



DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengembangan Bisnis *Event Organizer* pada CV. Sagara Kreasi

Taufik Aditya Utama¹, Meriza Hendri²

¹Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, taufik.aditya@widyatama.ac.id

²Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, meriza.hendri@widyatama.ac.id

Corresponding Author: taufik.aditya@widyatama.ac.id¹

Abstract: *This study aims to formulate a business plan for developing an experience-based Event Organizer at CV. Sagara Kreasi, focusing on Medieval Fantasy Live Action Role-Playing (LARP). A qualitative descriptive approach was employed, integrating Design Thinking, Business Model Canvas, SWOT analysis, Timmons Entrepreneurial Model, and financial evaluation using NPV, IRR, Payback Period, and Profitability Index. Data were collected through interviews, field observations, and literature review on the creative industry and interactive entertainment. The results indicate that CV. Sagara Kreasi has strong internal capabilities, supportive external conditions, and significant market opportunities for LARP events. Development strategies include scaling up events, content innovation, digital marketing, community collaboration, and operational risk mitigation. Operational, human resources, and marketing aspects are feasible, while financial analysis demonstrates high feasibility and profitability, with positive NPV, 28.6% IRR, 3 years 5 months Payback Period, and 1.45 Profitability Index. This study contributes academically to the literature on immersive entertainment and practically provides an implementable business plan for developing the Event Organizer industry in Indonesia.*

Keywords: *Business Planning, Event Organizer, LARP, Experience-Based Entertainment, Business Feasibility*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan merumuskan perencanaan bisnis pengembangan Event Organizer berbasis pengalaman pada CV. Sagara Kreasi dengan fokus pada konsep Live Action Role-Playing (LARP) Medieval Fantasy. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan, mengintegrasikan Design Thinking, Business Model Canvas, analisis SWOT, Timmons Entrepreneurial Model, serta evaluasi finansial menggunakan NPV, IRR, Payback Period, dan Profitability Index. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi lapangan, dan studi literatur terkait industri kreatif dan hiburan interaktif. Hasil analisis menunjukkan bahwa CV. Sagara Kreasi memiliki posisi internal yang kuat, dukungan eksternal yang kondusif, serta peluang pasar yang signifikan untuk event LARP. Strategi pengembangan meliputi ekspansi skala event, inovasi konten, digitalisasi pemasaran, penguatan kolaborasi komunitas, serta mitigasi risiko operasional. Aspek operasional, sumber daya manusia, dan pemasaran dinilai layak mendukung pelaksanaan event, sementara analisis finansial menunjukkan kelayakan dan profitabilitas tinggi, ditandai NPV positif, IRR 28,6%, Payback Period 3 tahun 5 bulan, dan Profitability Index 1,45. Penelitian ini memberikan kontribusi akademis dalam literatur hiburan

imersif serta kontribusi praktis berupa rencana bisnis implementatif bagi pengembangan industri Event Organizer di Indonesia.

Kata Kunci: Perencanaan Bisnis, *Event Organizer*, LARP, *Experience-Based Entertainment*, Kelayakan Usaha

PENDAHULUAN

Industri kreatif telah berkembang menjadi salah satu sektor strategis dalam transformasi ekonomi global, seiring pergeseran paradigma dari ekonomi berbasis sumber daya alam menuju ekonomi berbasis pengetahuan, kreativitas, dan pengalaman (Simatupang, 2009; Howkins, 2013). Dalam konteks ini, nilai ekonomi tidak lagi semata-mata dihasilkan dari produk fisik, melainkan dari kemampuan menciptakan pengalaman bermakna yang melibatkan aspek emosional, sosial, dan simbolik bagi konsumen.

Di Indonesia, sektor ekonomi kreatif menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mencatat bahwa pada tahun 2023, sektor ini menyumbang lebih dari Rp1.300 triliun terhadap Produk Domestik Bruto dan menyerap lebih dari 22 juta tenaga kerja. Capaian tersebut menegaskan peran industri kreatif sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi sekaligus ruang aktualisasi bagi generasi muda dan komunitas kreatif berbasis lokal.

Perkembangan ini selaras dengan konsep *Experience Economy* yang menempatkan pengalaman sebagai sumber nilai ekonomi tertinggi (Pine & Gilmore, 1999). Konsumen modern tidak lagi sekadar mengonsumsi hiburan, tetapi mengharapkan keterlibatan aktif, personalisasi, dan pengalaman yang berkesan. Dalam kerangka ini, subsektor *event organizer* (EO) menjadi semakin relevan karena mampu memfasilitasi interaksi langsung antara penyelenggara dan audiens melalui desain pengalaman yang terstruktur dan imersif.

Salah satu bentuk hiburan berbasis pengalaman yang mulai berkembang di Indonesia adalah *Live Action Role-Playing* (LARP). LARP merupakan aktivitas peran langsung di dunia fiksi yang memadukan *storytelling*, seni peran, interaksi sosial, kostum, dan elemen teatrikal dalam ruang nyata (Bowman, 2010). Meskipun LARP telah mapan di negara-negara Barat, praktik LARP di Indonesia masih didominasi oleh komunitas dengan skala terbatas dan pendekatan manajerial yang belum sepenuhnya profesional.

Tabel 1. Data Fasilitas *Event Organizer* dengan produk *Event* berbasis pengalaman

No	Nama EO	Nama Event	<i>Unique selling point</i>							
			<i>Original character</i>	<i>Sustainable story</i>	<i>Theatre scene</i>	<i>Role playing based</i>	<i>Special effect</i>	<i>National Guest star</i>	<i>Medieval meals</i>	<i>Influencer optimized</i>
1	Lycan	Illuminar	v	v	x	x	v	v	v	v
2	Ravengard	Dragonveil	v	x	v	x	x	v	x	v
3	World of Thorus	Arcane Alley	x	x	x	x	x	x	x	v
4	LARP Bekasi	Tavern Night	x	x	x	v	x	x	v	v
5	Sagara Kreasi	The Tower	v	v	v	v	v	x	v	x

Untuk memberikan gambaran awal mengenai kondisi pasar dan diferensiasi pelaku usaha, perbandingan *unique selling point* Event Organizer berbasis LARP di Indonesia

