

GRI-rapport 2009:1

Ledar – Medarbetarskapsutbyten (LMX) inom Detaljhandeln

Litteraturöversikt

Lisa Rudolfsson

Ledarskap, Innovation och Medarbetarskap



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

© Gothenburg Research Institute
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd
förbjudet.

Gothenburg Research Institute
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 600
405 30 Göteborg
Tel: 031 - 786 54 13
Fax: 031 - 786 56 19
E-post: förnamn.efternamn@gri.gu.se

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Walter

Abstract

Svensk detaljhandel har undergått genomgripande strukturförändringar som medfört förbättrad produktivitet och en kraftigt ökad omsättning. Utvecklingen har bl.a. inneburit ökade krav på butikschefen att vara en effektiv ledare. Föreliggande litteraturöversikt presenterar rådande forskningsläge kring relationen ledare–medarbetarskap inom detaljhandeln och dess effekt på olika set av utdata. Internet användes för att identifiera publicerade artiklar inom området, med särskild vikt vid artiklar som använt Leader-member exchange (LMX) teorin. Inom detaljhandeln finns ett starkt samband mellan en butikschefs ledarstil, medarbetarnas kundbemötande, arbetsprestation samt en rad framgångsmått. Antalet studier som använt LMX inom detaljhandeln är dock fortfarande få. Tillgängliga studier är i hög utsträckning konsekvensfokuserade och det råder brist på såväl svenska studier som studier som påvisar kausalitet. Implikationer för vidare forskning diskuteras.

Nyckelord: Ledare – medarbetarskap, LMX, detaljhandel.

Inledning

Leader-member exchange (LMX) är den empiriskt mest belagda ledarskapsteorin (Gerstner & Day, 1997) och används för att utvärdera kvaliteten på arbetsrelationen mellan ledare och medarbetare. Enligt LMX-teorin bildar ledaren olika relationer med sina anställda på en dyadisk basis, vilket fångas upp av LMXs skattning av såväl ledare som medarbetare (Graen och Uhl-Bien, 1995; Klein & Kim, 1998).

Detaljhandeln är en omfattande och expanderade bransch, som idag utgör den näst största industrin i USA, såväl avseende antal företag som anställda (Arnold, Palmatier, Grewal & Sharma, 2008). Svensk detaljhandel har, sedan 1990-talet, genomgått omfattande strukturförändringar. Dessa har inneburit att allt fler varor säljs via externa och halvexterna köpcentrum (tillbakagång för den mer perifera handeln), att butikerna har blivit allt större (i synnerhet inom dagligvaruhandeln) samt att ägarkoncentrationen tilltagit där internationella kedjor tagit allt större marknadsandelar. De större butikerna innebär en ökad satsning på ett allt bredare icke-specialiserat utbud, vilket kännetecknas av att man framförallt saluför de mest efterfrågade produkterna (Cronholm & Hedlund, 2006). Detta standardiserade utbud gör det i allt högre grad möjligt att anställa mindre kvalificerad personal och introducera mer självbetjäning (Bergström, 2000).

Strukturomvandlingen har också medfört förbättrad produktivitet och kraftigt ökad omsättning. Idag utgör svensk handel ca 10 % av Sveriges BNP. År 2005 omsatte den svenska parti- och detaljhandeln motsvarande 938 respektive 430 miljarder SEK. Antalet anställda inom parti- och detaljhandel uppgår tillsammans till ca 436 000, vilket gör branschen till en av de mest betydelsefulla inom svenskt näringsliv (Cronholm och Hedlund, 2006), *se tabell 1*.

Tabell 1. Detaljhandeln i Sverige 2004

	Parti-handel	Detalj-handel	Daglig-varuhandel	Sällanköps-varuhandel	Totalt
Antal sysselsatta	205 100	231 200	83 800	147 400	667 500
Antal anställda	175 521	172 876	63 417	109 459	521 273
Omsättning, mkr	858 000	406 491	198 101	208 390	1 670 982
Förädlingsvärde, mkr	125 380	74 123	25 827	48 296	273 626
Antal företag	43 574	48 544	6 338	42 206	140 662

Källa: HUI och SCB (refererade till i Cronholm och Hedlund, 2006).

Mycket forskningsmässig fokus har ägnats detaljhandeln, t.ex. om den konkurrensutsatta miljö detaljhandeln utgör, strategisk marknadsorientering, användandet av reklamkampanjer etc. Men trots detta är den roll som butikschefen och olika ledarskapsbeteenden spelar för såväl produktförsäljning som servicekvalitet fortfarande bristfälligt forskningsmässigt belyst (Anderson, 2006; Arnold et al., 2008). En butikskedjas framgångar beror inte enbart på värdet av sålda fysiska produkter utan har också ett mervärde i erbjuden service

och tillhandahållna tjänster (Arnold et al., 2008). Butikschefen har ett unikt inflytande över organisationens mål och prestation (Lusch & Serpkenci, 1990).

Som nämnts, har det hittills bedrivits lite forskning på effekten av olika ledarskapsstilar inom detaljhandeln. Detta trots att interna arbetsrelationer (i synnerhet mellan en butikschef och hans/hennes medarbetare) är viktiga att förstå då kvaliteten på relationen påverkar såväl butiksanställdas arbetsattityder som diverse utdata, t.ex. arbetstillfredsställelse, samarbetsförmåga, personalomsättning och inte minst den anställdes attityd mot kunder (Hay Group, 1999; Lagace, 1991; Yilmaz & Hunt, 2001; refererade till i Brashear, Boles, Bellenger & Brooks, 2003).

Detaljhandelns specifika kontext

I relation till många andra organisationsformer utgör detaljhandelsbranschen en specifik kontext. Anställda inom detaljhandeln är ofta unga och oerfarna och förväntas arbeta över spridda områden med multipla roller att fylla (Ackfeldt & Coote, 2005). Detaljhandeln är också en mycket konkurrensutsatt miljö (Lusch & Jaworski, 1991).

Till skillnad från organisationer sysselsatta med produktion, finns det inom servicesektorn ingen ”buffert” mellan den anställdas attityd, arbetstillfredsställelse, prestation och kundens uppfattning om organisationen som helhet (Anderson, 2006). Detaljhandeln behöver därför studeras specifikt och generalisering av resultat från studier av andra typer av organisationer kan vara missledande (Erdogan & Enders, 2007).

