



SANJIV SURI



Ptá se KLÁRA DONATHOVÁ
Recenzentka restaurací a gastronomická novinářka, která více než deset let přináší v médiích tipy na podniky, jejichž návštěva hostům přinese radost a pocit dobře utracených peněz. Nově otevřené restaurace, kavárny nebo bary, o kterých jste ještě ani neslyšeli, už pravděpodobně navštívila a má na ně názor.

Odpovídá SANJIV SURI
Rodilý Ind v roce 1991 přijel do Prahy a otevřel Čechům dveře k fine diningu. Provozuje restaurace V Zátíší a Mlýnec a cateringovou společnost Zátíší Catering Group. Myslí i na ty, kteří se do špičkových restaurací nedostanou. Jeho firmy zajišťují firemní stravování například v Googlu či Microsoftu. Děti ve školních jídelnách mezinárodních škol v Praze se díky němu učí, co je pestrost na talíři.

Sako: BLAŽEK

Foto: Petr Jandera, creative director; Jan Králíček; styling: Miro Sabo; vlasy a make-up: Lucie Janků; produkce: Kseniya Chudarova

Nejsložitější je dělat věci jednoduše. Věta, která se prolíná celým rozhovorem, je základem podnikatelského myšlení a úspěchu zakladatele restaurace V Zátíší. Na focení Vogue si připnul modrozlutý odznak, aby dal najevo svou podporu bojující Ukrajině. A aby modré nebylo málo, přidal ještě modré návleky. K jeho art de vivre totiž neodmyslitelně patří i humor.

Obligátní otázka, která ale musí přijít. Proč jste přijel do Prahy a rozhodl se zůstat?

Přijel jsem do Prahy na přelomu let 1990 a 1991. Bylo to období velkých historických změn a já jsem chtěl být jejich součástí. Vzal jsem si v práci osmiměsíční volno, abych mohl cestovat po střední Evropě a být při tom. Moje tehdejší přítelkyně dostala místo na švédské ambasádě v Praze, a tak jsem se sem dostal i já. Nenacestoval jsem toho tolik, kolik jsem chtěl, ale změnilo mi to život.

Měl jste už tehdy nějaké zkušenosti s gastronomií a plánoval jste v ní podnikat?

Původně jsem pracoval jako ředitel hotelu. Působil jsem ve Francii a v Africe. Když jsem přijel do Československa, bylo mi třicet. Často jsme chodili jíst ven a setkali jsme se s jídlem i servisem různé kvality, spíše té nižší. Tehdy jsem řekl přítelkyni, že volno, které jsem chtěl původně strávit cestováním, využiju jinak, a navrhl jí, že si v Praze otevřeme nějaký podnik a uvidíme. Buď bude fungovat, nebo se zase vrátím k práci ve vedení hotelu, kterou znám.

Jak vaše začátky vypadaly?

Náhodou jsme vyhráli výběrové řízení na kavárnu pod schody v Národním muzeu. Ale opravdu náhodou. Jestli si myslíte, že jsem měl nějaký promyšlený strategický plán, musím přiznat, že vůbec ne. Otevřeli jsme 19. května 1991. Po měsíci provozu kavárny za námi přišel spolujednatel domu v Liliové ulici, který právě dostal budovu zpět v restituci. V přízemí byla vinárna V Zátíší. Rekl nám, že se mu líbí, co děláme, a nabídl nám, jestli nechceme V Zátíší provozovat restauraci. Otevřeli jsme už pár týdnů nato, 29. července. Letos už to bude třicet jedna let.

Na provozování restaurace už jste plán měl?

Vůbec ne, na to nebyl čas. Prostory vypadaly jinak než dnes, podnik byl menší, hodně tmavý. Začali jsme tím, že jsme vymalovali na bílo, vyměnili všechny barevné zárovky za čiré a změnili otevírací dobu. V původní vinárně bylo přitímí a otvíralo se až v pět hodin. Hosté byli zvyklí objednat si víno a k tomu syrový nebo uzeninový talíř, případně mix obojího. My jsme přišli s něčím úplně jiným.

Z čeho se skládalo vaše první menu?

To můžu popsat úplně přesně. Nabízeli jsme tříchodové menu za 295 Kčs. Jako předkrm jsme podávali crudité, tedy čerstvou zeleninu, kterou jsme ten den sehnali, s koprovním jogurtovým dipem. Hlavní chod si hosté vybírali ze čtyř možností a vždy se k němu podával zelený salát, následoval dezert a káva. Kouzlo spočívalo v tom, že všechno bylo naprosto čerstvé a nekomplikované. Večer jsme měli prázdné lednice a ráno se zase vydali na nákup. Každý den jsme jezdili s šéfkuchařem do Holešovické tržnice a nakupovali plně přepravky zeleniny. Podle nákupu se pak rozhodoval, co ten den v kuchyni připraví.

