

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang telah didapatkan, baik dari analisa lingkungan internal dan internal, berikut merupakan beberapa kesimpulan yang didapatkan oleh penulis dalam merancang strategi bersaing untuk Pipinos Bakery.

##### 5.1.1 Strategi yang selama ini dijalankan oleh Pipinos Bakery

Melihat dari cara-cara yang dilakukan oleh Pipinos Bakery, bisa disimpulkan bahwa sejauh ini Pipinos Bakery menggunakan *broad differentiation strategy*. Terlihat dari berbagai macam produk yang terus bertambah seiring dengan berjalannya waktu. Dari produk-produk tersebut, mereka tetap memperhatikan kualitas dan tidak pernah lepas dari ciri khas mereka. Selain dari produk *cookies* yang menjadi ciri khas utama, produk yang dihadirkan merupakan produk *baked goods* adaptasi dari luar negeri. Melihat *trend bakery* yang sedang berkembang serta sisi psikologis masyarakat Indonesia yang “*look up to*” budaya barat, kehadiran Pipinos dengan produk mereka dapat memenuhi kebutuhan yang tercermin dari gaya hidup tersebut. Strategi ini juga didukung dengan dapur yang lebih besar, mengingat perpindahan mereka dari dapur di rumah *founders* hingga sampai di Jl. Ranggamalela. Hal ini mendukung terjadinya proses R&D untuk mengembangkan suatu produk dan meningkatkan volume produksi.

### 5.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal

- a. Berdasarkan analisis PESTLE, kebijakan politik yang mempengaruhi Pipinos Bakery adalah kebijakan PSBB dalam rangka mengurangi peningkatan kasus COVID 19. Kebijakan tersebut membuat perkenomian global mengalami resesi hingga sekarang. Namun, hal tersebut tengah diantisipasi oleh Pemerintah Kota Bandung yang salah satunya adalah meningkatkan produksi dalam negeri dan memberikan bantuan kepada UMKM. Dua dari beberapa alternatif yang ditawarkan diharapkan mampu meningkatkan daya beli masyarakat dan memulihkan perekonomian. Kebijakan ini dapat mempengaruhi Pipinos Bakery karena berdampak langsung terhadap tingkat penjualan.
- b. Dilihat dari aspek sosial, *trend bakery* yang mulai berkembang membuat Pipinos Bakery memiliki kesempatan untuk menjadi salah satu pelopor bisnis *bakery* di Kota Bandung.
- c. Aspek lainnya seperti teknologi, hukum dan lingkungan, semua aspek tersebut sejauh ini dinilai dapat membantu perkembangan bisnis Pipinos Bakery.
- d. Hasil dari analisis 5 forces menempatkan Pipinos Bakery di posisi yang memiliki *power* lebih terhadap pemasok, karena alternatif pemasok bahan baku cukup banyak dan dapat ditemukan dengan mudah. Perbandingan harga antar pemasok bahan baku tidak terlalu menjadi masalah, tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang terjadi.
- e. Kemudian dari segi aspek pendatang baru, persaingan antar kompetitor, ancaman barang pengganti, dan kekuatan penawaran pembeli, ke empat

faktor tersebut memiliki *power* lebih daripada Pipinos Bakery. Mengingat keterbatasan dalam melakukan diferensiasi produk, modal yang tidak terlalu besar membuat pelaku baru untuk masuk dengan mudah, dan pertumbuhan pelaku usaha di bidang *bakery* dan *pastry* yang semakin meningkat.

