

Perubahan Brand Image Setelah M&A Semen Holcim Terhadap Penjualan Semen Dynamic

Ecin Kuraesin

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibn Khaldun Bogor
Jl. K.H Sholeh Iskandar KM 2. Bogor 16162 Indonesia

Info Artikel

Kata Kunci:
Citra merek, Ekuitas merek,
M&A, dua hipotesis berarti

ISSN (print): 1978-6387
ISSN (online): 2623-050X

Keywords:
Brand image, Brand equity,
M&A, two means hypothesis

Korespondensi Penulis:
Ecin Kuraesin
Email:
ecinquirais@gmail.com



Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara varians dari dua citra merek dan dimensi ekuitas merek sebelum dan sesudah M&A, terutama ketika pengakuisisi-dominan berafiliasi dengan citra merek yang lemah dan yang diakuisisi memiliki citra merek yang lebih kuat. Metodologi dikumpulkan dari 100 melalui random sampling dari platform survei internet di Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan Pulau Jawa. Metodologi penelitian ini menggunakan hipotesis dua cara untuk mendapatkan hasil perbedaan kedua jenis data sebelum dan sesudah M&A terhadap dampak perubahan citra merek. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa citra merek konsumen perusahaan semen Indonesia secara keseluruhan khususnya di Jawa memiliki hubungan dan pengaruh terhadap perubahan merek semen sebelum M&A dan setelah M&A, dimana perbedaan tersebut berdampak pada penurunan produksi atau permintaan semen dengan merek baru. Namun hanya di Banten dan Jawa Barat tidak ada perbedaan produksi atau permintaan semen ketika terjadi perubahan merek sebelum M&A dan setelah M&A pada citra merek konsumen. Citra Merek konsumen semen di Banten dan Jawa Barat tidak berkorelasi dan sangat dipengaruhi oleh perubahan merek antara sebelum akuisisi dan setelah akuisisi.

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between the variance of two brand images and dimensions of brand equity before and after M&A, especially when the acquirer-dominant is affiliated to a weak brand image and the acquired one has a stronger brand image. Methodology collected from 100 through random sampling from an internet survey platform in Jakarta, Banten, West java, and Java Island. This research methodology uses the two means hypothesis to obtain the results of the differences between the two types of data before and after M&A on the impact of changing brand images. The results of the study reveal that the brand images of consumers of Indonesian cement companies as a whole, especially in Java, have a relationship and influence on changes in cement brands before M&A and after M&A, where these differences have an impact on decreasing production or demand for cement with new brands. However, only in Banten and West Java, there was no difference in cement production or demand when there was a change in the brand before M&A and after M&A on the consumer's brand images. Brand Images of cement consumers in Banten and West Java are not correlated and are strongly affected by changes in brands between before the acquisition and after the acquisition.

1. Pendahuluan

Ketika lingkungan ekonomi saat ini menjadi lebih kompetitif dan memperkenalkan merek baru menjadi semakin mahal, perusahaan harus menemukan strategi baru untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing mereka (Lipponen et al., 2004). Demikian pula yang terjadi di Indonesia, dimana setelah diakuisisi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, PT Solusi Bangun Indonesia Tbk (SBI) mengganti merek semen Holcim menjadi Dynamix. Penggantian nama dilakukan sebagai upaya memperkuat daya saing di pasar nasional yang kian kompetitif.

Merger dan Akuisisi (M&A) adalah strategi yang sangat penting bagi perusahaan. M&A dapat memungkinkan perusahaan yang mengakuisisi untuk memperoleh teknologi, produk, saluran distribusi, dan posisi pasar yang diinginkan (Schweizer, 2005). Perusahaan-perusahaan yang diakuisisi cenderung berfokus pada pemotongan biaya dan kinerja keuangan setelah penyelesaian kesepakatan M&A, tetapi mereka lalai mempertimbangkan persepsi konsumen tentang M&A. Praktik ini dapat memaksa banyak konsumen berpindah (Bekier dan Shelton, 2002) mengingat ketidakpastian mereka mengenai kinerja masa depan perusahaan pengakuisisi (mis. Harga, kualitas produk dan layanan) (Homburg dan Bucerius, 2005).

