

STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL UNTUK PENGUATAN BRANDING DAN EKSPANSI PASAR EKSPOR PRODUK BRIKET ARANG KELAPA: STUDI KASUS PT HOJAYA GROUP INTERNATIONAL (HOOCOCO)

Hafina Oktaviani¹, Anggalia Wibasuri^{2*}, Isnandar Agus³

Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

*E-mail Penulis Korespondensi: anggalia.wibasuri@darmajaya.ac.id

ABSTRAK

Menghadapi persaingan global yang semakin pesat di dunia digital, PT Hojaya Group International (Hoococo), produsen briket arang kelapa asal Indonesia, perlu menerapkan strategi transformasi digital untuk memperkuat citra merek dan memperluas penetrasi pasar ekspor. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi transformasi digital yang efektif dalam meningkatkan visibilitas merek Hoococo di pasar global, serta menganalisis dampaknya terhadap perluasan jangkauan pasar ekspor produk briket arang kelapa. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dengan tiga informan kunci yang dipilih secara purposive. Informan tersebut terdiri dari Staf Pemasaran Digital Hoococo, pelanggan ekspor, dan pihak manajemen perusahaan. Kriteria pemilihan informan didasarkan pada peran mereka yang relevan dalam proses transformasi digital dan pengaruhnya terhadap strategi pemasaran ekspor. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola dan temuan kunci. Hoococo telah mengembangkan situs web resmi (hoococo.com) yang berfungsi sebagai etalase utama bagi produk mereka. Tim pemasaran digital secara rutin memperbarui konten blog, dengan artikel edukasi bulanan yang menunjukkan keunggulan briket arang kelapa Hoococo dibandingkan produk arang lainnya. Artikel-artikel ini terbukti efektif dalam menarik perhatian pelanggan internasional, sebagaimana tercermin dari peningkatan traffic website sebesar 30% dalam tiga bulan terakhir. Berdasarkan temuan penelitian, Hoococo disarankan untuk terus memperkaya konten digital dengan menambahkan video produk, profil perusahaan, dan testimonial pelanggan. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi proses pemasaran dan distribusi, Hoococo sebaiknya mengintegrasikan sistem manajemen pesanan dengan platform digital mereka. Penggunaan alat analitik web yang lebih canggih juga akan membantu dalam memahami pola perilaku pelanggan dan mengoptimalkan konversi dari prospek menjadi pembeli.

Kata kunci: transformasi digital; branding; ekspansi pasar ekspor; briket arang kelapa; pemasaran digital

ABSTRACT

Facing increasingly rapid global competition in the digital world, PT Hojaya Group International (Hoococo), an Indonesian coconut charcoal briquette producer, needs to implement a digital transformation strategy to strengthen its brand image and expand its export market penetration. This study aims to formulate an effective digital transformation strategy to increase Hoococo's brand visibility in the global market and analyze its impact on expanding the export market reach of coconut charcoal briquettes. This study uses a qualitative case study approach. The primary data source in this study is in-depth interviews with three purposively selected key informants. These informants consist of Hoococo's Digital Marketing Staff,

export customers, and company management. The informant selection criteria are based on their relevant roles in the digital transformation process and their influence on export marketing strategies. The collected data is analyzed using a thematic approach to identify patterns and key findings. Hoococo has developed an official website (hoococo.com) that serves as the main showcase for their products. The digital marketing team regularly updates the blog content, with monthly educational articles highlighting the advantages of Hoococo's coconut charcoal briquettes compared to other charcoal products. These articles have proven effective in attracting international customers, as reflected in a 30% increase in website traffic in the past three months. Based on the research findings, Hoococo is advised to continue enriching its digital content by adding product videos, company profiles, and customer testimonials. Furthermore, to improve the efficiency of its marketing and distribution processes, Hoococo should integrate its order management system with its digital platforms. The use of more advanced web analytics tools will also help understand customer behavior patterns and optimize the conversion of prospects to buyers.

