

Králové mezi labužníky

Klára Smolová, Jason Hovet, foto Luminum, Vojtěch Vlček

Trvalo patnáct let, než se Češi pomalu naučili, co znamená pojem *haute cuisine*, a že se to nakonec podařilo, je především zásluhou vlivu cizinců. Segment gastronomie je tak dnes především v Praze velkým byznysem, který na sebe nabaluje řadu dalších služeb.

„KROMĚ RESTAURACÍ s českou kuchyní a pizzerií tu nebylo prakticky nic,“ vzpomíná na svůj příchod do Prahy Nils Jebens, majitel Kampa Group, vlastníci pět restaurací v Praze a jednu v Bratislavě. „To nám [cizincům] umožnilo „strčit nohu do dveří.“ Češi sice vždycky rádi jedli, ale za 50 let komunismu se prakticky odnaučili stravovat se mimo domov, natož se oddávat labužnickým výstřelkům oblíbeným jinde ve světě. „Představa Čechů o fine diningu nesahala dále než k pivnici s bílými ubrusy na stole,“ říká Josef Voltr, PR, marketingový a obchodní manažer sítě Kolkovna Group, operující v Praze pět restaurací. „Češi neměli na to, aby tu sami tuto kategorii vytvořili, proto cizinci logicky obsadili pozice a drží si je dodnes.“

Od té doby se mnohé změnilo k nepoznání. Podle údajů Eurostatu z roku 2001 dominují sektoru restaurací v EU z 90 procent malé individuální podniky (často rodinného typu) zaměstnávající méně než deset lidí. Ačkoli v České republice převažují dokonce z 95 procent, pražský gastronomický trh si mezi sebe pomalu ale jistě rozdělilo několik skupin. V oblasti fine diningu jde o čtyři – Kampa Group, Zátíší Group, Pálffy Group a Bacchus Group (viz *jednotlivé sloupky*), ve středním segmentu se pak čím dál výrazněji profilují sítě jako Kogo, Ambiente, Kolkovna Group, Potrefená husa či Pizzeria Coliseum. Právě tyto podniky středního kalibru podle průzkumů Národní federace hotelů a restaurací ČR (NFHR) postupně nahrazují velmi levné restaurace. „Levnější restaurace spíše ubývá, což je mimo jiné způsobeno negativním vlivem zvýšené DPH,“ konstatuje Václav Stárek, generální sekretář NFHR.

Jen v centru Prahy se podle neoficiálních údajů nachází téměř tisícovka

podniků na straně 22

It has taken fifteen years to instill the awareness of “haute cuisine” into the local dining scene, and that accomplishment can be attributed largely to foreign influence. Today, Prague’s food & beverage industry is a thriving, multifaceted sector that encompasses catering and many other services.

“APART FROM RESTAURANTS offering Czech cuisine and pizzerias, there was nothing,“ says Nils Jebens, owner of Kampa Group, recalling his arrival in Prague. Jebens now operates five Prague restaurants and one in Bratislava. “That void enabled us [foreigners] to ‘get a foot in the door’,“ he adds. While Czechs always liked to eat, during communism’s fifty-year presence they practically forgot how to eat out, not to mention tasting exotic specialties. “The Czechs’ idea of fine dining didn’t get beyond beer pubs with white table cloths,“ says Josef Voltr, PR, marketing, and sales manager for the Kolkovna Group, which comprises five eateries in Prague. “Czechs didn’t have the funding to create this category, so foreigners logically seized the opportunity – and they hold their positions to this day,“ Voltr notes.

Since then, the face of the food service industry here has changed beyond recognition. According to 2001 Eurostat data, 90% of the EU restaurant sector is dominated by small, individual establishments (often family-owned) employing under ten people. Although such restaurants also account for 95% of the Czech market, several groups slowly but surely divided up the Prague market among themselves. There are four major players in the fine dining segment – Kampa Group, Zátíší Catering Group, Pálffy Group, and Bacchus Group – while chains like Kogo, Ambiente,

continued on page 22



vojákch vik

Čerstvý vítr ze severu

The viking restaurateur

z akvizic, které Jebens uskutečnil loni, byly již zavedené podniky Bazaar v Nerudově ulici a La Provence, dříve restaurace a oblíbený tapas bar, dnes typická francouzská brasserie. Oba poslední jmenované podniky lákají jak turisty, tak místní klientelu z řad vyšší střední třídy.

„Chtěl jsem vytvořit firmu. Když máte jen jednu restauraci, děláte vlastně všechno sám. Máte-li společnost s více podniky, můžete najmout odborníky, kteří vám pomohou,“ říká Jebens. A částečně jde i o rozložení rizika. Povodně v srpnu 2002 v mžiku zničily celý Kampa Park i Hergetovu cihelnu, která byla těsně před otevřením. „Kdybychom neměli peníze z Le Monde a Square, bylo by pro nás mnohem těžší vrátit vše do původního stavu,“ tvrdí Jebens, „protože na vyplacení poslední části pojistky jsme čekali

skoro rok. Takže v tomto smyslu se ukázalo, že růst byl dobrý tah.“

Celá Kampa Group zaměstnává okolo 250 lidí, šest restauračních podniků je ale podle Jebense prý až dost. Na druhou stranu právě stabilita firmy dává Jebensovi možnost financování projektů pomocí bankovních půjček. Sám však přiznává, že kdyby věděl, jakým způsobem s cashflow zamíchá vstup do Evropské unie a s tím spojená změna DPH hostinských služeb z pěti na devatenáct procent, asi by si tak rychlý růst rozmyslel. „Daň z přidané hodnoty se najednou zečtyřnásobila, což je vražedné. Nemůžete náklady okamžitě přenést na zákazníka, takže si na chvíli musíte ukrojit z vlastního zisku,“ rozčiluje se Jebens. „Naštěstí jsme měli trochu obalené kosti, jinak by se to nedalo přežít.“

Klára Smolová

At first there was Kampa Park – a restaurant named after the well-known Prague quarter and park. It was the offspring of two partners, Norwegian Nils Jebens and Tommy Sjöo from Sweden. Today they are competitors, each with several establishments to their credit.

