

**RANCANGAN STRATEGI BERSAING UNTUK PIPINOS  
BAKERY SEBAGAI *BAKERY CAFÉ* DI KOTA BANDUNG**

**TESIS**



**Disusun Oleh:**

**Mathilda Dwi Lestari**

**8082001010**

**Pembimbing Tunggal:**

**Dr. Orpha Jane, S.Sos., MM.**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**BANDUNG**

**JANUARI 2023**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**RANCANGAN STRATEGI BERSAING UNTUK PIPINOS BAKERY  
SEBAGAI *BAKERY CAFÉ* DI KOTA BANDUNG**



**Oleh:**

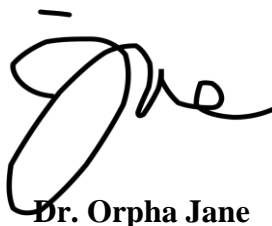
**Mathilda Dwi Lestari**

**8082001010**

**Persetujuan Untuk Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:**

**Selasa, 24 Januari 2023**

**Pembimbing Tunggal:**



**Dr. Orpha Jane**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**BANDUNG**

**JANUARI 2023**

## SURAT PERNYATAAN

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mathilda Dwi Lestari

NPM : 8082001010

Program Studi : Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Poilitik, Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung

Menyatakan bahwa tesis dengan judul

“RANCANGAN STRATEGI BERSAING UNTUK PIPINOS BAKERY SEBAGAI BAKERY CAFÉ DI KOTA BANDUNG”

Adalah benar-benar karya saya di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau tuntutan formal atau non-formal dari pihak lain yang berkaitan dengan karya saya, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 25 Januari 2022

Mathilda Dwi Lestari

# RANCANGAN STRATEGI BERSAING UNTUK PIPINOS BAKERY SEBAGAI BAKERY CAFÉ DI KOTA BANDUNG

Mathilda Dwi Lestari (8082001010)

Pembimbing Tunggal: Dr. Orpha Jane, S.Sos., MM.

Magister Adminisrasi Bisnis

Bandung

Januari 2023

## ABSTRAK

Industri *Food & Beverages* (F&B) di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Keragaman menu makana dan minuman telah meningkat, dan media social telah menjadi *platform* untuk mempromosikan dan menyebarkan *trend* “makanan kekinian”. Hal tersebut menyebabkan daya beli konsumen meningkat. Kota Bandung, khususnya, telah mencatat pertumbuhan yang signifikan dalam industri F&B. Oleh karena itu, pelaku bisnis dalam industri ini harus berusaha untuk menawarkan sesuatu yang unik dan berbeda untuk pelanggan agar dapat bertahan dalam jangka Panjang.

Pipinos Bakery sebagai sebuah bisnis *bakery*, yang tengah mengembangkan bisnisnya sebagai *bakery café*, menghadapi tantangan bersaing di tengah gelora industri F&B khususnya di bidang *cookies* dan *bakery* yang menawarkan berbagai macam pilihan menu menarik bagi pelanggan. Untuk menonjol dari *bakery café* lainnya, Pipinos Bakery harus mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan *positioning* mereka di pasar agar dapat merumuskan strategi bersaing yang tepat. Idealnya, strategi bersaing ini dapat mengakomodir segala macam perubahan yang terjadi dalam manajemen, operasional, dan preferensi pelanggan. Selain itu strategi ini harus mendukung visi Pipinos Bakery sebagai sebuah *neighbourhood bakery* yang dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat, dengan harga yang terjangkau, produk berkualitas baik, dan rasa yang lezat.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan menganalisa lingkungan internal dan eksternal. Pengumpulan data dilakukan lewat wawancara dan pengumpulan dokumen terkait. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Pipinos Bakery menggunakan *broad differentiation strategy*. Dengan adanya rekomendasi di bidang *management, customer service, marketing strategy*, diferensiasi produk, dan persaingan harga.

