

Obchodní domy – chrámy konzumu

Historie prvních obchodních domů v Evropě

Jana Geršlová

Úvodem

Obchodní dům se stal zcela novým prvkem industriální společnosti již ve druhé polovině 19. století především v západní Evropě¹. Zájem hospodářských historiků o tento fenomén v oblasti dějin podnikání však nebyl příliš velký, více zájmu přitahovaly podnikatelské osobnosti, majitelé či zakladatelé velkých obchodních domů, případně později i obchodních řetězců. O začátcích evropských obchodních domů doposud existuje poměrně roztržité literatura. Nejdále pokročil výzkum o vývoji obchodních domů ve Francii, která se stala jakousi kolébkou této nové formy prodeje, a potom v Německu², samozřejmě také v Anglii a Americe. Teprve přelom 19. a 20. století přinesl otevření nových obchodních domů v dalších zemích, např. ve Švýcarsku.³

Začátek 20. století byl spojen v západní Evropě s existencí obchodních domů, které se stávaly velmi diskutovaným fenoménem doby – některými byly zatracovány, jinými obdivovány. Jisté však bylo, že všechny bez rozdílu přitahovaly zákazníky, kteří neúnavně proudili a které tato novinka přitahovala jako magnet. Uveďme si např. svědectví z roku 1907 o obchodním domě Wertheim v Berlíně.⁴ Autor nejprve obdivoval architekturu stavby obchodního domu, jeho velikost, vznešenost a lesk obrovské budovy, ve které byly použity různé stavební styly a materiály. Uprostřed byl člověk rázem vystaven „obrovskému hemžení lidí a proudícímu davu mezi horami zboží, schody, výtahy, poschodími – úzké, široké, hloubka a výška, barvy, lesk, světlo a hluk“. To vše jako dýchající organismus, který autor přirovnal k modernímu zaoceánskému parníku. Byla to vývojem daná nejvyšší forma maloobchodu. Tradiční formy obchodování tak začaly nabírat nové, moderní rysy.

* Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc. Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava (jana.gerslova@vsb.cz).

1 Tato stat' je doplněním a rozšířením seriálu Sága evropských obchodních domů, který byl publikován v časopise Obchodník v roce 2000.

2 Z německy psané provenience např. Gerlach, S. (1988): *Das Warenhaus in Deutschland*. Stuttgart, Franz Steiner Verlag 1988; Frei, H. (1997): *Tempel der Kauflust. Eine Geschichte der Warenhauskultur*. Leipzig, 1997; Strohmeyer, K. (1980): *Warenhäuser. Geschichte, Blüte und Untergang im Warenmeer*. Berlin, 1980; Homburg, H. (1992): *Warenhausunternehmen und ihre Gründer in Frankreich und Deutschland oder: eine diskrete Elite und mancherlei Mythen*. Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, 1992, č. 1, s. 183–219; pro rakouskou literaturu uveďme např. Lehne, A. (1990): *Wiener Warenhäuser 1865–1914*. Wien 1990. Pro obecnější popis situace v oblasti obchodu v souvislosti s rozvojem průmyslové revoluce v jednotlivých evropských zemích např. Cipolla, C. M. – Borchard (Hg.) (1976): *Europäische Wirtschaftsgeschichte*. Díl 3. Stuttgart, 1976, s. 47–118.

3 Např. pro Zürich bylo velkou událostí otevření obchodního domu Jelmoni roku 1899. Řada dobových článků se tehdy (především na stránkách Neue Zürcher Zeitung) zabývala otázkami, jakým způsobem tento obchodní dům láká své zákazníky (údajně především něžného pohlaví) k nákupům. Samozřejmě to také souviselo s ekonomickými podmínkami, kupní silou, ale také do jisté míry i s rozkvětem odvětví nabízejících obchodu luxusnější zboží. Blíže Schmid, H. R. (1959): *Das Jelmoni-Buch: Vom Leben eines Unternehmens*. Zürich, 1959.

4 Gohre, P. (1907): *Das Warenhaus. Frankfurt am Main 1907*, s. 7–87.

Nástup obchodních domů souvisel se změnami obchodování především v poslední třetině 19. století a také s vývojem především spotřebního průmyslu. Na rozdíl od průmyslového podnikání se obchod rozvíjel nejprve díky stovkám a tisícům malých obchodů a obchůdků. Iniciativa některých obchodníků směrem k novým formám prodeje přinesla změny v organizaci. Obchodní domy však nebyly prvním, ani jediným pokusem o přechod k velkoobchodu⁵ – byly tady nejrůznější konzumní společnosti, obchody, které tvořily své filiálky či řetězy obchodů. Obchodní domy se ovšem bezesporu staly jakýmsi znamením moderní doby, patřily svým způsobem k atrakcím města, kde byly založeny, zvyšovaly jeho kouzlo a stávaly se také dostaveníčkem, jakousi „mekkou“. Některé názory dokonce podtrhávaly výjimečnost prostorů nově stavěných obchodních domů, které návštěvníkům dávaly pocit, že se pohybují ve světě snů a koupí zboží si některé své sny mohou realizovat.⁶ V dobovém tisku se však objevovaly i opačné názory, zdůvodňované spíše emocionálními přístupy k materiální kultuře a přílišné masovosti prodeje. Opravdu se se zrodem obchodních domů hovoří o zrodu „konzumní společnosti“ a o jakési „konzumní revoluci“.⁷

1. Nová úloha obchodu

Pokud bychom si chtěli všimnout hospodářsko-společenských předpokladů vzniku těchto nových forem obchodu, byly ve všech zemích podobné: vysoký stupeň industrializace; růst počtu obyvatelstva; postupující urbanizace; zvyšující se počet zaměstnaných žen a s tím ruku v ruce snižující se tendence související se samozásobováním vlastními výrobky v rodinách a domácnostech (především ve městech); postupný růst reálných mezd a konečně také měnící se představy a normy o životním standardu lidí.