Att mäta framgång inom detaljhandelsbranschen är förknippat med svårigheter. Till stor del har detta att göra med att det inom detaljhandelsbranschen inte produceras några direkt mätbara utdata förrän en transaktion med kunden förekommer. Eftersom kunden befinner sig i den externa miljön är dessa utdata i hög utsträckning okontrollerbara. Att kontrollera för extern påverkan av diverse faktorer, inom detaljhandeln, är också svårt eftersom det inte finns någon väldefinierad produktionsfunktion där ett givet antal indata kan antas generera en viss förutsägbar uppsättning utdata (Lusch & Jaworski, 1991).

Trots dessa svårigheter är några av de framgångsmått som använts i studier om detaljhandeln bland annat försäljning per yta, försäljning per US\$ lagerinvestering, försäljning per anställd, försäljning per timma/dag/år (Lusch & Jaworski 1991; Arnold et al. 2008), anställdas arbetstillfredsställelse (Borucki & Burke, 1999; Erdogan & Enders, 2007; Rich, 1997), kundnöjdhet (Anderson, 2006; Borucki & Burke, 1999), grad av kundorienterat säljbetende (O’Hara, Boles & Johnston, 1991), grad av förtroende mellan butikschef och anställd (Brashear et al., 2003; Flaherty & Pappas, 2000; Rich, 1997), med flera.

Syfte

Syftet med föreliggande litteraturoversikt är att presentera rådande forskningsläge kring relationen ledar – medarbetarskap inom detaljhandeln och dess effekt på olika set av utdata, här benämnda ”framgångsmått”.

Metod

Internet användes för att identifiera publicerade artiklar inom området. Särskild vikt lades vid att hitta artiklar som använt LMX-instrumentet.

Sökord

LMX; Retail; "Retail trade"; +Retail +LMX; +Retail +Leadership; +"Retail trade" +Leader; +Salesperson +"Sales manager" +LMX; +LMX +"Store Manager"; +"Leader – Member exchange" +Retail; +"Retail trade" +"Leader – Member"; +LMX + "Sales performance"; +Sales +LMX; "Store manager behaviors"; +"Store manager behaviors" +LMX; +"Leadership behaviors" +Retail; +"Retail trade" +Sweden; Detaljhandel; +Detaljhandel +Ledare; +Detaljhandel +Sverige.

Databaser

Academic search Online; Amadeus; Arblinc; Business Source Premier; Cambridge Journals Online; Emerald insight; Factiva; Google Scholar; JStor; PsychArticles; PsychInfo; Scopus; Social Science Research Network; S-Woba; TRIS Online.

Resultat

Effektivt ledarskap inom handeln

Baserat på bland annat försäljningsvolym, tillväxt och etablering är de sex mest framgångsrika detaljhandlarna i Västvärlden, Ahold (Tyskland), Benetton (Italien), Carrefour (Frankrike), Home Depot (USA), IKEA (Sverige) och Wal-Mart (USA). Gemensamt för dessa butikskedjor är bland annat att de alla har framgångsrika ledare med starka visioner och är kundfokuserade. För att bli framgångsrik inom detaljhandelsbranschen tycks det därför viktigt att satsa på de sociala delarna av organisationen, uppmuntra ledarvisioner och engagemang från medarbetare, samt fokusera kundnöjdhet (Arnold, 2002).

Inom detaljhandeln finns ett starkt samband mellan en butikschefs prestation och butikens finansiella framgångar. För att vara en effektiv ledare behöver butikschefen ha analytisk förmåga, vara kreativ, flexibel, innovativ, beslutsfattande, risktagande samt ha en hög grad av stresstolerans. Vid tillsättning av butikschefer inom detaljhandeln bör man rekrytera högpresterande individer, drivna av inre motivation (Lusch & Serpkenci, 1990). För att öka förtroende och intern arbetsmotivation på arbetsplatsen kan det, vid anställning, vara viktigt att selektera och prioritera de sökande som delar företagets värderingar ("organizational fit") (Brashear, Boles, Bellenger & Brooks, 2003).

Shim, Lusch och Goldsberry (2002) identifierade i en studie tre olika ledarskapsstilar inom detaljhandelsbranschen. Den minsta gruppen bestod av den

s.k. ”enstöringen”. Dessa ledare tenderade att vara minst engagerade i samtliga ledarfunktioner, i synnerhet avseende innovativt arbete. Den andra gruppen, den klart största, var den ”lagbyggande, målmedvetna” ledaren. Dessa ledare var engagerade, tog mycket ansvar och hade en stark resultatfokusering. Den tredje, ”begreppsmässig alstrare”, lade stor vikt vid att uppmuntra interna grupprocesser, samtidigt som de nätverkade externt. Den tredje gruppens ledare återfanns inte lika ofta inom traditionell detaljhandel utan istället inom grossistverksamhet, livsmedelsbutiker och mer specialiserade detaljhandlar. De var också troligare att besitta högre positioner, såsom distrikts-, regionsansvarig, eller vd.

Inom servicesektorn finns en tydlig relation mellan ledarens beteende, medarbetarens prestation och kundens uppfattning om organisationen. Exakt hur denna triad fungerar vet vi dock inte idag (Anderson, 2006). Pressen på dagens ledare inom detaljhandeln har ökat under de senare åren, med fler anställda och högre krav på prestation, vilket försvårat möjligheterna för ledare att bygga sociala relationer till sina anställda. Därför är det än viktigare att butikschefen förstår vilken ledarstil (inte nödvändigtvis företagspolicy) som frammanar medarbetarbeteenden som ökar såväl försäljning som kvaliteten på organisationens kundbemötande. Om en medarbetare har en god kvalitet på relationen till ledaren är det troligt att denna också manifesterar sig i kundrelationen. I motsats kan de beteenden som associeras till en dålig kvalitet på relationen (frustration, missnöjdhet och obehagskänslor) relateras till att den butiksanställda behandlar kunden med mindre respekt och mindre fokus på utbytet service/försäljning (Anderson, 2006).

Borucki och Burke (1999) fann liknande i en omfattande studie, av en stor detaljhandelskedja i USA, att ledningens omsorg för sina medarbetare och kunder är relaterade och har en positiv effekt på personalens säljprestationer. Detta ökade i sin tur organisationens finansiella prestation.