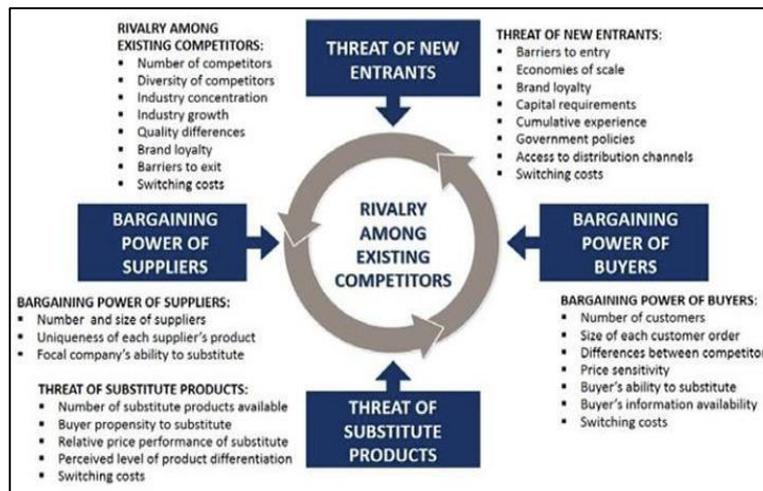
disajikan pada Tabel 1. Tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap penyelenggara memiliki keunggulan tertentu, namun belum terdapat pelaku yang mampu mengintegrasikan narasi berkelanjutan, teater panggung, mekanik roleplay interaktif, *special effect*, dan keterlibatan digital secara simultan. Temuan ini mengindikasikan adanya ruang inovasi bagi penyelenggara event yang mampu menghadirkan pengalaman imersif secara komprehensif.

Di sisi lain, *Service-Dominant Logic* menekankan bahwa nilai layanan tercipta melalui proses *co-creation* antara penyedia dan pengguna (Vargo & Lusch, 2004). Namun, dalam praktik event LARP di Indonesia, keterlibatan peserta dalam penciptaan nilai sering kali belum terkelola secara sistematis. Banyak event masih bersifat parsial, dengan keterbatasan pada desain naratif berkelanjutan, standarisasi operasional, dan integrasi pengalaman secara menyeluruh.

Tabel 2. Ringkasan Porter's Five Forces pada Industri Event LARP

Kekuatan Persaingan	Tingkat Tekanan	Deskripsi Inti
Rivalitas Industri	Tinggi	Banyak pemain komunitas kreatif, konsumen sensitif pengalaman, pasar kompetitif
Ancaman Pendetang Baru	Tinggi	Hambatan modal rendah, kemudahan digitalisasi promosi, potensi pemain besar masuk
Daya Tawar Konsumen	Tinggi	Preferensi hiburan beragam, ulasan digital memengaruhi nilai merek, orientasi pengalaman personal
Daya Tawar Pemasok	Sedang–Tinggi	Talent kreatif terbatas, properti tematik berbiaya tinggi
Ancaman Produk Substitusi	Tinggi	Alternatif hiburan pasif dan digital mudah diakses

Sumber: Hasil Observasi Penelitian, 2025



Gambar 1. Porter's Five Forces Analysis

Sumber: Pringle dan Huisman, 2011; Porter, 2008

Untuk memperjelas tingkat persaingan dan tekanan eksternal yang dihadapi industri ini, ringkasan analisis struktur industri LARP berdasarkan kerangka Porter's Five Forces disajikan pada Tabel 2, sementara visualisasi hubungan antar kekuatan industri ditampilkan pada Gambar 1. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa industri LARP berada pada fase pertumbuhan dengan karakteristik persaingan tinggi, daya tawar konsumen yang kuat, serta ancaman substitusi dari berbagai bentuk hiburan alternatif.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat *research gap* yang jelas, yaitu belum tersedianya model perencanaan bisnis event LARP di Indonesia yang dirancang secara profesional, terstandarisasi, dan berbasis pengalaman imersif yang utuh. Secara teoretis, *Experience*

Economy menuntut penciptaan pengalaman yang *memorable*, sementara *Service-Dominant Logic* menekankan pentingnya *co-creation of value*. Namun, secara praktis, sebagian besar event LARP di Indonesia belum mampu menjembatani kedua konsep tersebut dalam satu model bisnis yang terintegrasi.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menyusun perencanaan bisnis pengembangan Event Organizer berbasis pengalaman pada CV. Sagara Kreasi, dengan fokus pada event LARP Medieval Fantasy. Kebaruan penelitian terletak pada perumusan model bisnis event LARP yang tidak hanya menekankan kreativitas dan hiburan, tetapi juga mengintegrasikan pemahaman kebutuhan audiens, penciptaan pengalaman imersif, serta evaluasi kelayakan usaha secara sistematis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan literatur hiburan imersif dan kontribusi praktis berupa rencana bisnis implementatif bagi pengembangan industri Event Organizer di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan orientasi applied research, yang bertujuan menyusun perencanaan pengembangan bisnis Event Organizer pada CV. Sagara Kreasi. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman kondisi aktual perusahaan, karakteristik industri hiburan berbasis pengalaman, serta perumusan solusi praktis, bukan pada pengujian hipotesis atau analisis statistik inferensial (Sugiyono, 2022; Zulganef, 2018).

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pemilik dan pengelola CV. Sagara Kreasi serta pelaku profesional dalam ekosistem event organizer, dan melalui observasi terhadap aktivitas operasional penyelenggaraan event, alur kerja, pemanfaatan sumber daya, serta interaksi dengan klien dan komunitas peserta. Data sekunder dikumpulkan melalui studi literatur yang mencakup buku teks, artikel jurnal, laporan industri, publikasi resmi lembaga pemerintah, serta data pendukung terkait tren industri kreatif dan hiburan berbasis pengalaman di Indonesia. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan kajian pustaka.