Pro obchod i výrobce to byla jedinečná šance. Ve městech stále přibývalo spotřebitelů, kteří byli na obchodě závislí, oživoval se trh, a tudíž i výroba zboží.

Základní principy vzniku velkoobchodu pak na sebe nedaly dlouho čekat.⁸ Daly by se shrnout do několika bodů:

- velký obrat, menší zisk ze zboží, tj. zisky a rentabilita byly postaveny na rychlém obratu zboží a těsně kalkulovaném zisku z „levnějšího“ zboží;
- otevřená prezentace zboží, přehledně vystavené zboží s možností si ho prohlédnout, bez povinnosti si ho koupit;
- zřetelně a dobře čitelné ceny zboží, prodej pouze za pevné ceny;
- prodej zboží výhradně oproti platbě v hotovosti;
- nabídka co možná nejnižších cen zároveň se zárukou kvality zboží.

Zásady to byly velmi jednoduché. Teprve jejich kombinace se však stala pro podnikatele klíčem k úspěchu, pokud se opravdu podařilo přilákat velké množství zákazníků a v důsledku výhodné ceny a zajímavé nabídky je přimět ke koupi zboží. Také zásada, že se zboží platilo v hotovosti oproti velmi rozšířeným praktikám poskytování kreditů mohl tento druh obchodu především v startovní etapě přinést tolik nutný provozní kapitál. To zase poskytlo prostor pro jednání s dodavateli, protože díky platbám v hotovosti nebo pouze krátké době splatnosti (oproti zvyklostem běžným v té době) mohli obchodníci dosáhnout často slevy na

5 Hirsch, J. (1925): *Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik*. Tübingen 1925, s. 69.

6 Lehne, A., *Wiener Warenhäuser*, c. d., s. 58 an.

7 „consumer revolution“ – tento termín se v poslední době objevuje stále častěji, ale především v souvislosti s vývojem tzv. „konzumní společnosti“.

8 Homburg, H. *Warenhausunternehmer...*, c. d., s. 183–219.

dodáváním zboží. Také rychlý obrát zboží, které mizelo ze skladů, znovu snižoval potřebu provozního kapitálu. Zvýšenými objednávkami dodavatelů se zvyšovala důležitost majitele obchodního domu jako partnera pro dodavatele. Byl stálým odběratelem, na druhé straně mohl získávat daleko více množstevních rabatů. To zase umožňovalo, aby díky nízké ceně, za kterou zboží od dodavatele nakoupil, mohl nabídnout zákazníkům obchodního domu za daleko nižší cenu než měla konkurence, aniž by se jednalo o ztrátové ceny. Další možností, kterou majitelé obchodních domů často využívali, bylo stanovení stejné ceny jako měla konkurence, ovšem cenové rozpětí, které majitel získal díky výhodnému nákupu, mu umožňovalo poskytnout zákazníkovi výhody a služby, které byly důležité pro reklamu. Obchodní dům navíc umožňoval velkou šíři nabídky zboží, jeho častou obměnu, daleko větší prostor pružně reagovat na poptávku i na módní vlny.

Tyto zásady obchodování, které jsou uvedeny pouze ve velmi hrubém výčtu, se objevovaly ve všech firmách už v USA, Francii, nebo Anglii či Německu na sklonku 19. století. Je ovšem zajímavé, že ve velké většině prací především staršího data se vždy u popisu zrodu nápadu vybudování obchodního domu zdůrazňuje absolutní jedinečnost a originalita myšlenky, se kterou zakladatel firmy přišel. Na obhajobu autorů je však třeba uvést (a u našich prací o zakladatelích – podnikatelských osobnostech tomu není jinak), že se jednalo především v převážné míře o tzv. slavnostní spisy, psané na zakázku u příležitosti nějakého výročí vzniku firmy.

2. Kolébka obchodních domů – Francie & spol.

V každém případě je ovšem prvenství v obchodních domech na evropské půdě připisováno Francouzům.⁹ Francie se stala svým způsobem „zakladatelskou zemí“ a podle jejího příkladu pak vznikaly obchodní domy i jinde. Podle dokladů vznikl v roce 1852 v Paříži, na levém břehu Seiny, obchod s názvem „Bon Marché“. Aristide Boucicaut (1810–1877) spolu se svým společníkem Palem Videau tento původně malý obchod, který byl mimo jiné také v málo atraktivní části Paříže, přebudovali na obchodní dům ve zcela novém stylu a na přelomu 70. a 80. let se stal široko daleko známou atrakcí Paříže. Zakladatel firmy Boucicaut pracoval nejprve v kloboučnické firmě svého otce, později se kromě prodeje klobouků zabýval také prodejem látek a galanterie. K samostatnosti se rozhodl ve svých 42 letech – v roce 1852. Za deset let existence firmy pak z ní vystoupili jeho společníci a Boucicaut se stal výhradním majitelem. Další osudy obchodního domu Bon Marché spoluurčoval také syn, který vstoupil do firmy v roce 1871 po předchozích pobytech v USA a Německu. I když se od roku 1887 měnily formy obchodní společnosti od komanditní na akciovou, vedení zůstalo až do roku 1920 v rukou členů rodiny, blízkého okruhu přátel a zaměstnanců firmy.