Leader - Member Exchange (LMX) inom detaljhandeln

Flaherty och Pappas (2000) använde LMX för att utvärdera graden av förtroende mellan arbetsledare och säljare inom bilförsäljningsbranschen i USA. De kom fram till att de försäljare som upplevde en högre grad av förtroende till sin arbetsledare var mer nöjda med sina jobb. Dessa försäljare visade vidare en högre grad av organisatoriskt engagemang, innebärande att de också var villiga att arbeta hårdare för att nå resultat. Liknande fann Klein och Kim (1998) i en studie av anställda inom detaljhandeln, att graden av målinriktat beteende var positivt relaterad till LMX. När LMX var hög ökade graden av målinriktat beteende vilket också ökade den anställdes prestation. I en annan studie av försäljare påvisades också en svagt signifikant effekt mellan LMX, arbetstillfredsställelse och antal sålda artiklar (Tanner & Castleberry, 1990).

I en studie av ”företag-till-företag” försäljare visade sig LMX vara relaterat till säljprestation. Trots att LMX inte direkt påverkade den procentuella

kvotförsäljningen så ökade den prestationen indirekt genom att de säljare som skattade hög LMX tillägnat sig mer innovativa och strategiskt framgångsrika säljbeteenden (DeVecchio, 1998).

Dessa studier visar alla på vikten av att utvärdera kvaliteten på arbetsrelationerna för att om möjligt öka såväl arbetstillfredsställelse, organisatoriskt engagemang, innovativt och strategiskt framgångsrikt säljbeteende, som prestation. Vid en sådan utvärdering kan det också vara värt att bredda sin fokus och studera också andra relationer runt arbetsledaren och de anställda, när man använder sig av LMX-instrumentet. I en studie av butikschefer och anställda i livsmedelsbutiker fann man att ett av butikscheferna högt upplevt stöd från ledningen (POS) fungerade som moderator av LMX, arbetstillfredsställelse och prestation. POS påverkade den anställdes prestation när LMX var hög, men vid låg LMX presterade den anställda lägre oavsett POS (Erdogan & Enders, 2003).

Toppledningens och organisationens värderingar är också viktiga för prestation i en vidare bemärkelse. Om chefer på mellannivå upplever att organisationens ledning har en stark service- och kundorientering är det mer troligt att betona vikten av att också butiksanställda är mer serviceorienterade i sitt bemötande av kunder. Ökad kundorientering och fokus på service och bemötande är i sin tur positivt relaterat till ökad prestation bland butiksanställda inom detaljhandelsbranschen (Boles, Babin, Brashear & Brooks, 2001). Även Homburg, Hoyer och Fassnacht (2002) fann att en ökad serviceorienterad affärsstrategi ökar prestationen och är värd den tid och kostnad som ökad servicefokusering innebär.

Korrelaten mellan LMX och kundrelaterat säljande tycks dock variera över olika säljuppgifter. I en studie av försäljare inom två olika branscher, var LMX inte relaterad till kundorienterat säljbeteende bland försäljare på en reklamfirma, men bland industriförsäljare var LMX positivt relaterad till graden av kundorienterat säljbeteende hos de anställda (O'Hara, Boles & Johnston, 1991). Dessa resultat visar att det kan vara förknippat med svårigheter att generalisera resultat från en bransch till en annan.

Vikten av sociala arbetsrelationer

Antalet studier som använt LMX inom detaljhandeln är fortfarande få. Till dessa kan läggas de studier som använt sig av andra instrument, som fångar upp en del av de dimensioner LMX innefattar, t.ex. affekt, respekt och lojalitet/förtroende. Även dessa studier visar på vikten av att utvärdera kvaliteten på arbetsrelationen mellan ledare och medarbetare.

Till exempel undersökte Brashear, Boles, Bellenger och Brooks (2003) hur graden av förtroende mellan ledare och medarbetare, påverkade prestationen inom "företag-till-företag" försäljning, och fann att den anställdas upplevda grad av respekt från ledaren predicerade graden av förtroende dem emellan. Högt upplevt förtroende kunde i sin tur relateras till ökad intern arbetsmotivation hos de anställda. I en annan studie visade sig den ledare som fungerade som

en aktiv förebild för sina anställda öka graden av förtroende mellan ledare och medarbetare. Det ökade förtroendet hade därigenom en indirekt effekt på ökad arbetstillfredsställelse och prestation bland de anställda. För att vara en effektiv ledare, inom försäljning, bör man därför sträva efter att tjäna som en positiv och proaktiv förebild för sina anställda (Rich, 1997).

En ledarskapsstil som visat sig korrelera med LMX är det transformella ledarskapet, som till sin natur är relationsfokuserat (Gerstner & Day, 1997). I enlighet med tidigare forskning fann Duckett och Macfarlane (2002) ett samband mellan en mycket framgångsrik detaljhandelskedja i Storbritannien och karaktären på dess ledare, som vid utvärdering visade sig ha en hög grad av såväl EQ (emotionell intelligens) som grad av transformell ledarskapsstil.

I en annan detaljhandelsstudie, av över 800 butiker inom en stor butikskedja i USA, visade sig dock den transformella ledarskapsstilen ha olika effekt på försäljning, beroende på den konkurrensmiljö butiken var utsatt för. I miljöer som hade en låg grad av konkurrens var det transformella ledarskapet positivt för försäljningen. I miljöer präglade av hög konkurrens visade sig istället butikschefens drivna säljbeteende vara den viktigaste faktorn för att öka försäljningen och här tycktes tvärtom det transformella ledarskapet t.o.m. kontraproduktivt för ökad försäljning. Vidare tycktes butikschefens relationsfokuserade ledarskap ha en bättre effekt vid försäljning av tjänster än vid försäljning av produkter (Arnold et al., 2008).

Översikt

Tabell 2 är en översikt av lästa artiklar om ledar - medarbetarskap inom detaljhandeln i fallande ordning, med senast publicerad artikel först.

