

ÚVOD



SŽÍRAVÁ VÁŠEŇ

Vzestup obchodních domů – nebo toho, čemu se v Paříži elegantněji říkalo *les grands magasins* – ve druhé polovině devatenáctého století byl fenoménem, který zahrnoval módu, reklamu, zábavu, nástup nových technologií, architekturu a především zvýšil svůdnost a lákavost nakupování. Všechny tyto faktory postupně splynuly a vytvořily to, co Émile Zola přiléhavě označil jako „katedrály nakupování“, jejichž majitelé vydělávali ohromné sumy, pokud dokázali využít vášně žen pro nakupování. Právem ale můžeme říci, že žádný z nich neporozuměl celé koncepci konzumu a jeho smyslové přitažlivosti lépe nežli svérázný americký obchodník Harry Gordon Selfridge, který otevřel stejnojmenný obchodní dům na londýnské Oxford Street v roce 1909.

Tento první opravdový obchodní dům ve West Endu doslova proměnil celý způsob, jak Londýňané té doby nakupovali. Jeho vizionářská, velkolepá edwardiánská budova dokonale odrážela charakter svého majitele – jehož jedinou skromnou vlastností byla tělesná výška. Právě Harry Gordon Selfridge umístil oddělení parfémů a kosmetiky hned k hlavnímu vchodu, a tento tah už navždy změnil uspořádání

a také obrat jednotlivých oddělení. Selfridge stvořil nové umění aranžování výkladních skříní, byl průkopníkem propagačních akcí a módních přehlídek přímo v prostorách obchodu a nabídl zákazníkům služby a vybavení v Británii předtím nevídané. Ale především dovedl své zákazníky bavit. V dobách, kdy ještě neexistoval rozhlas ani televize a kdy film byl v plenkách, nabízel obchodní dům Selfridge's na Oxford Street zákazníkům zábavu stejně fascinující jako přírodovědné muzeum a stejnou dávku švihů a vtípů jako kterýkoli music-hall. Harry Selfridge se pyšnil tím, že zákazníci u něj mohou strávit báječný den volna, a tak byl po Westminster Abbey a Toweru jeho obchodní dům „třetí největší turistickou atrakcí ve městě“. Lidé si mohli v Selfridge's koupit většinu toho, co potřebovali, a také hodně věcí, o nichž netušili, že je vůbec chtějí, kdyby nebyli nalákáni jejich svůdnou nabídkou.

Harry Selfridge dovedl k dokonalosti umění reklamy, do níž investoval víc než kterýkoli jiný obchodník té doby. Byl to dokonalý showman a sám se stal celebritou v době, kdy existovalo jen málo výrazných osobností, které by lidi dokázaly nadchnout a které by bylo možné sledovat naživo a zblízka. Když přišel ráno do práce, vždy na něj čekal shluk zákazníků, kteří toužili „slavného pana Selfridge“ spatřit a pozdravit. Jeho rituální ranní obchůzka obchodu, kde se tisíce zaměstnanců úzkostně seřadily za svými pulty a dychtivě čekaly, zda jim jejich šéf věnuje osobní pokývnutí hlavy, se rovnala zvednutí opony před každodenním představením v divadle – s jediným rozdílem, že sem mělo obecenstvo vstup zdarma.

Když si Selfridge po pětadvaceti letech práce ve slavném obchodním domě Marshall Field & Co. v Chicagu vytvořil grandiózní plán na otevření obchodního domu v hlavním městě britského impéria, netrpěl Londýn ani jiná bohatá britská města nedostatkem obchodů. V Británii proběhla

průmyslová revoluce, která vytvořila novou populaci schopnou utrácet a toužící hrdě předvádět své bohatství nakupováním konzumního zboží. Maloobchodníci jen s potížením uspokojovali neustále rostoucí poptávku. Tito nově zbohatlí lidé měli velké domy, které si potřebovali zařídit, a početné potomstvo – nemluvě o celých armádách služebnictva – které chtěli oblékat, a také dychtili vystavovat na odív svoji pozici ve společnosti a stoupat stále výš. Maloobchodníkům hrálo do ruky, že okázalý konzum, jímž se vždycky projevovalo bohatství a společenské postavení, si nyní nalezl mnohem širší odbytiště.