### 5.1.3 Analisis Lingkungan Internal

- a. Berdasarkan analisis *value chain*, *research and development* yang dimiliki oleh Pipinos Bakery menjadi faktor pendukung yang sangat baik dalam menambahkan nilai terhadap suatu produk dan perkembangan bisnisnya. Hal ini terlihat dari *gross sales* dimana penjualan *seasonals menu* dan berbagai macam tambahan menu lainnya di tahun 2021 mampu mendongkrak tingkat penjualan dan menarik pelanggan. Secara keseluruhan, pertambahan nilai produk-produk Pipinos Bakery tak hanya berlangsung saat proses produksi saja, tetapi bagaimana mereka mengemas suatu produk dengan menceritakan proses yang terjadi dibalikinya, dan menyampaikan kepada pelanggan mereka, membuat para pelanggan merasa dilibatkan dan menambah rasa penasaran akan produk tersebut.
- b. Kultur organisasi dan tim yang masih relatif muda mendukung terciptanya inovasi produk baru ditambah dengan kapasitas dapur yang lebih besar dengan alat yang memadai.
- c. Selain itu, management dan pengelolaan data secara *digital*, masih harus ditingkatkan dan memiliki struktur agar sistem pengambilan keputusan, eksekusi, dan *controlling* dapat berjalan dengan lebih baik.

#### 5.1.4 Positioning Strategy

- a. Hasil dari analisa *positioning strategy*, menempatkan Pipinos Bakery pada *positioning strategy* berdasarkan produk dan harga. Kembali dengan produk yang beragam dan memiliki ciri khas tersendiri, dengan harga yang sesuai dengan daya beli target market mereka.
- b. Menurut *perceptual product positioning map*, Pipinos Bakery berada di kuadran *high cost, high quality*.

#### 5.1.5 Competitive Advantage Pipinos Bakery

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang sudah dijabarkan, penulis menyimpulkan bahwa *competitive advantage* Pipinos Bakery ada pada sosok kedua *founders* mereka. Melihat dari analisis eksternal dan internal, sebetulnya Pipinos Bakery bisa dibilang memiliki similaritas dengan kompetitor mereka yang secara umum menjual *baked goods*. Mereka bisa berkembang sampai saat ini berarti produk Pipinos Bakery dengan keberagaman, cita rasa, dan keunikannya beserta dengan strategi-strategi yang telah mereka jalankan membuat Pipinos Bakery dapat mengambil hati pelanggan dan menjawab gaya hidup masyarakat Kota Bandung dewasa ini.

Apabila dilihat secara lebih luas lagi, secara umum, semua bisnis adalah sama. Tujuan utamanya adalah menghasilkan sebuah produk yang dapat dijual dan menghasilkan profit sehingga bisnis tersebut bisa terus berjalan, bertumbuh dan berkembang. Sehingga yang dapat membedakan satu bisnis dengan yang lain adalah sumber daya manusia dibalik semua strategi yang dijalankan dalam praktik bisnisnya masing-masing. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa

karakteristik kedua *founders* Pipinos Bakery yang menjadi *competitive advantage*-nya.

Meskipun mereka tidak memiliki *background* dalam industri *bakery*, namun ada kualitas lain sebagai seorang pemimpin yang mereka miliki. Mengambil contoh dari *background* mereka yang tergabung dalam organisasi pecinta alam, Mahitala. Di Mahitala, anggotanya selalu di *encourage* untuk memiliki mimpi yang besar. Berdasarkan hasil wawancara dari mereka berdua, hal tersebut sangat terpancar dari cara mereka berbicara, bahkan sudah ada usulan lagi untuk membuka usaha baru dengan konsep *café* dan *bed & breakfast* digabungkan menjadi satu di lokasi-lokasi eksotis di Indonesia.

Mimpi besar itu, tidak hanya sekedar mimpi saja, tetapi betul diwujudkan lewat langkah-langkah kecil mereka. Disinilah terlihat bagaimana kombinasi dari *skills*, *experience*, dan *personality* dari kedua *founders* yang saling melengkapi satu sama lain membawa Pipinos Bakery sampai di titik ini. Fiona sendiri telah memiliki pengalaman *entrepreneurship* sebelumnya lewat *social enterprise* – Wayang Village. Ditambah dengan *background* pendidikannya, membuat Fiona kuat di bagian strategi, operasional, dan manajemen. Kemudian Fadli dengan kemampuan gambar dan fotografi menjadi sosok dibalik pembuatan logo, *design packaging* dan tentunya foto dan video yang ada di Instagram.