Studie	Syfte och Urval	Variabler och Mätinstrument	Resultat
<p>1. Arnold, T. J., Palmatier, R. W., Grewal, D. & Sharma, A. (2008).</p> <p><i>Understanding the Retail Managers' Role in the Sales of Products and Services</i></p>	<p>Undersöker aktivitetskedjan: (1) Hur vd:s beteende påverkar butikschefens beteende. (2) Hur butikschefens beteende påverkar en given butiks försäljning av faktisk produkt och service. (3) Hur en hårt konkurrensutsatt detaljhandelsmiljö påverkar relationen mellan ledarbeteende och service/ produktförsäljning.</p> <p>Urval: Butikschefer från 823 butiker inom en stor butikskedja i USA.</p>	<p>Självskattning av: - Säljarbete och säljplanering - "Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) scale" (grad av kundorienterat säljande). - Grad av transformellt ledarskap - Upplevt stöd från ledningen - Upplevd bevakning av ledningen - Upplevd klarhet över uppsatta mål - Upplevd grad av förväntningar från ledningen</p> <p>Framgångsmått: - Årlig försäljning av produkter/ tjänster (1000 \$).</p>	<p>- Säljarbete och säljplanering är positivt relaterade till prestation. - Butiker som vill öka sin produktförsäljning bör öka butikschefens mål samt undvika en uppfattning hos butikschefen av att vara bevakad av överordnade. - Butikschefer som uppvisar ett mer relationsfokuserat ledarskapsbeteende (transformellt ledarskap) verkar ha bättre effekt vid försäljning av tjänster än vid försäljning av produkter. - Graden av konkurrens i miljön påverkar det utfall ett transformellt ledarskap ger. - För att uppnå optimal balans i butikschefernas ledarskapsstilar måste man ta hänsyn till strategiskt fokus (försäljning av tjänst eller produkt) och konkurrensmiljö (vid låg grad är ett transformellt ledarskap positivt, vid hög grad negativt).</p>

<p>2. Erdogan, B. & Enders, J. (2007).</p> <p><i>Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships</i></p>	<p>Undersöker hur upplevt organisatoriskt stöd (POS) från ledningen över butikschefen modererar effekten av LMX, arbetstillfredsställelse och prestation.</p> <p>Urval: 210 butiksanställda och 38 butikschefer i 6 olika livsmedelsbutiker, USA.</p>	<p>- LMX-12. - POS (Perceived Organizational Support).</p> <p>- Kontrollvariabler: Kön, arbetserfarenhet, anställningsform, butikschefens position i organisationen, samt butikschefens grad av kontroll.</p> <p>Framgångsmått: - Arbetstillfredsställelse. - Den anställdes prestation (skattad av butikschefen).</p>	<p>- POS är positivt relaterad till LMX. - LMX är bara relaterad till prestation om butikschefen skattar hög POS. - Vid hög POS är relationen mellan LMX och arbetstillfredsställelse starkare än vid låg POS. - När LMX är hög påverkar POS den anställdes prestation positivt, vid låg LMX är prestationen dålig oavsett POS. - Hög grad av POS fungerar som moderator av LMX, arbetstillfredsställelse och prestation. - Genom att stödja arbetsledaren uppifrån ökar man dennes förmåga att bygga goda relationer med sina anställda.</p>
<p>3. Anderson, J. R. (2006).</p> <p><i>Managing Employees in the Service Sector: A Literature Review and Conceptual Development</i></p>	<p>Litteraturoversikt över ledarskapsbeteenden och medarbetares uppfattningar om dessa.</p> <p>Urval: Studier inom servicesektorn.</p>	<p>Tre forskningsfrågor: (1) Påverkar ledarens beteende mot sina medarbetare hur dessa uppfattar organisationen och sitt jobb? (2) Påverkar den anställdas uppfattningar om ledaren och organisationen hur han/hon interagerar med kunden, samt är kundutkomsten därigenom påverkad av medarbetarnas uppfattningar om organisationen? (3) Har medarbetarnas uppfattningar en modererande effekt mellan ledarstil och kundutkomst?</p>	<p>- Ledarstil påverkar utdata, modererade genom medarbetarnas uppfattningar av kvaliteten på utbytet ledare – medarbetare. - Flera studier som stödjer antagandet om att kundens uppfattning om organisationen är relaterad till serviceklimatet inom organisationen. - Kundnöjdhet är lämpligt som "framgångsmått" (ex. generell nöjdhet, att tala gott om organisationen till andra, viljan att handla där igen).</p>

<p>4. Ackfeldt, A-L. & Coote, L. V. (2003). <i>A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting</i></p>	<p>Undersöker möjliga korreler till "organizational citizenship behavior (OCB)" inom en detaljhandelskontext. Urval: 211 anställda inom en exklusiv mat- och grossistfirma, UK.</p>	<p>Butiksanställdas självskattning av: - Arbetsattityd (tillfredsställelse, organisatoriskt engagemang). - Upplevt ledarstöd. - Möjlighet till professionell utveckling. - Grad av självbestämmande. - Kontrollvariabler: kön, ålder, utbildning, arbetsfarenhet, position inom företaget. Framgångsmått: - OCB (som i tidigare studier visat sig vara relaterat till såväl individuell som organisatorisk framgång).</p>	<p>- Möjlighet till professionell utveckling, grad av självbestämmande och jobbattityder är positivt relaterade till OCB. - Arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang tycks viktigare för att bygga OCB bland detaljhandelsanställda än för försäljningspersonal inom andra branscher. - Grad av självbestämmande är den viktigaste prediktorn för OCB (möjligen kontextberoende).</p>
<p>5. Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. & Brooks, C. M. (2003). <i>An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager – Salesperson Relationships</i></p>	<p>Utvecklar och testar en teoretisk modell om förtroende inom säljchef – säljare kontexten. Urval: 402 "företag-till-företag" försäljare, av skilda produkter, USA. Endast anställda med minst 6 månaders arbetsfarenhet, med samma ledare deltar i studien.</p>	<p>Anställdas skattning av ledare: - Upplevd ledaropportunitet. - Upplevda gemensamma värderingar. - Upplevd respekt från ledaren. - Upplevd välvilja hos ledaren. - Upplevd ärlighet hos ledaren. Framgångsmått: - Upplevd grad av förtroende mellan ledare – medarbetare.</p>	<p>- Identifikationsprocessen (gemensamma värderingar) är den viktigaste förtroendebyggnadsvariabeln. - Uppfattad grad av respekt från ledaren predicerar graden av förtroende, dvs. det är inte kvantitativ mängd av interaktion mellan ledare – medarbetare utan kvaliteten på interaktionen som är viktig. - För att öka förtroende och intern arbetsmotivation hos anställda är det viktigt att selektera vid anställning och prioritera anställda som delar företagets värderingar ("organizational fit").</p>