Módní oblékání se stalo velkým zdrojem výtěžků, protože šaty byly složité a spotřebovalo se na ně ohromné množství materiálu. V padesátých letech devatenáctého století uvítaly jak mladá královna Viktorie, tak i francouzská módní ikona císařovna Eugénie s nadšením novou krinolínu vyztuženou konstrukcí, a tak se oblečení vzedmulo do dosud nevídaných proporcí. Když se chtěly dobře postavené ženy obléci od hlavy až k patě, potřebovaly na to i čtyřicet metrů látek. Navíc k mušelínovým košilkám a bavlněnému nebo hedvábnému spodnímu prádlu – nemluvě o vsudypřítomném korzetu – měla róba vespodu obruče a alespoň tři nebo čtyři vrstvy spodniček z flanelu, mušelínu nebo bílé naškrobené bavlny. Přidejte k tomu krajkové fiží, korálky lemovaanou pláštěnku, kožešinový nebo vyšívávaný rukávník, klobouk, rukavičky, slunečník, punčochy, botky na knoflíčkové zapínání a taštičku – a uvažte, že celá tato výbava i s doplňky se obvykle měnila několikrát během dne a často také ještě večer – a začnete chápat, kolik to všechno muselo stát a jak na tom mohli obchodníci vydělávat. Jako by však podnikatelům, kteří celou tuhle výstroj dodávali na trh a kteří provozovali obrovské dílny na šití konfekce, tenhle zlatý důl pořád ještě nestačil, přistupovalo k tomu navíc období smutku

po zemřelých. To znamenalo pořizovat celou výbavu od začátku do konce znovu – ale tentokrát v černé barvě. Jmění mnoha viktoriánských prodejců oblečení pramenilo pouze z provozu úspěšného „smutečního oddělení“ a jednou z prvních „zákaznických služeb s přidanou hodnotou“ byla nabídka pohřebních pomůcek – až po chocholy ze pštroších per nabarvených načerno pro koně, kteří táhli pohřební vůz.

Reformátorky oblékání brojily proti „tyranii dámské módy“ a proslulá feministka Elizabeth Cady Stantonová argumentovala náročností ženského oblečení: „Muži o nás říkají, že jsme křehké. Ale ráda bych viděla muže, který by dokázal nosit to, co my, zašněrovaný do korzetů s ocelovými žebry, s obručemi, těžkými sukněmi, vlečkami, krinolínami, drdoly a s tucty vlásenek, kterými máme prošpikované vlasy – a po celá léta skoro nevycházet z domu. Jak by se to mužům líbilo?“

Odpověď zněla, že mužům – aspoň těm, kteří vlastnili obchody a továrny – se to líbilo velice. V podnikání s textilem mohli snadno získat jmění – ať v bavlně, vlně, lnu či hedvábí, při jejich pěstování, zpracování, barvení a prodeji. Vzmáhalo se i navazující podnikání, produkující veškeré zboží od barev, jehel a špendlíků přes stuhy a nitě až po bělicí a škrobicí přípravky. A jak se zlepšovala distribuce, zboží bylo možné dopravovat z místa výroby do stále vzdálenějších míst, což znamenalo, že obchody mohly nabízet širší výběr zboží než kdy předtím.