Kata kunci: industri *bakery*, keunggulan kompetitif, *positioning*, strategi bersaing, Pipinos

Bakery

# COMPETITIVE STRATEGY DESIGN FOR PIPINOS BAKERY AS A BAKERY CAFÉ IN KOTA BANDUNG

**Mathilda Dwi Lestari (8082001010)**  
**Supervisor: Dr. Orpha Jane Jane, S.Sos., MM.**  
Master of Business Administration  
**Bandung**  
**January 2023**

## ABSTRACT

*The Food and Beverage industry (F&B) in Indonesia has experienced rapid growth in recent years. The diversity of food and beverage menus has increased, and social media has become a platform for promoting and spreading the trend of "makanan kekinian," resulting in an increase in purchasing power for consumers. Kota Bandung, in particular, has seen significant growth in the F&B industry. As a result, businesses in this industry must strive to be unique and offer customers something different in order to succeed in the long-term.*

*Pipinos Bakery, as a bakery business looking to expand into a bakery café, faces the challenge of competing in the crowded F&B industry, particularly in the cookies and bakery category. To stand out from other bakery cafés in Kota Bandung, Pipinos Bakery must identify their competitive advantages and positioning in the market in order to formulate a competitive strategy. This strategy should be flexible enough to adapt to changes in management, operations, and customer preferences. Additionally, the strategy should support Pipinos Bakery's vision of becoming a neighborhood bakery that is easily accessible to the public, with affordable prices, good quality products, and delicious taste.*

*This research employs a descriptive analysis method by analyzing both the internal and external environment. Data collection was conducted through interviews and the compilation of relevant documents. The results of this study indicate that Pipinos Bakery utilizes a broad differentiation strategy. Recommendations were made in the areas of management, customer service, marketing strategy, product differentiation, and price competition.*

*Keywords: bakery industry, competitive advantages, positioning, competitive strategies, Pipinos Bakery*



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat yang dilimpahkan kepada penulis selama proses pengerjaan hingga tesis yang berjudul “Rancangan Strategi Bersaing Untuk Pipinos Bakery sebagai *Bakery Café* di Kota Bandung” hingga selesai. Adapun penulisan tesis ini sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar master dari Program Magister Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Katolik Parahyangan.

Penulis menyadari tanpa adanya bantuan, saran, serta bimbingan dari berbagai pihak, maka tesis ini tidak dapat diselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Ibu Orpha Jane selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan semangat, harapan, dan bimbingannya hingga penelitian ini selesai.
2. Pak Agus Gunawan selaku penguji yang selalu memberikan saran dan penilaian yang konstruktif serta kesediaannya untuk membantu dalam proses kelulusan penulis.
3. Ibu Theresia Gunawan selaku penguji yang selalu memberikan saran dan penilaian yang konstruktif.
4. Fiona Ekaristi Putri, Mohammad Fadli, serta tim Pipinos Bakery yang telah bersedia meluangkan waktu untuk proses wawancara serta dukungan moral yang tiada habisnya.
5. Fransiska Dimitri sebagai teman seperjuangan di setiap langkah penulis.
6. Teman-teman Keluarga Buduk Bahagia yang selalu hadir di setiap hari penulis dalam menyemangati, memberikan energi positif, dan selalu mendorong penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

7. Teman-teman penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang selalu memberikan dukungan mereka baik secara langsung maupun tidak langsung.
8. Diri sendiri yang telah berhasil menyelesaikan penelitian ini dan menuntaskan studi.

Penulis menyadari adanya kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu penulis sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun untuk mendukung tesis ini menjadi lebih baik. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 22 Januari 2023

Mathilda Dwi Lestari



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB 1 .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	6
1.3    Pertanyaan Penelitian .....	7
1.4    Tujuan Penelitian.....	7
1.5    Sistematika Penulisan.....	7
BAB 2 .....	9
TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1    Manajemen Strategi.....	9
2.1.1    Pengertian Manajemen & Strategi .....	9
2.1.2    Pengertian Manajemen Strategi .....	11
2.1.3    Manfaat Manajemen Strategi .....	12
2.1.4    Proses Manajemen Strategi .....	13
2.2    Competitive Strategy .....	16

2.3	Analisis Lingkungan Internal .....	21
2.4	Value Chain Analysis.....	23
2.5	SWOT Analysis.....	26
2.6	Analisis Lingkungan Eksternal.....	27
2.6.1	PESTLE Analysis .....	27
2.6.2	Porter’s Five Forces .....	29
2.7	Positioning Strategy Map .....	31
2.7.1	Menentukan Positioning Strategy .....	33
2.7.2	Perceptual Product Positioning Map.....	34
2.8	Industri Bakery .....	36
2.8.1	Key Trends dalam Industri Bakery .....	38
2.9	Hasil Penelitian yang Sudah Ada .....	40
BAB 3 .....		42
METODE PENELITIAN.....		42
3.1	Jenis Penelitian .....	42
3.2	Metode Penelitian.....	42
3.3	Jenis Data .....	43
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.5	Metode Triangulasi.....	45
3.6	Operasionalisasi Variabel.....	47
3.7	Teknik Pengolahan Data.....	49