<p>6. Duckett, H. & Macfarlane, E. (2002). <i>Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing</i></p>	<p>Undersöker sambandet mellan ledares EQ-grad och transformellt ledarskap inom detaljhandeln. Testar om hög EQ hos ledaren är relaterat till prestation.</p> <p>Urval: Mycket framgångsrik detaljhandelskedja, UK.</p>	<p>- ”SMS-EQ profile” (kvalitativt verktyg för att identifiera EQ-profil).</p> <p>Framgångsmått: Butikskedjan som ingår i studien är ett framgångsmått i sig (”bakvänd” design som försöker hitta orsaker bakom det som redan lyckats).</p>	<p>- Det finns ett samband mellan framgång, EQ och transformellt ledarskap inom detaljhandeln, vilket bekräftar tidigare forskning. - Man skulle potentiellt kunna använda instrumentet SMS-EQ som utvärdering av sökande till butikschefjänster vid anställningsintervjuer.</p>
<p>7. Arnold, S. J. (2002). <i>Lessons learned from the World's Best Retailers</i></p>	<p>Sex av världens mest framgångsrika detaljhandlare identifieras. Fem ”hemligheter” om vad som gjort dem till detta ”avslöjas”.</p>	<p>Mest framgångsrik baseras på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Försäljningsvolym. - Tillväxt. - Antal butiker. - Global etablering. - Hur länge företaget varit etablerat. - Rank i relation till andra detaljhandlare i samma kategori. 	<p>De sex mest framgångsrika detaljhandlarna är:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ahold (Tyskland). - Benetton (Italien). - Carrefour (Frankrike). - Home Depot (USA). - IKEA (Sverige). - Wal-Mart (USA). <p>De fem ”hemligheterna” bakom företagets framgångar är: (1) De har framgångsrika ledare med starka visioner; (2) en motiverande bolagskultur; (3) är innovativa, anpassningsbara, entreprenörinriktade och opportunistiska; (4) är starkt kundfokuserade; samt (5) är samhällsmedvetna.</p>

<p>8. Shim, S., Lusch, R., F. & Goldsberry, E. (2002). <i>Leadership Style Profiles of Retail Managers: Personal, Organizational and Managerial Characteristics</i></p>	<p>Identifierar existerande ledarskapsarketyper, bland ledare/chefer inom detaljhandeln. Urval: 205 ledare och chefer inom olika detaljhandelsbranscher, USA.</p>	<p>Självskattning av ledare på - ”Quinns ledarskapsmodell”. - Jobbkarakteristik. - Grad av organisatoriskt engagemang. - Arbetsstillfredsställelse. - Karriärsteg. - Personliga karakteristika (ex. kön, utbildning, organisatoriskt engagemang, arbetsstillfredsställelse). - Organisatoriska karakteristika.</p>	<p>- Olika ledarstilar påverkas av personliga karakteristika samt organisatoriska och personliga demografiska aspekter. - Olika ledarstilar tycks vanligare inom olika detaljhandelsbranscher. - Identifierar tre olika ledarskapsstilar: (1) ”Enstöringen”, högskoleutbildad. Minst engagerad i samtliga funktioner, särskilt låg på innovativt arbete. Värderar inte sitt jobb som särskilt tillfredsställande och är inte karriärdriven; (2) ”Lag byggande/ Målmedveten”, lägre utbildningsgrad. Engagerad och resultatfokuserad. Arbetar som mentor på att bygga en lagorienterad atmosfär på arbetsplatsen; (3) ”Begreppsmässig alstrare”, välutbildad. Uppmuntrar interna grupprocesser, samt nätverkar externt. Återfinns inte lika ofta inom ”traditionell detaljhandel” utan oftare inom grossistverksamhet, livsmedelsbutiker och mer specialiserade detaljhandlar. Troligare att besitta högre positioner, såsom distrikts-, regionansvarig eller VD.</p>
--	--	---	---

<p>9. Homburg, C., Hoyer, W. D. & Fassnacht, M. (2002).</p> <p><i>Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes</i></p>	<p>Empirisk undersökning av tre "forskningsluckor" kring serviceorienterade affärsstrategier inom detaljhandeln (utvecklandet av ett mätinstrument, korrelerat, länk till prestation).</p> <p>Urval: 217 möbel- och klädesbutiker, Tyskland och USA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi (serviceorientering, antal, utbud och betoning av servicetjänster). - Miljö (konkurrens i området, innovation). - Butik (kundorientering, produktkvalitet, produktutbud, antal heltids- och deltidsanställda). - Kundgrupp (prismedvetenhet, tidspress under shopping). - Kontrollvariabel: butiksstorlek. <p>Framgångsmått: - Försäljning (butikens lönsamhet). - Prestation (butikens relativa prestation på marknaden).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Serviceorienterade affärsstrategier mäts bäst genom tre nyckeldimensioner: (1) Utbud av servicetjänster; (2) Bredd på servicetjänster; (3) Betoning av servicetjänster. - Intern affärskultur tycks påverka graden av serviceinriktad strategi mer än externa faktorer. - Ökad serviceorienterad affärsstrategi ökar prestationen och är värd den tid och kostnad en ökad servicefokusering innebär.
<p>10. Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G. & Brooks (2001).</p> <p><i>An examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salespersons Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance</i></p>	<p>Undersöker sambandet mellan organisationsmiljö (kundorientering, centralisering/ grad av anställdas medbestämmande, ledarstöd) och SOCO d.v.s. butiksanställdas grad av kundorienterat säljande.</p> <p>Urval: Ca 250 butiksanställda inom 150 olika detaljhandelsbutiker.</p>	<p>Skattad organisationsmiljö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundorientering - Grad av centralisering - Grad av stödjande nätverk inom organisationen. <p>Framgångsmått: - "Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) scale" (grad av kundorienterat säljande).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Butiksanställda tycks mer mottagliga för organisationens mål för kundbemötande än försäljare som arbetar utanför butikskontexten. - Hög grad av centralisering inom organisationen är negativt relaterad till butikspersonalens kundorienterade säljprestation. - Graden av upplevt stöd inom organisationen är positivt relaterad till kundbemötande. - En butiksanställdas uppfattning om organisationen och säljprestation medieras genom SOCO.