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan beberapa kerangka konseptual utama. Design Thinking digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengguna dan merumuskan solusi pengembangan layanan event. Business Model Canvas diterapkan untuk memetakan model bisnis eksisting dan merancang model bisnis baru. Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan melalui SWOT serta kajian struktur industri. Selanjutnya, Timmons Model digunakan untuk mengevaluasi kelayakan usaha berdasarkan aspek peluang, sumber daya, dan penciptaan nilai. Hasil analisis tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam penyusunan business plan yang mencakup aspek pemasaran, operasional, sumber daya manusia, inovasi digital, manajemen risiko, dan proyeksi finansial dasar (NPV, IRR, Payback Period, dan Profitability Index).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis. Pertama, analisis kualitatif bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti serta narasumber, sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi. Kedua, proyeksi finansial disusun berdasarkan asumsi pasar dan kapasitas operasional yang berlaku pada saat penelitian, sehingga hasil kelayakan usaha bersifat estimatif dan dapat berubah mengikuti dinamika industri. Meskipun demikian, pendekatan ini dinilai memadai untuk menghasilkan perencanaan bisnis yang aplikatif dan relevan bagi pengembangan CV. Sagara Kreasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

CV. Sagara Kreasi merupakan perusahaan yang bergerak dalam sektor industri kreatif dengan fokus layanan utama pada penyelenggaraan *creative event* berbasis pengalaman. Berlokasi di pusat Kota Cimahi, Jawa Barat, perusahaan ini memiliki akses strategis terhadap berbagai sumber daya dan jejaring pendukung, baik dari sisi komunitas kreatif, akademisi, pemerintah, hingga pelaku industri hiburan di wilayah Bandung Raya dan kota-kota sekitarnya. Keberadaan di pusat pertumbuhan ekonomi kreatif menjadi keunggulan kompetitif bagi CV. Sagara Kreasi dalam menjangkau pasar yang dinamis dan responsif terhadap tren hiburan baru.

Perusahaan mulai beroperasi sejak tahun 2023 sebagai respon terhadap peningkatan permintaan terhadap konsep hiburan interaktif dan format acara imersif yang mampu menggabungkan elemen seni pertunjukan, visual, narasi, dan keterlibatan langsung peserta. Sejak pendiriannya, CV. Sagara Kreasi berkomitmen membangun portofolio kegiatan yang tidak hanya bersifat rekreatif, namun juga memperkuat kolaborasi antar komunitas, memberikan ruang inkubasi bagi talenta kreatif, serta mendukung pertumbuhan ekosistem ekonomi kreatif di Indonesia.

Salah satu tantangan utama dalam tahap awal pengembangan perusahaan adalah minimnya penyelenggara event *Live Action Role Play* (LARP) profesional berbasis komunitas di pasar nasional. Di sisi lain, kondisi tersebut menghadirkan peluang pertama masuk (*first mover advantage*), sehingga perusahaan dapat memelopori standar layanan, konsep kurasi kreatif, kualitas produksi, serta pengembangan jaringan komunitas pemain LARP di Indonesia. Dengan meningkatnya tren budaya populer seperti cosplay, *tabletop gaming*, *fantasy pop culture*, dan pariwisata tematik, CV. Sagara Kreasi menempatkan pengembangan event LARP bertajuk Medieval Fantasy sebagai strategi inti untuk memperluas pasar, memperkuat nilai kompetitif, dan mendorong kontribusi pada sektor industri kreatif regional dan nasional.

1. Analisis Lapangan Usaha

CV. Sagara Kreasi beroperasi pada industri event kreatif dengan fokus khusus pada pengembangan *Live Action Role Play* (LARP) Medieval Fantasy, sebuah konsep hiburan imersif yang menggabungkan seni peran, permainan interaktif, dan simulasi dunia fiksi abad pertengahan. Dalam kegiatan ini, peserta memainkan karakter yang terintegrasi dalam alur cerita, lingkungan ruang nyata, serta interaksi sosial dan tematik, menciptakan pengalaman yang berbeda dari format event konvensional.

Perusahaan berkedudukan di Cimahi dan beroperasi dengan cakupan wilayah nasional, memanfaatkan kedekatan dengan Kota Bandung yang merupakan pusat ekosistem kreatif dan komunitas budaya populer di Indonesia. Lokasi ini memberikan akses terhadap talenta kreatif, vendor pendukung acara, institusi pendidikan, serta komunitas penggemar yang berperan sebagai pasar awal sekaligus agen penyebaran (advokasi komunitas).

Secara industri, peluang pengembangan usaha ditunjang oleh tren pertumbuhan minat masyarakat terhadap aktivitas berbasis pengalaman (*experience-based entertainment*). Perubahan preferensi konsumen, khususnya generasi milenial dan Gen Z, menunjukkan pergeseran dari konsumsi hiburan pasif menuju partisipasi aktif, personalisasi pengalaman, serta keterlibatan naratif dalam kegiatan rekreatif. Hal ini membuka pasar baru bagi penyelenggaraan LARP, yang saat ini masih berada dalam kategori *niche market* dengan tingkat kompetitor langsung yang sangat minim.

Selain itu, karakter industri LARP memungkinkan dampak multiplikasi ekonomi (*multiplier effect*), karena proses implementasi event melibatkan kolaborasi lintas bidang mulai dari desain kostum dan prop, penulisan cerita dan *lore*, penggunaan teknologi pertunjukan, dokumentasi visual, penyewaan lokasi, sampai keterlibatan vendor UMKM kreatif. Kondisi

tersebut memperkuat posisi CV. Sagara Kreasi tidak hanya sebagai penyelenggara event, tetapi juga sebagai katalisator interaksi antar pelaku industri kreatif regional dan nasional.

Meskipun demikian, perusahaan perlu menghadapi tantangan eksternal dan internal seperti edukasi pasar karena minimnya pemahaman publik mengenai konsep LARP, kebutuhan akan standar penyelenggaraan yang konsisten, ketergantungan pada komunitas kreatif, serta kebutuhan modal yang relatif besar untuk mendukung properti, kostum, keamanan, dan teknologi pendukung imersi. Namun jika mampu mengatasi hambatan tersebut melalui strategi komunikasi yang tepat, inovasi konten, dan penguatan jaringan inter-industri, perusahaan memiliki peluang untuk tumbuh sebagai pemain utama dan pionir dalam industri event LARP di Indonesia.