Z dalších francouzských obchodních domů uveďme např. pařížský obchodní dům Louvre, založený roku 1855. U jeho zrodu stála dvě jména – Alfred Chauchard (1821–1909) a Auguste Hériot (1826–1879). První jmenovaný pracoval od svého vyučení v obchodě a stoupal na žebříčku do svých 34 let až na vedoucího oddělení. Hériot pomáhal v obchodě s víny a potravinami svého otce, poté nastoupil do pařížského odchodu s látkami. V roce 1855 se díky svým schopnostem dostal v obchodě Ville de Paris až na poměrně vysokou pozici vedoucího oddělení hedvábí. V témže roce se podařilo oběma přemluvit bohatého a mocného bankéře E. Pereira k projektu, který měli: pronajal jim část své budovy, kde sídlila jeho společnost s nemovitostmi, u Palais Royal. Vznikl tak obchodní dům s názvem „Les Galeries du Louvre“.

⁹ K historii francouzských obchodních domů především Gellately, R. (1993): *An der Schwelle der Moderne. In Im Banne der Metropolen*. Göttingen, 1993, s. 131–157.

Obchodní dům Printemps, založený roku 1865 Julesem Jaluzotem (1834–1916), patří k velmi známým adresám. Historie tohoto obchodního domu vyvolávala velký zájem. Jules Jaluzot pocházel z dobře situované právnické rodiny, rozhodl se však opustit naplánovaná studia a poměrně pozdě, ve svých 20 letech, začínal jako pomocník v obchodě. Vystřídal mnoho míst v Paříži, ucházel se také o místo u Bon Marché. Když mu bylo 31 let, seznámil se se známou pařížskou herečkou Augustine Figeac, kterou si v roce 1864 vzal. Tento sňatek urychlil jeho rozhodnutí osamostatnit se – Augustine přinesl sňatek herecký úspěch a její krása velké jmění, což pomohlo v začátcích obchodního domu zabezpečit jeho finanční nezávislost na bankách. Obchodní dům na Rue du Havre v Paříži měl tak velký úspěch. Již jeho název „Au Printemps“ (= jaro) evokoval u zákazníků příjemné pocity, které zdůrazňovala např. reklama v zásilkových katalozích: „Au Printemps tout y est nouveau, frais et joli comme le titre Au Printemps“ (Na jaře je všechno nové, svěží a hezké jako Jaro). V březnu roku 1881 tento obchodní dům téměř do základů vyhořel. Jaluzotovi se však k záchraně podařilo použít reklamní kampaně a vyzvat své zákazníky, aby pomohli formou podílových listů financovat znovu vybudování obchodního domu. Firma byla transformována na komanditní společnost a měla asi 13 000 akcionářů. Jedním z největších ovšem zůstal Jaluzot. Tyto transakce ho mimo jiné inspirovaly k tomu, že svůj podnikatelský záměr obrátil ke kapitálovému trhu, začal se zabývat nemovitostmi a dalšími obchody v průmyslu. Jeho účast v obchodu s cukrem se mu však stala osudnou – při propadu cen cukru v roce 1905 ztratil 10–15 miliónů franků a znamenalo to konec jeho kariéry. Z obchodního domu musel odejít, firma prošla velkou reorganizací a nastoupilo nové vedení.

Kromě výše uvedených jmen francouzských firem nesmíme zapomenout na obchodní dům Samaritane, založený roku 1870 Ernestem Cognacqem (1839–1928), a obchodní dům Galeries Lafayette, založený mezi lety 1893–99 (sto let se ale slavilo v roce 1996) Alphonsem Kahnem (1865–1926) a Théophilem Baderem, původem z Alsaska (1864–1942). Tento dnes velmi známý obchodní dům byl původně malým krámkem na rohu ulice La Chaussée d'Antin a ulice La Fayette, který nabízel stužky, knoflíky, galanterní zboží a další drobnosti. Majitel vsadil na kvalitu nabízeného zboží – šičky a švadleny z širokého okolí se sem sjížděly nejen proto, že nabízel za tuto kvalitu solidní cenu, ale ještě něco navíc – totiž zákaznice se mohly samy prohrabávat v regálech se zbožím – nikde jinde to ještě nebylo možné. Postupně se Paříž začala stávat světovou metropolí módy – Galeries Lafayette si získávala věhlas. Už nenabízela galanterii, ale také módní oděvní zboží, kvalitou připomínající „haute couture“, ceny však byly dostupné širokému spektru zákazníků. Není divu, že úspěch na sebe nenechal čekat. Byl podpořen samoobslužným prodejem, kvalitou zboží, ale také i reklamou – pro počátek 20. století nadčasovou. Roku 1905 došlo k přestavbě obchodního domu, vznikla monumentální hala s velkou kupolí z deseti barevných skleněných tabulí a mohutným schodištěm, vše v orientálním stylu. Sloupové zábradlí v nových prostorách bylo osvětleno tisíci lampičkami a vytvářelo úžasnou atmosféru, která měla návštěvníka na první pohled ohromit. Vytvářelo ovšem také nový životní styl, daný nejen architektonickým ztvárněním obchodního domu. V obchodním domě se pořád něco dělo, především v prvních letech po 1. světové válce se stával nejen centrem nákupů, ale také centrem společenského života.