<p>11. Flaherty, K. & Pappas, J. (2000). <i>The Role of Trust in Salesperson – Sales Manager Relationships</i></p>	<p>Använder LMX-teorin för att utvärdera graden av förtroende mellan ledare – medarbetare. Urval: Bilförsäljare i USA (11 grupper, 6-22 personer i varje grupp).</p>	<p>- LMX-4. - Procedurmässig rättvisa. - Distributiv rättvisa. - Arbetstillfredsställelse. - Organisatoriskt engagemang. - Karriärsteg. - Kontrollvariabler: ålder, arbetserfarenhet. Framgångsmått: - Grad av förtroende chef och försäljare emellan, vilket antas öka den anställdas engagemang och arbetsinsats i organisationen.</p>	<p>- Försäljare som upplever en hög grad av förtroende till sina chefer är mer nöjda med sina jobb och mer hängivna organisationen. - Om man vill öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse och engagemang i organisationen, bör man först utvärdera kvaliteten på arbetsrelationerna. Man bör också vara medveten om olika behov hos försäljare över olika karriärsteg.</p>
<p>12. Borucki, C. C. & Burke, M. J. (1999). <i>An Examination of Service-Related Antecedents to Retail Store Performance</i></p>	<p>Undersöker sambandet mellan organisationsvärden, ledar - medarbetarskap, och finansiell framgång. Urval: Butiksanställda och kunder (runt 60 000 i varje grupp) i 594 butiker inom en detaljhandelskedja, USA.</p>	<p>Data är samlade från en stor årlig försäljnings- och kundundersökning, som gjorts av organisationen själv: - Vikten av service. - Miljövariabler (omsorg för kunder och medarbetare). - Försäljarnas prestationer (ex. att hjälpa kunden hitta det han/hon behöver, föreslå varor kunden kanske inte tänkt på etc.). - Affärens finansiella prestationer (procentuell vinst/förlust mot sammanlagd försäljning inom företaget). Framgångsmått: - Medarbetarnas arbetstillfredsställelse. - Kundnöjdhet. - Försäljning (relativ försäljning, driftsöverskott).</p>	<p>- Det finns ett samband mellan organisationsvärden, de anställdas serviceprestationer och organisationens finansiella framgångar. - Genom klarhet över uppsatta mål, lämplig träning, samt genom information om hur man uppnår målen, kan visad omsorg för butiksanställda ha en starkt positiv effekt på säljpersonalens serviceprestation och därigenom öka butikens försäljning.</p>

<p>13. Klein, H. J. & Kim, J. S. (1998). <i>A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance.</i></p>	<p>Utvärdering av upplevt ledarstöd och dess effekt på graden av målinriktat beteende hos butiksanställda.</p> <p>Urval: 4 olika branscher inom detaljhandeln, USA (endast heltidsanställda med minst 1 års arbetsfarenhet inom nuvarande organisation).</p>	<p>- LMX-7 (med tillägg av neutralt svarsalternativ i mitten). - Situationsbundna begränsningar (faktorer bortom försäljarens kontroll). - Målmedvetenhet.</p> <p>Framgångsmått: - Försäljning (antal US\$ per timme).</p>	<p>- Grad av målinriktat beteende är positivt relaterat till LMX. - LMX är den bästa indikatorn på grad av målinriktat beteende. - Situationsbundna begränsningar är ett hinder för motivation, och effekterna av detta är indirekta genom att situationsbundna begränsningar påverkar graden av målinriktat beteende som i sin tur påverkar försäljning/ resultat.</p>
<p>14. DelVecchio, S. K. (1998). <i>The Quality of Salesperson – Manager Relationship: The Effect of Latitude, Loyalty and Competence.</i></p>	<p>Undersökning av bidragande faktorer bakom LMX-skattning och dess relation till försäljning. Separerar bidragande faktorer (spelrum, lojalitet, kompetens) från utvärderande faktorer ("adaptive selling behavior", lojalitet) inom LMX.</p> <p>Urval: "Företag-till-företag" försäljare, inom 47 olika organisationer, USA.</p>	<p>- LMX-7. - Grad av spelrum. - Lojalitet. - Kompetens. - Arbetsrelation. - "Adaptive Selling Behavior" (grad av effektiv säljstrategi).</p> <p>Framgångsmått: - Försäljarens säljprestation (procentuell kvot av företagets sammanlagda försäljning).</p>	<p>- Tre egenskaper hos LMX identifieras: (1) Det finns skillnader mellan ledares och medarbetares bidrag till relationen; (2) Dessa olika bidrag innebär en utbytesrelation; (3) Kvaliteten på förhållandet, LMX, har en positiv effekt på medarbetarens grad av effektiv säljstrategi. - För att öka medarbetarens innovativa försäljningsstrategier bör man utvärdera kvaliteten på arbetsrelationerna. - LMX har en indirekt effekt på procentuell kvotförsäljning, genom att den ökar försäljarens grad av effektiva försäljningsstrategier.</p>

<p>15. Rich, G. A. (1997). <i>The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople</i></p>	<p>Undersöker ledaren som förebild för sina anställda och dess effekt på diverse utdata. Urval: ”Företag–till–företag” försäljare och deras ledare, USA.</p>	<p>- Dyadisk skattning av ledare och medarbetare av förebildsbeteende hos ledaren. Framgångsmått: - Förtroende. - Prestation. - Arbetstillfredsställelse.</p>	<p>- Ledarens förebildsbeteende har en direkt effekt på graden av förtroende från medarbetaren. - Genom graden av förtroende finns en indirekt effekt av ledarens förebildsbeteende på arbetstillfredsställelse och prestation. - Eftersom transformellt och karismatiskt ledarskap i hög grad bygger på ledaren som förebild stödjer studien dessa ledarskapsstilars relevans inom säljkontexten.</p>
<p>16. O’Hara, B. S., Boles, J. S. & Johnston, M. W. (1991). <i>The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Variable.</i></p>	<p>Undersöker sambandet mellan LMX, försäljarens grad av organisatoriskt engagemang (OCB) och grad av kundorienterat säljande. Urval: (1) Försäljare på medelstor reklamfirma. (2) Industriförsäljare.</p>	<p>- LMX-12 - ”Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) scale” (grad av organisatoriskt engagemang). - Kontrollvariabler: arbetserfarenhet, ålder, kön. Framgångsmått: - ”Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) scale” (grad av kundorienterat säljande).</p>	<p>- Ökat organisatoriskt engagemang är relaterad till högre grad av kundorienterat säljande i båda deltagargrupperna. - Korreleten mellan kundorienterat säljande är inte samma över olika försäljningsbranscher (bland försäljarna på reklamfirman är LMX inte signifikant på graden av kundorienterat säljbeteende, men bland industriförsäljarna är LMX positivt relaterad till grad av kundorienterat säljande).</p>