Cena vašeho menu byla na tu dobu extrémně vysoká. Jak jste dokázali přilákat hosty?

Vysoká sice byla, ale nabízeli jsme něco, co jinde neměli. Chodili k nám především cizinci, kteří dlouhodobě žili v Praze. Byli zvyklí na čerstvé potraviny a my jsme jim je nabídli. Pro srovnání, v Národním muzeu jsme také dělali polední menu pro turistické skupiny, i když jsme ho museli připravovat v externí kuchyni v Holešovicích,

protože v muzeu jsme kuchyň k dispozici neměli. Tam jsme podávali třeba stroganoff s rýží. Menu stálo kolem 60 Kčs, takže rozdíl oproti Zátíši byl opravdu velký. Paradoxně se do Zátíši hosté vraceli klidně každý den, zvykli si a chodili jen k nám. Měli jsme tehdy čtyřicet dva míst a hosté se v restauraci za večer třikrát vystřídali.

Sehnat šéfkuchaře a další personál, který by odpovídal vašim představám, tehdy asi nebylo snadné?

Šéfkuchaře jsme našli u oběda v restauraci kousek od hotelu International. Zastavili jsme se tam s mou tlumočnicí na jídlo, které nám moc chutnalo. Obyčejná česká kuchyně, ale zkrátka dobrá. Dali jsme se s šéfkuchařem do řeči a brzy začal vařit u nás. Stejně štěstí jsme měli i na sous chefa. Podobně to bylo s personálem na plac. Přišli ke mně dva stevardi a dvě letušky z ČSA, měli zkušenosti a uměli se chovat k hostům. Ti pak přivedli další kolegy. Opravdu bych řekl, že jsem měl a stále mám velké štěstí na tým, který mě obklopuje. Pokud někdo říká, že dokáže uchazeče o práci poznat během třicetiminutového pohovoru, tak kecá.

Povedlo se vám některé z původních zaměstnanců udržet do dnes?

Rozhodně, někteří jsou s námi od samého začátku. Mojí pravou rukou už v Národním muzeu byla paní Krautstenglová, která mi stojí po boku dodnes. Spolu s ní třeba sous chef Jan Bureš, kterého jsem zmiňoval. Ze začátku jsem byl i já v restauraci každý den a pomáhal. Po směně jsme si společně sedli u baru a dali si jeden dva drinky. Na baru ležel list papíru, kam každý zapsal, co si dává. Bylo to na podnik a nikdo mi to nemusel dělat za zády. Nemám žádný trik, jak si zaměstnance udržet, jen chovat se k nim slušně a dát jim důvěru. Vždycky, když někomu končila zkušební doba, rozhodli ostatní, jestli chtějí, aby zůstal. To byl takový systém autokontroly, který fungoval. Nezažil jsem, že by mě někdo okrádal, a vlastně to podobně funguje dodnes.

Na papír už si asi konzumaci nepíšete, ne?

To ne, protože nás už před lety účetní donutil dělat pravidelné měsíční inventury, i když jsme měli pocit, že to není potřeba. Ale za základ opravdu považuju důvěru. Nebudeme přece zaměstnávat někoho, kdo bude kontrolovat někoho jiného, kterého jsme také zaměstnali, ale nevěříme mu. Říkám, že nepotřebujeme manažery, kteří budou ostatní kontrolovat, ale lídry, kteří budou ostatní inspirovat. Každý by měl být manažerem sám sobě. Mým, respektive naším úkolem je vybrat ty správné lidi, kteří to dokážou.

Jak je vybíráte?

U všech svých lidí hledám stejné vlastnosti. Chci, aby byli zvědaví, aby se pořád zajímali o to, co se kolem děje, co je v oboru nového. Hledám lidi, kteří jsou nesobečtí, kterým dělá radost, že dělají radost jiným lidem. Popravdě řečeno, chceme hlavně, aby naši hosté byli spokojení. Spokojení hosté rádi personál chválí a pochvala je svým způsobem droga. Jedí u nás hosté z celého světa, kteří navštěvují špičkové restaurace, a když servis a kuchyni pochválí, pro naše lidi to opravdu něco znamená, samozřejmě chtějí být chválení i od dalších hostů a o to víc se snaží. To není věc, která se dá zaplatit penězi. Na pohostinství je nejdůležitější právě ta pohostinnost.

V čem pohostinnost spočívá?