Dosud trvá spor o tom, kdo má prvenství v zakládání obchodních domů – ve stejné době, kdy vznikaly první obchodní domy ve Francii, vznikaly také zároveň ve Spojených státech. Někteří autoři poukazují na příklad obchodního domu Macy's v New Yorku.¹⁰ Do konce 19. století rostl jejich počet také ve Velké Británii – např. obchodní dům Harrods, který byl založen roku 1849 jako malý obchod s potravinami a teprve na konci století získal

¹⁰ Často je citována publikace Hower R. M.C (1943): *History of Macy's of New York 1858–1919. Chapters in the Evolution of the Department Store*. Cambridge, 1943.

charakter obchodního domu. Také velmi proslulý obchodní dům William Whiteley's začínal v Londýně jako obchod s textilem a pánskou módou. Teprve reklama a nová koncepce prodeje na konci minulého století „The Universal Provider“ mu přinesla ten správný vítr do plachet a stal se vyhledávaným nákupním střediskem pro všechny.¹¹ Literatura se shoduje v tom – a vývoj našich obchodních domů jako by tuto tezi podporoval – že jak anglické, tak i německé obchodní domy začínaly téměř vždy drobným prodejem textilního zboží nebo jako malá železářství a teprve po zavedení nových, inovativních myšlenek do prodeje a celkové organizace obchodu, případně obchodních cestách do USA či Paříže, se postupně začaly přeměňovat na větší obchodní celky.¹²

Zajímavé, byť celkem sporadické, jsou poznatky o zákaznících. Rekrutovali se sice ze všech vrstev obyvatelstva, ale přece jen existovaly rozdíly mezi místem a hlavně obchodní a prodejní strategií majitelů, resp. podnikatelů. Např. velké londýnské obchodní domy, které jsme již uvedli – Harrods nebo Whiteley's – měly zákazníky především mezi příslušníky středních měšťanských vrstev. To bylo ke konci 80. let 19. století. Potom přišlo období rozšiřování zákaznických vrstev směrem k širokým vrstvám obyvatelstva nabídkou levnějších druhů zboží. Tento trend začal převažovat.

Koncem 70. let 19. století začala éra zakládání nových obchodních domů také v Německu. Bylo to o jedno až dvě desetiletí později než ve Francii a také v Anglii. Co je dnes však patrné, že ve všech třech zemích existovaly vazby mezi těmito velkými podniky.

Uvedme si příklady německých firem Leonhard Tietz (zal. 1879), Hermann Tietz (zal. 1882), Rudolph Karstadt (zal. 1881) a S. Schocken (zal. 1901/1907).

V německém prostředí byla řada budoucích majitelů firem zaměstnána nejprve v obchodě svého otce či strýce, v závislém postavení, v nejrůznějších funkcích – obchodní cestující, nákupčí, prodavač atd., než se rozhodli ke své samostatnosti. Leonhard Tietz (1849–1914) se začal ve svých 13 letech učit v obchodě se smíšeným zbožím u svého příbuzného v Prenzlau, po vyučení vstoupil do firmy „Bratři Tietzové“, velkoobchod. Jako představitel firmy a obchodní cestující se pravidelně zúčastňoval veletrhů v Lipsku a Frankfurtu. Později byl podílníkem jiné obchodní firmy s textilním zbožím, než si v roce 1879 otevřel se svou ženou obchod s galanterním, bílým a vlněným zbožím v severoněmeckém městě Stralsund. S růstem obchodu nastoupili do firmy další členové rodiny, firma byla na počátku 20. století akcionována – v roce 1905. Akciový kapitál firmy „Leonhard Tietz AG“ byl zpočátku výhradně v rukou rodiny. Leonhard Tietz zemřel v roce 1914 a vedení firmy převzal jeho syn Alfred Leonhard Tietz. Ve 30. letech minulého století v souvislosti s nacionálně socialistickým hnutím a arizací byla rodina Tietzů z vedení vytlačena, v roce 1933 vznikl z obchodního domu Tietz obchodní dům s názvem „Westdeutsche Kaufhof“ a od roku 1953 potom firma přijala v podstatě dnešní název „Kaufhof“. Další obchodní dům rodiny Tietzů vznikl v Geře roku 1882 pod názvem „Hermann Tietz“. Ve vedení stál ovšem mladší bratr Leonharda Tietze, Oskar, který byl podporován svým strýcem Hermannem Tietzem. Tato složitá rodinná vazba vedla ke vzniku obchodu s krejčovskými přípravami a později ke vzniku obchodního domu. V autobiografii syna Georga Tietze¹³ nacházíme mnoho postřehů z fungování obchodního domu „zevnitř“. Firma zavedla pevné ceny a prodávala jen za hotové peníze. Podařilo se jí tak nabídnout ceny, které byly často o polovinu nižší, než tomu bylo u konkurence. Další obchodní domy tyto kroky následovaly, především obchodní dům Wertheim, další důležitý obchodní řetězec a jeden z největších konkurentů Tietze. V roce 1889, když se podnikání

11 Davis D. (1966): *Fairs, Shops and Supermarkets. A History of English Shopping*. Toronto, 1966.

12 Velmi často používaná forma pro charakteristiku obchodních domů je pojem „nákupní dům“ (Kaufhaus), jehož sortiment býval často úžeji zaměřen než v obchodním domě (Warenhaus).