Vášeň devatenáctého století pro módu byla jen jedním z faktorů podmiňujících vzestup velkých obchodních domů. Stejně jako rozkvět bank a bankovních úvěrů vedl v sedmáctém století k prudkému nárůstu zakládání obchodů, tak nyní možnost kupovat ve velkém – také na úvěr – prospívala novému pokolení maloobchodníků. Prosperující střední třída toužila po kvalitě, ale dobová viktoriánská etika také

vyžadovala snažit se získat za své peníze přiměřenou hodnotu. Ekonomika nakupování ve velkém umožňovala majitelům velkých obchodů snižovat ceny hluboko pod úroveň hladiny v malých specializovaných obchůdkách. Systém úvěrů znevýhodňoval tyto nezávislé majitele menších butiků, kteří po celá desetiletí dodávali zboží horním vrstvám společnosti. Čím bohatší byl zákazník, tím déle trvalo, než zaplatil. Nebylo neobvyklé, že se účty vyrovnávaly jednou za rok, a v důsledku toho mnoho specializovaných obchodů zkrachovalo. Ve vznikajících obchodních domech se však většinou platilo hotově, jen někteří vybraní zákazníci mohli mít otevřený účet s měsíční splatností. Takové obchody získaly úžasnou kupní sílu – zvláště když mnoho z nich provozovalo i velkoobchodní oddělení, které sloužilo pobočkám v celém britském impériu nebo na americkém venkově – a neváhali to využít jako zbraně proti svým dodavatelům, kteří byli nuceni nejen poskytovat zboží s devadesátidenními lhůtami splatnosti, ale často je také uskladňovat a dodávat je postupně.

Velké obchodní domy sehrály roli katalyzátorů dobových proměn ženského života. Ženy nyní mohly vůbec poprvé překročit pomyslnou hranici soukromí a vycházet z domu na veřejnost za nákupy, těšit se z pochůzek a pohybovat se všem na očích, aniž to sebemeně poškozovalo jejich pověst. Všechny obchodní domy neměly velikost chrámů, ale rozhodně se dalo říci, že módní dámy v Londýně, Manchesteru a Newcastlu, stejně jako v Paříži, New Yorku, Filadelfii a Chicagu teď trávily mnohem víc času nakupováním než v kostele. Nebyl to žádný div, protože obchodní domy byly světlé, prozářené, příjemně vyhřáté a lákající. Nedodávaly zboží jen vyšším třídám. Obchodní dům představoval pevný bod rychle se šířící rovnostářské městské společnosti, své zákazníky získával také z řad nově zbohatlých lidí a dokázal nabídnout nejen pevné ceny, ale také výhodné slevy. Pro mnoho lidí byly

tyto obchody mnohem atraktivnější a pohodlnější než jejich vlastní domovy. Harry Selfridge se v Chicagu osmdesátých let 19. století stal průkopníkem nového přístupu, začal veřejnosti poskytovat zákaznické zážitky, proměnil obchodní dům Marshalla Fielda v pravý ráj pro ty, kdo se přišli „jen dívat“, a zákazníkům nuceným šetřit nabídl „suterén slev“. Nově zavedl do obchodního domu také restauraci, čítárnu, dětský koutek a dámskou toaletu, kde byla k dispozici i školená zdravotnice, a tak mohl právem tvrdit, že pomohl ženám, aby se emancipovaly: „Vystihl jsem správný čas, kdy se ženy chtěly osamostatnit. Rády přicházely do obchodního domu a plnily si tu některé ze svých snů.“

Sám si splnil své sny v Londýně na přelomu století. V době jeho příchodu byly mnohé tamní velké obchody ve srovnání s americkými obchodními domy a pařížskými *grands magasins* jen poměrně velkými krámy starého ražení. V těch dobách ještě neexistovaly výtahy a eskalátory a situaci zhoršovala i administrativní omezení výšky budov, takže prodejní prostory se omezovaly na přízemí, první a nejvýš ještě druhé patro, se skladišti v nižších patrech a pracovními prostory nahoře. Obchody jako Swan & Edgar, Dickens & Jones a Debenham & Freebody dodávaly svým zaměstnancům snídaně, obědy a večere na pracoviště. Zaměstnanci nejčastěji bydleli na ubytovně patřící obchodu nebo v tmavé a studené noclehárně vystrčené v nejhořejším patře. Mladí lidé, kteří zvolili zaměstnání v maloobchodě místo nějaké služby v domě boháčů, si brzy uvědomili, že jen vyměnili prostory pro služebnictvo za zaměstnaneckou kantýnu. Pracovní doba byla vyčerpávající. Když majitelé obchodů z West Endu předložili v roce 1886 parlamentnímu výboru údaje o otvírací době svých provozoven, ukázalo se, že průměrná pracovní doba je od 8.15 do 19.30 po šest dní v týdnu, s půlhodinou volna na oběd a patnácti minutami na odpolední

svačinu. Pokud v rámci obchodu kvetly milostné vztahy, pak hlavně proto, že pracovníci měli jen málo času nebo příležitostí seznámit se jinde.