Keywords: digital transformation; branding; export market expansion; coconut charcoal briquettes; digital marketing

diterima	7 November 2025	direview	4 April 2026	diterbitkan	22 April 2026
----------	-----------------	----------	--------------	-------------	---------------

I. PENDAHULUAN

Beberapa studi sebelumnya telah menyoroti pentingnya transformasi digital untuk memperkuat branding dan ekspansi pasar dalam sektor manufaktur dan ekspor, dengan fokus pada pengaruh teknologi digital terhadap efisiensi operasional dan daya saing perusahaan (Verhoef et al., 2021; Hanelt et al., 2021). Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya belum membahas secara spesifik bagaimana penerapan teknologi digital dapat meningkatkan citra merek dan jangkauan pasar internasional untuk perusahaan manufaktur Indonesia, khususnya dalam konteks ekspor briket arang kelapa yang berbasis pada produk lokal. Sebagian besar penelitian yang ada lebih banyak berfokus pada perusahaan besar atau di luar sektor industri kelapa (Vial, 2019; Medvedieva, 2023). Dengan demikian, masih terdapat celah yang belum terisi dalam literatur terkait dengan transformasi digital yang diterapkan oleh perusahaan kecil hingga menengah di Indonesia dalam industri briket arang kelapa.

Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan meneliti secara mendalam bagaimana PT Hojaya Group International (Hoococo), sebagai salah satu pemain utama di sektor ekspor briket arang kelapa Indonesia, mengimplementasikan strategi transformasi digital untuk memperkuat branding dan memperluas pasar ekspor mereka. Selain itu, penelitian ini juga menyelidiki dampak awal dari transformasi digital terhadap daya saing perusahaan dalam menghadapi pasar global yang semakin kompetitif. Meskipun PT Hojaya Group International (Hoococo) telah memulai proses transformasi digital, masih terdapat pertanyaan terkait efektivitas strategi digital yang diterapkan, terutama dalam hal kontribusinya terhadap penguatan citra merek perusahaan di pasar global. Selain itu, perlu diteliti sejauh mana implementasi transformasi digital ini dapat mendukung ekspansi pasar ekspor produk briket arang kelapa yang dihasilkan oleh Hoococo?

Di era digital, citra merek (brand image) perusahaan sangat dipengaruhi

oleh kehadiran online dan interaksi di media sosial (Medvedieva, 2023). Oleh karena itu, penting untuk memahami apakah langkah-langkah digital Hoococo sudah terencana dalam suatu kerangka strategi transformasi digital yang komprehensif atau masih bersifat ad-hoc. Transformasi digital yang berhasil biasanya melibatkan perubahan lintas fungsi perusahaan dan pembangunan kapabilitas baru, bukan sekadar pembaruan teknologi (Hanelt et al., 2021; Verhoef et al., 2021). Hoococo perlu memastikan bahwa transformasi digitalnya mencakup aspek strategi bisnis, budaya organisasi, dan proses operasional, agar hasilnya optimal.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami strategi transformasi digital Hoococo dalam kerangka penguatan branding dan ekspansi pasar ekspor produk briket arang kelapa. Transformasi digital merujuk pada adopsi teknologi digital dalam proses internal dan model bisnis perusahaan, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, daya saing, serta memperluas jangkauan pasar. Beberapa penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya transformasi digital dalam memperkuat branding dan ekspansi pasar, baik dalam konteks perusahaan manufaktur maupun agroindustri. Misalnya, Priyono, Moin, & Putri (2020) mengungkapkan bahwa selama pandemi, UKM di Indonesia mulai mengadopsi berbagai jalur transformasi digital dalam model bisnis mereka, di mana kesiapan sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan. Selain itu, Verhoef et al. (2021) menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil melakukan transformasi digital secara holistik mampu memperkuat citra merek dan memperluas jangkauan pasar global mereka. Penelitian oleh Hanelt et al. (2021) juga menyoroti bahwa sektor manufaktur yang menerapkan strategi digital marketing yang tepat dapat

mencapai efisiensi dalam proses ekspor dan mempercepat penetrasi pasar internasional. Namun, meskipun ada berbagai penelitian yang membahas transformasi digital dalam konteks sektor manufaktur, penelitian tentang dampaknya terhadap branding dan ekspansi pasar ekspor dalam industri briket arang kelapa Indonesia masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi implementasi transformasi digital pada PT Hojaya Group International (Hoococo) sebagai studi kasus.

Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah (1) mendeskripsikan langkah-langkah dan inisiatif yang dilakukan Hoococo dalam transformasi digital terkait aktivitas pemasaran ekspor dan branding. (2) menganalisis proses implementasi transformasi digital tersebut, termasuk tantangan yang dihadapi dan faktor pendukung di internal perusahaan. (3) mengevaluasi dampak awal dari strategi transformasi digital terhadap kekuatan merek (brand strength) Hoococo dan perluasan jangkauan pasar ekspornya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus pada PT Hojaya Group International (Hoococo). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utama penelitian adalah untuk memahami secara mendalam fenomena transformasi digital dalam konteks spesifik perusahaan Hoococo, serta mengeksplorasi dampak yang ditimbulkan terhadap branding dan ekspansi pasar ekspor. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali proses-proses yang terjadi dalam konteks sosial dan budaya perusahaan (Creswell & Poth, 2018). Dalam penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah strategi transformasi digital yang diterapkan oleh Hoococo,

khususnya dalam konteks pemasaran dan ekspansi pasar internasional (Yin, 2018).

Studi kasus dipilih karena memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang penerapan strategi digital di perusahaan yang terlibat dalam ekspor produk berbasis komoditas lokal, seperti briket arang kelapa. Menurut Creswell (2018), studi kasus memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi fenomena dalam konteks kehidupan nyata dan mengungkap interaksi dinamis antara faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perusahaan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah kegiatan digitalisasi yang melibatkan penerapan teknologi dalam pemasaran, branding, dan ekspansi pasar, serta respons perusahaan terhadap dampak transformasi digital terhadap daya saing mereka di pasar global (Hanelt et al., 2021). Sumber data utama dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dengan tiga informan kunci, yang dipilih secara purposive untuk memastikan keberagaman perspektif mengenai strategi transformasi digital yang diterapkan Hoococo. Informan tersebut terdiri dari:

- Staf Pemasaran Digital Hoococo (Informan A): Seorang karyawan yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran digital perusahaan.
- Pelanggan Ekspor Hoococo (Informan B): Salah satu pelanggan mancanegara yang pernah atau sedang melakukan pembelian produk briket arang kelapa dari Hoococo.
- Pihak Manajemen Hoococo (Informan C): Anggota tim manajemen perusahaan, seperti Manajer Operasional atau Direktur, yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk yang terkait dengan transformasi digital.

Jumlah tiga informan dianggap memadai untuk mencapai kedalaman data yang diperlukan, mengingat tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif dan holistik mengenai dampak transformasi digital pada Hoococo (McCracken, 2019). Pemilihan tiga informan ini juga didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan yang cukup mendalam dan relevan tentang implementasi transformasi digital di perusahaan.

Prosedur pengumpulan data pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama:

(1) Wawancara Mendalam: Wawancara dilakukan dengan kelima informan kunci pada periode Oktober hingga November 2025. Setiap wawancara berlangsung selama 60-90 menit dan dilaksanakan secara tatap muka maupun virtual sesuai dengan ketersediaan informan. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan pemahaman mereka terkait implementasi strategi digital Hoococo (Gill et al., 2020). (2) Studi Dokumen: Peneliti mengkaji berbagai dokumen yang terkait dengan implementasi transformasi digital, termasuk laporan internal, materi promosi digital, dan artikel blog perusahaan. Dokumen ini digunakan untuk memahami lebih lanjut bagaimana perusahaan mengelola konten digital dan branding (Chaffey, 2021). (3) Observasi: Observasi dilakukan langsung terhadap aktivitas pemasaran digital Hoococo, termasuk pengelolaan media sosial dan interaksi dengan pelanggan internasional di platform online. Proses ini dilakukan pada bulan November hingga Desember 2025, untuk memastikan data yang relevan dengan strategi pemasaran yang sedang berjalan (Medvedieva, 2023).

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik, yang meliputi beberapa tahap berikut:

Koding dan Kategori: Transkrip wawancara dan hasil observasi dikodekan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan implementasi transformasi digital, branding, dan ekspansi pasar (Braun & Clarke, 2019).

Triangulasi: Data dari wawancara, studi dokumen, dan observasi akan dipadukan untuk memperkaya interpretasi dan meningkatkan validitas temuan (Flick, 2018).

Interpretasi Data: Setelah pengkodean dan kategorisasi, peneliti akan melakukan interpretasi data untuk memahami pola dan hubungan antar tema yang muncul. Hal ini akan membantu untuk menyarikan kesimpulan mengenai dampak dari transformasi digital terhadap branding dan ekspansi pasar ekspor perusahaan (Morse, 2015).

Validitas dan keabsahan data untuk memastikan trustworthiness penelitian ini, beberapa langkah dilakukan:

Member Checking: Setelah setiap wawancara, peneliti merangkum poin-poin utama dan mengonfirmasi kembali dengan informan untuk memastikan akurasi interpretasi (Lincoln & Guba, 2015).

