



Respons Strategis Perusahaan terhadap Ancaman Dinamika Kompetitif : Pendekatan Studi Literatur

Azmi Talitha Gani^{1*}, Cantika Dewi Apriyani²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

atalitha959@gmail.com^{1*}, cantikadewi1310@gmail.com²

Alamat: Jl. Ir H. Juanda No.95, Ciputat, Kec. Ciputat Tim., Kota Tangerang Selatan, Banten
15412

Korespondensi penulis: atalitha959@gmail.com

Abstract. *The increasingly dynamic and competitive business environment requires companies to respond strategically to various external threats. This study aims to examine the strategic responses adopted by companies in facing competitive dynamics through a literature review approach. The method used is a systematic review of scholarly articles published in the last five years. The findings indicate that companies implement various strategies—such as product innovation, strategic alliances, and organizational restructuring—as responses to competitive pressures. This study contributes to a better understanding of how companies can survive and grow amidst intense market competition.*

Keywords: *Business Competition, Competitive Dynamics, Literature Review, Strategic Management, Strategic Response*

Abstrak. Lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut perusahaan untuk merespons secara strategis terhadap berbagai ancaman eksternal. Studi ini bertujuan untuk mengkaji berbagai respons strategis yang diadopsi perusahaan dalam menghadapi dinamika kompetitif melalui pendekatan studi literatur. Metode yang digunakan adalah tinjauan sistematis terhadap artikel-artikel ilmiah yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa perusahaan mengimplementasikan berbagai strategi, seperti inovasi produk, aliansi strategis, dan restrukturisasi organisasi, sebagai respons terhadap tekanan kompetitif. Studi ini memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana perusahaan dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang intens.

Kata kunci: Persaingan Usaha, Dinamika Persaingan, Tinjauan Pustaka, Manajemen Strategis, Respon Strategis

1. LATAR BELAKANG

Perusahaan saat ini beroperasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah akibat globalisasi, percepatan teknologi digital, serta pergeseran kebutuhan dan preferensi konsumen. Perubahan ini mendorong lahirnya bentuk persaingan baru, di mana perusahaan tidak hanya dituntut efisien secara operasional, tetapi juga harus tanggap dan adaptif terhadap dinamika pasar yang fluktuatif (M.-J Chen, Su, & Tsai, 2021). Contohnya dapat terlihat pada fenomena kemunculan pesaing berbasis teknologi, model bisnis disruptif seperti platform digital, hingga krisis ekonomi global yang menuntut perusahaan melakukan penyesuaian strategi secara cepat dan tepat.

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, dinamika persaingan di dunia usaha mengalami eskalasi yang signifikan. Hal ini didorong oleh percepatan digitalisasi, disruptsi

teknologi, ketidakpastian kondisi ekonomi global, serta meningkatnya intensitas persaingan lintas sektor industri (Gernsheimer, Kanbach, & Gast, 2021). Dalam konteks tersebut, keunggulan bersaing tidak lagi bersifat tetap atau mudah dipertahankan dalam jangka panjang. Sebaliknya, keunggulan kompetitif menjadi semakin rapuh karena mudah tergeser oleh inovasi baru, perubahan selera pasar, maupun langkah agresif dari kompetitor (McGrath, 2020). Hal ini mencerminkan pergeseran dari paradigma "sustainable competitive advantage" menuju kebutuhan untuk mengembangkan **respon adaptif dan inovatif secara terus-menerus**. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun fleksibilitas strategis dan kecepatan dalam mengidentifikasi serta mengeksploitasi peluang baru di tengah ketidakpastian pasar (Acciarini, Sponda, & Vitali, 2023).

Kondisi ini memunculkan konsep **dinamika kompetitif**, yaitu situasi di mana perusahaan terus-menerus terlibat dalam tindakan dan reaksi strategis terhadap pergerakan pesaing di industri yang sama. Bentuknya bisa berupa peluncuran produk baru, perubahan strategi harga, ekspansi pasar, hingga reposisi citra merek. Dalam menghadapi situasi semacam itu, respons yang bersifat pasif atau reaktif sering kali tidak memadai. Perusahaan dituntut untuk menyusun **respons strategis** yang tidak hanya fleksibel, tetapi juga berbasis pada pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas internal secara maksimal (Ming-Jer Chen, Whittle Mary, & Baum, 2020).