Většina obchodů s látkami se vyvinula v podstatě z prodejen galanterie a často rozšiřovala vlastní prodejní prostory vykupováním nemovitostí po obou stranách. Výsledkem pak bylo bludiště s různou úrovní podlah a místností s odlišnými dispozicemi, protože interiéry nebyly od základu přebudovány. Zákazníci vstoupili hlavním vchodem z ulice do prodejního prostoru doslova přečpaného vším možným od podvazkových gum a špendlíků až k vyšívacím hedvábím nebo tkaničkám do bot. Čas, který personál strávil prodejem takového zboží v hodnotě jednoho šilinku – a galanterie byla tréninkovým prostorem pro všechny učně – byl naprosto nepřiměřený ziskům, které z takové činnosti plynuly. V té době ale panoval názor, že dámy, které si koupí třeba knoflíky, se pak půjdou podívat i dál – nahoru do prvního podlaží – a tam si nakoupí hedvábí, satén, krajky a prádlo.

Sám Selfridge už znal londýnské velké prodejny a stejně tak obdobné obchody v Manchesteru, Berlíně, Vídni a Paříži ze své první cesty po Evropě v roce 1888. Přestože obdivoval nabídku textilu Williama Morrise v Liberty's a velký dojem na něj udělalo Whiteley's v Bayswateru, celkově ho ostatní velkoměstské obchodní domy zklamaly. Obzvláště se mu nelíbili pochůzkáři dohlížející na zákazníky. „Má si pán v úmyslu něco zakoupit?“ zeptal se ho jeden takový muž povýšeně. „Ne, jen se rozhlížím, co tu máte,“ odpověděl Selfridge, na což pochůzkář zanechal svého pseudozdvořilého tónu a vyštěkl: „Tak vypadni, kámo!“ Selfridge na tuto příhodu nikdy nezapomněl a když o dvě desetiletí později otevřel svůj vlastní obchodní dům na Oxford Street, odmítl si takový dohled nad prodejními prostory najmout. Místo pochůzkářů zaměstnal kvalifikované, dobře informované prodavače, kteří

své pracoviště milovali, a stejně tak zbožňovali svého nadřízeného, kterému říkali prostě Šéf.

Čas, který Selfridge strávil zkoumáním Au Bon Marché v Paříži, byl zásadní pro jeho budoucnost revolucionáře maloobchodu. Když uviděl tento obchodní dům v roce 1888 poprvé, byla už poslední fáze přestavby a rozšíření pod vedením architekta Louise-Charlese Boileaua a vynikajícího inženýra Gustava Eiffela dokončena. Firma, která začala jako malý *magasin de nouveautés* bratří Videauových na módní ulici Rue de Bac v roce 1825, vyrostla nyní pod vedením bývalého zaměstnance Aristida Boucicauta v obří podnik. Au Bon Marché bylo mistrovské dílo a udalo tón elegantnímu nakupování v celé Evropě. Monsieur Boucicaut byl velký inovátor, zavedl pevné ceny, roční platy, záruku výměny zboží nebo vrácení peněz a *entre libre* (vstup bez povinnosti něco koupit), a také zde provozoval první francouzský maloobchodní dům prodávající širokou škálu zboží od domácích potřeb, hraček a parfémů až po sportovní vybavení a dětské oděvy. Usedlý, konzervativní a mlčenlivý Aristide Boucicaut přivedl s velkou pomocí své hospodárné manželky Marguerite pařížský podnik k tak majestátním výšinám, že se stal inspirací pro Zolův významný román *Au Bonheur des Dames* (U štěstí dam). Tuto knihu si natolik oblíbili historici podnikání, až vznikl dojem, že inovace v maloobchodě byly výhradní doménou Francouzů.