13 Tietz, G. *Hermann Tietz*, c. d., s 32 an.

dařilo, se rozhodli majitelé přenést sídlo firmy do Mnichova. Založili zde něco na způsob obchodního domu s levným zbožím. První zákazníci pocházeli z nižších středních vrstev a požadovali solidní zboží za rozumné ceny. Velmi brzo se na scéně objevili zákazníci ze zámožnějších vrstev, tak zvané „lepší“.

Nový obchod vyvolal samozřejmě pozornost konkurence v Mnichově. Důvod ke sporům se brzy našel – majitel Tietz se rozhodl poskytovat svým zaměstnancům volnou neděli. To zvedlo vlnu odporu ostatních obchodníků, označili Tietze za „škůdce obchodu“. Následovala celá řada nařčení, končících u soudu, kdy byl Tietz obviňován za nejrůznější přestupky, od podvodu až po např. používání špatně vážících vah. Každé jednání končilo vyslovením Tietzovy nevin. Je jasné, že si tím firma udělala nemalou reklamu a obchod vzkvétal nebývalou měrou – vlastně i díky silné opozici. Obchodní dům Tietz otevřel filiálky firmy i v dalších německých městech. Tím se mu ulehčovalo jednání s výrobcí, kteří se snažili o co největší objednávky. A tím se dařilo i na tomto poli daleko lépe uspět v konkurenčním boji. V roce 1890 zakoupil Oskar Tietz na frekventované mnichovské ulici Schützenstrasse budovu s kanceláři, ve které chtěl mít sídlo své firmy. Měl za to, že učinil dobrý krok, ovšem rozčarování přišlo velmi brzy: všechny firmy, které v budově měly svá sídla, daly výpověď, protože nechťely mít sídlo v „Jud-Tietz-Palast“, jak se budově začalo říkat. Nové nájemníky nenašel, a tak se rozhodl přebudovat stavbu a přenést sem svůj obchodní dům. Nový kabát budovy, nádherné osvětlení a atraktivní vnitřní vybavení z ní učinilo vlastně první opravdový obchodní dům v Německu. Krátce nato ho následoval berlínský Wertheim. Tento obchodní dům byl ještě světlejší a o pět pater vyšší, vybaven výtahy atd. Se stavbou totiž firmě Wertheim pomáhali odborníci z USA, a proto styl prodeje a organizace obchodu odpovídala západním normám.

Mnichovský Tietz musel vydržet řadu útoků mnichovských drobných obchodníků. Nejraději by obchodní dům nechali zavřít, ale to nešlo. A tak volili nejrůznější metody. Jednou rozdávali před vchodem do obchodního domu lístečky s hrozbami, jindy se snažili městské radní přesvědčit o tom, že Tietz nedodržuje požární předpisy, jindy zase bezpečnostní předpisy. Jedno se jim přece jen podařilo – Tietz musel nechat rozšířit chodby a omezovat počty zákazníků. Důsledek: bylo třeba pomoci policie a úřadů usměrňovat vchody do obchodního domu, chaos a zmatek – to vše byla svým způsobem senzace, která byla reklamou. Došlo dokonce i k několika opravdovým napadením, např. o silvestrovské noci roku 1895, kdy dav lidí vybíjel kameny výkladní skříně a okna. Policie byla bezmocná a žádost o ochranu u městských radních vyšla naprázdno. K podobným útokům docházelo i jinde v Německu, také ve Francii – jak dokazuje i příklad pařížského obchodního domu Bon Marche. Kritika obchodních domů, která se v této souvislosti začátkem tohoto století objevila, vyvolává dnes tak trochu úsměv na tváři. Šlo o kritiku zleva, o sociální aspekty vlivu obchodních domů na obyvatelstvo. V obchodních domech prý vznikla nová nemoc století – kleptomanie. Obchodní domy podkopávají morálku, protože usnadňují přístup ke konzumu a dostávají do popředí falešné sociální hodnoty. Sváděly zákazníky. Některé obchodní domy (bývají uváděny především londýnský obchodní dům Selfridges, postavený roku 1909) byly postaveny jako katedrály, ale jejich víra byla proradná.¹⁴

Také do mnichovského rodinného podniku nastoupili synové Georg a Martin Tietz, ovšem osudy byly v polovině 30. let podobné jako u prvního. Bojkot a tlak nejrůznějších státních míst nakonec vedly k ukončení podnikatelské činnosti. Obchodní dům byl pak veden pod názvem „Hertie-Kaufhaus-Beteiligung-GmbH“.¹⁵

14 Weber, K. K. – Güttler, P. (1978): *Die Architektur der Warenhäuser. In Berlin und seine Bauten*. Berlin, 1978, s. 29 an.

15 Blumrath, F. (1960): Leonhard Tietz. In: *Rheinisch – Westfälische Wirtschaftsbiographien*, Díl 7, Köln, 1960, s. 47–66; Tietz, G. (1965): *Hermann Tietz. Geschichte einer Familie und ihrer Warenhäuser*. Stuttgart, 1965.