Dalam keadaan seperti itu, konsumen mungkin memiliki kekhawatiran mengenai kemampuan perusahaan yang mengakuisisi untuk mempertahankan kualitas atau citra merek yang unggul setelah M&A. Penting bagi manajer untuk memahami bagaimana perbedaan antara dua citra merek dapat memengaruhi pengakuisisi dan merek yang diakuisisi. Dalam proses M&A, strategi terburuk bagi manajer merek adalah tidak melakukan apa pun setelah M&A dan membiarkan merek berpisah seperti yang mereka lakukan sebelum pra-merger (Basu, 2006). Oleh karena itu, perusahaan yang mengakuisisi perlu tahu bagaimana mengelola migrasi merek ke perusahaan baru dan

memastikan bahwa pelanggan akan tetap loyal kepada merek mereka (Kumar dan Blomqvist, 2004). Pengukuran ekuitas merek merupakan perhatian yang berkelanjutan, dalam kaitannya dengan M&A, dan telah menerima sedikit perhatian dalam literatur akademik (Ratnatunga dan Ewing, 2009). Namun, beberapa studi penelitian yang ada telah meneliti efek citra merek pada ekuitas merek setelah M&A. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan uji hipotesis selisih dua mean dependen (berpasangan) menguji efek yang berbeda dari loyalitas konsumen terhadap ekuitas merek pada citra merek yang lebih rendah setelah merek tersebut memperoleh merek dengan citra unggul atau rata-rata. Selain itu, penelitian ini menguji bagaimana sikap konsumen berubah terhadap akuisisi dan merek yang diperoleh setelah M&A.

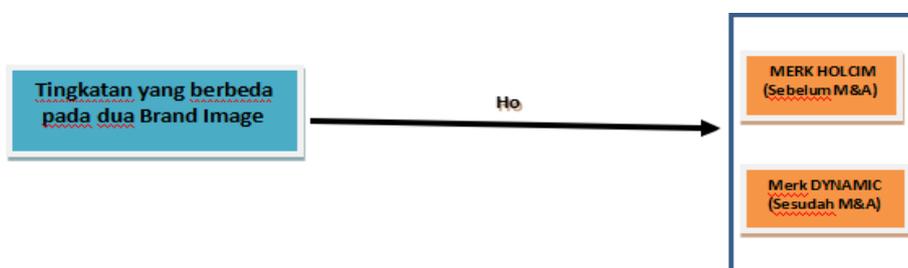
2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur bagaimana perbedaan loyalitas konsumen berdasarkan jumlah produksi semen sebelum dan sesudah dilakukan M&A berdasarkan kebutuhan pada setiap daerah sampel yaitu: DKI Jakarta, Banten, Jawa barat, dan seluruh Pulau Jawa. Dua citra merek antara Dynamix (yang baru) dengan Holcim (yang diakuisisi) mempengaruhi loyalitas konsumen terhadap ekuitas merek setelah M&A. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa data produksi berdasarkan permintaan perbulan sebelum akuisisi pada tahun 2019 dan data sesudah akuisisi pada tahun 2020. Pengujian sampel kecil ini digunakan karena memiliki sebaran distribusi sampel kecil sehingga digunakan uji-t .

Data pengamatan diperlakukan sebagai satu data berpasangan, yaitu data sebelum M&A dan data sesudah M&A . Data tidak dapat dipisahkan untuk membentuk pasangan lainnya selama proses pengolahan data. Uji hipotesis dilakukan untuk mengamati adanya perbedaan loyalitas konsumen terhadap merk yang berubah sebelum M&A merknya adalah Holcim Indonesia dan sesudah M&A merknya menjadi Dynamic. Sehingga setiap sampelnya

memiliki 2 data berpasangan. Hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

Ho : Tidak ada perbedaan Brand Images konsumen Perusahaan Produksi Semen sebelum M&A dan sesudah M&A.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Kerangka kerja penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara loyalitas konsumen dengan permintaan akan kebutuhan produksi semen ketika merk semen berubah sebelum akuisisi ber-merk Holcim Indonesia, setelah diakuisisi oleh Solusi Bangun Indoensia menjadi merk Dynamic. Pengukuran korelasi dan pengaruh pada tingkatan yang berbeda pada dua brand images menggunakan pengujian hipotesis selisih dua Mean dependen (berpasangan). Pengamatan dilakukan pada 4 wilayah, yaitu; DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan seluruh Pulau Jawa. Dynamix yang baru dan Holcim yang diakuisisi.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Hasil penelitian dengan menggunakan data sekunder dari volume penjualan periode bulanan sebelum akuisisi tahun 2019 dengan periode bulanan sesudah akuisisi. Sebelum akuisisi produksi semen ber-merk Holcim Indonesia. Dan sesudah akuisisi oleh Solusi Bangun Indonesia produk semen merknya menjadi Dynamic. Data realisasi sebagai berikut :