Keduanya jeli dalam melihat sebuah kesempatan dan fleksibel dalam menghadapi setiap tantangan yang ada. Misalnya, alasan lain mengapa mereka pindah dari Food Step Parahyangan Residence ke Ranggamalela, adalah mereka tidak perlu membayar biaya pajak sewa tempat karena Ruang 8 termasuk dalam kategori Non-Pengusaha Kena Pajak (Non PKP). Hal tersebut mengurangi

pengeluaran untuk biaya sewa dan potensi Ruang 8 untuk menjadi salah satu alternatif tempat warga Kota Bandung untuk berkumpul tinggi.

Keduanya memiliki filosofi kekeluargaan, yang tercermin dari cara mereka melibatkan pelanggan melalui *social media apperance* mereka. Lewat Instagram, pelanggan tidak hanya disodorkan oleh gambar makanan dan promo saja, tetapi juga disuguhkan cerita dibalik proses pembuatan sebuah produk. Contoh lain lagi adalah produk Hojicha *Cha Cha* yang merupakan produk hasil dari *polling* pelanggan. Hal tersebut membuat pelanggan merasa dilibatkan dan memberikan rasa penasaran untuk mencoba produk mereka. Kemudian dari segi penanaman modal, mereka selama ini selalu mengutamakan teman dan keluarga terlebih dahulu.

Karakteristik keduanya yang ingin terus *explore*, ditambah dengan inspirasi yang mereka dapatkan saat mereka melakukan perjalanan ke berbagai daerah baik domestik maupun internasional, dan terbuka untuk berbagai saran dan kritik. Gabungan dari hal-hal tersebut tercermin dalam kegiatan R&D serta dalam proses produksi sehingga menghasilkan produk-produk yang diminati masyarakat hingga sekarang. Tercermin juga dari bagaimana mereka memimpin tim produksi dengan memberikan mereka keleluasaan untuk berkreasi di dapur. Terakhir, tentunya persistensi, selalu berpikir positif, dan kepercayaan diri yang menjadi faktor pendukung perkembangan Pipinos Bakery.

## 5.2 Usulan Strategi Bersaing untuk Pipinos Bakery

Berdasarkan hasil analisa yang telah dipaparkan, berikut merupakan usulan strategi bersaing bagi Pipinos Bakery yang dapat dipergunakan sebagai strategi untuk *bakery café* mereka yang akan datang:

### 5.2.1 Implikasi SWOT Analisis dengan Strategi Bersaing

Berdasarkan hasil analisa SWOT Analisis, berikut merupakan usulan strategi bersaing bagi Pipinos Bakery yang dapat dipergunakan sebagai strategi untuk *bakery café* mereka yang akan datang:

a. Strategi S – O:

- Mengembangkan proses R&D agar dapat menghadirkan produk-produk baru dan berkualitas
- Membuat *loyalty program* bagi pelanggan
- Membuat dokumentasi *video* sebagai bahan untuk promosi produk

b. Strategi W – O

- Menggunakan media sosial selain Instagram sebagai sarana promosi *online*
- Memaksimalkan penggunaan kasir digital dalam membangun customer database melalui CRM
- Disiplin dan membuat struktur saat melakukan input data melalui kasir digital

c. Strategi S - T

- Membangun relasi B2B yang lebih luas dibanding dengan relasi B2B yang saat ini sudah dimiliki, ex: hotel

d. Strategi W – T

- Membuat marketing strategi agar produk Pipinos Bakery lebih dikenal masyarakat

### 5.2.2 Implikasi Competitive Advantage dengan Strategi Bersaing

Berdasarkan kesimpulan mengenai *competitive advantage*, bagi Pipinos Bakery, *competitive advantage* mereka berada pada karakteristik dan *personality* kedua *founders* yang tercermin dalam kegiatan operasional mereka sehari-sehari *as a whole*. Mulai dari kultur organisasi, dinamika tim, produk-produk yang tercipta, hingga strategi yang dijalankan. Adapun keunggulan bersaing tersebut dapat dipertahankan dengan cara sebagai berikut:

- Membuat sebuah SOP agar visi, misi, tujuan, aturan perusahaan, tata cara kerja, strategi, hingga aturan untuk melakukan *hiring*, dan sebagainya dapat terdokumentasi dengan baik sehingga pemikiran-pemikiran dari kedua *founders* dapat terus bertahan dan melekat di dalam struktur organisasi.
- Membuat sebuah program *mentoring* bagi karyawan mereka yang dinilai mampu untuk menjadi suksesor Pipinos Bakery.

### 5.3 Saran untuk Pipinos Bakery sebagai *bakery café*:

Berikut merupakan beberapa saran yang dapat diberikan kepada Pipinos Bakery untuk dapat dipergunakan dalam *bakery café* mereka:

- Memiliki jadwal untuk *sharing knowledge*, sebulan sekali misalnya. Bentuknya bisa *group discussion*, mengikuti *workshop* yang berkaitan dengan industri F&B terutama industri *bakery*, hingga mengadakan *outing*

yang berupa perjalanan kuliner ke Bali, misalnya. Hal ini disarankan agar dapat membantu dalam mengembangkan kegiatan *Research & Development*. Saat anggota tim dapat membawa pengetahuan dan *skills* mereka, tim Pipinos Bakery akan semakin kaya akan referensi dan kreativitas yang dapat disalurkan untuk menjaga kualitas dan melakukan inovasi. Baik dalam berupa produk maupun pengembangan bisnisnya sendiri.

- b. Membuat *loyalty program* bagi pelanggan dengan memberikan *loyalty card*, misalnya. *Loyalty card* tersebut dapat memuat informasi pelanggan yang berupa nama, nomor telfon, dan alamat email. Informasi ini kemudian di input ke dalam Moka Pos, sehingga Pipinos Bakery memiliki data pelanggan yang lebih terstruktur. Adapun *loyalty program* ini dapat berupa *loyalty card* yang berupa pengumpulan *stamps* dengan pembelian minimal atau dapat berupa poin yang nanti diakumulasikan. Hasil dari *stamps* atau poin tersebut dapat ditukar dengan *voucher* atau diskon.
- c. Berkaitan dengan *loyalty program*, tujuan dari adanya program ini adalah untuk membuat *database customer* yang tersusun rapi. Setelah memiliki *database* tersebut, maka program CRM dapat dijalankan. Melalui CRM, pelanggan akan mendapatkan *update* tentang promo, dan bisa menyebarkan *survey*, sehingga Pipinos Bakery bisa mendapatkan data lebih lengkap mengenai kebutuhan pelanggan, pelanggan mana yang loyal, hingga melakukan evaluasi layanan pelanggan, dan sebagainya.
- d. Selain Instagram, sosial media lain seperti TikTok akan dapat membantu saluran promosi mereka. Pipinos Bakery yang senang berbagi cerita dibalik

dapur mereka, dapat menggunakan TikTok dan Youtube untuk membuat video-video pendek yang menceritakan hal tersebut. Selain itu, penulis menyarankan untuk membuat *website* agar informasi yang disampaikan tidak terbatas hanya melalui *caption* Instagram saja. Selain itu, penjualan juga bisa dilakukan melalui *website* dan dapat memberikan kredibilitas untuk membangun relasi dengan B2B.