Dengan demikian, lingkungan usaha CV. Sagara Kreasi berada dalam kondisi yang sangat prospektif, ditunjang oleh dinamika permintaan pasar, tren budaya populer, dan minimnya kompetisi langsung. Kombinasi faktor internal dan eksternal menjadikan perusahaan berada dalam posisi strategis untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan dan memiliki skala pertumbuhan jangka panjang.

2. Analisis Posisi Strategis (SWOT)

Analisis SWOT digunakan untuk menilai posisi kompetitif CV. Sagara Kreasi dalam industri event organizer berbasis pengalaman, khususnya dalam pengembangan event Live Action Role Play (LARP) bertema medieval fantasy. Pendekatan ini mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman eksternal yang dipengaruhi dinamika pasar hiburan dan industri kreatif. Hasil analisis menjadi dasar pengambilan keputusan strategis untuk mendukung pertumbuhan usaha dan keberlanjutan pengembangan bisnis.

Analisis internal melalui matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) memberikan gambaran mengenai sejauh mana kemampuan organisasi dapat menopang visi pengembangan LARP. Faktor kekuatan meliputi pengalaman manajemen, legalitas perusahaan, rekam jejak penyelenggaraan event, struktur organisasi, serta jejaring komunitas yang kuat. Sementara itu, kelemahan utama mencakup keterbatasan pemasaran digital, SDM terlatih berskala besar, ketergantungan sponsor, serta belum tersedianya prosedur baku operasional event LARP. Matriks IFAS menunjukkan nilai total 2.90, yang menegaskan bahwa kekuatan perusahaan lebih dominan dibandingkan kelemahannya.

Tabel 3. Analisa SWOT:IFAS Pengembangan Event LARP pada CV. Sagara Kreasi

Faktor Internal	Bobot	Rating	Score
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
Manajemen berpengalaman dalam industri kreatif & event	0.10	4	0.40
Rekam jejak penyelenggaraan event kreatif (LARP & fantasy-based)	0.10	4	0.40
Legalitas perusahaan lengkap dan kepatuhan hukum	0.10	3	0.30
Struktur organisasi jelas & tim kreatif solid	0.10	3	0.30
Jejaring komunitas LARP, cosplay, dan fantasy enthusiast	0.10	4	0.40
Subtotal Score	0.50		1.80
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
Pemasaran digital belum optimal (sosial media & branding)	0.10	3	0.30

Faktor Internal	Bobot	Rating	Score
Keterbatasan SDM terlatih untuk event berskala nasional	0.10	2	0.20
Ketergantungan pada sponsor untuk pendanaan	0.10	2	0.20
Infrastruktur pendukung (venue & perlengkapan) masih terbatas	0.10	2	0.20
Belum adanya sistem SOP dan dokumentasi event LARP yang terstandarisasi	0.10	2	0.20
Subtotal Score	0.50		1.00
TOTAL	1.00		2.90

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Selain evaluasi internal, faktor eksternal dianalisis melalui External Factor Analysis Summary (EFAS). Peluang tumbuhnya budaya pop dan event tematik, dukungan ekosistem pemerintah terhadap industri kreatif, serta berkembangnya digital marketing memberi ruang pertumbuhan bagi konsep event imersif. Namun perusahaan tetap menghadapi ancaman seperti intensitas persaingan dengan event hiburan besar, ketidakpastian tren, regulasi perizinan event, hingga risiko keamanan bagi peserta. Skor EFAS sebesar 3.00 menunjukkan lingkungan eksternal sangat mendukung ekspansi bisnis event LARP dengan strategi yang tepat.

Tabel 4. Analisa SWOT : EFAS Pengembangan Event LARP pada CV. Sagara Kreasi

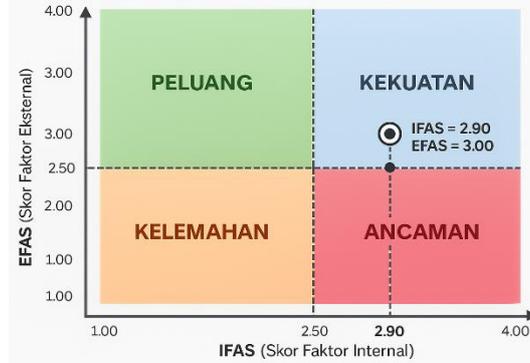
Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Score
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
Tren pertumbuhan event kreatif & budaya pop di Indonesia	0.10	4	0.40
Dukungan pemerintah terhadap industri kreatif & pariwisata	0.10	3	0.30
Antusiasme komunitas fantasy, cosplay, & gamer	0.10	4	0.40
Perkembangan digital marketing & platform online	0.10	3	0.30
Potensi kolaborasi dengan sponsor, brand, & media	0.10	3	0.30
Subtotal Score	1.00		1.70
Ancaman (<i>Threats</i>)			
Persaingan ketat dengan EO lain (konser, festival pop-culture)	0.10	4	0.40
Fluktuasi ekonomi memengaruhi daya beli peserta	0.10	2	0.20
Regulasi event & perizinan yang ketat	0.10	2	0.20
Ketidakpastian tren hiburan (cepat bergeser)	0.10	2	0.20
Risiko keamanan dan keselamatan peserta dalam event imersif	0.10	2	0.20
Subtotal Score	0.50		1.20
TOTAL	1.00		3.00

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Menggabungkan skor IFAS dan EFAS, posisi strategis perusahaan digambarkan melalui peta kuadran SWOT. Nilai IFAS 2.90 dan EFAS 3.00 menempatkan CV. Sagara Kreasi

pada Kuadran I, yaitu Strategi Agresif (Growth Strategy). Posisi ini menandakan bahwa kekuatan internal perusahaan mampu dimobilisasi secara optimal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang besar. Dengan demikian, fokus bisnis yang paling tepat bagi Sagara Kreasi adalah ekspansi program event, inovasi

Gambar 2. Pemetaan Kuadran SWOT (Posisi IFAS–EFAS)



Untuk merumuskan strategi yang dapat diimplementasikan, analisis SWOT diterjemahkan ke dalam Matriks Strategi SWOT/TOWS. Matriks ini menghubungkan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman guna menghasilkan empat kelompok strategi utama: 1) SO (Strength–Opportunities) memaksimalkan kekuatan untuk menangkap peluang; 2) WO (Weakness–Opportunities) mengurangi kelemahan sekaligus memanfaatkan peluang; 3) ST (Strength–Threats) menggunakan kekuatan untuk mengurangi tekanan ancaman; 4) WT (Weakness–Threats) memperkecil kelemahan sembari menghindari ancaman.