Untuk menjawab tantangan tersebut, Teece memperkenalkan **teori kapabilitas dinamis** dan hadir sebagai kerangka berpikir yang relevan dalam konteks manajemen strategis. Teori ini menjelaskan bahwa perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mendeteksi perubahan lingkungan secara dini (*sensing*), meresponsnya melalui langkah strategis yang terarah (*seizing*), serta melakukan penyesuaian atau transformasi internal terhadap struktur, proses, dan sumber daya yang dimiliki (*transforming*) (Linde, Sjödin, Parida, & Wincent, 2021). Strategi seperti inovasi berkelanjutan, pembentukan aliansi strategis, hingga restrukturisasi organisasi merupakan bentuk nyata dari implementasi teori ini dalam praktik manajerial sehari-hari.

Studi-studi mutakhir memperkuat relevansi pendekatan ini. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan strategi inovatif dengan kolaborasi lintas sektor cenderung lebih tangguh dan memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi volatilitas pasar dan tekanan kompetitif (Duchek, 2020). Integrasi ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya eksternal, mempercepat inovasi, serta beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Bogers,

Chesbrough, Heaton, & Teece, 2020). Pendekatan kolaboratif lintas sektor juga memperluas jangkauan inovasi dan meningkatkan fleksibilitas strategis dalam menghadapi dinamika industri yang cepat berubah. Namun demikian, kajian ilmiah yang secara khusus mengkompilasi dan mengevaluasi berbagai bentuk respons strategis berdasarkan sintesis literatur akademik terkini masih terbatas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini disusun untuk melakukan studi literatur sistematis yang berfokus pada identifikasi dan analisis berbagai pola respons strategis yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi ancaman dinamika kompetitif. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan disiplin manajemen strategis serta menghasilkan implikasi praktis yang relevan bagi pengambil keputusan di lingkungan bisnis yang kompetitif dan cepat berubah.

2. KAJIAN TEORITIS

Dinamika Kompetitif

Menurut Chen & Miller (2015), Dinamika kompetitif menjelaskan pola tindakan dan tanggapan antara perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Ini meliputi taktik penetapan harga, pengenalan produk baru, modifikasi struktur distribusi, serta penggabungan dan penguasaan perusahaan (Chemma, 2021). Konsep ini melibatkan serangkaian tindakan strategis serta reaksi beruntun yang diambil oleh perusahaan guna memperkuat posisi mereka di pasar. Dalam suasana persaingan yang ketat, setiap tindakan suatu perusahaan (seperti peluncuran produk baru atau penyesuaian harga) biasanya direspon dengan segera oleh pesaing yang lain (contohnya, persaingan antara Gillette dan Schick terkait pengembangan pisau cukur tiga-blade dan empat-blade) (Aghaie, Javadinia, Mirahmad, & Janani, 2022) & (Cho, 2024).

Chen dan rekan-rekannya (2021) juga memberikan definisi tentang dinamika kompetitif sebagai kajian mengenai interaksi dan hubungan timbal balik antara perusahaan-perusahaan dalam sebuah pasar. Sebagai hasilnya, persaingan tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh cara pesaing memahami dan merespons tindakan satu sama lain. Sebagai contoh, perusahaan yang tergabung dalam kelompok strategis (dengan posisi pasar dan sifat strategi yang sejenis) biasanya cenderung saling mengawasi dan melakukan serangan serta balasan dengan intensitas tinggi (Rosário & Raimundo, 2024).

Salah satu kerangka populer adalah model *Awareness-Motivation-Capability* (AMC), yang menekankan bahwa perusahaan harus **sadar** akan tindakan pesaing

(awareness), memiliki **motivasi** dan kepercayaan diri untuk merespon, serta **kemampuan** sumber daya untuk melaksanakan respons tersebut (Guo, Zhang, & Tan, 2024). Secara tradisional AMC menggambarkan respons yang *reaktif*, namun beberapa peneliti menyarankan perluasan model ini agar juga mencakup sikap proaktif (misalnya dengan menambahkan driver seperti antisipasi dan kesiapan manajemen) agar perusahaan tidak selalu bereaksi setelah diserang, melainkan mampu membuka “samudra biru” baru (gagasan *blue ocean*) di luar persaingan langsung. Adapun teori grup strategis menyatakan bahwa perusahaan yang serupa dalam segmen tertentu membentuk kelompok persaingan tersendiri. Dalam kelompok ini, persaingan berlangsung lebih ketat karena posisi strategis yang berdekatan. Sebagai contoh, maskapai penerbangan *low-cost carriers* seperti Southwest dan Ryanair — sebagai bagian dari grup serupa — sering terlibat dalam perang tarif harga dan peningkatan layanan secara intens untuk saling mengungguli (Rosário & Raimundo, 2024). Dalam kelompok strategis, ancaman dari pesaing langsung lebih dirasakan, sehingga aksi balasan lebih cepat dan agresif dibanding persaingan antar grup berbeda.

