

# ***Chytře vedená prodejna***

**Jak mít více zákazníků a větší tržby**

*3., aktualizované a rozšířené vydání*





Richard Hammond

# ***Chytře vedená prodejna***

**Jak mít více zákazníků a větší tržby**

*3., aktualizované a rozšířené vydání*

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Richard Hammond**

## **Chytře vedená prodejna**

**Jak mít více zákazníků a větší tržby**

**3., aktualizované a rozšířené vydání**

Přeloženo z anglického originálu SMART RETAIL PRACTICAL WINNING IDEAS AND STRATEGIES FROM THE MOST SUCCESSFUL RETAILERS IN THE WORLD 03 Edition, vydaného nakladatelstvím Pearson Education Limited ve Velké Británii v roce 2011.

This translation of SMART RETAIL PRACTICAL WINNING IDEAS AND STRATEGIES FROM THE MOST SUCCESSFUL RETAILERS IN THE WORLD 03 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Pearson Education Limited 2003, 2007, 2011

All rights reserved

---

### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 4796. publikaci

Překlad Ing. Zuzana Veselá

Odpovědná redaktorka Mgr. Irena Koušková

Sazba Jan Šístek

Počet stran 200

Druhé české vydání, Praha 2012

Třetí anglické vydání, Harlow, England 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4162-8

---

### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-7990-4 (ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-7991-1 (ve formátu EPUB)**

# Obsah

<b>O autorovi</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Poděkování</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Řekli o knize</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>Úvod k tomuto vydání</b> . . . . .	<b>13</b>
Jak tuto knihu co nejlépe využít . . . . .	13
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>15</b>
Ach ten internet... . . . .	15
Základní otázky . . . . .	16
Je to složité? . . . . .	16
Jádro pudla . . . . .	17
Hvězdné obsazení přímo na prodejní ploše . . . . .	17
<b>První část – Vy</b>	
<b>Pěkně od začátku</b> . . . . .	<b>19</b>
<b>1. Co vlastně chcete?</b> . . . . .	<b>21</b>
1.1 Plánovat další postup znamená jednat . . . . .	22
1.2 Opravdová vášně z nás dělá mistry v oboru . . . . .	23
<b>2. Pozdvihněte se nad průměr</b> . . . . .	<b>25</b>
<b>3. V jednoduchosti je krása</b> . . . . .	<b>27</b>
3.1 Rozhovor moc nestojí, ale má velkou cenu . . . . .	28
<b>4. Nabalování sněhové koule</b> . . . . .	<b>31</b>
4.1 Praktický průzkum prodejen . . . . .	32
4.2 V terénu . . . . .	35
4.3 Jak přeměnit poznatky v činy . . . . .	35

## **Druhá část – Tým**

### **Když se postaráte, abychom byli spokojeni, budeme vám na oplátku vydělávat...**

<b>5. A co základní nosná myšlenka?</b>	<b>39</b>
5.1 Diferenciace	40
5.2 Vaše základní myšlenka	46
<b>6. Jak budovat vynikající týmy</b>	<b>47</b>
6.1 Umění vést	48
6.2 Proč se zabývat budováním skvělého týmu?	49
6.3 A proč ne?	50
6.4 Od služeb k zisku	51
6.5 Tři základní kameny	53
6.6 Hodnoty	54
6.7 Útěk ke kvalitě	58
6.8 Vlastnictví – hodnota omylů	61
6.9 Chování	64
6.10 Jak zvládnout projevy uznání	64
<b>7. Jak probudit lidi</b>	<b>67</b>
7.1 Motivace	67
7.2 Finanční odměna – Ach ty peníze...	68
7.3 Předpokládané sankce: Bič místo cukru	68
7.4 Sebeúcta: Jednejte se mnou jako s dospělým	70
7.5 A teď úsměv – využití nepeněžních odměn	74
7.6 Pracovní porady týmu	77
<b>8. Pokaždé o trochu lépe</b>	<b>79</b>
8.1 Nápady	80
8.2 Statistiky jsou slepé aneb past přesného měření	80
8.3 Řiďte se citem	82
8.4 Prostor pro zlepšení	83

## **Třetí část – Zákazník**

### **Postarejte se, abych byl spokojený, a já vám dám svoje peníze . . . . . 89**

#### **9. U vás je radost nakupovat! . . . . . 91**

- 9.1 Vynikající služby zákazníkům . . . . . 91
- 9.2 Skvělé okamžiky . . . . . 96
- 9.3 Čtyři pravidla, jak zlepšit výsledky . . . . . 105