Na druhé straně Atlantiku na sebe ale tou dobou upozornil další průkopník maloobchodu, který založil jeden z prvních skutečných obchodních domů na světě. Irský přistěhovalec Alexander Turney Stewart zahájil v New Yorku provoz tak slavného luxusního obchodního domu, že neměl ani jméno nad vchodem, ale lidé ho jednoduše znali jako „Mramorový palác“. Ke Stewartovým mnoha mistrovským tahům, kterými lákal zákazníky, patřilo i jeho rozhodnutí zaměstnávat

jen velmi pohledné a šarmantní prodavače. Také zavedl první módní přehlídky přímo v obchodě, živou hudbu, přišel s prvními výkladními skříněmi z tabulového skla v Americe a dovezl do země vůbec první zrcadla odrážející celou postavu, protože si jich všiml v Au Bon Marché. V roce 1865, kdy skončila americká občanská válka, přivedl luxusní nakupování v New Yorku k takovým výšinám, že se v novinách objevilo vyjádření na téma, že pouhá návštěva Stewart's „je známá svou osudností pro nervy dam“. *Harper's* pokládal tuto rostoucí nakupovací mánii za „nemoc charakteristickou pro ženy“, a dokonce tvrdil, že jde o „exemplární šílenství“. V případě manželky zavražděného prezidenta Lincolna Mary to byla pravda. Ubohá Mary nikdy nepřekonalala šok z manželovy smrti. Její už beztak výstřední nákupní mánie se natolik prohloubila, že její dluh ve Stewart's dosáhl 48 000 dolarů (téměř milion dnešních dolarů), než ji příbuzní dali prohlásit za duševně nemocnou a odmítli nést za její dluhy odpovědnost.

Ať byla úskalí nakupování jakákoli, Stewart i Boucicaut měli vrozené porozumění pro dynamiku prodeje, marketing, požadavky na zákaznické služby a na kvalitu zboží. Právě jejich dědictví, spolu s přetrvávajícím vlivem Marshalla Fielda, inspirovaly Harryho Gordona Selfridge.

Zavedení londýnští maloobchodníci sice také toužili předcházet si své zákaznice, ale narazili přitom na vážné obtíže. Whiteley's patřil k několika málo obchodním domům, které nabízely aspoň nějaký typ občerstvení, a v roce 1872 otevřel „občerstvovací místnost“. Když ale pan Whiteley zažádal o povolení prodávat alkohol – na základě toho, že by si dámy k obědu rády daly sklenici vína – městští úředníci v Paddingtonu odmítli jeho žádost „v zájmu morálky“, s tím, že „dámy, nebo ženy oblečené po způsobu dam, by mohly podnik s takovým povolením proměnit v místo svých schůzek“.

Pouhé pití čaje nebo limonády by si ovšem také vyžadovalo zřízení dámské toalety, jenže londýnské zákaznice takovou vymoženost k dispozici neměly. Řádná viktoriánská žena ani nesměla být viděna, jak používá jednu z nemnoha veřejných toalet. Jediným řešením bylo zajít do hotelu na odpolední čaj.

Londýnští obchodníci uvízli v sítích takovýchto tradic a jakékoli změny jim naháněly strach. Problém byl v tom, že k těmto změnám mělo dojít už dávno. Když v roce 1900 navštívil skotsko-americký filantropický milionář Andrew Carnegie Londýn, zhrozil se. „Jen se podívejte na ten chaos ve výkladech – jsou tak přečpané věcmi, že je nemůžete vnímat,“ prohlásil. „Když vejdete do obchodu, jednájí s vámi s krajní lhostejností. Pokud požádáte o nějaké neobvyklé zboží, mračí se na vás, a nekoupíte-li si nic, cítíte se nepříjemně. Tenhle personál odradí víc lidí, než kolik jich získá. Londýn potřebuje pořádně probrat k životu.“