- e. Dalam membuat *marketing strategy*, penulis menyarankan untuk melibatkan komunitas yang ada di sekitar mereka. Membangun sebuah *community base* dengan mengadakan acara-acara tertentu. Komunitas kini dapat menjadi sarana pemasaran yang cukup efektif. Mengambil contoh dari sebuah café di Bali yang menyediakan space café mereka untuk *hosting* acara-acara dari berbagai komunitas di hari-hari tertentu tanpa dipungut biaya bagi komunitas yang mengadakan acara tersebut. Dengan begitu, orang-orang yang datang ke café mereka akan setidaknya membeli minum dan out sudah menambah penjualan toko. Sementara di Bandung, banyak sekali komunitas yang ada. Sebagai sebuah kota kreatif, dari mulai komunitas musik, seni, olahraga, hingga perkumpulan Ibu-Ibu arisan, semua ada di Kota Bandung. Pipinos Bakery dapat menghubungi komunitas-komunitas tersebut dan mengundang untuk membuat acara di tempat mereka. Kemudian dapat mengadakan *live music* yang menjadi acara regular di setiap malam minggu. Hal ini dapat menjadi hiburan bagi pengunjung yang datang dan diharapkan dapat menarik lebih banyak pelanggan.

- f. Menambah produk untuk pelanggan yang *vegetarian*, *vegan* atau mempunyai alergi / intoleransi terhadap *gluten*. Kemudian jenis-jenis *bread*s seperti *focaccia*, *baguette*, *brioche*, dan lainnya yang belum ada juga bisa ditambahkan menimbang lokasi mereka yang dekat dengan kawasan ekspat di Kota Bandung.
- g. Selain itu, masih dari faktor lokasi yang berada di Ciumbuleuit yang juga kawasan mahasiswa, maka ada baiknya untuk memberikan harga makanan dan minuman yang juga masih dapat dijangkau oleh Mahasiswa Unpar. Misalnya dengan memberikan *student package deal* dengan menunjukkan KTM.
- h. Berkaitan dengan membangun jaringan B2B yang lebih luas, selain dengan melakukan kolaborasi, Pipinos Bakery dapat mengikut pameran UMKM atau program-program inkubator, serta program yang diadakan pemerintah yang berkaitan dengan industri *bakery* maupun pariwisata.
- i. *Timeline* bagi strategi yang telah disarankan untuk melihat mana yang dapat terlebih dahulu dijalankan sebagai *bakery café* di 3 bulan pertama:

Tabel 8 *Timeline Strategi untuk Bakery Café*

<b>Feb-23</b>	<b>Mar-23</b>	<b>Apr-23</b>
Merekrut karyawan baru untuk level manajemen	Memulai <i>loyalty program</i> dan memaksimalkan CRM melalui MokaPos	Mulai membangun <i>community base</i>
Research & Development untuk produk baru	Membuat SOP kerja	Mengadakan <i>sharing knowledge</i>
Membuat <i>comprehensive marketing strategy</i> untuk mengenalkan konsep dan lokasi baru	Research & Development untuk produk baru	

Sumber: Analisa Penulis

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakery*. Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved December 19, 2022, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bakery>
- Berisha Qehaja, A., Kutllovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585–600. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>
- Bruijl, G. H. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Burtonshaw-Gunn, S. (2015). Strategic management. *The Essential Management Toolbox*, 243–262. <https://doi.org/10.1002/9781119208723.ch15>
- Chapman, L. (2021, December 17). *What is a perceptual product positioning map?* Product Marketing Alliance. Retrieved December 19, 2022, from <https://www.productmarketingalliance.com/what-is-a-perceptual-product-positioning-map/>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (n.d.). *SWOT analysis: Factsheets*. CIPD. Retrieved December 19, 2022, from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/swot-analysis-factsheet>
- Cote, C. (2021, November 9). *What is descriptive analytics? 5 examples: HBS Online*. Business Insights Blog. Retrieved December 29, 2022, from <https://online.hbs.edu/blog/post/descriptive-analytics#:~:text=Descriptive%20analytics%20is%20the%20process,but%20doesn't%20dig%20deeper.>
- Data primer - universitas raharja*. (2020, November 8). Retrieved December 19, 2022, from <https://raharja.ac.id/2020/11/08/data-primer/>
- Data sekunder - universitas raharja*. (2020, November 8). Retrieved December 19, 2022, from <https://raharja.ac.id/2020/11/08/data-sekunder/>
- David, F. R. (2015). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson Education Limited.
- Elbanna, S., Al Katheeri, B., & Colak, M. (2020). The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*, 29(5), 561–569. <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>