3.8	Objek Penelitian .....	51
BAB 4 .....		53
ANALISA DAN PEMBAHASAN .....		53
4.1	Profil Perusahaan Pipinos Bakery .....	53
4.2	Struktur Organisasi Perusahaan.....	54
4.3	Produk Pipinos Bakery .....	55
4.4	Strategi Pipinos Bakery .....	59
4.5	Analisis Lingkungan Eksternal.....	61
4.5.1	PESTLE Analysis .....	62
4.5.2	Porter's Five Forces .....	69
4.6	Analisis Lingkungan Internal .....	75
4.6.1	Value Chain Analysis.....	76
4.6.2	Integrating Strategy and Culture .....	91
4.6.3	Management .....	92
4.6.4	Finance / Accounting .....	94
4.6.5	Management Information Systems .....	94
4.7	SWOT Analisis.....	95
4.8	Positioning Strategy.....	98
4.8.1	Perceptual Product Positioning Map.....	98
4.9	Kebaharuan Penelitian berdasarkan Hasil Penelitian yang Sudah Ada	100
BAB 5 .....		101

KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
5.1 Kesimpulan.....	101
5.1.1 Strategi yang selama ini dijalankan oleh Pipinos Bakery .....	101
5.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal .....	102
5.1.3 Analisis Lingkungan Internal.....	103
5.1.4 Positioning Strategy .....	104
5.1.5 Competitive Advantage Pipinos Bakery .....	104
5.2 Usulan Strategi Bersaing untuk Pipinos Bakery .....	107
5.2.1 Implikasi SWOT Analisis dengan Strategi Bersaing.....	107
5.2.2 Implikasi Competitive Advantage dengan Strategi Bersaing .....	108
5.3 Saran untuk Pipinos Bakery sebagai <i>bakery café</i> : .....	108
DAFTAR PUSTAKA .....	112

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Manajemen Strategi .....	15
Gambar 2 Basic Element of The Strategic Management Process.....	16
Gambar 3 Porter’s (1980) competitive strategies.....	17
Gambar 4 A Representative Company Value Chain .....	24
Gambar 5 The General SWOT Matrix.....	27
Gambar 6 Porter’s Five Forces .....	31
Gambar 7 Perceptual Map for XYZ Co.Brand .....	35
Gambar 8 TOWS Matrix.....	50
Gambar 9 Struktur Organisasi Pipinos Bakery .....	55
Gambar 10 Mini Cheese Cookies .....	56
Gambar 11 Jumbo Triple Choco Melt .....	56
Gambar 12 Cornelius Fudgy Brownie .....	56
Gambar 13 Cranberry Sourdough Loaf.....	56
Gambar 14 Choco Pie .....	57
Gambar 15 Chicken Hot Pie .....	57
Gambar 16 Beragam Pilihan Menu Breakfast Pipinos Bakery .....	57
Gambar 17 Menu Kolaborasi Pipinos Bakery x Berlalu.....	58
Gambar 18 Salah Satu Seasonals Menu – Jampanada .....	58
Gambar 19 Tahapan Perkembangan Pipinos Bakery.....	59
Gambar 20 Alur Distribusi Suppliers.....	77
Gambar 21 Total Transaksi Menurut Channel Distribution .....	80
Gambar 22 Top 10 Items Sold Period 2020 - 2022 .....	81
Gambar 23 Gross Sales Pipinos Bakery Periode 2020 - 2022.....	82

Gambar 24 Salah Satu Testimoni Pelanggan Pipinos Bakery (cont).....	87
Gambar 25 (Cont) Salah Satu Testimoni Pelanggan Pipinos Bakery .....	87
Gambar 26 (Cont) Salah Satu Testimoni Pelanggan Pipinos Bakery .....	88
Gambar 27 Perceptual Product Positioning Map .....	99