JEBENS KEPT KAMPA PARK, as he did with Le Monde in Bratislava. Gradually he added Square, Hergetova cihelna, Bazaar, and La Provence. The restaurants are intentionally different from each other, not only in design but also in cuisine and target group. Kampa Park remains the flagship, a classic fine dining restaurant that serves many foreign and VIP guests. Square is a café-restaurant, Hergetova cihelna is a large restaurant and a trendy lounge and serves a broad spectrum of clientele. The latest of Jebens's acquisitions last year were Bazaar on Nerudova Street and La Provence, formerly a restaurant and tapas bar and today a typical French brasserie. Both establishments cater to tourists and local upper-middle-class patrons.

“I wanted to establish a corporation. When you have one restaurant you essentially do everything yourself, but with a bigger company and several establishments you can hire top professionals to help you,“ says Jebens. Another advantage comes from shared risks. The destructive flood of August 2002 laid to waste not only Kampa Park but also Hergetova cihelna, which was just about to open. “If we hadn't had the cash flow from Le Monde and Square, it would have been a lot harder to restore everything to its original condition. So in this sense growth turned out to be a good strategy,“ Jebens explains.

Kampa Group has 250 employees, and Jebens says six restaurants are enough. Stable operations allow him to finance projects through bank loans. However, he admits that if he had known the effects of EU accession on cash flow and the associated VAT change in the catering industry from 5% to 19%, he would probably have considered growing less rapidly. “Suddenly the VAT was nearly quadrupled, which was murderous. You can't immediately pass on the costs to the customer, so for some time you have to take it out of your profit,“ Jebens says angrily. “Fortunately, we had 'a bit of meat on the bone', or we wouldn't have been able to survive.”

Klára Smolová

Na začátku všeho byl Kampa Park. Restaurace nesoucí název známé pražské čtvrti a parku. A také dva společníci, severani Nils Jebens a Tommy Sjöo. Dnes jsou z nich konkurenti a oba mají na svém kontě několik podniků.

KAMPA PARK si udržel Jebens, stejně jako Le Monde v Bratislavě. Postupně k nim přidal Square, Hergetovu cihelnu, Bazaar, La Provence. Podniky se od sebe záměrně velmi liší, nejen designem interiérů, ale také nabízenou kuchyní a zaměřením na cílovou skupinu. Vlajkovou lodí zůstává Kampa Park, který se řadí do restaurací klasického fine dining, chlubicí se řadou místních i zahraničních VIP hostů. Square je kavárnou-restaurací, Hergetova cihelna je trendy lounge a velká restaurace pro širokou vrstvu lidí od turistů, přes místní celebrity, až po byznysmeny. Poslední

ning kings of dining

různých restaurací. Konkurence stále sílí, ale zasvěcení potvrdí, že se trh má ještě kam vyvíjet a stále se zde najde prostor pro nějaký nový typ podniku. A ačkoliv je, co se luxusních restaurací týče, v Praze – narozdíl třeba od New Yorku či Londýna – zákaznická základna omezená, ti již etablovaní si navzájem v podstatě příliš nekonkurují. „Každý z těchto podniků nabízí trochu jiné zaměření a vytváří jiný druh zábavy,” tvrdí Zdeněk Sirový, majitel restaurace C'est la vie, který patří k jedněm z mála podnikatelů-Čechů konkurujících právě těmto skupinám.

Skupiny ve středním segmentu se sice nemohou kvalitou s fine diningem srovnávat, nicméně majitelé luxusních podniků přiznávají, že se s nimi o zákazníky dělí. Ti, kteří rádi povečeří v Kampa Parku či Barocku, si totiž stejně tak rádi v poledne odskočí na rychlý oběd do Potrefené husy nebo Kolkovny.

continued from page 20

Kolkovna Group, Potrefená husa, and Pizzeria Coloseum dominate the middle segment. According to the Czech Republic National Federation of Hotels and Restaurants (NFHR) research, these middle-segment restaurants are replacing very inexpensive restaurants in popularity. “The number of inexpensive restaurants is declining, due, among other things, to the negative impact of the higher VAT,” states Václav Stárek, NFHR’s general secretary.

According to unofficial data, there are almost 1,000 restaurants in downtown Prague alone. Competition is still growing, but cognoscenti confirm that there’s still room for development in the market, and there’s still a call for some new types of restaurants. And although the customer base is

Loajalita se cení • Rewarding loyalty

Majitelé restaurací si lámou hlavu, jak si v tvrdé konkurenci zákazníka nejen najít, ale hlavně si ho udržet. I do gastronomie tak dnes pronikají nejnovější marketingové metody.

„DNES JE PATRNÝ posun k direct marketingu,” shrnuje za všechny Josef Voltr, PR, marketingový a obchodní manažer Kolkovny Group. Do Kolkovny nastoupil nedávno a jedním z jeho prvních projektů byl klub Kolkovna Friends založený na jednoduchém principu – klient se zaregistruje a když

Restaurants owners have to think hard about how to find and keep customers amidst heavy competition. That’s why the segment now makes use of the latest marketing strategies.