Strategi prioritas yang dihasilkan dalam matriks SWOT memberikan dasar implementasi rencana bisnis dalam subbab berikutnya. Pada strategi SO, perusahaan difokuskan untuk memperluas skala event, membangun brand recognition, memperkuat kolaborasi komunitas, dan meluncurkan franchise event. Strategi WO diarahkan meningkatkan kapasitas pemasaran digital, mengembangkan SDM, diversifikasi pendapatan, serta penyusunan SOP standar. Pada sisi ST, perusahaan disarankan memperkuat diferensiasi tema event, menjaga hubungan regulator, serta adaptasi cepat terhadap dinamika tren. Sementara strategi WT menekankan mitigasi risiko operasional dan desain pengamanan event berbasis pengalaman.

Tabel 5. Prioritas Matriks SWOT CV. Sagara Kreasi

		IFAS	<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
EFAS			1. Tren pertumbuhan event kreatif & budaya pop di Indonesia 2. Dukungan pemerintah terhadap industri kreatif & pariwisata 3. Antusiasme komunitas fantasy, cosplay dan gamers 4. Perkembangan digital marketing & platform online 5. Potensi kolaborasi dengan sponsor, brand, & media	1. Persaingan ketat dengan EO lain (konser, festival pop-culture) 2. Fluktuasi ekonomi memengaruhi daya beli peserta 3. Regulasi event & perizinan yang ketat 4. Ketidakpastian tren hiburan (cepat bergeser) 5. Risiko keamanan dan keselamatan peserta dalam event imersif
		<i>Strength</i>	<i>Strategy SO (Strengths-Opportunities)</i>	<i>Strategy ST (Strengths-Threats)</i>
		1. Manajemen berpengalaman dalam industri kreatif & event	1. Mengembangkan event LARP skala lebih besar dengan dukungan pemerintah & tren budaya populer 2. Diferensiasi konsep LARP untuk menghadapi persaingan EO hiburan lain 2. Menjaga kepercayaan dan	

<ul style="list-style-type: none"> 2. Rekam jejak penyelenggaraan event kreatif (LARP & fantasy-based) 3. Legalitas perusahaan lengkap dan kepatuhan hukum 4. Struktur organisasi jelas & tim kreatif solid 5. Jejaring komunitas LARP, cosplay, dan fantasy enthusiast 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Memperkuat brand positioning melalui kampanye digital kreatif 3. Meningkatkan kerja sama dengan sponsor, brand, dan media 4. Mendirikan program kolaborasi komunitas & ecosystem building 5. Meluncurkan Produk Event Series & Franchise Berbasis Cerita 	<ul style="list-style-type: none"> kelancaran operasional di tengah regulasi ketat 3. Membuat paket harga fleksibel untuk menghadapi fluktuasi ekonomi & daya beli peserta 4. Inovasi tema & adaptasi cepat untuk mengatasi ketidakpastian tren hiburan 5. Penguatan edukasi safety standard kepada komunitas
---	--	---

IFAS	<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Tren pertumbuhan event kreatif & budaya pop di Indonesia 2. Dukungan pemerintah terhadap industri kreatif & pariwisata 3. Perkembangan digital marketing & platform online 4. Potensi kolaborasi dengan sponsor, brand, & media 5. Potensi kolaborasi dengan sponsor, brand, & media 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Persaingan ketat dengan EO lain (konser, festival pop-culture) 2. Fluktuasi ekonomi memengaruhi daya beli peserta 3. Regulasi event & perizinan yang ketat 4. Ketidakpastian tren hiburan (cepat bergeser) 5. Risiko keamanan dan keselamatan peserta dalam event imersif
------	---	--

<i>Weakness</i>	<i>Strategy WO (Weakness-Opportunities)</i>	<i>Strategy WT (Weakness-Threats)</i>
<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran digital belum optimal (sosial media & branding) 2. Keterbatasan SDM terlatih untuk event berskala nasional 3. Ketergantungan pada sponsor untuk pendanaan 4. Infrastruktur pendukung (venue & perlengkapan) masih terbatas 5. Belum adanya sistem SOP dan dokumentasi event LARP yang terstandarisasi 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi Pemasaran Digital dengan Memanfaatkan Perkembangan Digital Marketing 2. Pelatihan & Pengembangan SDM dengan Dukungan Program Pemerintah Kreatif 3. Mengurangi Ketergantungan pada Sponsor melalui Diversifikasi Pendapatan 4. Mengatasi Keterbatasan Venue & Perlengkapan dengan Ekosistem Kolaboratif 5. Pengembangan SOP dan Dokumentasi Event LARP melalui Kolaborasi Strategis 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Perbaiki Sistem Pemasaran Digital untuk Menghadapi Persaingan EO 2. Penguatan Kapasitas SDM untuk Menghadapi Regulasi & Standar Event yang Ketat 3. Diversifikasi Sumber Pendanaan untuk Mengurangi Dampak Fluktuasi Ekonomi 4. Pengembangan Infrastruktur Modular untuk Mengatasi Ketidakpastian Tren Hiburan 5. Standardisasi SOP Keselamatan untuk Mengurangi Risiko Event Imersif

Secara keseluruhan, hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa CV. Sagara Kreasi memiliki peluang yang signifikan untuk menjadi pemain utama dalam penyelenggaraan event LARP di Indonesia. Namun demikian, keberhasilan pencapaian strategi tersebut membutuhkan upaya konsisten dalam memperkuat kapabilitas internal, meningkatkan standar profesionalisasi event, memperluas kolaborasi ekosistem kreatif, dan menerapkan sistem mitigasi risiko yang terstruktur. Dengan memanfaatkan momentum pertumbuhan industri hiburan interaktif, perusahaan memiliki potensi menjadi pelopor pengembangan event berbasis immersive storytelling di pasar nasional.