- Frans, F. (2017). *Evaluasi Implementasi Strategi Pemasaran Perusahaan Indonesia Expeditions di Bandung* (thesis). Bandung.
- Handoko, D. T. H. (2011). *Manajemen Personalia Sumberdaya Manusia* (2nd ed.). BPF.
- Hans, R. (2022, August 23). *Mengenal Komponen teknik analisis data Deskriptif Kualitatif*.  
[https://www.dqlab.id/files/dqlab/cache/6b8c33bdec694a9af1b696bef97d2d25\\_x\\_118\\_X\\_30.png](https://www.dqlab.id/files/dqlab/cache/6b8c33bdec694a9af1b696bef97d2d25_x_118_X_30.png). Retrieved December 29, 2022, from  
<https://www.dqlab.id/mengenal-komponen-teknik-analisis-data-deskriptif-kualitatif>
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2011). Chapter 1 Strategic Management and Strategic Competitiveness. In *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts* (9th ed., pp. 4–4). essay, South-Western Cengage Learning.
- Hopper, D. (2022, July 6). *Positioning: 5 strategies to stand out from your competitors*. Business 2 Community. Retrieved December 19, 2022, from <https://www.business2community.com/strategy/positioning-5-strategies-to-stand-out-from-your-competitors-02333056>
- Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic Management, management control practices and public value creation: The Strategic Triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1608–1634. <https://doi.org/10.1108/aaaj-11-2019-4284>
- Indeed Editorial Team. (2015, December 15). *Guide to strategic positioning (definitions, benefits and tips)*. indeed. Retrieved December 19, 2022, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-positioning>
- Indeed Editorial Team. (2021, November 17). *What is a competitive strategy? (with 4 common types)*. Indeed. Retrieved December 29, 2022, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/competitive-strategy>
- Indonesian Chef Association. (n.d.). *Yuk Kenali produk bakery*. Indonesian Chef Association. Retrieved December 19, 2022, from <https://indonesianchefassociation.com/article/content/yuk-kenali-macam-macam-produk-bakery>
- Industri Makanan Dan Minuman Nasional Mulai Bangkit dari pandemi covid-19: Databoks*. Pusat Data Ekonomi dan Bisnis Indonesia. (2022, March 31). Retrieved November 29, 2022, from

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/03/31/industri-makanan-dan-minuman-nasional-mulai-bangkit-dari-pandemi-covid-19>

Instagram. (2022, July 21). Retrieved January 23, 2023, from <https://www.instagram.com/p/CgQ49XLP2pY/>

Ismi, F. (Ed.). (2022, October 27). *Hadapi resesi global, Pemkot Bandung Dorong UMKM Dan Ketahanan Pangan*. Beranda. Retrieved January 9, 2023, from <https://jabarprov.go.id/berita/hadapi-resesi-global-pemkot-bandung-dorong-umkm-dan-ketahanan-pangan-7393>

Jukka, T. (2021). Does business strategy and management control system fit determine performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/ijppm-11-2020-0584>

Juneja, P. (2022). *What is management?* What is Management. Retrieved December 17, 2022, from [https://www.managementstudyguide.com/what\\_is\\_management.htm](https://www.managementstudyguide.com/what_is_management.htm)