Tabel 1. Data realisasi Volume Produksi Semen

WILAYAH	ASET EKUITAS MEREK	HOLCIM Indonesia	DYNAMIC
Tahun		2019 (Zak)	2020 (zak)
DKI	loyalitas merek	15,978	6,937
	kesadaran merek	13,564	6,964
	persepsi kualitas	15,261	8,923
	asosiasi merek	12,055	6,560
	aset merek eksklusif	7,417	2,706
BANTEN	loyalitas merek	15,863	12,567
	kesadaran merek	13,403	13,736
	persepsi kualitas	12,256	11,825
	asosiasi merek	13,486	11,065
	aset merek eksklusif	13,719	5,571
JABAR	loyalitas merek	179,343	154,395
	kesadaran merek	146,751	130,496
	persepsi kualitas	154,586	142,441

asosiasi merek	139,228	138,481
aset merek eksklusif	155,381	86,565

Sumber : Data Produksi Solusi Bangun Indonesia (2020)

Pengolahan data sekunder menggunakan uji hipotesis selisih dua mean dependen (berpasangan) antara data volume produksi semen sebelum M&A dengan merk Holcim Indonesia dengan data volume

produksi semen sesudah M&A dengan merk Dynamic, pada wilayah : DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, dan seluruh Pulau Jawa, sebagai berikut :
DKI Jakarta

Tabel 1. Rata-rata Produksi Semen Kebutuhan DKI

Paired Samples Statistics					
	DKI	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	SEBELUMM&A	12855.0000	5	3400.60620	1520.79732
	SESUDAHM&A	6418.0000	5	2271.65193	1015.91363

Sumber : Data olahan (2020)

Berdasarkan tabel 1. paired samples statistics, menunjukkan bahwa Lima aset ekuitas merek: loyalitas merek, kesadaran merek, persepsi kualitas, asosiasi merek, dan aset merek eksklusif lainnya sebagai dasar penciptaan nilai berpengaruh pada produksi semen sebelum M&A dan sesudah M&A.

Rata-rata produksi semen untuk kebutuhan DKI Jakarta sebelum M&A dengan merk Holcim Indonesia sebesar 12.855 Zak. Namun, sesudah M&A oleh Solusi Bangun Indonesia menjadi semen merk Dynamix turun dengan rata-rata sebesar 6.418 Zak.

Tabel 2. Korelasi Brand Images Konsumen Semen Sebelum dan Sesudah M&A di DKI

	DKI	N	Correlation	Sig.
Pair 1	SEBELUMM&A & SESUDAHM&A	5	.910	.032

Sumber : Data Olahan (2020)

Tabel 2. Menunjukkan korelasi data sebelum dan sesudah M&A untuk produksi semen kebutuhan DKI sebesar 0,910. Artinya, terdapat hubungan yang kuat pada brand images konsumen perusahaan semen dengan

perubahan merk untuk produksi kebutuhan semen di DKI sebelum M&A pada merk Holcim Indonesia dengan produksi kebutuhan semen di DKI sesudah M&A pada merk Dynamix.

Tabel 3. Rata-rata Produksi Semen Sebelum dan Sesudah M&A di DKI

DKI	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 SEBELUMM&A - SESUDAHM&A	6437.00000	1634.29082	730.87708	4407.75992	8466.24008	8.807	4	.001

Sumber : Data Olahan (2020)

Tabel 3. Rata-rata produksi semen sebelum M&A pada Merk Holcim Indonesia dan sesudah M&A pada Merk Dynamix untuk kebutuhan DKI data realisasi menunjukkan

bahwa terdapat perbedaan yang signifikan sebesar $0,001 < 0,05$ pada brand images konsumen semen karena pergantian merk sebelum dan sesudah M&A.