“TODAY THERE’S a marked move to direct marketing,” says Josef Voltr, the PR, marketing, and sales manager for Kolkovna Group. After recently joining Kolkovna, one of his first projects was the Kolkovna Friends club, which is based on a simple principle – a client registers, and when he reaches a tab of

CZK 5,000 he gets a silver card (later a gold one), which entitles him to a discount. The club may gradually take on retail partners from whom the customer also gets discounts.

Today nearly everyone uses some sort of loyalty program. For instance, Nils Jebens, the owner of Kampa Group, has a “loyalty program” with a database of thousands of clients, so he can readily find out in which of the group’s restaurants they last ate and what they

had. “It allows us to know our customers perfectly and give them what they want,” Jebens explains. Roman Řezníček of Pálffy Group takes a similar approach. His loyal clients can become Club d’Or members and enjoy a discount of 10-20% off their tabs. Nevertheless, Řezníček stresses that he doesn’t want to organize his clients in any way. “It rather involves spontaneous communication with my customers,” he says. Loyalty can also be evaluated by another, more discreet approach that predominates in fine dining. “I prefer personal contact with customers on the homey restaurant model. To greet them, or occasionally have the house pay the bill as a gesture of respect,” says Zdeněk Sirový, owner of the C’est la vie restaurant on Kampa.

However, Sirový adds that it’s almost impossible to do business without advertising these days. “But it has to be well targeted,” he emphasizes. For example, the Ambiente group almost always advertises in women’s magazines. “Our research indicates that it’s mainly women who decide where to go for dinner,” says the group’s owner, Tomáš Karpíšek. Ambiente’s own loyalty program is four years old and has about 500 members (including firms) who enjoy discounts of up to 50%. Last year they also established an internet club for members to enjoy contests, recipes, and special offers.

Jason Hovet, Klára Smolová



Josef Voltr

dosáhne konzumace 5000 Kč, obdrží stříbrnou kartičku (později zlatou, podle výše konzumace) opravňující jej ke slevě. Do klubu by se postupně měli zapojit i maloobchodní partneři, u nichž budou zákazníci moci uplatnit další slevy.

Různou formu programů pěstě o zákazníky dnes používá téměř každý. Například Nils Jebens, majitel Kampa Group má v rámci svého „věrnostního programu” databázi tisíce klientů, o nichž může kdykoliv zjistit, ve které z restaurací skupiny naposledy jedl a co si dal. „Umožňuje nám to poznat dokonale svého zákazníka a dát mu to, co chce,” vysvětluje

Jebens. Podobný přístup má i Roman Řezníček z Pálffy Group jehož věrní klienti se mohou stát členy Club d’Or a využívat tak bonusu ve výši 10-20 % z celkové konzumace. Nicméně Řezníček zdůrazňuje, že své klienty rozhodně nechce nijak organizovat. „Jde mi spíše o nenásilnou komunikaci se zákazníkem,” říká. Loajalita zákazníka se totiž dá ocenit i jiným, více diskrétním přístupem, jenž v oblasti fine diningu převládá. „Upřednostňuji osobní kontakt s klientem na bázi domácí restaurace. Pozdravit se s ním, čas od času ho pohostit na účet podniku jako důkaz, že si jej vážím,” říká Zdeněk

Sirový, majitel restaurace C'est la vie na Kampě.

Zároveň však dodává, že bez reklamy se dnes téměř nedá podnikat. „Ale musí být dobře cílená, v prověřených médiích,” zdůrazňuje. Například skupina Ambiente téměř zásadně inzeruje v ženských časopisech. „Podle našeho průzkumu jsou to převážně ženy, které rozhodují, kam jít na večeři,” říká majitel Ambiente Tomáš Karpíšek. V Ambiente začali před čtyřmi lety program klubových karet a dnes mají okolo 500 členů (včetně firem), jimž poskytují až 50procentní slevy.

Jason Hovet, Klára Smolová

„Nemají premiové lokality, zato zasahují širší vrstvu lidí,“ říká Sirový. A kvalita šla opravdu nahoru po všech stránkách, hlavně proto, že se trh zprofesionalizoval. Největší změna nastala v oblasti dodavatelů zboží. „Když jsem začínal, tak jsem musel některé čerstvé produkty, jako třeba ryby, sám letecky dovážet,“ vzpomíná Tommy Sjö, majitel Bacchus Group. Dnes zde snadno koupí vše od čerstvých ryb, přes sezonní pochoutky, jako třeba lanýže, až po vina od nejlepších světových producentů. A za všechno v podstatě může turistický ruch – s rostoucím množstvím hotelů a restaurací se zvyšuje i poptávka po dodavatelských službách. „Lidé už dnes vědí, co je kvalita, mají zkušenosti z ciziny. Nemůžete je jen tak někde posadit, musíte dávat pozor na detail, umět něčím překvapit,“ konstatuje Roman Řezníček, majitel Pálffy Group.

Jeden či více?

Výše zmíněné údaje z Eurostatu uvádějí, že restaurační a hotelové řetězce s více než 250 zaměstnanci tvoří jen 0,1 procenta podniků v pohostinství, přitom však vytvářejí 19 % pracovních míst a dokonce 23 % z celkového obrátu segmentu. Finanční síla je ostatně největší výhodou skupin oproti jednotlivcům. „Znamená to velkou kupní sílu a nižší náklady díky sdílení, například marketingu,“ vysvětluje Sanjiv Suri, majitel Zátíši Group. Kromě snažšího přístupu například k bankovním půjčkám – které jsou pro individuální podniky prakticky nedostupné – mají skupiny lepší vyjednávací pozici vůči dodavatelům, kteří jsou ochotni nabídnout i nižší ceny. „Hýčkají si nás jak po stránce kvality, tak ceny. Je přeci jen rozdíl, koupíte-li měsíčně dvě kilo nebo dvě tuny čerstvých ryb,“ říká Jovo Savič, spolumajitel Kogo restaurací.