*Kemenperin: Kontribusi Industri Makanan Dan Minuman tembus 37,77 persen*. Kementerian Perindustrian. (2022, July 5). Retrieved November 29, 2022, from <https://www.kemenperin.go.id/artikel/23393/Kontribusi-Industri-Makanan-dan-Minuman-Tembus-37,77-Persen>

Kodolitsch, Y. V., Bernhardt, A. M., Robinson, P. N., Kölbel, T., Reichensperner, H., Debus, S., & Detter, C. (2015, June 1). *Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats as a Tool for Translating Evidence into Individualized Medical Strategies (I-SWOT)*. Europe PMC. Retrieved December 19, 2022, from <https://europepmc.org/article/MED/27069939>

Kulkarni, P., Mutkekar, R., & Ingalagi, S. (2020). Role of strategic management for employee engagement and skill development for start-ups. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 79–95. <https://doi.org/10.1108/xjm-07-2020-0036>

LEO - Low Energy Oven. (2013). (rep.). *Bakery and Bake-Off: Market Study*. European Commission.

Linzalone, R., & Lerro, A. (2021). Managing positional innovation in Small Food Enterprises. The Bakery Industry. *Measuring Business Excellence*, 25(4), 509–526. <https://doi.org/10.1108/mbe-10-2020-0141>

Majid, S. A., Yundriana, R., Soepriyadi, I., Pahala, Y., Fachrial, P., Setiawan, A., Wardana, A., Soekirman, A., Nofrisel, ., Fahriza, B., Hikmawati, N. K., & Endri, E. (2022). Strategies for improving air connectivity in Indonesia through the Indonesian, Malaysia and Thailand Growth Triangle Cooperation. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(5), 62. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0125>

- McGee, J., & Sammut-Bonnici, T. (2015). Competitive strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4.  
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120174>
- Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of Strategic Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 861–870. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931>
- Myers, M. D. (2011). 2 Overview of Qualitative Research. In *Qualitative Research in Business & Management* (pp. 27–27). essay, Sage.
- Parnell, J. A. (2013). Chapter 1 Fundamentals of Strategic Management. In *Strategic Management Theory and Practice 4th Edition* (4th ed., pp. 2–2). essay, SAGE.
- Porter, M. E. (1985). 1 Competitive Strategy: The Core Concepts. In *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. essay, Free Press.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage*. Free Press.
- Pradistya, R. M. (2021, February 10). *Teknik Triangulasi dalam pengolahan data kualitatif*.  
[https://www.dqlab.id/files/dqlab/cache/6b8c33bdec694a9af1b696bef97d2d25\\_x\\_118\\_X\\_30.png](https://www.dqlab.id/files/dqlab/cache/6b8c33bdec694a9af1b696bef97d2d25_x_118_X_30.png). Retrieved January 11, 2023, from  
<https://www.dqlab.id/teknik-triangulasi-dalam-pengolahan-data-kualitatif>
- Pratama, R. (2020). In *Pengantar Manajemen* (pp. 78–78). essay, Deepublish.
- Prayitno, W. B., Firmansyah, M. F., Pratiwi, F. I., & Ajeni, T. (Eds.). (2022). (publication). *Kota Bandung Dalam Angka 2022* (pp. 245–245). Kota Bandung: BPS Kota Bandung.
- Puspitasari, M. (2017). *Usulan Strategi Bersaing Pada Peternak Sapi Bandung Utara (Kpsbu)* (thesis). Bandung.
- Putri, B. F. (2017). *Analisis strategi bisnis Toko Koleksi Mama dalam industri fashion di Kota Bandung* (thesis). Retrieved from  
<https://repository.unpar.ac.id/handle/123456789/2183>.
- Raco, M.E, M.S.c., D. J. R., & Setiawan, P. D. C. R. (2010). Bab 1 Pengertian, Tujuan, dan Latar Belakang Penelitian. In *Metode Penelitian Kualitatif* (pp. 2–3). essay, Grasindo.
- Ramdhan, D. M. (2021). *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Rao, V. S. P., & Krishna, V. H. (2004). Introduction. In *Strategic Management Text and Cases* (pp. 34–34). essay, Excel Books India.