<p>17. Lusch, R. F. & Jaworski, B. J. (1991). <i>Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance</i></p>	<p>Undersöker hur olika kontrollsystem (självkontroll, kontroll över utdata och social kontroll) påverkar arbetsrelaterad spänning/stress och prestation hos butikschefen inom detaljhandeln.</p> <p>Urval: Butikschefen och deras överordnade chefer inom 182 detaljhandelsbutiker, USA.</p>	<p>Butikschefers självskattning av: - Olika kontrollformer (formell-, process-, utdata-, informell-, själv-, social- och kulturell kontroll) - Arbetsrelaterad spänning/stress (överbelastning, ambiguitet, rollkonflikt).</p> <p>Framgångsmått: - Prestation (två skattningar: en av butikschefen själv, en av ledningen). - Försäljning (antal sålda artiklar).</p>	<p>- Det finns en indirekt effekt av de olika kontrollsystemen genom att ökad kontroll minskar graden av arbetsrelaterad spänning/stress vilket i sin tur ökar prestationen.</p>
<p>18. Tanner, J. F. & Castleberry, S. B. (1990). <i>Vertical Exchange Quality and Performance: Studying the Role of the Sales Manager</i></p>	<p>Vertikal utbytesteorin (Vertical Exchange Theory) används för att undersöka den dyadiska interaktionen mellan ledare – försäljare och dess effekt på prestation.</p> <p>Två delstudier: (1) Utvärdering av olika instrument, för att bestämma vilken som är mest lämpad inom säljkontexten. (2) Explorativ undersökning av relationerna mellan de variabler som antas påverka försäljarens grad av motivation.</p> <p>Urval: 45 försäljare (fastanställda och bemanningspersonal) och deras ledare, USA.</p>	<p>Studie 1: - LMX-17. - LMX-12. - LMX-4. - RK-4. - LMX-1.</p> <p>Studie 2: - LMX-17. - Arbetstillfredsställelse. - Rollkonflikt/ambiguitet.</p> <p>Framgångsmått: - Prestation (skattad av ledaren). - Försäljning (sålda artiklar, sålda annonser, samt antal nya distributörer).</p>	<p>Studie 1: - LMX-17 är mest lämpad att utvärdera kvalitet på arbetsrelationer inom säljkontexten.</p> <p>Studie 2: - Svagt signifikant relation mellan LMX och antal sålda artiklar. - Ledare skattar fast personals prestation som högre än bemanningspersonalens, trots att ingen skillnad föreligger i faktisk försäljning. - Positiv relation mellan vertikal utbytesteorin och arbetstillfredsställelse. - Negativ korrelation mellan rollkonflikt/ambiguitet och arbetstillfredsställelse. - För att bestämma kausalitet måste fler longitudinella studier genomföras.</p>

<p>19. Lusch, R. F. & Serpkenci, R. R. (1990). <i>Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers</i></p>	<p>Undersöker korrelaten bakom butikschefers framgångar. Urval: 182 butikschefer inom en stor detaljhandelskedja, USA (endast butikschefer med minst ett års arbetserfarenhet av detaljhandelsbranschen).</p>	<p>- "Quality of work life survey". - "Achievement Orientation (ACO) scale". - Självkänsla. - Arbetsrelaterad spänning/ stress (överbelastning, rollambiguitet, rollkonflikt). - Arbetstillfredsställelse. Framgångsmått: - Prestation (skattad av butikschefen själv samt av ledning). - Försäljning (relativ försäljningskvot, försäljning per yta, försäljning US\$ per lagerinvestering samt försäljning per heltidsanställd).</p>	<p>- Starkt samband mellan butikschefens arbetsprestation och butikens finansiella framgångar. - Arbetsrelaterad spänning/ stress har en negativ effekt på prestation. - Målfokuserade butikschefer som drivs av inre motivation är betydligt mindre negativt påverkade av arbetsrelaterad spänning/ stress. - Grad av målfokusering predicerar butikschefernas arbetstillfredsställelse. - Detaljhandelsbranscher bör söka och rekrytera högpresterande individer, drivna av inre motivation, till butikschefstjänster.</p>
---	--	--	--

Tabell 2. Ledar – medarbetarskap och detaljhandel.

Diskussion

Samtliga redovisade artiklar visar att det finns en tydlig relation mellan en butikschefs ledarstil, medarbetarnas kundbemötande, arbetsprestation, samt en rad framgångsmått. Ett flertal studier visar att kvaliteten på arbetsrelationerna har en direkt och positiv effekt på såväl arbetstillfredsställelse, kundnöjdhet som försäljning (Anderson, 2006; Borucki & Burke, 1999; Brashear et al., 2003; Erdogan & Enders, 2007; Duckett & Macfarlane, 2002; Flaherty & Pappas, 2000; Klein & Kim, 1998; Rich, 1997; Tanner & Castleberry, 1990). Trots detta råder fortfarande brist på forskning om *hur* sociala arbetsrelationer fungerar.

Svensk detaljhandel har haft en kraftigt ökad omsättning och undergått genomgripande strukturförändringar. Utvecklingen går mot ökad e-handel, mindre kvalificerad butikspersonal, ökad omsättning och hårdare konkurrens, vilket ökar trycket på butikschefen att vara en effektiv ledare och att förmå skapa arbetsrelationer som frammanar ett gott kundbemötande och i förlängningen ökad försäljning.