#### **10. Cena a hodnota . . . . . 111**

- 10.1 Nízké ceny každý den . . . . . 111
- 10.2 Když je sleva vaší vlajkovou lodí . . . . . 113
- 10.3 Ale tahle planeta patří i mně aneb náklady konzumu . . . . . 116

#### **11. Bez podpory prodeje, jako byste ani nebyli . . . . . 119**

- 11.1 28 způsobů podpory prodeje . . . . . 119
- 11.2 Plánovací pomůcka pro podporu prodeje . . . . . 128

#### **12. Marketing pro normální lidi . . . . . 131**

- 12.1 Krátce k reklamě . . . . . 131
- 12.2 Jak na marketing . . . . . 132
- 12.3 Základy databázového marketingu . . . . . 137
- 12.4 Sledování a měření . . . . . 140

## **Čtvrtá část – Prodejna**

### **Postarejte se, aby byla skvělá, a zákazníci budou utrácet... . . . . 141**

- Základ . . . . . 142

#### **13. Objevování . . . . . 143**

- 13.1 Okamžik objevu . . . . . 143
- 13.2 Výhody tvorby formátů na základě objevu . . . . . 144
- 13.3 Tradiční objev opírající se o propagaci . . . . . 145
- 13.4 Objev opírající se o službu . . . . . 147
- 13.5 Objev opírající se o výrobek . . . . . 149
- 13.6 Objev opírající se o formát . . . . . 151

#### **14. Prodej jako obdivuhodná divadelní inscenace . . . . . 157**

- 14.1 My, krtci a netopýři . . . . . 157
- 14.2 Základní pravidla prodejního divadla . . . . . 160
- 14.3 Předváděcí divadlo – nedoceněná genialita televizních prodavačů . . 164

<b>15. Detail, detail, detail – prostředí prodejny</b> . . . . .	<b>167</b>
15.1 Dívejte se a vnímejte . . . . .	168
15.2 Výlohy . . . . .	168
15.3 Tranzitní zóna . . . . .	169
15.4 Nákupní košíky . . . . .	170
15.5 Propagační místa . . . . .	170
15.6 Zadní stěna prodejny . . . . .	171
15.7 Pokladna . . . . .	171
15.8 Impulzivní nákupy . . . . .	172
15.9 Průhledy prodejnou . . . . .	172
15.10 Popisy . . . . .	172
<b>16. A závěrem... Jak jsme se dostali až sem</b> . . . . .	<b>175</b>
16.1 Opravdové počátky . . . . .	176
16.2 Králové maloobchodu . . . . .	180
<b>Epilog: Takže to je všechno?</b> . . . . .	<b>187</b>
Další aktivity spojené s touto knihou . . . . .	187
<b>Příloha I</b>	
<b>Vaše role a tato kniha</b> . . . . .	<b>189</b>
<b>Příloha II</b>	
<b>Akční plán</b> . . . . .	<b>192</b>
<b>Příloha III</b>	
<b>V terénu</b> . . . . .	<b>194</b>
<b>Příloha IV</b>	
<b>Knížky pro maloobchodníky</b> . . . . .	<b>196</b>



# O autorovi

**Richard Hammond** mluví sám o sobě jako o maloobchodníkovi s hrdostí. Má za sebou více než dvacet pět let zkušeností, a přesto ho to den co den baví.

Hammond vyvinul praktický přístup zaměřený na řešení problémů a vytváření skvělé maloobchodní zkušenosti. Jeho konzultantská společnost tento přístup pomáhá aplikovat celé škále klientů počínaje prodejnou potravin v Kazachstánu až po značky módního oblečení ve Švédsku a velké obchody a značky ve Velké Británii.

Kontakt na Richarda Hammonda je [richard@smart-circle.com](mailto:richard@smart-circle.com)

Na Twitteru ho najdete jako [TheseRetailDays](#)



Richard Hammond  
nákupní centrum Spires, Barnet  
Zdroj: Stillwater Rock

*„Maloobchod potřebuje chytré lidi a Richard Hammond je chytrý člověk, který dobře radí, jak zlepšit prodejny a vytvořit lepší firmu.“*

Nick Bubb, přední britský maloobchodní analytik



# Poděkování

Veliké díky patří všem maloobchodníkům a přátelům, kteří byli tak laskaví a pomáhali mi – a byla to pomoc velmi cenná. Díky si zaslouží především Mark, Steve, Nick, Chris, Kevin, TT, John, Jim a Rocky, kteří mi mnohokrát pomohli svými nápady, připomínkami i nabídkou zajít na pivo, když jsem se už nemohl hnout z místa.