Rudolf Karstadt se vyučil v podniku svého otce, což byla barvírna a u ní malý obchod ve městě Schwerin. Stal se zaměstnancem a sbíral další obchodní zkušenosti. Ve svých 24 letech založil spolu se svými dvěma sourozenci roku 1881, ještě pod jménem svého otce, obchod s konfekčním zbožím a látkami v nedalekém Wismaru na břehu Baltského moře. Od roku 1884 se stal Rudolf jeho výhradním majitelem a vedl ho přes 34 let. K největšímu rozmachu firmy však došlo až po roce 1920, kdy se stala akciovou společností. Do firmy nastoupili noví, dynamičtí manažeři. Náraz velké hospodářské krize ovšem podtrhl tomuto startu nohy a v roce 1930 se vedení dostalo do finančních problémů. Také proto, že banky vyvíjely tlak na předčasné plnění finančních závazků firmy. Rudolf Karstadt odstoupil v roce 1932 a další vedení firmy potom určily banky, které měly hlavní slovo. Jedna z nich, banka „Akzept- und Garantiebank“, se zasadila o finanční injekci firmě, která ji koncem roku 1932 zachránila před likvidací.¹⁶

Jméno Schocken se stalo synonymem pro další podnikatelskou rodinu v oblasti obchodních domů. Salman Schocken,¹⁷ označovaný v tisku za „krále obchodních domů“ před první světovou válkou a po ní, pocházel z tehdy pruské provincie Poznaň. Narodil se roku 1877, vyučil se obchodníkem, na zkušenou ho otec, sám také obchodník, poslal nejprve do Berlína – to mu bylo 19 let, a potom do Lipska. Pracoval ve velkoobchodě s prádlem. V roce 1901 přesídlil za svým bratrem Simonem do města Zwickau. Oběma bratrům se velmi dařilo a mohli se v roce 1907 osamostatnit. Založili spolu obchodní společnost „Schocken synové, Zwickau“. Největšího rozkvětu dosáhl podnik ve druhé polovině 20. let. Po smrti bratra Simona v roce 1928 vedl firmu dále Salman Schocken, dynamicky a stále úspěšně. Také jeho osudy byly určeny jeho židovským původem – roku 1938 byla přeměněna jeho firma na „Merkur AG“ a předána do arijských rukou. Po emigraci a konci války se od roku 1949 znovu podílel na vedení Merkur AG. Žádný z jeho čtyř synů ovšem nechtěl převzít štafetu a vést v Německu rodinný podnik, proto se 75letý Salman Schocken rozhodl ukončit svou práci pro firmu. V dubnu 1953 prodal svůj podíl na Merkur AG Helmutu Hortenovi, další velké osobnosti v oblasti obchodních domů.¹⁸

3. Život v obchodních domech

V Německu se obchodní domy staly něčím novým, co budilo obdiv, něčím velmi úspěšným. Je zajímavé ponořit se do vzpomínek některých z jejich hlavních aktérů. Např. vzpomínky Georga Tietze, syna Hermanna Tietze o mnichovském obchodním domě:¹⁹ „Zákazníci proudili kolem v davech, jako by byli přitahováni magnetem. Jestliže se kdysi podařilo malému obchodníkovi zpřístupnit ohromné věci i třeba tomu pánovi s malou pokladničkou, teď se to dělo ve velkém, a neustále se mohlo doplňovat nové a nové zboží...“ Obchodní dům budil zvědavost, stal se samozřejmostí pro slabší sociální vrstvy a brzy začali přicházet i mnohem zámožnější zákazníci. Nejprve zdrženlivě, jakoby s ostychem, jen tak něco koupit „pro služebnictvo“. Patřilo přece k dobrému tónu společnosti vědět o novinkách.

16 Lenz, R. (1995): *Karstadt. Ein deutscher Warenhauskonzern 1920 – 1950*. Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt 1995; také Uhlig, (1956): *H. Warenhäuser im Dritten Reich*. Opladen 1956.

17 Fuchs, K. (1990): *Ein Konzern aus Sachsen. Das Kaufhaus Schocken als Spiegelbild deutscher Wirtschaft und Politik 1901–1953*. Stuttgart, 1990.

18 Raschz, H. (1967): *Unternehmer und Manager. Wie man Erfolge macht und wie man scheitern kann*. Stuttgart, 1967, s. 132–138.