Respons Strategis

Respons strategis adalah langkah taktis dan strategis yang diambil perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan eksternal. Secara umum, respons tersebut dapat bersifat **defensif**, **ofensif**, ataupun **pasif**. Respons defensif umumnya bertujuan melindungi posisi pasar dan aset kritis perusahaan (misalnya menurunkan harga, melakukan akuisisi pertahanan, atau gugatan hukum untuk menghentikan serangan pesaing) (Ribka Tasya & Liza Alvia, 2024). Sementara respons ofensif bertujuan menyerang peluang baru atau pesaing (misalnya ekspansi pasar, inovasi produk agresif, atau perang harga untuk menggoyang pendatang baru) (Short & Pfarrer, 2025). Sebagian perusahaan juga dapat memilih strategi **non-reaktif** (pasif) jika menilai ancaman rendah, atau menerapkan strategi *proaktif* untuk menciptakan keunggulan baru (Ribka Tasya & Liza Alvia, 2024).

Mengamati contoh di industri maskapai penerbangan: ketika penggantian rute atau pemain baru muncul, perusahaan dapat memilih bertahan dengan penyesuaian kapasitas dan harga (defensif), menyerang dengan rute baru dan promosi (ofensif), atau bahkan tidak menanggapi sama sekali tergantung pada peluang keberhasilan (Kwoka & Batkeyev, 2019). Studi tersebut menunjukkan bahwa determinan pemilihan respons meliputi identitas pesaing, kemungkinan keberhasilan menggusur pesaing, dan kondisi persaingan di rute tertentu.

Dalam teori organisasi saat ini, respons strategis juga berhubungan dengan konsep ketangkasan strategis (*strategic agility*) dan kemampuan organisasi untuk mengelola eksploitasi serta eksplorasi secara bersamaan (*organizational ambidexterity*). Perusahaan yang gesit dapat dengan cepat beradaptasi dan memanfaatkan peluang ketika situasi pasar berubah atau ketika para pesaing bertindak. Sebagai contoh, perusahaan yang menerapkan *ambidexterity* dapat secara bersamaan mengoptimalkan kinerja operasi yang ada (eksploitasi) dan menciptakan model bisnis baru (eksplorasi) sebagai tanggapan terhadap perubahan yang mengganggu. Clauss dkk (2019) menekankan bahwa ketangkasan strategis, yang meliputi kepekaan strategis, keselarasan kepemimpinan, dan fleksibilitas sumber daya, dapat memperkuat penerapan inovasi model bisnis dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan dalam lingkungan yang tidak stabil (Clauss, Abebe, Tangpong, & Hock, 2021).

Teori Kapabilitas Dinamis

Menurut Teece et al, (2016), Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi, memperbarui, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dalam merespons perubahan pasar yang cepat. Menurut Teece dkk. (2016), kapabilitas dinamis menekankan kebutuhan pendekatan baru di pasar yang dinamis dalam konteks ini, perusahaan harus mendeteksi peluang dan ancaman (*sensing*), mengambil langkah strategis (*seizing*), dan merekonfigurasi aset perusahaan untuk menjaga keunggulan bersaing (Fernandes, Ferreira, Veiga, Hu, & Hughes, 2025). Secara konseptual, Teece menjelaskan kapabilitas dinamis lewat tiga aktivitas utama: *sensing* peluang dan ancaman di pasar, *seizing* dengan membuat keputusan strategis tepat waktu, dan *transforming/reconfiguring* struktur serta proses organisasi sesuai kebutuhan. Praktik semacam ini memungkinkan perusahaan terus “berevolusi” ketika kondisi kompetitif berubah. Warner & Wäger (2019) serta peneliti kontemporer lainnya menegaskan bahwa kemampuan ini terutama penting dalam proyek transformasi digital dan inovasi teknologi.

Tidak seperti kemampuan operasional harian, kemampuan dinamis memiliki sifat yang lebih tinggi dan mampu beradaptasi. Sebagai contoh, kemampuan untuk melakukan penelitian dan pengembangan secara terus-menerus serta fleksibilitas dalam rantai pasokan merupakan elemen dari kapabilitas dinamis; keduanya memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat saat menghadapi gangguan teknologi atau pergeseran pola permintaan. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Al-Moaid dan Almarhdi (2024) yang menunjukkan bahwa kemampuan dinamis dan manajemen

perubahan yang efektif saling terkait untuk mencapai keberhasilan dalam berbagai inisiatif transformasi digital.