3. Formula Strategi

Berdasarkan hasil analisis internal–eksternal, SWOT, dan pemetaan model bisnis, penelitian ini menghasilkan arah strategi pengembangan bagi CV. Sagara Kreasi. Strategi ini dirumuskan melalui penetapan visi, misi, tujuan, serta nilai inti perusahaan sebagai fondasi pengembangan bisnis event berbasis pengalaman (LARP dan creative experience events).

Visi: Menjadi penyedia layanan event berbasis pengalaman terbaik di Indonesia yang mampu menghadirkan momen inovatif dan berkesan.

Misi: 1) Menghasilkan konsep event kreatif yang sesuai kebutuhan klien; 2) Memberikan layanan profesional berstandar tinggi; 3) Menghadirkan pengalaman bermakna dan inspiratif; 4) Mengembangkan inovasi berkelanjutan berbasis teknologi dan tren; 5) Membangun hubungan jangka panjang dengan klien melalui kualitas layanan.

Tujuan: 1) Menjadi mitra terpercaya dalam penyelenggaraan event berbasis pengalaman; 2) Menyediakan solusi yang meningkatkan brand engagement dan kepuasan klien; 3) Memperluas portofolio event pada segmen hiburan, budaya, edukasi, dan korporasi; 4) Mendukung pertumbuhan industri kreatif; 5) Mewujudkan keberlanjutan bisnis melalui inovasi dan kualitas.

Nilai Perusahaan (Corporate Values): Kreativitas, Profesionalisme, Kolaborasi, Integritas, Keberlanjutan, Empati, serta Inovasi Berkelanjutan menjadi dasar perilaku organisasi serta arah pengambilan keputusan dalam pengembangan layanan event.

4. Analisis Kelayakan Bisnis Event LARP Medieval Fantasy – CV Sagara Kreasi

Analisis Aspek Pemasaran

Analisis aspek pemasaran menunjukkan bahwa event LARP *Medieval Fantasy – The Tower* yang digagas oleh CV. Sagara Kreasi memiliki kelayakan tinggi dari sisi permintaan pasar, model pemasaran, serta kekuatan diferensiasi produk. Perusahaan berhasil mengidentifikasi pasar potensial melalui pendekatan Segmenting, Targeting dan Positioning (STP) yang jelas. Segmen yang dituju meliputi komunitas penggemar fantasi, pelajar, universitas, hingga korporasi dan lembaga pemerintah yang mencari pengalaman pelatihan berbasis permainan imersif.

Melalui strategi positioning, perusahaan menempatkan diri bukan sekadar sebagai penyelenggara event hiburan, tetapi sebagai *experience provider* yang menawarkan perjalanan naratif, interaksi sosial, identitas karakter, dan pelarian kreatif dari rutinitas. Diferensiasi ini memperkuat daya tarik dan menurunkan risiko kompetisi langsung dengan event konvensional.

Analisis bauran pemasaran 7P memperlihatkan bahwa tiap elemen disusun secara terintegrasi untuk memperkuat pengalaman peserta sekaligus memastikan konversi penjualan. Produk tidak hanya berupa tiket masuk, tetapi paket pengalaman lengkap yang mencakup

storytelling, roleplay, properti fisik, serta koneksi komunitas pasca-event. Penetapan harga menggunakan model berjenjang, memungkinkan fleksibilitas bagi peserta serta meningkatkan potensi pendapatan melalui *upselling*. Strategi lokasi memperhatikan aksesibilitas dan atmosfer, sementara promosi mengandalkan kanal digital yang telah terbukti efektif di industri kreatif, yaitu Instagram, TikTok, komunitas daring, OTA, dan kolaborasi influencer.

Selain itu, perusahaan menerapkan strategi Customer Relationship Management (CRM) berbasis komunitas yang difokuskan pada loyalitas dan *repeat participation*. Database pemain, sistem testimoni, keterlibatan komunitas pasca-event, serta pengembangan cerita serial menjadikan konsumsi event bersifat jangka panjang. Integrasi digital marketing, saluran penjualan multi-kanal, serta mitigasi risiko pemasaran (tema variatif, brand narrative, dan adaptasi harga) memperkuat keberlanjutan bisnis dan memperluas pasar potensial.

Tabel 6. Ringkasan Marketing Mix Event LARP Medieval Fantasy

Elemen 7P	Ringkasan Poin Utama
Product	Event LARP berbasis pengalaman dengan paket tiket bertingkat, merchandise, dan narasi imersif
Price	Harga berjenjang Rp200.000 – Rp1.000.000 sesuai fasilitas & pengalaman
Place	Lokasi Kiara Payung dengan atmosfer pendukung petualangan
Promotion	Media sosial, OTA, influencer, promo early bird, penguatan komunitas
People	SDM profesional: kru, aktor/NPC, GM, marshal, peserta sebagai co-creator
Process	Pembelian tiket, briefing, gameplay di lokasi, evaluasi pasca event
Physical Evidence	Venue tematik, kostum & properti, signage, dokumentasi visual & identitas brand

Sumber: Analisis Penulis, 2025

Tabel 7. Integrasi Digital Marketing dan CRM

Komponen	Output Strategis
Digital Marketing	Awareness & konversi lewat Instagram, TikTok, OTA, SEO/SEM, WhatsApp Business
Penjualan	Multi-channel: OTA, komunitas, direct selling, kolaborasi brand
CRM	Database peserta, retensi, testimoni & sistem umpan balik
Risk Mitigation	Kontrol reputasi, variasi tema, fleksibilitas harga, strategi kemandirian pemasaran

Sumber: Analisis Penulis, 2025

Event LARP memiliki prospek pasar menjanjikan melalui STP yang tajam, positioning unik, marketing mix lengkap, digitalisasi penjualan, dan orientasi pembentukan komunitas. Aspek pemasaran dinilai layak mendukung keberlanjutan event.

Analisis Aspek Operasional

Aspek operasional CV. Sagara Kreasi menunjukkan kesiapan organisasi dalam menyelenggarakan event skala menengah melalui struktur sistem operasi yang terencana, adaptif dan didukung teknologi. Rangkaian operasional disusun dalam alur SIPOC, mulai dari pemasok peralatan dan aktor, proses kreatif desain permainan, mobilisasi tim produksi, pelaksanaan event di lapangan, hingga pengumpulan umpan balik pasca event.