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Rumah Makan/Restoran di Kota Bandung.....	2
Tabel 2 Operasionalisasi Variabel Eksternal .....	47
Tabel 3 Operasionalisasi Variabel Internal .....	49
Tabel 4 Gross Profit Pipinos Bakery 2020.....	63
Tabel 5 Sales 2020 - 2022 berdasarkan Category .....	80
Tabel 6 Total Hampers Customers Pipinos Bakery 2020 - 2022.....	86
Tabel 7 SWOT Matrix .....	95
Tabel 8 Timeline Strategi untuk Bakery Café.....	111





# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri *Food & Beverages* (F&B) merupakan salah satu industri yang memiliki perkembangan pesat di Indonesia. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia menyatakan bahwa pada triwulan pertama tahun 2022, industri F&B menyumbang lebih dari sepertiga atau sebesar 37,77% dari PDB industri pengolahan nonmigas.<sup>1</sup> Sebagai kebutuhan dasar manusia, pertumbuhan industri ini diperkirakan akan meningkat setiap tahunnya. Bahkan di era pandemi COVID-19 yang melemahkan semua sektor industri di Indonesia - dan di dunia, industri F&B menjadi salah satu dari 9 sub sektor industri pengolahan nonmigas di Indonesia yang membukukan pertumbuhan pada 2021.<sup>2</sup>

Peningkatan tersebut tak lepas dari adanya perubahan pola konsumsi masyarakat yang menginginkan kebutuhan makanan dan minuman terpenuhi dari rumah dengan menggunakan jasa *online delivery*. Mengingat hampir semua restoran di Indonesia terpaksa harus tutup selama beberapa waktu untuk menghindari kerumunan. Pedagang kaki lima pun tidak bisa berjualan seperti biasanya akibat peraturan pemerintah yang membatasi mobilitas masyarakat saat pandemi berlangsung.

---

<sup>1</sup> *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>

<sup>2</sup> *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>

Banyak restoran yang kemudian mengandalkan jasa *delivery* dan mendaftarkan entitasnya di *e-commerce* seperti *GoFood*, *Grab Food*, *Shopee Food*, dan lainnya atau meningkatkan pelayanan di bagian *delivery* mereka. Industri rumahan pun marak bermunculan, menawarkan berbagai pilihan makanan dan minuman. Kreativitas menu makanan dan minuman semakin beragam. Ditambah dengan adanya dorongan media sosial yang menjadi ajang promosi dan penyebaran *trend* tentang makanan “kekinian” membuat daya beli masyarakat di industri F&B semakin meningkat.

Kota Bandung sendiri merupakan salah satu kota di Indonesia yang memiliki pertumbuhan industri F&B yang cukup signifikan. Menurut data Badan Pusat Statistik Kota Bandung dalam sebuah laporan yang berjudul Kota Bandung Dalam Angka 2022, di tahun 2018 hingga 2020, jumlah rumah makan/restoran meningkat. Dari 782 rumah makan/restoran di 2018 menjadi 1.339 rumah makan/restoran di tahun 2020.<sup>3</sup> Sementara terjadi penurunan di tahun 2021 menjadi 1.234 rumah makan/restoran. Penurunan tersebut wajar adanya mengingat kondisi pandemi yang telah disebutkan sebelumnya.

*Tabel 1 Jumlah Rumah Makan/Restoran di Kota Bandung*

TAHUN	JUMLAH RUMAH MAKAN/RESTORAN
2018	782 unit

<sup>3</sup> Prayitno, W. B., Firmansyah, M. F., Pratiwi, F. I., & Ageni, T. (Eds.). (2022). (publication). *Kota Bandung Dalam Angka 2022* (pp. 245–245). Kota Bandung: BPS Kota Bandung.

2019	899 unit
2020	1,399 unit
2021	1,234 unit

Sumber: (Prayitno et al., 2022)

Di tengah maraknya restoran dan berbagai macam jenis kuliner yang semakin menjamur dengan berbagai macam pilihan menu makanan dan minuman, kemudahan transaksi dan jasa *delivery*, setiap restoran harus memiliki keunikan masing-masing agar dapat bersaing dengan yang lainnya. Tak terkecuali bagi Pipinos Bakery. Pipinos Bakery merupakan sebuah bisnis *bakery* yang menjual *baked goods* dengan varian produk mulai dari *cookies*, *bakery*, dan *brownies*. Berangkat dari *passion* mereka di bidang *pastry* dan *bakery*, kedua founder Pipinos Bakery, Fiona Ekaristi Putri dan Mohammad Fadli mendirikan Pipinos Bakery di tahun 2018 dari ide untuk mengoptimalkan penggunaan *mixer* dan *oven* yang menganggur di dapur tempat tinggal mereka.