BANTEN

Tabel 4. Rata-rata Produksi Semen Kebutuhan BANTEN

	BANTEN	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	SEBELUMM&A	13745.4000	5	1312.22761	586.84603
	SESUDAHM&A	10952.8000	5	3165.79124	1415.78488

Sumber : Data Olahan (2020)

Berdasarkan tabel 4. paired samples statistics, menunjukkan bahwa Lima aset ekuitas merek: loyalitas merek, kesadaran merek, persepsi kualitas, asosiasi merek, dan aset merek eksklusif pada produksi semen sebelum M&A dan sesudah M&A di Banten tidak terlalu berpengaruh. Dimana rata-rata

produksi semen untuk kebutuhan Banten sebelum M&A dengan merk Holcim Indonesia sebesar 13.745,40 Zak. Sementara, Sesudah M&A oleh Solusi Bangun Indonesia menjadi semen merk Dynamix turun namun tidak terlalu signifikan dengan rata-rata sebesar 10.952,80 Zak.

Tabel 5. Korelasi Produksi Semen Sebelum dan Sesudah M&A di Banten

	BANTEN	N	Correlation	Sig.
Pair 1	SEBELUM M&A & SESUDAH M&A	5	.077	.902

Sumber : Data olahan (2020)

Tabel 5. Menunjukkan korelasi data sebelum dan sesudah M&A untuk produksi semen kebutuhan Banten hanya sebesar 0,077 atau hanya sebesar 7%. Artinya, tidak terdapat hubungan atau tidak ada kaitan antara loyalitas konsumen dengan perubahan merk untuk produksi kebutuhan semen di Banten sebelum M&A pada merk Holcim Indonesia

dengan produksi kebutuhan semen di Banten sesudah M&A pada merk Dynamix. Konsumen semen di Banten tidak terpengaruh dan tidak memperlmasalahakan dengan adanya perubahan merk semen yang sebelumnya merk Holcim Indonesia kemudian sesudah akuisisi menjadi merk Dynamix.

Tabel 6. Rata-rata Produksi Semen Sebelum dan Sesudah M&A di Banten

Paired Differences

BANTEN	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 SEBE- LUMM&A - SESUDAHM &A	2792.60000	3332.35417	1490.27409	-1345.06420	6930.26420	1.874	4	.134

Sumber : Data olahan (2020)

Tabel 6. Rata-rata Produksi semen sebelum pada Merk Holcim Indonesia dan sesudah M&A pada Merk Dynamix untuk kebutuhan di Banten data realisasi menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan brand images konsumen dalam perubahan

merk sebelum dan sesudah akusisi karena hasilnya membuktikan tidak signifikan dimana $0,134 > 0,05$ pada brand images konsumen terhadap perubahan merk sebelum dan sesudah M&A.

JAWA BARAT

Tabel 7. Rata-rata Produksi Semen Kebutuhan Jawa Barat

JAWA BARAT	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 SEBELUMM&A	155057.8000	5	15080.47982	6744.19560
SESUDAHM&A	130475.6000	5	26016.99508	11635.15391

Sumber : Data Olahan (2020)

Berdasarkan tabel 7. paired samples statistics, menunjukkan bahwa Lima aset ekuitas merek: loyalitas merek, kesadaran merek, persepsi kualitas, asosiasi merek, dan aset merek eksklusif pada produksi semen sebelum M&A dan sesudah M&A di Jawa Barat tidak terpengaruh dan berkaitan antara Brand images konsumen perusahaan semen

dengan perubahan merk. Dimana rata-rata produksi semen untuk kebutuhan Jawa barat sebelum M&A dengan merk Holcim Indonesia sebesar 155.057,80 Zak. Sementara, Sesudah M&A oleh Solusi Bangun Indonesia menjadi semen merk Dynamix turun namun tidak terlihat jelas atau tidak signifikan dengan rata-rata sebesar 130.475,60 Zak.