Tata letak lokasi di Bumi Perkemahan Kiara Payung dioptimalkan melalui pendekatan zonasi, termasuk area registrasi, portal naratif, arena tempur, pos keamanan, serta area istirahat. Penataan ini meminimalkan kemacetan arus pemain, meningkatkan keselamatan, serta memperkuat imersi permainan. Digitalisasi operasional diterapkan melalui platform manajemen peserta, komunikasi internal realtime, serta dokumentasi berbasis cloud, memastikan koordinasi cepat dan kesalahan yang minimal.

Perusahaan mengantisipasi potensi risiko operasional berupa cuaca, cedera, kegagalan peralatan, dan kontrol kerumunan melalui SOP keselamatan, briefing aktor dan peserta, tim keamanan lapangan, serta fallback plan pada desain permainan. Dengan kesiapan teknis,

logistik, dan mitigasi risiko, aspek operasional dikategorikan layak mendukung pelaksanaan event.

Tabel 8. Ringkasan Kelayakan Aspek Operasi

Komponen Operasional	Keterangan	Status
Model Proses (SIPOC)	Alur terstruktur dari input hingga output	Layak
Tata Letak Lokasi	Zonasi aman, rute jelas, alur peserta	Layak
Digitalisasi Proses	Sistem registrasi online, koordinasi digital	Layak
Inovasi Program	Modular gameplay, cabang skenario, hybrid	Layak
Manajemen Risiko	SOP emergency & mitigasi cuaca	Layak
Evaluasi Pasca Event	Survei, refleksi tim, dokumentasi	Layak

Sumber: Analisis Penulis, 2025

Analisis Aspek Sumber Daya Manusia

Analisis aspek SDM menunjukkan bahwa keberhasilan event Live Action Role-Playing (LARP) yang dikembangkan CV. Sagara Kreasi sangat ditentukan oleh kesiapan dan kompetensi tenaga kerja yang terlibat. Struktur SDM dibangun secara fungsional dengan membagi peran ke dalam kelompok manajerial, kreatif, operasional, dan pendukung. Event Director memimpin keseluruhan proses, sementara tim kreatif merancang cerita dan mekanik permainan, Game Master dan aktor NPC menjalankan interaksi di lapangan, dan tim teknis menangani logistik, keamanan, serta dokumentasi.

Rekrutmen tenaga kerja dilakukan berbasis *project-based hiring*, memungkinkan perusahaan menyesuaikan kapasitas personel dengan kebutuhan skala event tanpa menambah beban organisasi tetap. Seleksi mencakup penilaian keterampilan dasar, kemampuan improvisasi, dan pemahaman mekanik permainan, terutama bagi aktor dan marshal.

Pengembangan kompetensi didukung melalui pelatihan internal yang mencakup pengetahuan teknis event, pendalaman karakter dan storytelling, serta keterampilan komunikasi dan problem solving. Pelatihan semacam ini memastikan seluruh anggota tim dapat menjalankan tugas secara konsisten dan sesuai dengan standar pengalaman imersif yang dijanjikan.

Sistem kompensasi menggabungkan honorarium dan insentif non-finansial seperti sertifikat, akses pelatihan, dan peluang keterlibatan jangka panjang pada event mendatang. Pendekatan ini dinilai efektif menjaga motivasi tenaga kerja sekaligus membentuk komunitas SDM kreatif yang loyal.

Aspek SDM juga diperkuat oleh penerapan SOP event yang mencakup standar keselamatan, tata perilaku peserta dan aktor, penanganan situasi tidak terduga, serta panduan koordinasi di tengah dinamika permainan. Kehadiran SOP memberikan kepastian prosedural dan mengurangi risiko pada event fisik yang intensif interaksi.

Secara keseluruhan, ketersediaan struktur SDM yang fleksibel, sistem seleksi berbasis kompetensi, pelatihan internal, skema kompensasi yang adil, serta prosedur operasional yang mapan menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia pada CV. Sagara Kreasi memenuhi kriteria layak untuk mendukung keberlanjutan penyelenggaraan event LARP.

Tabel 9. Ringkasan Kelayakan Aspek Operasi

Indikator SDM	Ringkasan Kondisi	Status
Struktur Organisasi	Pembagian tugas jelas	Layak
Rekrutmen	Project-based, seleksi kompetensi	Layak
Pelatihan	Teknis dan storytelling dilakukan berkala	Layak
Kompensasi	Honor + insentif non finansial	Layak
SOP & Etika	Panduan keselamatan dan prosedur lapangan tersedia	Layak
Retensi	Sistem pengembangan berbasis komunitas	Layak

Sumber: Analisis Penulis, 2025

Analisis Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan dilakukan untuk menilai kelayakan penyelenggaraan event Live Action Role-Playing (LARP) oleh CV. Sagara Kreasi, dengan mempertimbangkan kebutuhan modal awal, proyeksi arus pendapatan dan biaya, serta potensi pengembalian investasi dalam lima tahun operasional. Pada tahap awal, perusahaan memerlukan alokasi modal investasi yang relatif besar karena sifat usaha berbasis pengalaman memerlukan peralatan fisik, properti tematik, kostum, manajemen teknis, dan aset dokumentasi agar event dapat berjalan secara imersif dan berulang. Kebutuhan modal tersebut selanjutnya diperkuat oleh ketersediaan modal kerja dan biaya operasional awal untuk mendukung aktivitas pra-event, pemasaran, dan penjualan tiket.

Proyeksi pendapatan menunjukkan pola pertumbuhan yang stabil mulai tahun pertama penyelenggaraan, dengan kontribusi utama berasal dari penjualan tiket peserta baik kelas reguler maupun premium. Pendapatan didukung oleh diversifikasi sumber pemasukan lain seperti penjualan merchandise, sewa kostum tambahan, kontribusi merchant dan vendor food stall, sponsorship terbatas, dan peluang kolaborasi pihak eksternal. Pertumbuhan tahunan rata-rata berada pada kisaran $\pm 11\%$, seiring dengan peningkatan kapasitas peserta dan penguatan komunitas pengguna yang memberikan efek word-of-mouth dan retensi event tahunan. Dengan demikian, basis pendapatan tidak hanya bergantung pada satu saluran penjualan, namun terbagi ke beberapa lini yang dapat menghasilkan akumulasi arus kas berulang.