Víte, v každé restauraci mají židle a stoly, v těch fine diningových třeba skleničky Riedl a další hezké věci, ale to je jen základ. Ta důležitější část je právě to, čemu se říká hospitality – pohostinnost. Naším cílem je, aby se u nás hosté cítili dobře, aby odcházeli šťastní. Nechceme jim nutně ukázat všechno, co umějí v naší kuchyni připravit, nebo je oslovovat znalostmi someliéra. Dobrá obsluha se musí hostům přizpůsobit, vycítit, co chtějí slyšet, kdy chtějí informace a kdy preferují nenápadný

servis, který nebude zasahovat do jejich rozhovoru. Myslím si, že lidé, kteří vydělávají hodně peněz, jsou chytrí. A tak se logicky budou vracet tam, kde se cítí dobře. To je celá podstata našeho byznysu.

To zní až příliš jednoduše. Kde dnes v době personální krize nacházíte schopný personál?

Ve škole, snažíme se si obsluhu vychovávat. Nejlepší je začít s čistým štítem, předávat naše hodnoty, ukazovat, že fungují. Během pandemie to bylo těžké, ale teď jsme znovu navázali spolupráci s hotelovými školami. Já sám i členové našeho týmu chceme studentům předávat zkušenosti z praxe a s nimi lásku k oboru. I pro nás je jednodušší učit je, jak věci dělat správně, než je odnaučovat nějaké zažitě špatné návyky. Snažíme se vytvořit takové podmínky, aby u nás rádi pracovali.

Zároveň máte velkou divízi, která provozuje školní jídelny. Vychováváte si i své budoucí hosty?

To je pravda. Provozujeme školní jídelny na sedmi z osmi mezinárodních škol v Praze. Věřím, že děti, které u nás jedí, formujeme a pozitivně tím ovlivníme i jejich budoucí život. Nedáváme jim talíře naložené jídlem, které třeba nechtějí jíst. Dáváme jim na výběr. Připravujeme studený i teplý bufet plný zeleniny a příloh a k tomu porce proteinu, jako je losos nebo kuře. Děti se pak rozhodnou, jak si svůj oběd nakombinují. Chceme jim dát pestrost ve výběru i na talíři.

Vzděláváte stále gastronomicky i sám sebe, sledujete trendy v zahraničí, ochutnáváte v nových pražských podnicích?

Přiznám se, že moc ne. O tom, co se dnes v našich restauracích vaří, už nerozhdujuj. Proto je pro mě důležité, že jsme si dobře vybrali zaměstnance, proškolili je a vložili do nich důvěru. Právě oni sledují trendy i konkurenci. Ochutnávají a stále se učí nové věci.

Důvěra je tedy klíčová vlastnost ve vztahu k vašemu týmu?

Dá se to tak říct. Obsluhu nemůžete řídit odněkud zezadu. Dostává se do přímého kontaktu s hostem a je právě jejím úkolem, aby od nás host odešel šťastnější, než když k nám přišel. Musím věřit tomu, že členové personálu dokážou hostům naši filozofii předat. Neprodáváme jídlo, prodáváme zážitek a ten musí být perfektní.

Covid ale pravidla hry zásadně změnil. Lockdowny prodej zážitků dost dobře neumožňovaly. Jak jste s nimi popasovali? Neuvažovali jste o tom, že restaurace dočasně uzavřete?

Postavili jsme během pár hodin nový web a začali prodávat jídlo s sebou. Zavřít jsme nemohli, máme zodpovědnost za své lidi. Navíc jsem věřil, že to bude jen otázka týdnů, maximálně měsíců. Jsem založením optimista, nenapadlo mě, že nás čekají dva covidové roky. Nakonec jsme museli udělat kroky, na které nejsem hrdý. Tržby ze dne na den spadly na úplné minimum, zatímco mzdové náklady zůstaly stejné. Asi třetinu lidí jsme museli propustit. Polovinu našich tržeb tvořil catering. Ten se ale úplně zastavil. Většina zaměstnanců, které jsme museli propustit, pracovala právě v cateringu.

Už se situace vrátila do normálu?

Loňským zářím začal zase úplný extrém druhým směrem. Měli jsme víc objednávek na akce, než jsme byli schopni zvládnout. Museli jsme obejít naše klienty a poctivě jim říct, že v daný den nebudeme schopni jim poskytnout služby v „kvalitě Zátíši“. Nabídli jsme jim jiné termíny, případně pomoc s nasmlouváním jiné cateringové firmy. Vše se podařilo zorganizovat, začali jsme nabírat nové lidi, kteří se samozřejmě báli, že přijdou nová omezení a s nimi propouštění nebo snižování mezd. Slíbili jsme, že je nepropustíme a na platy nesáhneme. A přišel listopad, začal se omezovat počet účastníků společenských akcí, a vše co bylo domluvené, zase padlo. Ale tak jako já důvěřuju svým zaměstnancům, chci, aby oni mohli důvěřovat nám, takže jsem slib dodržel.