Oproti mylným představám nepřevažují mezi klienty luxusních restaurací turisté. „Ti jsou jen třešničkou na dortu,“ říká Tommy Sjö, majitel Bacchus Group. Většina restaurátérů se snaží podchytit místní zákazníky. Kdo má restauraci více, má naději, že jich také více osloví. Sjö, který za svůj život již otevřel 16 podniků, je přesvědčen, že „děláte-li jednu restauraci dobře, je velká pravděpodobnost že host bude ochoten vyzkoušet i jiný váš podnik.“ Sirový z C'est la vie je opačného názoru a tvrdí, že si takto člověk sám sobě dělá konkurenci. „Při síti restaurací je těžší udržet základní myšlenku a podnik uhlídat,“ říká. „Když se podíváte do Michelin Guide, tak nikdo z těch oceněných v nejvyšší kategorii nevláští víc než jeden podnik.“

Jenže „když je koncept dobrý a lidé si jej oblíbí, může expandovat – třeba i do zahraničí,“ říká Josef Voltr z Kolkovny Group. Což je přesně to, co Kolkovna plánuje. Po několika úspěšných letech provozování Kolkovny, Celnice a Olympie rozjíždí systém frančiz a do čtyř pěti let chce expandovat do Evropy. Společnost se přeměnila na akciovou a její majitelé dnes už nezasahují do každodenního

limited in Prague – unlike in New York or London – restaurants now firmly established don't compete very much with each other. "Each restaurant is focused differently and provides a different type of entertainment," claims Zdeněk Sirový, the owner of C'est la vie and one of the few Czech entrepreneurs competing with these groups.

Although the middle-segment groups can't compete with fine dining in terms of quality, luxury restaurant owners admit they share customers. People who like to dine in peace at Kampa Park or Barock also like going out for a quick lunch at Potrefená husa or Kolkovna. "They don't have premium locations, but they target a broader spectrum of people," Sirový says. Whether upper or mid-range, venue quality has truly improved across the board, due in part to the professionalization of the market. The greatest

Commercial presentation

U2 • PRINCE ALBERT OF MONACO • DAVID GAHAN • IVANA TRUMP • RON PERLMAN • BRUCE SPRINGSTEEN • JOHNNY DEPP • MIA FARROW • ANATOLY KARPOV • LUCIE BILA • BOHO AND MICHAEL DOUGLAS • ARNOLD SCHWARTZENEGGER • PHIL COLLINS • R.E.M. • PELE • SYLVESTER STALLONE • PRESIDENT VACLAV KLAUS • VACLAV HAVEL • SYLVIA KRISTAL • HEATHER GRAMM • LAURA RUSH • MICHAEL CLINTON • MADELINE ALBRIGHT • KATE GOTT • ALICIA SILVERSTONE

SUMMER IN THE CITY WITH THE KAMPA GROUP

KAMPA GROUP: "Owner of Kampa Group, Nils Jebens, is the Terrance Conran of Prague. only with better food." *Tatler Magazine, UK*

KAMPA PARK: "...with its riverside terrace, is still Prague's culinary Number 1." *Feinschmecker, D*



kampa park
Na Kampě 8b
Praha 1 - Malá Strana
tel: 296 826 102

LA PROVENCE: "...the only real French Brasserie in Prague." *Instinkt, CZ*



La Provence
Štupartská 9
Praha 1 - Staré Město
tel: 296 826 155

SQUARE: "Leading the charge of trendy restaurants in Prague....." *Avant Guide, USA*



SQUARE
Malostranské nám 5/28
Praha 1 - Malá Strana
tel: 296 826 104

BAZAAR: "Great simplicity and a killer view." *The Prague Post, CZ*



BAZAAR
Nerudova 40
Praha 1 - Malá Strana
tel: 296 826 105

HERGETOVA CIHELNA: "Unbeatable... what more do you want from life?" *Maxim Magazine, D*

HERGETOVA CIHELNA
Cihelna 2b Praha 1 - Malá Strana tel: 296 826 103

KAMPA GROUP
RESTAURANTS

RESERVATIONS call free 800-1-KAMPA or 800-1-52672

BRUCE WILLIS • WAYNE GRETZKY • ALBERTO TOMBA • LOU REED • ROGER WATERS • ROGER OSBOURNE • OZZY OSBOURNE • NEL YOUNG • INXS • TOMMY LEE • MATT DAMON • ED NORTON

chodu jednotlivých zařízení, ale soustředí se na rozvoj firmy. Stejný postoj zaujal i Tomáš Karpišek, majitel další oblíbené francízy – Ambiente. „Jedna z velkých výhod frančizingu je, že se nemusíte podílet na každodenním fungování. Máte čas vymýšlet a inovovat,“ domnívá se. Kampa Group sice fračizového systému nevyužívá, nicméně Jebens pracuje na podobném principu. Zodpovědnost přesunul na odborníky, které zaměstnává, sám se pak věnuje sledování trendů, vylepšování a vymýšlení nových konceptů.

Ingredience úspěchu

Jaké jsou tedy ony magické přísady úspěšné restaurace? „Jsou v pod-

change occurred among suppliers. “When I started, I had to fly in some fresh products – like fish – myself,” recalls Tommy Sjöö, owner of Bacchus Group. Today it’s easy to buy everything, from fresh fish and seasonal delicacies like truffles to the finest wines from producers around the world. All this is in essence a reflection on the travel industry – as the number of hotels and restaurants rises, so does the demand for supply services. This in turn “raises the bar” on what local restaurateurs have to offer. “Today you can’t just seat the client anywhere, you have to pay attention to the details in order

continued on page 26

Kde chutná Tommymu • Following a gut feeling

Má-li Tommy Sjöö tajnou strategii úspěchu, rozhodně se o ni nepodělí. Místo toho upozorní na lidi, kteří pobíhají v jeho restauraci. „Nezáleží na tom, co děláte, vždy musíte mít dobrý tým a dobře ho vést,“ říká. Ve sportu, podnikání i v životě „jsou ingredience stejné“.