Sementara itu, struktur biaya menunjukkan tren peningkatan yang lebih rendah dibandingkan kenaikan pendapatan. Komponen biaya utama terdiri dari peralatan properti dan produksi, honorarium kru & talent, biaya sewa lokasi, logistik, keamanan, kesehatan, dan promosi digital. Efisiensi biaya semakin membaik pada tahun berikutnya akibat pengurangan pembelian aset baru dan peningkatan proporsi biaya variabel terhadap biaya tetap. Artinya, skala ekonomi mulai tercapai setelah tahun pertama karena aset kreatif bersifat reusable dan dapat dimodifikasi untuk tema dan narasi berbeda. Dalam kerangka analisis kelayakan keuangan, kebutuhan modal diringkas pada tabel berikut:

Tabel 10. Kebutuhan Modal Awal Usaha

Komponen Modal	Nilai (Rp)
Modal Investasi	1.363.500.000
Modal Kerja	136.450.000
Modal Operasional	637.400.000
Total Modal	2.138.350.000

Sumber: Analisis Penulis, 2025

Proyeksi usaha juga memperlihatkan kemampuan menghasilkan laba bersih sejak tahun pertama, yang disokong oleh selisih positif antara pendapatan dan biaya keseluruhan. Hal ini diikuti dengan arus kas bersih yang meningkat secara konsisten hingga mencapai titik impas (break-even) pada tahun ketiga operasi. Keberhasilan mencapai self-sustaining cashflow pada tahun-tahun awal menunjukkan bahwa risiko finansial bersifat terukur dan relatif rendah setelah fase adaptasi bisnis awal dilewati.

Penilaian investasi dilakukan menggunakan lima indikator utama yaitu Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period, Return on Investment (ROI), dan Profitability Index (PI). Seluruh indikator memberikan gambaran bahwa proyek usaha ini tidak hanya layak, tetapi juga menunjukkan tingkat profitabilitas yang menarik dibandingkan nilai investasi awal. Ringkasan perhitungan ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 11. Ringkasan Kelayakan Finansial

Indikator	Hasil	Interpretasi
-----------	-------	--------------

NPV	Rp 968.294.878	Layak (Positif)
IRR	28,6%	Sangat menguntungkan (>10%)
Payback Period	3 tahun 5 bulan	Modal kembali relatif cepat
ROI	66,3%	Tingkat keuntungan tinggi
Profitability Index	1,45	Layak (>1)

Sumber: Analisis Penulis, 2025

Hasil keseluruhan analisis menunjukkan bahwa bisnis memiliki kapasitas untuk menghasilkan nilai tambah ekonomi dalam jangka menengah dan panjang. Dengan struktur biaya yang semakin efisien, pertumbuhan pasar pengguna LARP, serta pemanfaatan aset kreatif bernilai pakai panjang, peluang profitabilitas diperkirakan akan semakin besar pada siklus penyelenggaraan berikutnya. Dengan demikian, aspek keuangan event LARP Medieval Fantasy oleh CV. Sagara Kreasi dinyatakan layak secara finansial, mampu mendukung keberlangsungan operasional, dan memberikan potensi return menarik bagi pemilik usaha maupun calon investor.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan bisnis Event Organizer CV. Sagara Kreasi memiliki kelayakan strategis dan pasar yang kuat. Perusahaan berada pada posisi yang prospektif untuk mengembangkan event Live Action Role Play (LARP) bertema Medieval Fantasy di Indonesia, didukung oleh kekuatan internal organisasi, diferensiasi konsep berbasis pengalaman, serta peluang pasar yang sejalan dengan pertumbuhan industri kreatif dan komunitas hiburan imersif. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang agresif namun terukur, berbasis kolaborasi komunitas dan penguatan branding pengalaman, relevan untuk pertumbuhan jangka menengah dan panjang.

Dari aspek kelayakan finansial, perencanaan bisnis yang disusun menunjukkan potensi profitabilitas yang menjanjikan. Proyeksi keuangan mengindikasikan kemampuan usaha dalam menghasilkan arus kas positif, mencapai titik impas dalam periode yang realistis, serta memenuhi indikator kelayakan investasi seperti NPV, IRR, dan Profitability Index. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa event LARP tidak hanya layak secara kreatif, tetapi juga feasible sebagai model bisnis komersial.

Secara kontribusi akademik, penelitian ini memperkaya kajian perencanaan bisnis di sektor industri kreatif dengan mengintegrasikan konsep *Experience Economy*, *Service-Dominant Logic*, dan pendekatan kewirausahaan dalam konteks event hiburan imersif. Model perencanaan bisnis yang dihasilkan dapat menjadi referensi konseptual dan praktis bagi penelitian serupa maupun pelaku usaha Event Organizer berbasis pengalaman di Indonesia.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama pada sifat analisis kualitatif yang kontekstual dan penggunaan asumsi dalam proyeksi finansial yang bergantung pada kondisi pasar saat penelitian dilakukan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji model bisnis ini melalui pendekatan kuantitatif, studi komparatif antar penyelenggara event, atau evaluasi kinerja aktual setelah implementasi guna memperkuat validitas dan generalisasi temuan.

REFERENSI

- Bowman, S. L. (2010). *The functions of role-playing games: How participants create community, solve problems and explore identity*. McFarland & Company.
- Howkins, J. (2013). *The creative economy: How people make money from ideas* (2nd ed.). Penguin.
- Kemendikbud. (2024). *Laporan industri kreatif Indonesia 2023–2024*. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia.

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Pringle, H., & Huisman, P. (2011). *Business strategy and competitive forces in the experience industry*. Routledge.
- Simatupang, T. M. (2009). *Ekonomi kreatif: Strategi dan praktik bisnis kreatif*. Salemba Empat.
- Syafrial, M. (2025). Narasumber & data lapangan LARP Bandung [Data wawancara].
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>