Kapabilitas dinamis sering dianggap sebagai perkembangan dari teori dasar sumber daya (RBV); jika RBV menetapkan sumber keunggulan kompetitif dalam sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru, maka kapabilitas dinamis menyoroti kemampuan untuk mengubah dan mengatur ulang sumber daya tersebut ketika terjadi perubahan dalam lingkungan (Wenjie Sun, Kecun Chen, & Jianhua Mei, 2024). Dalam zaman gangguan digital dan perubahan pasar yang cepat, kemampuan ini sangat penting. Sebagai ilustrasi, perusahaan-perusahaan dalam bidang teknologi telekomunikasi yang sebelumnya hanya bergantung pada layanan suara konvensional kini diharuskan untuk memperluas kemampuan digital mereka seiring dengan munculnya aplikasi OTT (seperti *WhatsApp*, *Zoom*) (Al-Moaid & Almarhdi, 2024).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan metode tinjauan sistematis. Sumber data diperoleh dari database jurnal ilmiah seperti Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar, dengan rentang waktu publikasi antara tahun 2020 hingga 2025. Kriteria inklusi meliputi artikel yang membahas respons strategis perusahaan terhadap dinamika kompetitif dalam berbagai industri. Proses seleksi artikel dilakukan melalui tahap identifikasi, penyaringan, dan penilaian kualitas untuk memastikan relevansi dan kredibilitas sumber.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam merespons tekanan yang muncul akibat dinamika kompetitif, perusahaan umumnya menerapkan tiga strategi utama: inovasi, aliansi strategis, dan restrukturisasi organisasi. Ketiga strategi ini saling berhubungan dan mencerminkan bahwa respons strategis tidak dapat dipandang sebagai tindakan yang terpisah, melainkan sebagai pendekatan holistik yang adaptif. Inovasi, baik dalam bentuk pengembangan produk baru maupun penyempurnaan proses, menjadi instrumen penting bagi perusahaan dalam menciptakan pembeda dan menjaga posisi kompetitif di tengah tekanan pasar. Contohnya, Apple dan Tesla menunjukkan bahwa inovasi yang berkelanjutan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan nilai perusahaan sekaligus memperkuat keunggulan jangka panjang.

Selain itu, perusahaan juga banyak mengandalkan strategi aliansi strategis dan akuisisi guna meningkatkan kelincahan dalam menghadapi dinamika pasar. Kolaborasi antarperusahaan memungkinkan penggabungan kekuatan dan keahlian, mempercepat penguasaan teknologi baru, serta memperluas jangkauan pasar. Dalam hal ini, aliansi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pertahanan, tetapi juga sebagai strategi ofensif yang membuka jalan menuju pertumbuhan baru. Menghadapi pasar yang semakin kompleks dan dinamis, aliansi terbukti memperkuat posisi kompetitif perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan sumber daya internal dan eksternal secara sinergis.

Sementara itu, restrukturisasi organisasi menjadi bentuk adaptasi yang penting terhadap disrupsi, khususnya yang disebabkan oleh perkembangan teknologi digital dan perubahan perilaku konsumen. Proses restrukturisasi dapat berupa penataan ulang struktur organisasi, digitalisasi kegiatan operasional, hingga penyesuaian portofolio bisnis. Tujuan utama dari langkah ini adalah meningkatkan efisiensi, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan daya tanggap terhadap perubahan. Dalam konteks disrupsi digital yang terus berkembang, restrukturisasi menjadi sarana penting untuk menjadikan organisasi lebih tangkas dan responsif.

Ketiga strategi ini berakar kuat pada konsep kapabilitas dinamis seperti yang dikemukakan oleh Teece dan rekan-rekannya, yang meliputi proses mengidentifikasi perubahan (*sensing*), menangkap peluang (*seizing*), serta mengubah dan menyesuaikan struktur internal (*transforming*). Inovasi mencerminkan fungsi *sensing* dan *seizing*; strategi aliansi mendukung aspek *seizing* dan *transforming*; sedangkan restrukturisasi berfokus pada *transforming*. Seluruh strategi ini berkaitan erat dengan teori *Resource-Based View (RBV)*, yang diperluas oleh pendekatan kapabilitas dinamis agar lebih relevan dalam konteks bisnis yang terus berubah. Oleh karena itu, efektivitas respons strategis sangat dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mampu mengembangkan dan memanfaatkan kapabilitas dinamis secara optimal.