Samozřejmě to znamená ztrátu převyšující patnáct milionů korun. Ale když nemáte slovo, kterému mohou ostatní věřit, nemáte vůbec nic.

Začali se vracet zahraniční turisté?

Velmi pomalu. Restaurace v historickém centru mají tu výhodu, že za normálních okolností zaujmou turisty i místní, kteří v jejich blízkosti bydlí nebo spíše pracují. Když v Praze turisté nejsou a lidé jsou doma na home office, všechny výhody se ztrácejí, protože v centru bydlí málo stálých obyvatel. Ale kvůli tomu přece nepřestěhujeme podnik někam na Prahu 6. Museli jsme se naučit mnohem víc pracovat s Čechy a musím říct, že máme každý večer plno. To platí i pro víkendové brunche.

Museli jste zvyšovat ceny?

Zatím jsme to neudělali, ale to, co se děje na trhu teď, je naprosto neuvěřitelné. Ceny surovin skokově rostou klidně z týdne na týden o čtvrtinu. U fine diningu se to dá zvládnout, ale třeba ve školních jídelnách nebo firemních kantýnách je to obrovský problém. Klade to mnohem vyšší nároky na inteligentní plánování nabídky tak, abychom využili suroviny se stabilnější cenou. Ale je to stejná výzva pro každého, kdo pracuje v gastronomii. Zvládneme se s ní popasovat, ale věřím, že to pro mnohé bude opravdu těžké. Hodně dobrých lidí z oboru nakonec odejde.

Jaké další výzvy vám poslední měsíce přinesly?

Hodně se změnilы poměry ve firemním stravování. Mnoho zaměstnanců si zvyklo na práci z domova, a tak dopředu netušíme, kolik lidí přijde ten který den na oběd. U nás se jídlo nemusí objednávat předem. Nechceme lidi nutit vybírat si, co budou další dny jíst, dáváme jim svobodu volby. Jenomže jeden den jich přijde poobědvat třeba dvě stě a druhý den třikrát tolik. Zároveň stavíme na čerstvosti surovin, takže plánování nákupů a počtu porcí je naše nová výzva, před kterou se snažíme obstat pomocí dat a moderních technologií. Nechceme se vracet zpátky k objednávkám obědů předem jen proto, že časy jsou složité. Musíme jít dál a poprat se s tím. Svět na nás taky čekat nebude, a když se zítra rozhodneme otevřít pobočku v Berlíně nebo v Mnichově, nemůžeme argumentovat tím, že v Praze si lidé dokážou vybrat hlavní chod předem. Musíme se prosně poučit, pracovat rychle s daty a vyjít z toho silnější. Pak máme konkurenční výhodu před ostatními.

V čem vám mohou moderní technologie usnadnit práci?

Vlastně i v maličkostech, které se nemusejí zdát podstatné. Pomáhají nám správně nastavit hlasitost hudby podle toho, kolik je právě v restauraci hostů. Usnadňují nám práci se světlem, které je velmi důležité pro atmosféru podniku. Data nám mohou odpovědět i na otázku, jaká je korelace mezi počtem hostů v restauraci a počasím. Někteří hosté preferují elektronické jídelní lístky, jiní chtějí menu na hezkém papíře a představení jídel obsluhou. Obojí jim chceme nabídnout. Zjednodušeně řečeno, data nám mohou pomoci zmapovat, co funguje a těší hosty natolik, že je to k nám přivede zpět.

Je tedy budoucnost gastronomie odosobněná a spočívá na technologiích a datech?

Upřímně, nevím. Po čtyřiceti šesti letech v oboru vím jen

to, že nevím nic. Ale mnohé si dokážu představit. Takže se ničemu nebráním a zkouším nové věci. Občas někdo přijde s řeckněme obyčejným nápadem, který se dobře realizuje a má skvělé výsledky. Jindy mám pocit, že jsme přišli na něco úžasného, provedení je perfektní a výsledek téměř nulový. Zkrátka dopředu nevím, jak se co povede, ale nepřestávám experimentovat. Jak už jsem řekl, my jsme tu, aby hosté odcházeli šťastnější, ne proto, abychom byli spokojení my, že se uskutečnil nějaký náš nápad.