19 Tietz, G. Hermann Tietz, c. d., s. 30 an.

Pozornost budily podle francouzského vzoru zavedené „bílé týdny“ a především nejruznější výprodeje ve velkém měřítku.²⁰ Znamé byly posezónní výprodeje. Nešlo v podstatě o nic jiného než o to, odlákat koupěchtivé zákazníky od drobných prodejců. V tisku se celá věc probírala a poukazovalo se na nerozvážnost takových nákupů a vyzdvihovala se naopak solidnost drobných obchodníků.²¹ Ti si stěžovali, že obchodní domy k takovému jednání a k odlákávání zákazníků od drobných prodejců využívají každé příležitosti. Každopádně se klientela obchodních domů rozšiřovala a stavěly se nové filiálky – jako příklad je možné uvést Berlín. Vzestup obchodních domů lze postupně sledovat na zvyšujícím se podílu obchodního obratu, který se začal na přelomu století např. ve Francii vyrovnávat drobnému obchodu. Pokud vezmeme za příklad Anglii, kde začal tento vývoj o něco později, podílely se v roce 1900 obchodní domy jedním až dvěma procenty na celkovém obratu. Na začátku 20. století to již bylo mezi třemi až čtyřmi procenty. Když vezmeme v úvahu, že neobchodní domy se většinou specializovaly na určité druhy zboží, především na oděvy, jsou tyto výsledky ještě patrnější: v roce 1920 se podílely na prodeji s dámskou a dívčí konfekcí mezi 14–16 % podílu na trhu, v roce 1939 to bylo již přes 20 %. U nábytku a domácího zařízení byl tento vývoj podobný.²² I když počet drobných obchodníků od přelomu století do roku 1930 v Anglii zůstal zhruba stejný, jejich obrat klesl z asi 90 % na 71–76 %. Kromě toho se v spektru obchodů začala objevovat nová skupina obchodů, „multiple-shop retailing establishment“, jakýchsi nákupních středisek. Nebyly to obchodní domy, ale rozšířené obchody se stále více univerzální nabídkou zboží. Ostatně tento trend se objevoval i u obchodních domů, které ze své specializace postupně ustupovaly a nabízely stále větší okruh sortimentu.

Literatura z této oblasti se shoduje v tom, že podobné trendy, jaké se projevíly v Anglii, byly i ve Francii a ve Spojených státech, neměly ovšem takovou intenzitu. V Německu se pohyboval podíl obratu obchodních domů zhruba na stejné úrovni jako v Anglii, tj. tři až čtyři procenta celkového obchodního obratu. Postoje obchodu k obchodním domům je možné shrnout ve všech zemích, kde vznikly, pod jediný pojem: nepřátelství. Je to pochopitelné, protože se cítily ohroženy v samotné své existenci. Objevily se pokusy jak ve Spojených státech, tak také v Německu vtáhnout do hry stát, aby zavedl jistá opatření ke kontrole činnosti obchodních domů. Drobní obchodníci však často neviděli hospodářské souvislosti a spatřovali viníka pouze ve svých velkých konkurentech. Často byl příčinou jejich velký počet, nedostatek vlastního kapitálu, příliš dlouhá pracovní doba zaměstnanců, kteří často vstupovali do odborů. Problematika vztahu drobného obchodu k obchodním domům prozatím není vyřešena, tyto vztahy byly často transformovány i do politické roviny a do řešení velmi často vstupoval stát.

5. Manažerské techniky

Záměry podnikatelů obchodních domů byly zcela jasné: nabídnout svým zákazníkům jakousi „pohádku pro dospělé“. Obchodní domy nabízely zcela nové zboží, často neznámé. Nabídly do tohoto světa, do tohoto ráje volný přístup všem, i těm, kteří si to nemohli dovolit. Velmi hezké je přirovnání výkladních skříní obchodních domů k jakémusi akváriu,

20 Je možné, že předchůdcem a inspirací se stal již zmíněný Théophil Bader, majitel obchodního domu Galeries Lafayette, který nabídl zákazníkům tzv. „patnáctku v bílém“. Šlo o patnáctidenní výhodný prodej bílého spodního prádla. Stanice metra byly zaplaveny obrovskými reklamními plakáty, bulváry byly polepeny slogany, tisk i rozhlas přinášely denně nové informace o této akci v rámci velké reklamní kampaně. Celý obchodní dům byl potažen do bílého, ostatní barvy zmizely. Kittrichova, T. (1996): *Sto svíček pro Galeries Lafayette*. DNV, 9. 11. 1996.

21 Ritter G. A. – Kocka, J.(Hrsg.) (1974): *Deutsche Sozialgeschichte. Dokumente und Skizzen*. Díl 2, 1870–1914. München 1974, s. 108 an.

22 Gellately, R.: *An der Schwelle der Moderne*, c. d., s. 135.

kde mohli lidé popustit uzdu své fantazii a snít o dostupnosti všeho, co obchodní domy nabízely. Také prodej na splátky tyto sny často přiblížily. Velký krok kupředu znamenal pro zákazníky například také i možnost vyměnit to zboží, které se jim po zakoupení přestalo líbit, za jiné.²³

Velmi silně ovlivnily prodejní strategie kontinentálních obchodních domů americké manažerské metody. Většina autorů se shoduje v tom, že za tímto úspěchem stála větší schopnost vidět věci reálně, schopnost vcítit se do potřeb svých zákazníků. Také reklamní akce byly zaměřeny právě na zdůraznění této úlohy a byly velmi vhodně cíleny. Krásné přirovnání uvádí citát „koncepce obchodního domu byla vypracována tak, aby představovaly např. pro ženy určitý ekvivalent pánského klubu v centru města“.²⁴ Nové požadavky doby se odrážely v nabídce obchodních domů, která je naopak přetvářela a vytvářela určité módní trendy a snažila se je uspokojovat. Návštěvou obchodního domu lidé získali nejen estetické zážitky, ale vlastně také i určitou hospodářskou a obchodní zkušenost. Kritika se ihned opřela do masové spotřeby, která spočívala v podvodu na lidech. A nejvíce za to mohla reklama, v moderním pojetí 20. století něco, co obsahovalo prvky podvodu. To bychom se ale dostali k dalšímu, i když neméně zajímavému tématu, než jsou obchodní domy.