Dalam periode awal penjualan, Pipinos Bakery menerima pesanan dengan metode *pre-order* dan menawarkannya kepada teman-teman di sekitar sembari membangun *branding* melalui sosial media. Kemudian pesanan semakin bertambah banyak berkat rekomendasi dari mulut ke mulut hingga *home kitchen* mereka tidak bisa menampung *volume* pesanan. Kemudian di 2019, Pipinos Bakery menyewa tempat di *Food Step Parahyangan Residence*, Bandung. Perkembangan mereka cukup pesat pada saat itu, dengan pamor yang semakin naik, jumlah produksi kembali meningkat. Dapur mereka di *tempat* tersebut kembali tidak bisa

menampung *volume* pesanan dan yang terpenting adalah, dapur tersebut tidak memberikan mereka ruang untuk berkreasi dengan menu-menu baru. Apabila mereka ingin terus bertumbuh dan berkembang, hal tersebut menjadi hambatan yang harus disiasati.

Dalam rangka menyiasati hal tersebut, di tahun 2020, Pipinos Bakery pindah ke outlet yang sekarang berada di Jl. Ranggamalela No. 8 dan memiliki 6 orang karyawan. Namun, pertumbuhan Pipinos Bakery tidak berhenti sampai disitu. Sejak bulan November 2022, mereka tengah merencanakan untuk kembali melebarkan sayap menjadi sebuah *bakery cafe*. Konsep awal yang mengutamakan *delivery* dan *take away*, kini akan berubah menjadi *dine-in*. Perubahan tersebut tak hanya akan mempengaruhi manajemen Pipinos Bakery tetapi juga pelanggan-pelanggan setia mereka.

Agar transisi tersebut dapat berjalan dengan baik, mereka mulai menjalankan beberapa strategi. Sebagai salah satu cara untuk menurunkan pesanan *delivery* dan *take away*, mereka mengurangi partisipasi mereka dalam promo-promo yang ditawarkan oleh *online platform*. Hal tersebut menyebabkan penjualan *online* mereka turun cukup drastis. Namun, penurunan penjualan itu dapat disiasati dengan munculnya menu-menu baru dan strategi pemasaran dan pemesanan melalui *platform* media sosial mereka yang lain, seperti melalui *direct message* Instagram.

Kemudian, karena kini dapurnya sudah lebih besar, kesempatan mereka untuk berkreasi dan melakukan eksplorasi terhadap menu-menu baru memberikan kesempatan untuk mengenalkan pelanggan terhadap menu yang akan ditawarkan di restoran nantinya. Penjualan menu baru tersebut dikemas dalam *seasonal* menu

yang sejauh ini terbukti menimbulkan rasa penasaran pelanggan dan membuat pelanggan membeli produk tersebut. Hal ini menjadi menjadi strategi dalam pemasaran dan dapat menunjang atau menutupi turunnya penjualan melalui *online platform*.

Selain kedua strategi tersebut, Pipinos Bakery tentunya harus memiliki strategi lain yang komprehensif. Wheelen dan Hunger (2015) menyebutkan pengertian dari manajemen strategi sebagai berikut: “*Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the longrun performance of a corporation.*”<sup>4</sup> Seiring pertumbuhannya, kompetitor mereka pun semakin bertambah. Pada periode awal saat mereka hanya mengeluarkan produk *soft cookies*, kompetitor mereka adalah usaha-usaha yang menjual produk *cookies*. Kemudian, saat mereka merambah ke *baked goods*, kompetitor mereka bertambah dengan banyaknya *artisan bakery* yang beberapa sudah muncul terlebih dahulu di Bandung. Kini, saat mereka berkembang menjadi *bakery café*, mereka harus bersaing dengan *bakery café* lainnya yang *trend*-nya mulai muncul sekitaran tahun 2020.

