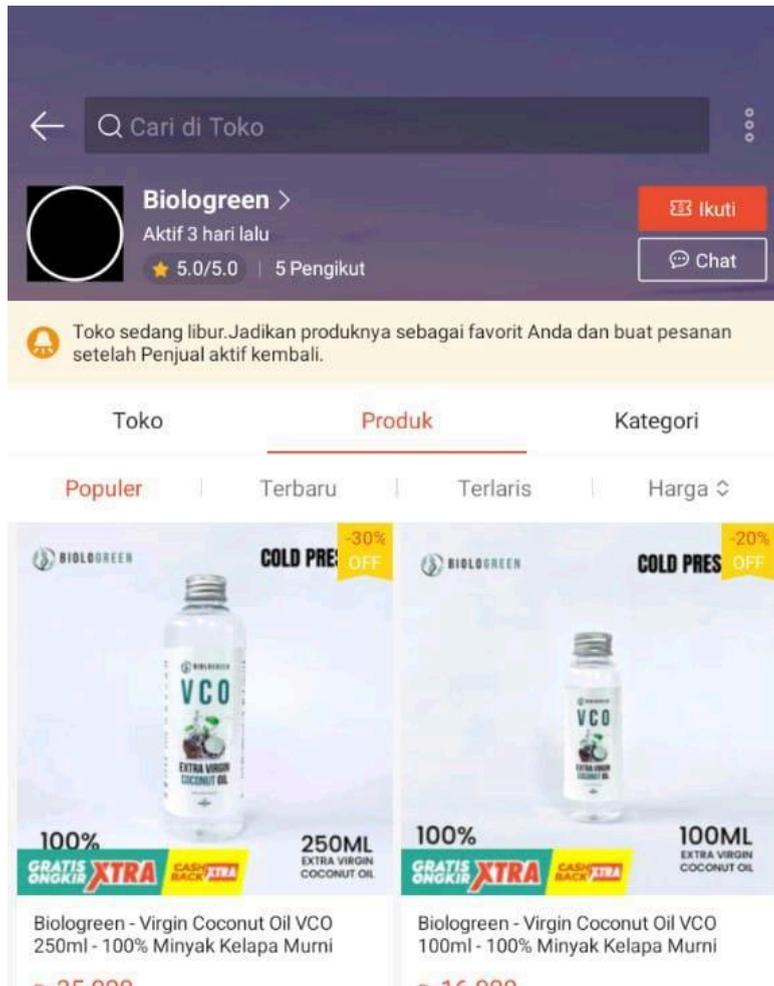
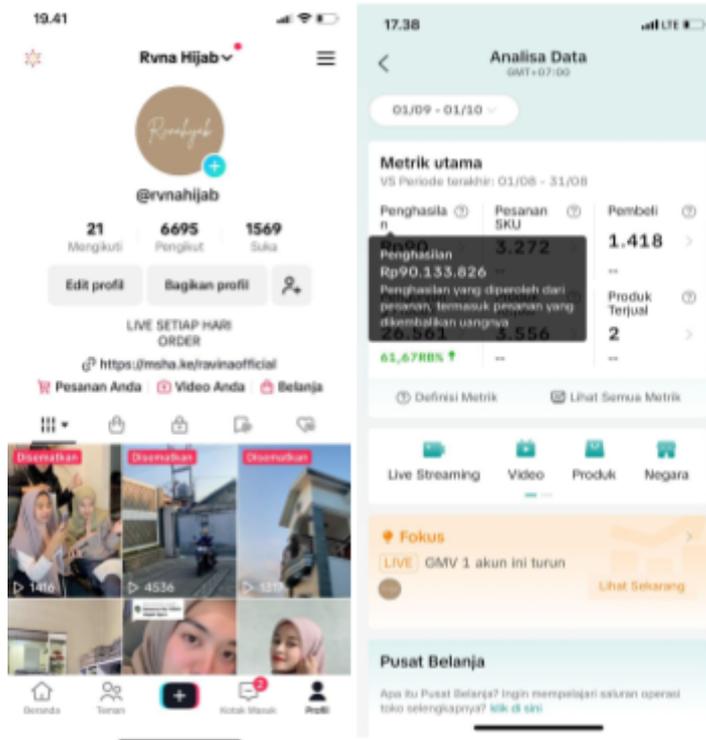
Pengalaman pelanggan dalam melakukan pembelian akan jauh lebih memudahkan apabila pemilik bisnis menyediakan *product knowledge* secara komprehensif disatu platform yang mudah diakses dan responsif. Para professional, biasanya kan membuat website yang dibuat secara *customize*. Hal ini mungkin juga dilakukan oleh pemilik bisnis pemula sekalipun, namun dimulai dari yang sederhana, yaitu berupa landing page/sales page. Untuk memulai, platform landing page sudah cukup, jika dibuat, didesain, dan dikembangkan berdasarkan kaidah perilaku konsumen yang relevan. Dalam konteks ini, kaidah yang diaplikasikan pada saat mendesain dan mengembangkan landing page/sales page adalah, *Clean, Responsive, and Conversion*.

*Clean*, dimaksudkan landing page/sales page yang dikembangkan harus terlihat bersih dari hal-hal yang dapat mengurangi kualitas pengalaman pelanggan saat mengakses landing page tersebut. tampilan landing page harus fokus menampilkan *product knowledge* secara utuh, dengan perpaduan warna yang menarik, dan yang terpenting tidak over disetiap bagian kontennya. Misalnya, bagian testimoni secukupnya saja yang ditampilkan, yang memiliki *authority* lebih kuat saja. Perpaduan warna agar terlihat *clean*, tidak perlu menggunakan kombinasi warna yang kompleks sehingga mengurangi kenyamanan pelanggan dalam mempelajari konten landing page-nya.