Tabel 8. Korelasi Produksi Semen Sebelum dan Sesudah M&A di Jawa Barat

JAWA BARAT	N	Correlation	Sig.
Pair 1 SEBELUMM&A & SESUDAHM&A	5	.277	.652

Sumber : Data Olahan (2020)

Tabel 8. Menunjukkan korelasi data sebelum dan sesudah M&A untuk produksi semen kebutuhan Jawa Barat sebesar 0,277 atau hanya sebesar 27%. Artinya, terdapat

hubungan yang sangat rendah dan lemah antara brand images konsumen dengan perubahan merk untuk produksi kebutuhan semen di Jawa Barat sebelum M&A pada merk

Holcim Indonesia dengan produksi kebutuhan semen di Jawa Barat sesudah M&A pada merk Dynamix. Konsumen semen di Jawa Barat tidak terpengaruh dan tidak

mempermasalahkan dengan adanya perubahan merk semen yang sebelumnya merk Holcim Indonesia kemudian sesudah akuisisi menjadi merk Dynamix.

Tabel 9. Rata-rata Produksi Semen Sebelum dan Sesudah M&A di Jawa Barat

JAWA BARAT	Paired Differences					Sig. (2- tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		
				Lower	Upper	
Pair 1 SEBELUMM&A - SESUDAHM&A	24582.20000	26215.00446	11723.70640	-7968.02725	57132.42725	2.097 4 .104

Sumber : Data olahan (2020)

Tabel 9. Rata-rata Produksi semen sebelum pada Merk Holcim Indonesia dan sesudah M&A pada Merk Dynamix untuk kebutuhan di Jawa Barat data realisasinya menunjukkan hasil yang tidak signifikan

sebesar 0,104 > 0,05 membuktikan bahwa tidak ada perbedaan brand images konsumen semen dengan perubahan merk sebelum M&A dan sesudah akuisisi atau M&A.

PULAU JAWA

Tabel 10. Rata-rata Produksi Semen Kebutuhan Pulau Jawa

PULAU JAWA	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 SEBELUMM&A	60552.7333	15	69666.99719	17987.94133
SESUDAHM&A	49282.1333	15	61098.58569	15775.58699

Sumber : Data Olahan (2020)

Berdasarkan tabel 10. paired samples statistics, menunjukkan bahwa Lima aset ekuitas merek: loyalitas merek, kesadaran merek, persepsi kualitas, asosiasi merek, dan aset merek eksklusif lainnya sebagai dasar penciptaan nilai berpengaruh pada produksi semen sebelum M&A dan sesudah M&A.

Rata-rata produksi semen untuk kebutuhan Pulau Jawa sebelum M&A dengan merk Holcim Indonesia sebesar 60.552,73 Zak. Namun, sesudah M&A oleh Solusi Bangun Indonesia menjadi semen merk Dynamix turun dengan rata-rata sebesar 49.282,13 Zak.

Tabel 11. Korelasi Produksi Semen Sebelum dan Sesudah M&A di Pulau Jawa

PULAU JAWA	N	Correlation	Sig.
Pair 1 SEBELUMM&A & SESUDAHM&A	15	.974	.000

Sumber : Data Olahan (2020)

Tabel 11. Menunjukkan korelasi data sebelum dan sesudah M&A untuk produksi semen kebutuhan Pulau Jawa sebesar 0,974. Artinya, terdapat hubungan yang kuat pada brand images konsumen dengan perubahan

merk untuk produksi kebutuhan semen di Pulau Jawa sebelum M&A pada merk Holcim Indonesia dengan produksi kebutuhan semen di Pulau Jawa sesudah M&A pada merk Dynamix.

Tabel 12. Rata-rata Produksi Semen Sebelum dan Sesudah M&A di Jawa Barat

PULAU JAWA		Paired Differences						t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
Pair					Lower	Upper				
1	SEBELUMM&A - SESUDAHM&A	11270.60000	17250.67729	4454.10572	1717.49334	20823.70666	2.530	14	.024	

Sumber : Data olahan (2020)

Tabel 12. Rata-rata Produksi semen sebelum pada Merk Holcim Indonesia dan sesudah M&A pada Merk Dynamix untuk kebutuhan Pulau Jawa data realisasi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan sebesar $0,024 < 0,05$ pada brand images konsumen karena pergantian merk sebelum M&A dan sesudah M&A.