When asked for his strategy for success, Tommy Sjöö points to the staff running around his restaurants. “It doesn’t matter what you do, you have to create a good team and be a leader,” he says. In sport, business or life, “the ingredients are very much the same,” he adds.

THIS IS ONE THING he’s learned in 15 years of running restaurants in Prague and abroad through his company, Bacchus Group. The 51-year-old Swede, who had been visiting the country since 1979 as an amateur golfer, came to Prague after 1989 – after selling a flourishing construction business in his native country – and quickly landed the opportunity to run the restaurants at Obecní dům. He knew then that a restaurant group was what he wanted. “That was the original plan from the beginning,” he explains. Out of the 16 restaurants he has created throughout the years, currently Sjöö has five, four of which are in Prague – Barock, Pravda (with a sister establishment in Spain), Hot, and Mercedes Forum Café.

He approaches each restaurant differently. For example, for Pravda he wanted to build an eclectic menu with a taste of the world; the result is one dish from more than a dozen countries around

the globe. “A lot of people say you can’t be good in all this kind of food – but I think we can,” he insists. He also brings an Asian influence to Hot and is currently reworking Barock to focus on simple, but filling, food. When starting a new place, Sjöö says he just asks himself what he wants or where he would personally like to eat.

In marketing, he also relies on this approach. “I have some strategy, but I go mostly on feeling,” Sjöö says. Over the years, the group has sporadically organized events and trips, thrown parties, held tastings and taught food courses. “The best marketing is always to have a good product and give the guest more than they expect,” he notes. “It sounds simple but isn’t always easy to do.” That’s where his 200-strong team comes in again. “It’s not me,” he says, “but the people around me who are making the restaurants successful.”

This doesn’t mean Sjöö has a hands-off management style. He says he is hanging around his restaurants whenever he is in Prague – which is the large majority of time. In the end, though, restaurants for the Swede aren’t just a business. “For me it’s not work,” he says sincerely. “I do it because I love it, because it’s a pleasure.”

Jason Hovet

má sestru ještě ve Španělsku), Hot a Mercedes Forum Café.

Ke každé z restaurací přistupuje odlišně. V Pravdě chtěl například sestavit eklektické menu s chutěmi celého světa: výsledkem je jedno jídlo z více než tuctu zemí po zeměkouli. „Spousta lidí říká, že nemůžete být dobrý ve všech těch typech jídla – ale já si myslím, že můžete,“ namítá. Do Hot přinesl asijské vlivy, Barock nyní přetváří tak, aby se soustředil na jednodušší (ale stále uspokojující) pokrmu. Když Sjöö otvírá novou restauraci, zeptá se sám sebe, co chce a kde by sám rád jedl.

Také v marketingu uplatňuje různorodý postup podle daného místa. „Mám určitou strategii, ale řídím se citem,“ říká. Za ta léta jeho skupina občas zorganizovala nějakou událost nebo výlet, pořádala

večere, připravila ochutnávky nebo kurzy vaření. „Nejlepší reklamou je mít dobrý výrobek a dát hostům víc, než čekají,“ říká Sjöö. „Zní to jednoduše, ale není vždycky jednoduché toho dosáhnout.“ A tady přichází ke slovu jeho dvousetčlenný tým zaměstnanců. „Nejsem to já,“ říká, „ale lidé kolem mě kdo zajišťuje úspěch našich restaurací.“

To ovšem neznamená, že by stál stranou. Podle svých slov se ve všech restauracích objevuje pokaždé, když je v Praze – což je dost často. Koneckonců restaurace nejsou pro Tommymu Sjöö jenom byznys. „Pro mě to není práce,“ říká upřímně, „dělám to, protože to miluju a protože je to pro mě potěšení.“

Jason Hovet

TO JE JEDNA Z VĚCÍ, které se naučil za 15 let vedení restaurací své společnosti Bacchus Group v Praze – i v zahraničí. Jednapadesátiletý Švéd do Česka jezdí od roku 1979 – tehdy jako amatérský golfista – a definitivně do Prahy přišel po roce 1989, když prodal úspěšný stavební podnik v rodné zemi. A pak hned popadl příležitost za pačesy a začal vést restaurace v Obecním domě. Tehdy věděl, že po skupině restaurací toužil odjakživa. „To byl od samého počátku můj plán,“ vysvětluje. Za léta otevřel šestnáct podniků, dnes jich má pět – čtyři v Praze: Barock, Pravda (která

statě tři: prostředí, jídlo a servis," odpovídá za všechny Řezníček. „Dobré umístění, výhled a možnost venkovního sezení také pomáhá," doplňuje Jebens. Savič, majitel Koga, pak zdůrazňuje kvalitní a čerstvé suroviny. A ačkoliv je jídlo pochopitelně tím nejdůležitějším, Karpišek připomíná, že také atmosféra se stává stále významnějším faktorem hodnocení podniku. On sám nejprve vytvoří menu a teprve potom k němu uzpůsobuje atmosféru – úplně všechno, od skleniček na víno až po dekorace. Proto také většina restaurátérů pracuje s renomovanými designéry. „Restaurace dnes nejvíc utrácí za architektky a výtvarníky, aby jim vytvořili všechno na míru – interiér, talíře, sklo..." říká Řezníček.