Práce v maloobchodě zabere hodně času, na úkor doby trávené s rodinou a přáteli. Bez trpělivosti těch nejbližších se člověk maloobchodnímu prodeji věnovat ani nemůže. Já zažil to štěstí, že jsem během všech zvratů, které s sebou taková práce nese, měl rodinu, o kterou jsem se mohl opřít. Jsou to Rosy, Isabella, Bump a Emily – moc vám děkuji, jste skvělí.

Chtěl bych také poděkovat všem přátelům, kteří mě inspirovali a díky nimž mám s maloobchodem tak dobrou zkušenost. Umesh Vadodaria a Mahendra Patel mi pomohli vůbec se do toho všeho pustit. Moje díky patří i „Buffalo“ Stevu Smithovi za onu první akci v šestnácti. Glyn Moserovi vděčím za to, že jsem si uvědomil, jak důležité jsou lidé. Janet děkuji za důvěru, že budu schopen svoje myšlenky přenést na papír. Rachael Stockové z nakladatelství Pearson děkuji, že původní vydání téhle knížky vylepšila víc, než jsem si kdy dovedl představit. Také velice děkuji všem maloobchodním prodejcům, kteří mi věnovali svůj čas, radili mi a poskytovali nápady pro tuto knížku – však vy víte, koho tím myslím, teď jste všichni hvězdy.

A ještě jednu poslední poznámku: Všechno úsilí, všechny oběti, překážky a výzvy, všechno to stálo za to. Maloobchod je ta nejlepší životní dráha na světě.

# Řekli o knize

*„Skutečně praktická a užitečná příručka. Je to základní četba pro každého, kdo má co do činění s maloobchodem.“*

Charles Dunstone, generální ředitel, The Carphone Warehouse

*„Přehled maloobchodních dovedností, díky kterému se přehoupnete od přežívání ke skvělým výsledkům.“*

Angus Thirlwell, spoluzakladatel a výkonný ředitel, Hotel Chocolat

*„Tato kniha je plná praktických, užitečných poznámek, které vám pomohou, abyste vedli prodejny lépe.“*

Julian Richer, předseda a zakladatel, Richer Sounds

*„Skvělý náhled do světa maloobchodu. Zábavné a inspirující čtení, především pro ty, kdo mají k maloobchodu blízko.“*

Vittorio Radice, záchránce Selfridges

# Úvod k tomuto vydání

Vítejte tedy u dalšího vydání knížky *Chytře vedená prodejna*. Od druhého vydání uplynuly úžasné čtyři roky (pozn. red.: v češtině vyšlo před sedmi lety první vydání knížky a tato kniha je překladem třetího vydání) a já bych tentokrát rád začal velikým poděkováním všem maloobchodníkům, kteří mi poskytli tak příznivou a užitečnou zpětnou vazbu. Bylo to skvělé, vyslechl jsem mnoho vašich připomínek a také jsem je sem zapracoval.

Při odmlce po posledním vydání jsem se zabýval myšlenkou, zda mají zákazníci potřebu objevovat, a jsem rád, že jsem mohl přidat spoustu nových případových studií k tomuto tématu. Důležité nové kapitoly pojednávají o podpoře základní nosné myšlenky a pojetí maloobchodu jako divadla – najdete v nich řadu nových nápadů, mnoho příkladů z praxe a doufám, že i praktičtější rady. Od posledního vydání jsem se toho tedy hodně naučil (a doufám, že se budu učit, dokud budu dýchat) a to se, myslím, promítlo i do úprav, pasáží přepsaných i přidaných, které najdete prakticky v každé části knihy.

Pokud jste četli první vydání, potom v tomto třetím zcela jistě narazíte na veliké množství nového materiálu. Pokud jste četli vydání druhé, najdete tady nové nápady, příklady i více podrobností. Ach ano, a v posledním vydání jsem se mylil, pokud jde o společnost ILVA (myslel jsem, že se jim bude dařit), ovšem měl jsem zatracenou pravdu v případě Woolworths (když jsem tvrdil, že se řítí do propasti). Takže celkově jsem na tom padesát na padesát.