Pembahasan

Rata-rata sebelum M&A dan sesudah M&A produksi semen di DKI menjadi sebesar 6.437. Rata-rata kebutuhan produksi ini menjadi kecil karena menurunnya brand images konsumen pada perusahaan semen sesudah M&A dengan perubahan merk dari Holcim Indonesia menjadi merk Dynamic dari Perusahaan Solusi Bangun Indonesia yang mengakuisisi. Rata-rata sebelum M&A dan sesudah M&A produksi semen kebutuhan di Banten sebesar 2792,60. Rata-rata produksi ini tidak berbeda jauh ketika sebelum akuisisi pada merk Holcim Indonesia dan sesudah akuisisi pada merk Dynamic. Hasilnya menunjukkan bahwa loyalitas konsumen pada perubahan Merk semen sebelum M&A dan sesudah M&A tidak berbeda. Sikap konsumen tetap sama saja pada merk lama maupun merk baru, hal ini terlihat dari rata-rata produksi untuk kebutuhan Banten yang tidak banyak mengalami perubahan jumlah produksinya. Rata-rata sebelum M&A dan sesudah M&A produksi semen kebutuhan di Jawa barat sebesar 24.582,20. Rata-rata produksi ini tidak berbeda jauh ketika sebelum akuisisi pada merk Holcim Indonesia dan sesudah akuisisi pada merk Dynamic. Hasilnya menunjukkan bahwa brand images konsumen pada perubahan Merk semen sebelum M&A dan sesudah M&A tidak berbeda. Sikap konsumen

tetap sama saja pada merk lama maupun merk baru, hal ini terlihat dari rata-rata produksi untuk kebutuhan Jawa Barat yang tidak banyak mengalami perubahan jumlah produksinya. Rata-rata sebelum M&A dan sesudah M&A produksi semen kebutuhan Pulau Jawa sebesar 611.270,60. Rata-rata produksi ini menjadi kecil karena menurunnya brand images konsumen sesudah M&A dengan perubahan merk dari Holcim Indonesia menjadi merk Dynamic dari Perusahaan Solusi Bangun Indonesia yang mengakuisisi.

4. Simpulan dan Saran

Simpulan

Brand images konsumen perusahaan semen Indonesia secara keseluruhan terutama di Pulau Jawa memiliki kaitan dan berpengaruh terhadap perubahan merk semen sebelum M&A dan sesudah M&A, dimana perbedaan ini berdampak pada menurunnya produksi atau permintaan semen dengan merk yang baru. Namun, hanya pada wilayah Banten dan Jawa Barat tidak ada perbedaan produksi atau permintaan semen ketika terjadi perubahan merk sebelum M&A dan sesudah M&A terhadap brand images konsumennya. Brand Images konsumen semen di Banten dan Jawa Barat tidak berkorelasi dan sangat terpengaruh dengan perubahan Merk antara sebelum akuisisi dan sesudah akuisisi.

Saran

Brand Images konsumen semen masih belum banyak yang didasari pada kesadaran akan merk, sehingga perusahaan semen yang mengakuisisi sebaiknya segera membangun branding barunya lebih kuat dan lebih

bermakna bagi calon-calon konsumennya. Penelitian selanjutnya sangat diharapkan untuk mengamati lebih dalam melalui metode kualitatif berkaitan dengan citra merk dan

persepsi merk, untuk membangun konsep dari teori-teori tentang branding dan perubahannya sebagai salah satu strategi pemasaran.

Daftar Pustaka

- Basu, K. (2006), "Managing brands after mergers", *California Management Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 28-42. Bekier, M.M. and Shelton, M.J. (2002), "Keeping your sales force after the merger", *The McKinsey Quarterly*, Vol. 4, pp. 106-15.
- Homburg, C. and Stock, R.M. (2004), "Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction", *Psychology & Marketing*, Vol. 22 No. 5, pp. 393-420.
- Kumar, S. and Blomqvist, K.H. (2004), "Merger and acquisitions: making brand equity a key factor in M&A decision making", *Strategy & leadership*, Vol. 32 No. 2, pp. 20-7.
- Lipponen, J., Olkkonen, M-E. and Moilanen, M. (2004), "Perceived procedural justice and employment responses to an organizational merger", *European Journal of Work and Organization Psychology*, Vol. 13 No. 3, pp. 391-413.
- Ratnatunga, J. and Ewing, M.T. (2009), "An ex-ante approach to brand capability valuation", *Journal of Business Review*, Vol. 62 No. 3, pp. 323-31.
- Schweizer, L. (2005), "Organization integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: the need for a hybrid approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 6, pp. 1051-74.