Začínat dnes novou restauraci je však mnohem těžší než deset let nazpět. Nejen že je potřeba několikanásobně většího vstupního kapitálu, ale člověk musí splňovat náročnější předpisy a potýkat se s velkou konkurencí. Sirový, který svou restauraci C'est la vie otevřel v roce 2002, to potvrzuje: „Dnes je složitější sehnat dobrý prostor a trvá mnohem déle, než se člověk zavede, protože dobrých restaurací je více. Já jsem měl sice výhodu v tom, že jsem našel dobré místo, ale hned od počátku jsem musel nasadit vysokou kvalitu, abych nezklamal očekávání." Přesto ale všichni výše zmínění věří, že i dnes by uspěli. „Pořád je možné být úspěšný [s novou restaurací]," tvrdí Karpišek a poukazuje přitom na New York či Londýn, kde stále vznikají nové koncepty. ■



Tomáš Karpišek

Pálffy Group – Roman Řezníček

Na detailech záleží

Paying attention to details



vepřích věk

Roman Řezníček, Pálffy Group's owner, is one of the few Czechs who's managed to build and maintain a position in Prague's fine dining segment, which is mostly occupied by foreigners. This 35-year-old Moravian started out at a time when he and the public still had a lot to learn about first-rate gastronomy. He bet mainly on high quality, discretion, top-quality staff, and diversification.

PÁLFFY GROUP, named after the first restaurant, Pálffy Palác, today includes the U Zlaté studně restaurant, just below the castle and boasting one of the most beautiful views of Prague, Sovovy Mlýny on Kampa, and the Mecca musical club. The basis of the Pálffy Palác concept is international haute cuisine in an exclusive, discreet environment. Although a hotel-restaurant, U Zlaté studně is Řezníček's premium establishment, for which he hopes to get a Michelin rating one day.

All three restaurants have very attractive locations in downtown Prague. "I think an original, interesting location accounts for 30% of success," Řezníček stresses. He says that today's customers are much more demanding as to the environment, and that you have to pay lots of attention to details. The staff is also important. "My remuneration system is set up as if each employee were my partner. Each restaurant has a set profit goal, and depending on how well it does, the staff either gets a bonus or has its pay docked," Řezníček explains. "I send managers for internships abroad, and I give them paid vacations to clear out their heads."

Řezníček literally started from scratch, and once thought he'd open a new restaurant each year. He's since changed his mind. "Fully devoting yourself to two or three projects is better than being unable to manage excessively fast growth," opines the owner. "I want to frequent my restaurants, to talk with guests, get to know them, and I want to provide the finest dining, but I don't want to be a slave to my business," he concludes.

Klára Smolová

Roman Řezníček, majitel Pálffy Group, je jedním z mála Čechů, kterým se podařilo vybudovat a udržet si své místo v Praze v segmentu fine diningu, který je z většiny okupován cizinci. Před 11 lety začínal 35letý Moravan v době, kdy on i veřejnost se o nejvyšší gastronomii měli ještě mnohé co učit. Vsadil především na kvalitu, diskretnost, perfektní obsluhu a diverzifikaci.

DO PÁLFFY GROUP, pojmenované podle prvního z podniků Pálffy Paláce, dnes patří také restaurace U Zlaté studně těsně pod Hradem, pyšníci se jedním z nejkrásnějších výhledů na Prahu, Sovovy Mlýny na Kampě a hudební klub Mecca. Základem konceptu Pálffyho Paláce je mezinárodní *haute cuisine* v exkluzivním a maximálně diskretním prostředí. Zlatá studně je sice hotelovou restaurací, přesto ji Řezníček označuje za svůj premiový podnik. Jeho cílem je do budoucna získat právě pro něj ocenění Michelin.

Všechny tři podniky se nacházejí na velmi atraktivních lokalitách v centru Prahy. „Originální, zajímavé místo je 30 procent úspěchu," zdůrazňuje Řezníček. Podle něj jsou dnes zákazníci mnohem náročnější na prostředí, a když chce člověk překvápit, musí dávat pozor na detaily. Stejně důležité jsou i zaměstnanci. „Mám systém hodnocení postaven tak, jako by zaměstnanci byli mými společníky. Každý podnik musí plnit procento zisku a nákladů a podle toho mají buď bonus, nebo krátím výplatu," vysvětluje Řezníček. „Manažery posílám na stáže

do zahraničí a dávám jim placené volno, aby si vyčistili hlavu."

Řezníček začínal doslova z ničeho. Kdysi měl představu, že každý rok otevře jednu restauraci, ale už se z ní prý vyléčil. „Věnovat se dvěma třem projektům naplno je lepší, než nezvládnout rychlý růst," říká. „Chci se ve svých restauracích objevovat, bavit se s hosty, poznávat je, chci špičkovou gastronomii, ale nechci být otrokem svého byznysu."

Klára Smolová

Nové strategie nejen v kuchyni

Cooking up new strategies

Zátiší Catering Group, provozující luxusní restaurace Bellevue, Mlýnec a V Zátiší, a také největší pražské cateringové centrum a elegantní místo pro pořádání akcí, Circle Line. Na co kladl majitel Sanjiv Suri po těch patnáct let největší důraz? Na školení.

ZÁKLADEM ŠKOLENÍ je domácí výcvikový manuál jeho skupiny, který klade silný důraz na zákazníka. Také se v něm připomíná, že zaměstnanci jsou odpovědní za to, zda zákazník přichází znovu, a mají se snažit pro něj učinit každou návštěvu jedinečnou. Musí to fungovat, jak Suri tvrdí, protože většina zaměstnanců u něj zůstává už asi deset let a neobměňuje se jich více než 10 procent. Aby přilákal zákaznický, vytvořil Suri nedávno marketingové oddělení – tým složený ze dvou lidí. „Marketing a reklama byly vždycky záležitostí řečí mezi lidmi,“ připomíná. Oddělení se soustředí zejména na atmosféru – jeho elegantní podniky proto dostanou příští rok novou tvář. „Naše síla byla vždy v jídle a v personálu,“ říká Suri.