Endast ett fåtal studier har använt LMX för att studera ledar – medarbetarskaputbyten inom detaljhandeln (Erdogan & Enders, 2007; Klein & Kim). Ytterligare några har använt instrumentet i vidare säljkontext (DelVecchio, 1998; Flaherty & Pappas, 2000; O'Hara et al., 1991; Tanner & Castleberry, 1990). Samtliga dessa studier är genomförda i USA.

Utöver dess empiriska beprövning, ligger en av LMXs styrkor i dess dyadiska skattning, som fångar upp såväl ledares som medarbetares uppfattning av kvaliteten på relationen. Trots detta har de flesta av redovisade studier endast skattat LMX från ett håll, antingen medarbetare eller ledare (DelVecchio, 1998; Erdogan & Enders, 2007; Flaherty & Pappas, 2000; O'Hara et al., 1991; Tanner & Castleberry, 1990). Detta gäller även de studier som utvärderat kvaliteten på arbetsrelationen med andra mätinstrument (Ackfeldt & Coote, 2003; Boles et al., 2001).

Vikten av sociala arbetsrelationer och butikschefens unika inflytande över hur butiksanställda bemöter kunder och presterar försäljningsmässigt, indikerar LMXs användbarhet inom detaljhandeln. Inte minst då arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang tycks än viktigare för detaljhandelsanställda än för försäljningspersonal inom andra branscher (Ackfeldt & Coote, 2003).

Vidare utgör detaljhandeln, i relation till många andra organisationsformer och branscher, en specifik kontext (Ackfeldt & Coote, 2003; Anderson, 2006) vilket innebär att det är förknippat med svårigheter att generalisera resultat från en säljkontext till en annan. Ledarskapbeteende kan t.ex. ha olika effekt beroende på vilken typ av produkt butiken saluför (O'Hara et al., 1991), strategiskt fokus, samt hur hård konkurrens det är i området butiken är belägen i (Arnold et al., 2008).

Mot bakgrund av den betydande del av svenskt näringsliv som detaljhandeln utgör, såväl avseende finansiell omsättning som antal sysselsatta, är en ökad

förståelse för hur relationen mellan ledarbeteende, medarbetarprestation och kundens uppfattning om organisationen, viktigt såväl ur ett socialpsykologiskt som företagsekonomiskt perspektiv.

Trots den unika roll butikschefen och olika ledarskapsbeteenden påvisats spela för produktförsäljning och servicekvalitet är området fortfarande bristfälligt forskningsmässigt belyst. Tillgängliga studier är i hög utsträckning konsekvensfokuserade, lite forskningsmässig fokus har ägnats de bakomliggande strukturer och mekanismer som utgör en låg- respektive högkvalitativ arbetsrelation ledare - medarbetare emellan. I rådande forskningsläge råder också brist på longitudinella studier, att bestämma kausalitet.

I relation till detaljhandelns förändringar, och för att möta den ökande konkurrens som den expanderande e-handeln innebär, framträder butikschefens roll att skapa ett klimat som ökar de butiksanställdas förmåga att erbjuda ett gott kundbemötande än tydligare. Det finns därigenom ett behov av ytterligare studier av ledare - medarbetarskapsutbyten inom detaljhandeln samt av studier i specifik svensk kontext.

Referenser

- Ackfeldt, A-L. & Coote, L. V. (2003) A Study of Organisational Citizenship Behaviors in a Retail Setting. *Journal of Business Research*, 58, 151-159.
- Anderson, J. R. (2006) Managing Employees in the Service Sector: A literature Review and Conceptual Development. *Journal of Business and Psychology*, 20, 501-523.
- Arnold, S. J. (2002) Lessons Learned from the World's Best Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 562-570.
- Arnold, T. J., Palmatier, R. W., Grewal, D. & Sharma, A. (2008) Understanding Retail Managers' Role in the Sales of Products and Services. *Journal of Retailing* (in press).
- Bergström, F. (2000) Vart är detaljhandeln på väg i Stockholm? *Forskningsrapport S56, AB Handelns Utredningsinstitut (HUI)*, [e-version].
- Borucki, C. C. & Burke, M. J. (1999) An Examination of Service - Related Antecedents to Retail Store Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 943-962.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. & Brooks, C. M. (2003) An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salesperson Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2, 189-200.
- Cronholm, M. & Hedlund, A. (2006) Rapport från Svensk Handel: Handelns Roll. [e-version] www.svenskhandel.se.
- DelVecchio, S. K. (1998) The Quality of Salesperson-Manager Relationship: The Effect of Latitude, Loyalty and Competence. *Journal of Personal Selling and Management*, XVIII, 31-47.
- Duckett, H. & Macfarlane, E. (2003) Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership and Organization Development Journal*, 24/6, 309-317.
- Erdogan, B. & Enders, J. (2007) Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Flaherty, K. E. & Pappas, J. M. (2000) The Role of Trust in Salesperson – Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling*, XX, 271-278.
- Gerstner, R. C. & Day, D. V. (1997) Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Homburg, C., Hoyer, W. D. & Fassnacht, M. (2002) Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, 66, 86-101.

- Howard, K. J. & Kim, J. S. (1998) A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance. *The Academy of Management Journal*, 41, 88-95.
- Klein, H. J. & Kim, J. S. (1998) A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance. *Academy of Management*, 41, 88-95.
- Lucas, Jr., G. H. (1985) The Relationship Between Job Attitudes, Personal Characteristics, and Job Outcomes: A Study of Retail Store managers. *Journal of Retailing*, 61, 35-62.
- Lusch, R. F. & Serpkenci, R. R. (1990) Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers. *Journal of Marketing*, 54, 85-101.
- Lusch, R. F. & Jaworski, B. J. (1991) Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance. *Journal of Retailing*, 67, 397-419.
- Rich, G. A. (1997) The sales manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, 319-328.
- Shim, S., Lusch, R. F. & Goldsberry, E. (2002) Leadership Style Profiles of Retail Managers: Personal, Organisational and Managerial Characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 186-201.
- Tanner, J., F. Jr. & Castleberry, S. B. (1990) Vertical Exchange Quality and Performance: Studying the Role of the Sales Manager. *Journal of Personal Selling and Management*, X, 17-27.