## > Jak tuto knihu co nejlépe využít

Knížka *Chytře vedená prodejna* je psaná z pohledu podnikavého vedoucího prodejny. Zvolil jsem tuhle perspektivu, aby se lépe četla, ale rád bych zdůraznil, že ať už je vaše úloha v maloobchodní prodejně jakákoli, tato kniha vám může hodně dát. V příloze I najdete poznámky vztahující se konkrétně k nejruznějším pracovním pozicím – projděte si je, než se pustíte do hlavních částí. Ty jsou celkem čtyři:

- 1 **Vy** – osobní tipy, jak si zdokonalit svůj maloobchodní pohled na věc
- 2 **Tým** – aneb jak ze svých lidí dostat to nejlepší
- 3 **Zákazník** – jak mu udělat radost
- 4 **Prodejna** – jak vytvořit to správné prostředí

Jednotlivé části knihy můžete číst v jakémkoli pořadí, nebo i samostatně. Třeba začněte u toho tématu, na kterém je podle vás nutné nejvíce zapracovat. Je myslím dobré poznamenat, že podle mého názoru najdete nejvíc řešení problémů v maloobchodu uvnitř týmu, a právě proto část věnovaná týmu také tvoří tak rozsáhlou část knihy.

Tato knížka je především praktická. Projděte si ji, vyberte si to, co se vám (doslova) nejlépe hodí do krámu, dělejte si do textu poznámky, vytrhávejte stránky a podělte se o informace s ostatními. Kdybych někdy zavítal do vašeho obchodu, potěšilo by mě, kdybych si všiml, že má právě váš výtisk téhle knížky zlomenou vazbu, ohnuté rohy, že z něj trčí celý les lepicích záložek a že se na obálce rýsují stopy po kávě.

Hodně manažerů mi řeklo, že kniha *Chytře vedená prodejna* patří mezi jejich čtivo při pobytu na toaletě. No není to kompliment?

# Předmluva

Jedna věc se od posledního vydání nezměnila, maloobchodní prodej je stále náročný fyzicky i psychicky. Člověk je neustále pod tlakem, úspěch se vždycky odvíjí jenom od posledního prodejního dne. Vždycky, když otevíráme, může přijít katastrofa, ale také triumf.

A jde právě o tohle vzrušení, pro které to všechno děláme – snažíme se dát věci do pořádku, stmelit tým, uspokojit zákazníky a vydělat nějaké peníze... Právě kvůli takovým výzvám se do toho stále znovu a znovu pouštíme. Správný maloobchodní prodej je vzrušující – a dokonce tak trochu magický.

Vítejte nad knížkou *Chytře vedená prodejna*, společně se pokusíme dosáhnout toho, aby vás čekalo více dobrých dní, vyšší zisky, spokojenější

tým, lepší obchodní výsledky a posun ve vaší maloobchodní kariéře. Mám prodávání v obchodech rád, je to moje vášeň, a celá tahle knížka je o předávání zkušeností, jak dosáhnout skvělých výkonů na poli maloobchodu, abychom si mohli všichni častěji užívat jeho pozitivní stránky.

**Ten správný maloobchodní prodej je vzrušující – a dokonce tak trochu magický.**

## > Ach ten internet...

Prodej po internetu měl obrovský vliv na to, čemu se věnujeme. A tento vliv bude i do budoucna stále silnější, nejen v podobě tzv. e-commerce, ale i v tom, že snadno dostupné informace a cenová srovnání obecně vyžadují změny v celkovém fungování maloobchodu. Nikde v textu nicméně nedělám veliký rozdíl mezi prodejem po internetu a v prodejně – to proto, že se jedná o stejnou činnost. Obě tyto formy představují prodej produktů, o které mají lidé zájem, v pěkném prodejním prostředí – za podpory rozsáhlých systémů, skvělého zákaznického servisu a při efektivní komunikaci. Maloobchodní standardy platí u obou typů prodeje stejně.

Rozdíly se týkají vhodnosti produktu, umístění na trhu a přizpůsobení dané formě prodeje. Zjednodušeně řečeno, platí následující: Pokud jste kamenná maloobchodní prodejna stavebnin, potom není zrovna moudré nemít spolehlivý internetový obchod. Je to další prodejna, která má veliký potenciální dosah. Dá se na to nahlížet i z druhé strany, a pak je souvislost méně evidentní, internet umožňuje menším maloobchodníkům oslovit daleko větší počet lidí, a to přímějším způsobem a s větším dopadem, než by umožnilo několik kamenných prodejen.

Jak internetový prodej dozrával, začalo se postupně také ukazovat, že se obě formy prodeje mají jedna od druhé co učit. Internetoví prodejci začali lépe chápat principy celkového zážitku zákazníka, kamenné prodejny se pomalu začínají učit, jak lépe komunikovat a dávat zákazníkům více důvodů, aby se vraceli. Připomínat se, informovat o zajímavých věcech, které bychom si možná rádi koupili, a upozorňovat, že máme obchod navštívit, v tom jsou ti nejlepší internetoví prodejci neobyčejně dobří, lepší než jakýkoli obchod na hlavní třídě. Internetoví prodejci umějí také lépe než ti tradiční poděkovat – a to je účinnější, než si možná myslíte.