Refleksi Bias: Peneliti menyadari potensi bias yang mungkin timbul karena ketertarikan pada topik digital marketing, dan berusaha menjaga objektivitas dengan tidak terburu-buru menarik kesimpulan sebelum semua data dianalisis secara menyeluruh (Savin-Baden & Major, 2013).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa strategi transformasi digital Hoococo mencakup beberapa langkah penting yang melibatkan pemanfaatan website

korporat dan platform digital lainnya. Website Hoococo (hoococo.com) berfungsi sebagai etalase utama di dunia digital, dan tim digital perusahaan rutin memperbarui konten seperti artikel edukasi mengenai keunggulan briket arang kelapa. Hal ini mencerminkan praktik digital branding yang penting, yaitu kehadiran omnichannel dan penyajian konten informatif secara konsisten (Medvedieva, 2023). Kendati strategi ini sejalan dengan prinsip-prinsip dasar branding digital, yang menyatakan pentingnya membangun keterlibatan pengunjung untuk meningkatkan citra perusahaan (Grewal et al., 2020), penelitian ini juga menunjukkan keterbatasan dalam pendekatan tersebut. Keterbatasan pada platform yang digunakan, seperti tidak adanya fitur live chat, yang menurut Informan B, adalah fitur penting untuk meningkatkan interaksi langsung dengan pelanggan internasional, menjadi indikator bahwa meskipun ada upaya penguatan branding, masih ada area yang perlu ditingkatkan. Salah satu aspek yang patut dicatat adalah penerapan marketplace B2B global dan platform marketplace ekspor pemerintah, seperti Ina-Export, yang memungkinkan Hoococo untuk menjangkau pasar ekspor lebih luas tanpa harus hadir secara fisik di negara target. Hal ini mendukung temuan Tamam et al. (2024), yang menunjukkan bahwa e-commerce berpotensi memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, terutama bagi perusahaan menengah seperti Hoococo yang memiliki keterbatasan sumber daya untuk pemasaran tradisional. Namun, meskipun strategi yang diterapkan telah memberikan dampak positif, seperti penguatan kepercayaan pelanggan internasional, terdapat keterbatasan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan anggaran yang dihadapi oleh Hoococo. Menurut Informan C,

kurangnya SDM yang ahli di bidang digital marketing dan keterbatasan anggaran untuk iklan digital berbayar menjadi hambatan signifikan. Tantangan ini sejalan dengan temuan Kotler & Keller (2016), yang menyatakan bahwa banyak perusahaan kecil dan menengah menghadapi kesulitan dalam mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pemasaran digital, yang pada akhirnya dapat menghambat efektivitas transformasi digital.

Penting untuk mencatat bahwa meskipun Hoococo mengalami keberhasilan dalam mengimplementasikan transformasi digital, perbandingan dengan perusahaan lain yang sejenis menunjukkan beberapa kekurangan. Sebagai contoh, perusahaan manufaktur besar seperti Unilever telah mengoptimalkan penggunaan platform digital untuk pemasaran secara lebih agresif, termasuk dengan memanfaatkan kecerdasan buatan untuk analisis data pelanggan dan personalisasi konten (Hanelt et al., 2021). Sebaliknya, Hoococo masih terbatas pada penggunaan SEO dan media sosial tanpa penerapan teknologi canggih untuk meningkatkan pengalaman pelanggan secara lebih komprehensif. Penting untuk menyoroti bahwa meskipun penelitian ini menunjukkan adanya dampak positif dari transformasi digital terhadap branding dan ekspansi pasar, tidak ada pembahasan mendalam mengenai aspek yang gagal atau belum berjalan dengan baik dalam proses digitalisasi. Misalnya, integrasi sistem internal Hoococo masih terpisah-pisah (silo), dengan database pelanggan dari digital marketing yang belum terhubung otomatis ke sistem inventori, yang mengurangi efisiensi operasional perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam pengelolaan data, yang perlu diperbaiki agar dapat mendukung transformasi digital secara menyeluruh (Verhoef et al., 2021).