Skupina – do níž spadá i cateringová divize – má 6 výkonných šéfkuchařů a několik velmi známých kuchařů strávilo čas v jejich kuchyních, především jmenujme Carla Bernardiniho. „To rozhodně pomáhá,“ říká Suri a dodává, že účinky jsou patrné jak interně, tak při pohledu zvenjšku. Na jedné straně to může také motivovat zaměstnance, aby se snažili dostat

The Zátiší Catering Group operates upscale restaurants Bellevue, Mlýnec and V Zátiší, as well as Prague's biggest catering outfit and the elegant event space, Circle Line. What has the group's owner, Sanjiv Suri, placed the greatest emphasis on in his 15 years of experience? Training.

THE BASIS is the group's in-house training manual, which has a strong focus on the customer. It also calls for staff to take responsibility for customer visits and to work to make each visit unique. It must be effective, as Suri claims most staff have been around roughly 10 years and turnover never tops 10%.

To attract customers, Suri has only recently created a marketing department – a team of two people. “Marketing has always been word-of-mouth,” he says. As part of a new effort to concentrate on dining atmosphere, all his venues will all get an interior makeover within the next year. “Our strength has always been on the food and personnel side,” Suri claims.

The group – including the catering division – has six executive chefs, and several well-known chefs have spent time in the kitchen, most notably Carlo Bernardini. “This definitely helps,” Suri says, adding the effect is felt both internally and externally. On the one hand, it can motivate staff to reach a higher level, what he calls the “ripple effect”. Naturally, a well-known chef will also get new clientele's attention.

Another attention-getter is the catering group, which Suri began in 1998, and which today brings in half of the group's revenues. “Catering is a totally different business than restaurants,” he points out. He learned this when some big events – like the International Monetary Fund meeting – came and gave his team a crash course in catering large events.

Learning and evolving, however, are some of the keys to the restaurant business. Could he repeat his success if he were to start today? “I don't know,” Suri ponders, “but I would definitely give it a try.”

Jason Hovet

na vyšší úroveň, na druhé straně může věhlasný šéfkuchař přilákat novou klientelu. Dalším způsobem jak přilákat pozornost je cateringová skupina založená roku 1998. „Catering je něco zcela jiného než vedení restaurace,“ zdůrazňuje. Naučil se to v dobách, kdy přišly velké akce jako zasedání Mezinárodního měnového fondu, které byly testem jak zásobit jídlem velkou událost. Dnes catering přináší polovinu obrátu.

Učení a vývoj jsou ovšem také klíčem k podnikání v restauratérství. Mohl by ovšem Suri svůj úspěch zopakovat, kdyby začínal dnes? „Nevím,“ zamyslí se opět, „ale rozhodně bych to zkusil.“

Jason Hovet

continued from page 24

to surprise them with something,” notes the owner of the Pálffy Group, Roman Řezníček.

How many is enough?

The aforementioned Eurostat data also indicates that restaurant and hotel chains with over 250 employees account for only 0.1% of the hospitality industry, yet they create 19% of the jobs and 23% of total sales within the segment. Indeed, financial strength is the greatest advantage a group has over individual establishments. “It brings a good amount of purchasing power,” explains Sanjiv Suri, Zátiší Catering Group's owner, adding that lower shared costs, for expenses such as marketing, is another advantage. Besides easier access to bank loans – which are practically off limits for individuals – groups have better negotiating positions with suppliers, who may offer advantageous deals. “They pamper us in terms of both quality and price, because there's a difference between buying two hundred kilos or two tons of fresh fish a month,” notes co-owner of Kogo, Jovo Savič.

In spite of the widely-held misconception, foreign tourists don't predominate among luxury restaurants' clientele. “Tourists are only the icing on the cake,” says Bacchus Group's Sjöö. In fact, most restaurant owners try to draw in locals – and the more restaurants one owns, the more local diners one can address. Sjöö, who has already opened 16 restaurants in his career, is convinced that, “if you create one restaurant well, the more likely customers will be willing to try another one of yours.” Sirový of C'est la vie has a contrasting opinion, insisting that such a scheme is basically competing with yourself. “With a chain it's hard to stick with the basic idea and keep a watchful eye on each restaurant,” Sirový says, claiming that he doesn't want another restaurant. “I think a chain can't work in fine dining. If you look at the Michelin Guide, none of the restaurants in the highest category have sister establishments,” he explains.

On the other hand, as Josef Voltr of Kolkovna Group points out: “If the concept's good and it becomes popular it can expand – even to other countries”. Which is precisely what his group is planning. After several successful years of operating Kolkovna, Celnice, and Olympia, it is



Hlavní chod: výcvik

Training is the main course

„Zaměstnanci jsou základ,“ říká Nils Jebens z Kampa Group. V sektoru, kde je dost velká fluktuace, je jedním z hlavních úkolů udržet si ty nejlepší pracovníky.