## > Základní otázky

Všechna vydání této knihy vycházejí z jedné jednoduché otázky, kterou jsem položil těm nejlepším maloobchodníkům světa: „Díky čemu jste tak dobří?“ Překvapuje vás, že na tuhle otázku odpověděli? Skutečnost, že mi stále znovu a znovu odpovídali, je podle mého dána tím, že skvělí maloobchodníci mají vášeň nejen pro vlastní úspěch, ale jsou také přesvědčeni o tom, že čím více bude těch správných prodejen, které dělají maloobchod tak, jak se to má, tím lépe pro nás pro všechny. Rozvoj maloobchodního sektoru hraje zásadní roli pro úspěšnost ekonomik, například Velká Británie vděčí za valnou část úspěchů posledního desetiletí výbornému výkonu několika z nejlepších maloobchodů světa. Stejně zásadní jsou následky ve chvíli, kdy zákazníci přestanou utrácet... Roky 2009 a 2010 nebyly snadné. O několik firem jsme přišli, ovšem jiné naopak svoji pozici posílily a poučily se. Za 25 let jsem už v maloobchodu zažil tři recese a jsem si jistý, že mě ještě nějaké čekají. Zvládáme je a přežíváme díky tomu, že nepřestáváme dávat zákazníkům to, co chtějí, co potřebují a o čem nevěděli, že to hledají.

## > Je to složitě?

Protože základ téhle knížky tvoří pozitivní příklady a protože v maloobchodě, jak vysvětlíme později, existuje jenom pár „nových triků“, valná část toho, o čem tady bude řeč, představuje věci známé. A nijak se tím netajím. Spoustu věcí už asi znáte a všechno snadno pochopíte. Nepředkládám tady nějakou prachmizernou příručku plnou prázdných frází, nýbrž soubor odpovědí na vaše problémy, profesionální pramen pro práci svépomocí. Nejde o to, abych dokázal nemožné a stal se jedním z hrstky těch, kdo přišli s něčím novým. Důležité je pomoci vám co nejlépe využívat maloobchodní instinkt a zkušenosti ostatních ve váš vlastní prospěch.



## > Jádru pudla

Tato kniha vám má pomoci více vydělávat, vyhrávat bitvy o tržby, má pomoci vám i vašemu týmu vyniknout v záplavě dalších prodejen na trhu.

## > Hvězdné obsazení přímo na prodejní ploše

Dobry vedoucí může významně ovlivnit úspěch prodejny – a to mnohem více než šikovný marketingový ředitel nebo finanční ředitel s vášní pro čísla. Pod vedením dobrého vedoucího mohou skvělé týmy v prodejnách okamžitě a výrazně zvýšit svůj úspěch. I když zde prezentuji nejrůznější myšlenky jednoduchými pojmy, neznamená to ještě, že by nebyly důmyslné. Je tady řeč o nejlepších postupech naučených v době strávené s těmi nejlepšími maloobchodníky světa. Veškeré informace v této knize mají k dispozici všichni, kdo v prodejně pracují, a všechny mohou mít potenciálně výrazný dopad.

Byl bych moc rád, kdyby používali tuto knihu nadřízení, aby dosáhli pozitivních změn, a stejně tak doufám, že si ji přečtou i obyčejní zaměstnanci, kteří se pohybují v prodejně. Dostalo se mi značné odezvy od takzvaných „řadových zaměstnanců“ za kasou i od prodavačů, které tato kniha inspirovala k nějakému posunu. Takže tolik k „řadovým“ zaměstnancům – opravdu se těším, až bude moje agentura volat vašim bývalým pokladním a ptát se, jestli bychom jim nemohli nabídnout služby ve vašem maloobchodním království. Psaní nového vydání bylo zábavné, a i kdyby jenom jeden další člověk, možná právě vy, tuhle knihu využil, aby si uvědomil svůj vlastní potenciál v maloobchodě, bude to pro mě mít cenu zlata.

To mi dává velikou naději i ve váš vlastní úspěch. Vaší průbojnosti nestojí nic v cestě – dobré nápady, maloobchodní schopnosti i energie mají velikou cenu. Využijte nápady a strategie z téhle knihy, abyste vynikli a dali věci do pohybu.

I když teď riskuji, že taková výzva vyzní trochu moc strojeně, vy to dokážete!



**První část – Vy**

**Pěkně od začátku**