Sebagai kesimpulan, respons strategis terhadap dinamika kompetitif tidak hanya bersifat reaktif, melainkan harus dilandasi oleh kekuatan internal yang tangguh dan fleksibel. Di tengah lanskap persaingan yang semakin cepat dan tidak terduga, kombinasi antara inovasi, kolaborasi lintas perusahaan, serta penataan ulang organisasi menjadi faktor kunci yang memungkinkan perusahaan untuk bertahan dan terus berkembang secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa respons strategis perusahaan terhadap dinamika kompetitif mencakup inovasi, aliansi strategis, dan restrukturisasi organisasi. Setiap strategi memiliki efektivitas yang bergantung pada kondisi industri dan kesiapan internal perusahaan. Implikasi praktis dari studi ini menunjukkan pentingnya kesiapan kapabilitas dinamis perusahaan dalam menghadapi tekanan persaingan.

Saran: Penelitian lanjutan disarankan untuk meneliti implementasi respons strategis dalam konteks industri spesifik di Indonesia, menggunakan pendekatan studi kasus atau kuantitatif untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja keuangan dan pertumbuhan bisnis.

DAFTAR REFERENSI

- Acciarini, C., Sponda, G., & Vitali, G. (2023). Strategic responses to environmental turbulence: A literature review and research agenda. *Management Decision*, 61(7), 1681–1703. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1475>
- Aghaie, S., Javadinia, A., Mirahmad, H., & Janani, S. (2022). How incumbents' response strategy impacts rivals' market exit timing? *Journal of Business Research*, 146, 251–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.043>
- Al-Moaid, N. A. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: The mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2020). Open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 5–16. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>
- Chemma, N. (2021). Disruptive innovation in a dynamic environment: A winning strategy? An illustration through the analysis of the yoghurt industry in Algeria. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 2–19. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00150-y>
- Chen, M.-J., Su, K.-H., & Tsai, W. (2021). Competitive dynamics: Overview, recent trends, and future research. *Journal of Management*, 47(1), 27–60. <https://doi.org/10.1177/0149206320959683>
- Chen, M.-J., Whittle, M. S., & Baum, D. (2020). Competitive dynamics: An introduction. University of Virginia. Retrieved from https://store.darden.virginia.edu/competitive-dynamics-an-introduction?utm_source=chatgpt.com
- Cho, J. (2024). Thriving in the global competitive landscape: Competitive dynamics and longevity of emerging market firms. *Asian Business & Management*, 23(1), 82–109. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00250-5>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on*

Engineering Management, 68(3), 767–784.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Fernandes, C. I., Ferreira, J. J. M., Veiga, P. M., Hu, Q., & Hughes, M. (2025). Dynamic capabilities as a moderator: Enhancing the international performance of SMEs with international entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, 19(4), 1073–1094. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00784-8>
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research - A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
- Guo, B., Zhang, J., & Tan, Z. (2024). Firm digitalization as strategic response: An integrated model based on the awareness-motivation-capability (AMC) framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 205, 123453. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123453>
- Kwoka, J., & Batkeyev, B. (2019). Strategic responses to competitive threats: Airlines in action. *Review of Industrial Organization*, 54(1), 83–109. <https://doi.org/10.1007/s11151-018-9664-6>
- Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Wincent, J. (2021). Dynamic capabilities for ecosystem orchestration: A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120614. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120614>
- McGrath, R. G. (2020). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business* (Updated Edition). Harvard Business Review Press.
- Ribka Tasya, & Liza Alvia. (2024). The effect of retrenchment policy on financial recovery of hospitality, restaurant and tourism sub-sector companies during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(2), 158–174. <https://doi.org/10.61132/ijema.v1i2.57>
- Rosário, A. T., & Raimundo, R. (2024). Importance of competitive dynamics of strategic groups: Opportunities and challenges. *Administrative Sciences*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/admsci14070147>
- Short, C. E., & Pfarrer, M. D. (2025). Managing asymmetric events with anticipatory and reactive strategies. *Journal of Management*, 51(3), 1170–1200. <https://doi.org/10.1177/01492063231198174>
- Sun, W., Chen, K., & Mei, J. (2024). Integrating the resource-based view and dynamic capabilities: A comprehensive framework for sustaining competitive advantage in dynamic markets. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 12(9), 1–8. <https://doi.org/10.36713/epra18157>