Harryho Gordona Selfridge nic nevzrušovalo víc než představa, že „probere Londýn k životu“, a duch doby byl na jeho straně. Koncepce prodeje „všem vrstvám zákazníků“ byla britským maloobchodníkům té doby naprosto cizí. Obchodní domy byly určeny vyšším a středním třídám, příležitostně prodávaly zboží bohatší části nižších tříd, ale nikdy se nevěnovaly všem vrstvám společnosti současně. Selfridge to chtěl naprosto změnit, stejně jako změnil tradiční nabídku nebo obvyklé kombinace zboží prodávaného na jednom místě. Když tisk specializovaný na obchod oznámil, že se Selfridge chystá prodávat všechno od fotografického vybavení po sklenice a rukavice, jeho konkurenti z řad prodejců textilu vyjádřili pohrdání tak různorodým sortimentem a Marshall & Snelgrove povýšeně prohlásili, že „víme, kdo jsme, a hodláme se toho držet“.

Díky svým obchodním úspěchům se Selfridge mohl těšit z přepychového životního stylu. Potrpěl si na velká sídla,

lehké ženy a politováníhodně pomalé koně. Jeho největší závislostí kromě práce byl hazard, který v té či oné podobě dominoval jeho životu, od rizika, které podstoupil, když investoval veškeré své prostředky do lokality situované na „špatném konci“ Oxford Street, až po mnoho a mnoho hodin, které trávil v kasinech a s jednou ze svých nejoblíbenějších milenek, Jenny Dollyovou, známou svou závislostí na bakaratu, tady vyhrával a prohrával stovky tisíc liber. Nikdo přesně neví, kolik peněz Selfridge za tři desetiletí, kdy žil v Londýně, rozházel, ale střízlivý odhad hodně přesahuje tři miliony liber, což je téměř 65 milionů dnešních liber. Ty peníze zmizely v omámení výstřednostmi, rozplynuly se ve špercích a kožešinách milenek, v jachtě s kompletní posádkou pro dvacet cestujících, byly investovány do podpory vysoce urozených, ale většinou nezaměstnaných manželů Selfridgeových tří dcer a pohltila je jeho neuhastitelná vášeň pro hazard.

Žádná z těchto kratochvílí nepřekážela Selfridgeovi ani jeho obchodu ve vydělávání peněz. Jeho mondénní pověst naopak zvyšovala přitažlivost nakupování v jeho obchodním domě. Přesto Selfridge projevoval na obchodníka, který rozhoduje o milionech liber, až kuriózní naivitu a jeho bouřlivá obchodní expanze mu nakonec přinesla pád. Koncem dvacátých let se na základě rady jednoho z nejpochybnějších londýnských finančníků pustil do akvizic ohromujících rozměrů. Zisky společnosti se tím vyčerpaly a Selfridge zůstal žalostně nepřipravený na nadcházející velkou hospodářskou krizi. Koncem třicátých let se ocitl v důsledku svého osobního života hluboko v dluzích vůči obchodu – a také vůči daňovému úřadu.

V roce 1939 byl Harry Selfridge ve věku třiaosmdesáti let, třicet let poté, co vybudoval Selfridge's, revolučně proměnil londýnské nakupování a stál u zrodu největší nákupní

ulice světa, jejíž sláva přetrvala řadu let, z obchodu, který vždy pokládal za „svůj“, vyhnán. Nejoslavovanější obchodník své doby, který si žil v Lansdowne House jako lord, se stal nuzákem a zemřel v malém bytečku v Putney.

Jeho odkazem není jen skvostně ikonická budova na Oxford Street – třebaže mohutné sloupy Selfridge's zůstávají jeho důstojným a monumentálním památníkem – ale spíše fakt, že modernizoval celý způsob nakupování v Británii, když do něj vnesl svoji víru v „sílu zážitku“. Předběhl svoji dobu o celé světelné roky a byl skutečným katalyzátorem změn, a tak si zaslouží, abychom na něj vzpomínali jako na muže, který vnesl do obchodních prostorů zábavu a do nakupování sex appeal.