Penelitian ini dilakukan agar Pipinos Bakery dapat menemukan keunggulan bersaingnya sehingga ia dapat berkompetisi dengan kompetitor sejenis, yaitu *bakery café* lainnya di Kota Bandung. Dengan demikian, Pipinos bakery dapat terus berjalan stabil, berkembang, dan *sustainable* untuk jangka panjang. Keunggulan kompetitif ini dapat menjadi input strategi Pipinos Bakery untuk merumuskan strategi bersaing. Strategi bersaing ini sangat penting mengingat tingginya

---

<sup>4</sup> Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Hoffman, A. N. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability*. Pearson.

persaingan bidang *cookies* dan *bakery* di Kota Bandung. Selain itu, strategi bersaing juga dapat membantu mereka untuk menguatkan *positioning* mereka di tengah industri yang dinamis dan kompleks.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan apa yang sudah diuraikan pada latar belakang, dimana perkembangan industri F&B bergerak dengan pesat, terutama di Kota Bandung. Membuat pelaku didalamnya dituntut untuk memiliki keunikan masing-masing yang dapat ditawarkan kepada pelanggan agar usahanya dapat terus berjalan. Pipinos Bakery sebagai sebuah *bakery* yang merambah ke bidang restoran, tepatnya menjadi *bakery dinner*, ditantang untuk dapat bersaing di tengah gelora industri F&B khususnya di bidang *cookies* dan *bakery* yang menawarkan berbagai macam pilihan menu menarik bagi pelanggan.

Pipinos Bakery harus menemukan keunggulan kompetitif dan *positioning* mereka agar dapat membantu merumuskan strategi bersaing seperti apa yang dapat dilakukan agar dapat *stand out* dari *bakery café* lainnya yang ada di Kota Bandung. Idealnya, strategi bersaing ini dapat mengakomodir segala macam perubahan yang terjadi dalam manajemen, operasional, hingga efek terhadap pelanggan mereka. Di samping itu, tetap dapat mendukung visi Pipinos Bakery menjadi sebuah *neighbourhood bakery* yang dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat, dengan harga yang terjangkau, kualitas produk yang baik dan rasa yang enak.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka pertanyaan penelitian dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana *positioning* Pipinos Bakery saat ini dalam persaingan antar *bakery cafe* di Kota Bandung?
2. Apa saja yang menjadi keunggulan kompetitif dari Pipinos Bakery saat ini berdasarkan analisis SWOT, eksternal dan internal?
3. Strategi bersaing apa yang dapat dilakukan oleh Pipinos Bakery untuk dapat *stand out* dari *bakery cafe* lainnya di Kota Bandung?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui *positioning* Pipinos Bakery saat ini dalam persaingan antar *bakery cafe* di Kota Bandung;
2. Mengetahui keunggulan kompetitif dari Pipinos Bakery yang dimiliki saat ini;
3. Mengetahui apa saja bentuk strategi bersaing yang dapat diterapkan agar dapat *stand out* dari *bakery cafe* lainnya.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Karya Ilmiah ini akan dibagi menjadi 5 bab, antara lain:

Bab I, merupakan pembahasan mengenai latar belakang, permasalahan, dan keterbatasan penelitian. Pada bab ini dipaparkan keinginan penulis untuk

merumuskan strategi bersaing yang dapat diimplementasikan oleh Pipinos Bakery agar dapat bersaing sebagai salah satu restoran yang beroperasi di Kota Bandung.

Bab II, berisi tentang teori-teori apa saja yang akan dipakai penulis dalam melakukan penelitian. Adapun teori-teori yang akan dipakai meliputi manajemen strategi, PESTEL, Porter's Five Forces, analisis internal, *value chain*, dan analisa SWOT.

Bab III, akan membahas tentang metodologi penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, pengolahan data dan metode analisa, dan operasional variabel penulisan.

Bab IV, di dalam bab ini, penulis akan menjabarkan tentang Pipinos Bakery secara lebih mendalam. Kemudian menjabarkan analisa dari hasil temuan yang telah didapatkan dari penelitian yang dilakukan dengan menggunakan kerangka teori yang telah dibuat.

Bab V, akan berisi kesimpulan dari hasil analisa yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya. Selain kesimpulan, pada bab ini akan berisi saran yang dapat digunakan untuk Pipinos Bakery maupun penelitian serupa di masa yang akan datang.