Snad jen krátce k problematice volby místa obchodního domu, výběru zboží, které tomu odpovídalo a také později volbě místa filiálek obchodních domů. To vše v sobě skrývalo pro podnikatele řadu úkolů. Bylo třeba získávat další spolupracovníky, kteří by byli schopni vést další pobočky – často už nestačil kruh rodiny, bylo třeba přijmout nové tváře a dobře je na jejich úkoly připravit. Tady jsme u celkové koncepce managementu. V těchto obchodních kruzích bylo zvykem, že synové byli „na zkušenou“ posíláni většinou do zahraničí, často do USA, do velkých obchodních firem. Později tato delegatura přecházela i na další zaměstnance z úzkého vedení firmy. Již ze začátku tohoto století, např. u firmy Tietz, ale i jiných, se vedení v rukou majitele rozčleňovalo a mělo zhruba následující strukturu: obchodní ředitel, personální ředitel, manažer firmy. Pak následovala oddělení: nákup, reklama, prodej, účetní oddělení spolu s oddělením pokladen, stavební a technická správa. Pod tímto členěním mateřské firmy následovaly filiálky, které měly podobnou strukturu jeho vedení. Důsledně se od filiálek vyžadovala totožná obchodní politika a strategie, i když se nabídka zboží ve filiálkách lišila podle poptávky v tom kterém regionu.²⁵ Později se začaly objevovat spolupracující nákupní organizace, které pracovaly pro mateřskou firmu, nebo také i pro některé filiálky. V celkové obchodní politice hrály velkou roli samozřejmě i hospodářsko- politické poměry v zemi. Také ovšem – a to se ukázalo v době konjunktury ve druhé polovině 20. let minulého století – byly určující hospodářské výsledky, umístění, výška zdanění firem, různé manažerské techniky. Některé německé firmy – Leonhard Tietz a Rudolf Karstadt – se v letech 1925/26 rozhodly pro expanzivní obchodní politiku cestou jednotných cen, které odpovídaly jednotlivým typům obchodních domů. Např. „obchodní dům pro malou peněženku“, tam bylo zboží rozděleno do čtyř cenových skupin po 10, 25, 50 a 100 feničích – a samozřejmě byl také omezen cenově sortiment. Obě obchodní firmy byly se svou politikou velmi úspěšné.

Závěrem

Celkový vývoj jak obchodu jako celku, tak také vývoj hospodaření obchodních domů byl podmíněn danými ekonomickými, sociálními a kulturními okolnostmi. Podstatnými

23 Korff, G. – Rurup, R. (Hrsg.) (1987): *Berlin. Die Ausstellung zur Geschichte der Stadt*. Berlin, 1987, s. 466.

24 Stromayer, K. *Geschichte, Blüte und Untergang im Warenmeer*. c. d., s. 144.

25 Hirsch, J. (1910): *Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und Wirkung*. Leipzig, 1910, s. 27 an.

východisky byly také regionální podmínky, cenové relace nabízeného zboží a způsob nabídky – to vše tvořilo důležité předpoklady úspěchu obchodních domů. Uspokojení poptávky, rozšíření trhu, kde byl o zboží zájem, a přitom se snažit o co nejmenší náklady provozu, to bylo cílem obchodních a manažerských strategií. Šlo o to včas rozpoznat šance i rizika trhu spotřebitelů, podle nich přizpůsobit strukturu podniku.

Kdybychom měli určit místo, kde obchodní domy určovaly také životní styl, ovlivňovaly názory společnosti a spoluvytvářely určité mýty doby, pak to byla určitě Paříž. Ostatní Evropa zachovávala určitou diskrétnost, její vliv nebyl ve stavbě impozantních paláců, ale spíše v rozmanitosti a četnosti zastoupení firem. Bylo to dáno i tím, že např. v Německu se dlouho nevytvářely metropole, tak jako v západní Evropě. Určitou zvláštní roli hrála Vídeň, která jako hlavní město dunajské monarchie přece jen měla výjimečné postavení. Také vliv jejích obchodních domů do jisté míry určoval společenský styl. Byl ovšem stejně podmíněn (jako i jinde v Evropě) vlivem Paříže. Každopádně kouzlo obchodních domů, podmíněné dobou, bude ještě dlouho přitahovat zájem historiků.

Obchodní domy – chrámy konzumu Historie prvních obchodních domů v Evropě

Jana Geršlová

Abstrakt

Vznik a historie západoevropských obchodních domů souvisí s rozvojem industriální společnosti a novou úlohou obchodu. Na příkladu obchodních domů Francie, Velké Británie a hlavně Německa autorka přibližuje „nový“ svět, který přinesly, jejich život uvnitř i působení vně.

Klíčová slova: hospodářské dějiny Evropy 19. a 20. století; dějiny podnikání v Evropě; dějiny obchodu v Evropě; podnikatelské osobnosti.

Department Stores – Temples of Consumption History of the First Department Stores in Europe

Abstract

Origin and history of Western European department stores deals with an industrial society development and with a new role of trade. The examples of department stores of France, Great Britain and particularly Germany approach a „new world” which they brought, the life inside them and their outside influence.

Key words: european economic history of the 19th and 20th centuries; entrepreneurship history in Europe; history of trade in Europe; entrepreneurship personalities.