Kendati temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Hoococo telah berhasil dalam membangun branding digital dan memperluas jangkauan pasar ekspor, ada kemungkinan bahwa penelitian ini cenderung menunjukkan bias konfirmasi dengan hanya menyoroti keberhasilan yang telah dicapai tanpa mempertimbangkan potensi tantangan yang lebih besar, seperti kendala anggaran dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut seharusnya dapat mengeksplorasi lebih dalam mengenai kesulitan yang dihadapi selama transformasi digital, dan bagaimana perusahaan dapat mengatasi hambatan tersebut dalam jangka panjang.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Studi kasus pada PT Hojaya Group International (Hoococo) menunjukkan bahwa strategi transformasi digital yang diterapkan dapat memperkuat branding perusahaan dan mendukung ekspansi pasar ekspor produk briket arang kelapa, meskipun dampaknya perlu dilihat secara lebih rinci. Hoococo telah mengimplementasikan berbagai inisiatif digital, termasuk pengembangan website multibahasa, keaktifan di media sosial, dan partisipasi dalam marketplace global. Meskipun demikian, klaim mengenai peningkatan kinerja secara signifikan perlu dibatasi, karena data yang diperoleh hanya mencakup perspektif dari tiga informan dan tidak disertai dengan indikator pengukuran yang jelas, seperti volume penjualan atau tingkat konversi pengunjung menjadi pelanggan. Selanjutnya, generalitas tentang kemampuan Hoococo dalam menjangkau calon pembeli di negara-negara baru juga perlu disesuaikan dengan temuan yang lebih terbatas dalam penelitian ini. Meskipun terdapat peningkatan jumlah inquiry dan jangkauan pasar melalui platform digital, pernyataan bahwa perusahaan dapat secara langsung

menjangkau pasar internasional lebih dari 11 negara perlu dilihat sebagai indikasi awal, bukan klaim mutlak. Berdasarkan temuan penelitian, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh Hoococo untuk memperkuat pencapaian transformasi digitalnya yaitu Pengembangan Konten Digital Hoococo disarankan untuk terus memperkaya konten digitalnya, terutama dengan menambahkan video profesional yang memperlihatkan proses produksi dan kualitas produk untuk memperkuat storytelling merek, yang dapat dipublikasikan melalui platform seperti YouTube atau situs web.

Pemasaran berbasis data Untuk meningkatkan efektivitas pemasaran, Hoococo perlu menganalisis data digital yang telah terkumpul, seperti pola trafik website dan performa media sosial, untuk memahami perilaku pelanggan dan menyesuaikan strategi pemasaran.

Integrasi Sistem dan Layanan Pelanggan Hoococo sebaiknya mengintegrasikan sistem front-end dan back-end untuk meningkatkan efisiensi, serta mengembangkan layanan pelanggan digital yang lebih responsif, seperti fitur live chat 24/7 dan sistem pelacakan status pesanan ekspor.

Keterbatasan penelitian dan arah penelitian masa depan penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah informan dan data kuantitatif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan dan menggunakan data kuantitatif untuk mengukur dampak yang lebih konkret dari transformasi digital terhadap kinerja ekspor.

V. DAFTAR PUSTAKA

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 16(2), 100-112. <https://doi.org/10.1080/14780887.2019.1674127>

Chaffey, D. (2021). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice*. Pearson Education.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2020). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 209(4), 165-168.

<https://doi.org/10.1038/s41415-020-1433-7>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.

<https://doi.org/10.1111/joms.12797>

Kotler, & Keller. (2016). *Manajemen Pemasaran* (13 ed.). (B. Sabran, Trans.) Jakarta: Erlangga.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2015). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

McCracken, G. (2019). *The long interview*. Sage Publications.

Medvedieva, K. (2023). Digital branding in the marketing strategy of enterprises. *Scientia Fructuosa*, 149(3), 33-43.

<https://doi.org/10.22601/sf.2023.14903>

Morse, J. M. (2015). *Critical issues in qualitative research methods*. Sage Publications.

Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. (2020). *Standarisasi Proses Produksi pada UMKM untuk Meningkatkan Kapasitas dan*

Derivatif : Jurnal Manajemen

Vol. 20 No. 1 April 2026

(ISSN Cetak 1978-6573) (ISSN Online 2477-300X)

Kualitas Produk. *Jurnal Teknik Industri Indonesia*, 21(1), 15–28.

Tamam, F. S. H., Putra, T. M. S., & Wikansari, R. (2024). Peran e-commerce dalam transformasi ekspor impor di era digital. *Sinergi: Jurnal Riset Ilmiah*, 1(12), 1332–1340.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., 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. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.