*Responsive*, landing page/sales page didesain dan dikembangkan agar dapat secara otomatis dapat menyesuaikan dengan device yang digunakan oleh user/calon pembeli. Landing page akan tampil terlihat proporsional jika diakses di smartphone android, dalam waktu yang bersamaan tampilan landing page terlihat proporsional jika diakses dengan menggunakan tablet atau bahkan laptop. Dan dalam hitungan detik semua informasi pada landing page dapat tampil utuh, tanpa harus menunggu *loading* yang memakan waktu lebih dari satu menit, dengan kata lain landing page harus *fast loading*.

*Conversion*, landing page/sales page yang didesain dan dikembangkan harus memudahkan proses pembelian. Harus dapat mengakomodir calon pembeli yang terbiasa menggunakan digital payment, juga harus bisa mengakomodir calon pembeli yang terbiasa system COD (*cash on delivery*). Point ini sangat krusial dalam komposisi mengembangkan landing page yang *convert* pada keputusan pembelian.

Bagian platform digital terakhir yang saling menguatkan dan melempkapi, adalah e-commerce. Kekuatan e-commerce adalah pada daya tarik *traffic*. Karakteristik yang kuat sebagai tempat terjadinya transaksi, tempat bertemunya antara pemilik barang dan pembeli, yang kemudian bertransaksi diplatform tersebut. sebenarnya, sangat memungkinkan jika e-commerce didesain dan dikembangkan secara organik. Namun demikian, pemilik bisnis harus tepat dalam menentukan type e-commerce mana yang mau dipilih dan dikembangkan untuk kemudian digunakan sebagai media untuk bertransaksi. Dalam digital marketing, e-commerce dibedakan menjadi beberapa jenis, antara lain; *marketplace, social media commerce, owned commerce, conversational commerce, livestream commerce*. Masing-masing memiliki karakteristik dan cara mengamplifikasi serta mengoptimasi yang berbeda. dalam konteks ini, penguatan digital integration ada pada adopsi *conversational commerce, livestream commerce dan yang terakhir adalah owned commerce*. Sebagaimana disampaikan pada metode tersebut diatas, dalam adopsi *digital integration* dalam upaya *scaling up* performa bisnis, dengan berbagai pertimbangan database pelanggan, pengendalian dan proses optimasi disarankan untuk menggunakan *owned commerce* atau membangun website sendiri jika sumber daya keuangan mencukupi.



#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

*Digital integration* secara langsung menjawab tantangan perubahan perilaku konsumen dalam melakukan pembelian yang serba menggunakan digital. Oleh karena itu *digital integration* menjadi perlu sebagai upaya agar tetap relevan dengan pergeseran perilaku konsumen. Bagian yang terpenting dari *digital integration* adalah meningkatkan visibilitas produk atau jasa sehingga mudah ditemukan oleh calon pelanggan.

Tidak cukup dengan meningkatkan visibilitas *offering product* atau jasa, tantangan yang harus difasilitasi agar tumbuh kepercayaan calon pelanggan, maka diperlukan upaya untuk membangun *Reason to Believe*. Semakin kuat membangun komponen *reason to believe*, maka semakin kuat keyakinan dan kepercayaan market atas *offering product* atau jasa yang disediakan. Sehingga, kepercayaan ini akan menghasilkan nilai konversi yang tinggi dan berkelanjutan.

Praktik terbaik dari bagian *digital integration* yang dilakukan oleh entitas bisnis Rvna Hijab adalah memfokuskan aktifitas pemasaran pada satu Main Platform sebagai sumber *traffic* terbesarnya, yaitu platform *livestream commerce*-Tiktok. Namun demikian, saran konstruktif yang dapat dilakukan oleh Rvna Hijab sebagai upaya *scaling up* adalah dengan membangun channel atau platform lainnya untuk memperkuat ekosistem pemasaran yang *holistic*. Sehingga mendorong kinerja pemasaran yang lebih optimal secara kuantitatif. Data kinerja pemasaran yang ditunjukkan oleh besaran omset dari satu platform saja sudah cukup signifikan, terlebih jika dimaksimalkan dengan mengintegrasikan platform digital lainnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Acquier A, Carbone V, Masse D. How to create value(s) in the sharing economy: Business models, scalability, and sustainability. *Technology Innovation Management Review* 2019;9:5–24. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1215>.
- [2] Ohno I, Konya K, Shiga H, Murillo F, Charvet E. *Scaling Up Business Impact on the SDGs. 2030 Agenda for Sustainable Development 2019*.
- [3] Falloon G. From digital literacy to digital competence: the teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development* 2020;68:2449–72. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>.
- [4] Cavallo A, Cosenz F, Noto G. Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 2023;00:1–28. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2195463>.
- [5] Achmad G, Ghonisyah A, Barlian B. Pengembangan Kewirausahaan Digital : Pendekatan Optimasi Bisnis Lokal 2023;5:8–18.
- [6] Gaglio C, Kraemer-Mbula E, Lorenz E. The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises. *Technol Forecast Soc Change* 2022;182. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121785>.
- [7] Dwivedi YK, Ismagilova E, Hughes DL, Carlson J, Filieri R, Jacobson J, et al. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *Int J Inf Manage* 2021;59:102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>.
- [8] Lundin L, Kindström D. Digitalizing customer journeys in B2B markets. *J Bus Res* 2023;157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639>.
- [9] Lundin L, Kindström D. Digitalizing customer journeys in B2B markets. *J Bus Res* 2023;157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639>.
- [10] Hendricks S, Mwapwele SD. A systematic literature review on the factors influencing e-commerce adoption in developing countries. *Data Inf Manag* 2023:100045. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100045>.