- Rastogi, N., & Trivedi, D. M. K. (2016). PESTLE technique-a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 03(01), 2–2.
- Rata-rata Pengeluaran Perkapita Seminggu Menurut Kelompok Makanan Minuman Jadi Per Kabupaten/kota (Rupiah/Kapita/Minggu), 2021. (n.d.). Retrieved January 10, 2023, from <https://www.bps.go.id/indicator/5/2123/1/rata-rata-pengeluaran-perkapita-seminggu-menurut-kelompok-makanan-minuman-jadi-per-kabupaten-kota.html>.
- Rizki, L., Marian, K., Nadapdap, N., Dwi M, A. B., Sitepu, J., Ena, Z., Risambessy, A., Y. Koli, D., Rochaendi, E., Gunawan, Haryati, E., Suherman, U., Hina, H. B., Siregar, P. N. U. S., Mbado, M. R., Situmorang, M. K., Lelawatty, P., Kusnadi, H. I. H., Warisal, P. L., ... Hartini, R. T. R. (2022). 1 Memahami Konsep Dasar Manajemen. In *Pengantar Manajemen (Konsep dan Tinjauan Teoritis)* (pp. 1–1). essay, Media Sains Indonesia.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2016). *Qualitative interviewing: The Art of Hearing Data*. Sage.
- SALAVOU, H. E. L. E. N. E. (2015). Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*, 27(1), 80–99. <https://doi.org/10.1108/eb-04-2013-0073>
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). Chapter 2 Business Strategy. In *Strategic management* (pp. 19–19). essay, John Wiley & Sons.
- Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic management. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>
- Siregar, A. P. H. (2017). *Usulan Strategi Bersaing Perusahaan Bakery dan Pastry (Pt.X) di Kota Bandung* (thesis). Bandung.
- Sugiyono, P. D. S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Syahrial, M. (Ed.). (2022, October 12). *Hadapi Ancaman Resesi 2023, Pemkot Bandung siapkan Langkah Antisipasi Halaman all*. KOMPAS.com. Retrieved January 9, 2023, from <https://bandung.kompas.com/read/2022/10/12/204654178/hadapi-ancaman-resesi-2023-pemkot-bandung-siapkan-langkah-antisipasi?page=all>
- Syarbini, H. (n.d.). *Husin Syarbini*. UsahaBakery.com. Retrieved December 19, 2022, from <http://usahabakery.com/pengertian-bakery-yang-wajib-anda-ketahui/>

- Tan, J. H., Chua, W. L., Chow, C. K., Ching Chong, M., & Chew, B. C. (2020). PESTLE Analysis on Toyota Hybrid Vehicles , 2–2.
- Teoli, D., Sanvitores, T., & An, J. (2022, September 5). *SWOT Analysis*. Europe PMC. Retrieved December 19, 2022, from [https://europepmc.org/article/med/30725987#\\_\\_NBK537302\\_dtls\\_\\_](https://europepmc.org/article/med/30725987#__NBK537302_dtls__)
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1997). *Principles of Management*. AITBS Publishers.
- Tersiana, A. (2018). Bab II Macam Penelitian. In *Metode Penelitian* (pp. 10–10). essay, Anak hebat Indonesia.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2014). *Crafting and executing strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and readings*. McGraw-Hill/Irwin.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Hoffman, A. N. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability*. Pearson.
- Wike, E. (2019, December 12). *Porter's competitive generic strategies: Types and tips*. indeed. Retrieved January 2, 2023, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/porters-generic-strategies>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yunus, E. (2016). Bab 1. In *Manajemen Strategis* (pp. 4–4). essay, Penerbit Andi.