„VÝZKUMY UKAZUJÍ, že problém s obsluhou, je hlavním důvodem, proč se zákazník nevrátí do restaurace,“ dodává Jebens. A Jovo Savić, spolujednatel restaurací Kogo, tvrdí: „Když se nestaráte o svůj podnik, nebudou se o něj starat ani vaši zaměstnanci.“ Každý den ho najdete, jak pobíhá po své restauraci jako číšník, jak přebírá dodávky, řeší



dorothea bylica

Jovo Savić

problémy a vítá pravidelné zákazníky. „Pracuji spolu se svými lidmi, po zavrací době se spolu i napíjeme. Platím jim dobře a myslím, že je to znát na jejich práci,“ říká. Bonusy za výkon a podíl na zisku bývají častý způsob motivace. Například služebně starší zaměstnanci skupiny Zátíš Catering Group se podílejí na zisku, zbytek týmu může dostat bonus, když se dosáhne určitého obrátu nebo zisku. Ale jak říká Sjöo z Bacchusu: „Peníze nejsou jedinou motivací.“ Sjöo, stejně jako jiní restauratéři, věří, že klíčem k úspěchu je výcvik zaměstnanců.

Skupina Zátíš Catering Group dokonce připravila i vlastní manuál, jak se chovat k zákazníkovi. Důraz klade zplnomocňování zaměstnanců – aby mohli sami rozhodovat, jak nejlépe zákazníka uspokojit, dělat ony maličkosti, kvůli nimž si zákazník bude svou návštěvu pamatovat. „Když se jim nikdo pořádně nedívá přes rameno, berou na sebe více odpovědnosti,“ říká Suri. Kupříkladu jednou návštěvnice tak obdivovala vinné sklenice, že jí je číšník nechal zabalit, aby si je mohla vzít domů.

Každá z restaurací z této skupiny je trochu jiná, proto se liší i specifické školení zaměstnanců. Skupina Ambiente nabízí celou řadu stylů. V italských

„Staff is crucial,“ says Kampa Group's owner, Nils Jebens. In a sector where high employee fluctuation is a grim reality, keeping the best people is one of a restaurateur's main concerns.

“RESEARCH SHOWS that customers mostly do not come back to a restaurant because of problems with staff,“ notes Jebens. Co-owner of Kogo restaurants, Jovo Savić, adds to this: “If you don't care about your business, neither will your employees.” Every day you can find him running around his restaurant working as a waiter, receiving supplies, solving problems, and welcoming regular customers. “I work together with my staff, after hours we drink together. I pay them well and I think it shows on how they work,“ Savić explains proudly.

Performance bonuses and profit sharing are indeed common ways to motivate staff. For example, senior staff at Zátíš Catering Group participate in the latter, while the rest of the team can receive bonuses when they reach a certain sales level or even cost level. However, as Bacchus' Sjöo says, “Money is not the only motivation.” Like other restaurateurs, Sjöo thinks training and education are key.

Zátíš Group even produces its own manual on how to treat customers. It also stresses empowerment – that is, giving staff free reign over how best to satisfy guests, to do the extra things to make their visit memorable. “If no one is looking over their shoulder, they take more responsibility,“ says group owner Sanjiv Suri. For instance, once a guest so admired the wine glasses that one waiter arranged for her to bring them home.

Training within a group can also vary from venue to venue. Ambiente group has a number of different styles under its umbrella. At its Italian restaurants, for example, the training centers around wine, so some staff were sent to Italy and sommeliers were employed to teach about matching wines to food and other skills. At the Café Savoy, however, owner Tomáš Karpíšek sees atmosphere as being key, so training focuses on communication and making customers feel comfortable.

Jason Hovet, Klára Smolová

podnicích skupiny se například klade při výcviku důraz na víno, takže někteří zaměstnanci odjíždějí dokonce do Itálie nebo sem přijíždějí sommeliéři, kteří je učí, jaké víno se hodí ke kterému jídlu nejlépe, i další triky. V Café Savoy je podle Karpíška nejdůležitější atmosféra, proto se zdejší zaměstnanci při učení zaměřují především na komunikaci a na to, jak zajistit, aby se hosté cítili co nejpříjemněji.

Jason Hovet, Klára Smolová

starting a franchise system with an eye to expansion into Europe within four or five years. The company switched to a joint-stock legal entity, and its owners don't currently intervene in the daily operation of individual establishments, concentrating instead on developing the company. Tomáš Karpíšek, owner of the popular Ambiente franchise, has a similar approach. “One of franchising's big advantages is you don't have to take part in daily operations; you have time to be creative and innovative,“ he opines. Kampa Group doesn't have a franchise system, but Jebens works on a related principle. He delegates daily management responsibilities and devotes himself to making improvements, following trends, and creating new concepts.

Recipe for success

So what are the magical ingredients that make a successful restaurant? “There are three: environment, food, and service,“ insists Řezníček. “A good location, a view, and the option of sitting outdoors also help,“ adds Jebens. Savić, Kogo's owner, stresses fresh, high-quality ingredients. And although food is naturally the most important factor, Karpíšek points out that when a restaurant is rated, its atmosphere takes on greater significance. Therefore he first creates the menu and then adapts the atmosphere accordingly – everything from wine glasses to decorations. And many restaurant owners work with renowned designers. “Today restaurants spend the most on architects and artists to custom-create everything – interior, plates, glasses, etc,“ says Řezníček.

However, what all this progress means is that it's also a lot harder to open a new restaurant today than ten years ago. Not only do you need more starting capital, you also have to comply with stricter regulations and face greater competition. Sirový, who opened C'est la vie in 2002, confirms this. “It's much more complicated to find a good venue, and it takes longer to get established, because there are more good restaurants. I had the advantage of finding a good location, but I had to provide high quality right from the beginning, so as to meet expectations,“ he says. One ongoing question is whether the (now developed) local market can accommodate more concepts, venues, and restaurateurs. “It's still possible to be successful [with a new restaurant],“ insists Karpíšek, pointing to the dining scenes in New York and London, where new ideas are always being born. ■