Máte nějaký vlastní „systém“, jak činit hosty šťastnými? Právě ho testujeme na firemních klientech. Nasypali jsme do něj data za předchozí roky, s výjimkou let 2020 a 2021, které považujeme za určitou anomálii. Analyzujeme chování našich klientů a následně jim nabízíme péči a služby na míru. Poslední roky před covidem byly nesmírně hektické. Měli jsme čtyři až pět eventů denně, plně jídelny i restaurace. Nestíhali jsme starat se o klienty, kteří se k nám z nějakého důvodu třeba nevrátili. To chceme změnit, chceme jim ukázat, jak jsou pro nás důležití. V příštích třech letech máme v plánu velké věci.

Nevzdalujete se tím trochu od myšlenky dělat věci jednoduše?

Vůbec ne. Jak říkám, dělat věci jednoduše je to nejtěžší. Pokud nedokážeme náš nápad, se kterým nám pomohly právě technologie, popsat během pár minut na jedné stránce papíru, pak je moc složitý a musíme se zamyslet znovu.

Co činí šťastným vás?

Můj pohled na štěstí se trochu liší od standardní západní filozofie. Myslím, že nemůžu dělat nic pro to, abych byl šťastný. Pokud budu hledat štěstí mimo mě samotného, pak je to štěstí, které může přijít, ale stejně tak může odejít. Štěstí je třeba hledat uvnitř sebe samého. Je to rozhodnutí nezávislé na vnějších okolnostech. Vnější okolnosti jsou pak dvojitou druhu. Ty, které nemůžu ovlivnit a pak nemá smysl se jimi trápit. A ty, které ovlivnit můžu, ale vyžadují nějakou moji aktivitu. Tak udělám všechno podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a večer půjdu spát s čistou hlavou. Rád říkám, že život se prostě děje. Kdybyste se mě před čtyřiceti lety zeptala, jestli mám v plánu jet do Prahy, otevřít si tam restauraci, dvakrát se oženit a mít čtyři děti, nevěřicně bych na vás koukal a přemýšlel, kde vlastně Praha je. A vidíte, Zátíši už je tu třicet jedna let. Prostě se to stalo.

▼ QUICK REPLY

Hraje se ve vašem oboru fér? Ano.

Jak byste definoval fair play třemi slovy? Rovné podmínky.

Co nebo kdo je vaší největší motivací? Nelson Mandela a Mahátmá Gándhí.

Je pravda černobílá, nebo spíše šedá? Šedá, odstíny se proměňují

Jaký vynález lidstvo právě teď nejvíce potřebuje? Čip s morálním kompasem do nejchytřejších mozků.

Který vynález nejvíce změnil lidské dějiny? Internet.

Se kterými třemi osobnostmi – z přítomnosti i historie – byste nejraději povečeřel? Abraham Lincoln, Lao Tzu, Gautama Buddha

Jak by se jmenoval film natočený na motivy vaší kariéry? Serendipita (šťastné náhodné setkání).

A kdo by vás hrál? Člověk, který nikdy neměl ponětí, jak bude jeho život v budoucnu vypadat, a stále se nechává radostně překvapovat.

Které tři mobilní aplikace používáte nejčastěji? YouTube, WhatsApp a Microsoft 365.

Jakou vůni používáte? Kuoros Aftershave & deodorant od YSL.

Do kterého kosmetického produktu vám není líto investovat? Krása je uvnitř, takže do kosmetických produktů neinvestuji, ale kdyby, tak do organického kokosového oleje.

Který kus oblečení máte v šatníku nejdéle? Žlutou bundu, už pětadvacet let.

A kterého kusu oblečení si nejvíce ceníte? Necením si oblečení.

Kdyby vás měl po zbytek života oblékat jeden jediný návrhář, který by to byl? Paul & Shark.

Kdybyste mohl žít kdekoli na planetě, kde by to bylo? Vždy tam, kde právě jsem

Kdybyste mohl strávit 24 hodin v jiné době, jaké datum a město byste si vybral a proč? Na Okinawě, abych vstřebal moudrost lidí starých 120 let a více.

Kolik hodin denně spíte? Sedm až deset.

Kolik hodin byste spát chtěl? Sedm až deset.

Vyřadil jste ze svého jídelníčku něco, co vám chutná? Z velké části červené maso, ale miluju ho.

Jaká je vaše oblíbená guilty pleasure? Dobré červené víno a nepasterizovaný sýr.

Kolik grandsiamových turnajů vyhrála Martina Navrátilová? Osmnáct.

Je lepší život pohodový jako kondiční běh, nebo soutěživý jako tenis? Pohodový jako golf.

Fotografie-La Suite-ne de Sabbe-Hoot Brno