

# nowość GASTRONOMICZNE

HORECANET.PL

*NAJWIĘKSZĄ  
SIŁĄ JEST  
POZORNA  
PROSTOTA*

ANDREA  
CAMASTRA, NUTA

*Przewodnik  
Michelin  
Polska 2026  
10 GWIAZDEK*

*Polski  
street food  
dojrzeła kulinarnie  
i biznesowo*

KARINA  
KALISZCZAK, CUORE

*FINE DINING  
NIE MUSI  
BYĆ POD  
KRAWATEM*

ZIEMOWIT  
OWCZARZ, STEAMPUNK



*GASTRONOMIA  
OPARTA  
NA EMOCJACH*

*Restauracja  
jako miejsce  
spotkań*

PAULA  
BAGIŃSKA, AĪOLI

BENIAMIN BIELECKI  
WSPÓŁWŁAŚCICIEL

BIBENDA  
BARBARA

NOWOŚĆ

Bonduelle®  
Food Service



CORN RIBS

CHRUPIĄCA  
I NATURALNIE  
SŁODKA KUKURYDZA



# SPIS TREŚCI

Panorama .....	4
Wywiad numeru	
Gastronomia oparta na emocjach .....	12
Puls gastronomii	
Rodzina, wartości i herbata z misją .....	24
Jakość slow food z dynamiką sprawnego fast foodu .....	30
Umacnianie pozycji restauracji jako miejsca spotkań .....	33
Gastronomie i rozrywkę łączy w jeden scenariusz .....	36
Czasami największą siłą jest pozorna prostota .....	40
Marketing	
Onboarding małymi krokami. Część szósta .....	42
Wyposażenie i zaopatrzenie	
Znaczenie ergonomii oraz właściwego rozmieszczenia urządzeń .....	43
Jak nowoczesne technologie pomagają gastronomii ograniczać koszty? .....	44
Napiwki problemem organizacyjnym, nie finansowym? Część druga .....	46
Szef kuchni	
Fine dining nie musi być pod krawatem .....	48
Mała, lecz wypełniona restauracja .....	54
Polski street food dojrzewa kulinarnie i biznesowo .....	56
Street food stawia na warzywa .....	59
Barman	
Mniej cukru, więcej wyobraźni .....	60
Produkty i innowacje .....	61
Wizytówki .....	62



## Łatwo zachwycić się nowością

Nowy koncept, modny adres, kolejne otwarcie czy trend, o którym mówi cała branża. Znacznie trudniej zbudować miejsce, które pozostaje istotne po roku, pięciu czy dziesięciu latach. Miejsce, które rozwija się wraz z rynkiem, ale nie traci własnej tożsamości. Komu z nas ktoś kiedyś nie polecił Bibendy? To zdecydowanie miejsce, którego popularność wykracza znacznie poza granice Warszawy. Benjamin Bielecki, współwłaściciel ma wrodzoną intuicję, która chyba rzadko musi go zawodzić.

Dziś polska gastronomia znajduje się w ciekawym momencie. Z jednej strony, obserwujemy coraz większą profesjonalizację zarządzania, rosnące znaczenie danych, kosztów i efektywności operacyjnej. Z drugiej, coraz wyraźniej widać, że o sukcesie restauracji nadal decydują czynniki, których nie da się zamknąć w arkuszu kalkulacyjnym: jakość relacji, kultura organizacyjna, umiejętność budowania zespołu czy autentyczna gościnność.

Coraz więcej mówi się również o technologii, automatyzacji i nowych narzędziach wspierających codzienną pracę restauracji. To ważny kierunek rozwoju, ale trudno oprzeć się wrażeniu, że wraz z postępującą cyfryzacją jeszcze większego znaczenia nabiera człowiek.

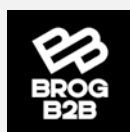
Zarówno po stronie gościa, jak i pracownika. Warto również zauważyć, jak bardzo zmieniła się perspektywa samych restauratorów. Jeszcze kilka lat temu branża żyła przede wszystkim nowymi otwarciami, kolejnymi konceptami i szybkim wzrostem. Dziś coraz częściej rozmawiamy o stabilności, rentowności, jakości zarządzania i budowaniu organizacji zdolnych funkcjonować przez wiele lat. Gastronomia dojrzewa jako sektor gospodarki, a wraz z nią dojrzewają przedsiębiorcy, którzy coraz częściej myślą nie o tym, jak otworzyć kolejne miejsce, lecz jak rozwijać to, które już stworzyli.

Równocześnie restauracje pełnią dziś znacznie szerszą rolę niż jeszcze dekadę temu. Są przestrzenią spotkań, budowania relacji i spędzania czasu. W świecie, w którym coraz więcej interakcji przenosi się do przestrzeni cyfrowej, rośnie wartość miejsc oferujących autentyczne doświadczenia i bezpośredni kontakt z drugim człowiekiem. Być może właśnie dlatego tak dużego znaczenia nabierają dziś gościnność, atmosfera i jakość obsługi – elementy, których nie da się zastąpić technologią ani skopiować za pomocą gotowych rozwiązań.

Zyczę inspirującej lektury!

Milena Kaszuba-Janus  
redaktorka naczelna

PARTNERZY



**Redakcja**  
Milena Kaszuba-Janus  
redaktorka naczelna  
m.kaszuba@brogb2b.pl  
tel. 664-463-066

Karolina Stępiak  
dyrektorka wydawnicza  
k.stepniak@brogb2b.pl  
tel. 664-463-096

Redakcja nie odpowiada za treść  
materiałów reklamowych.  
Reprodukcja lub przedruk wyłącznie  
za pisemną zgodą Wydawcy.  
© 2026 Copyright by BROG B2B Spółka  
z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k.  
All rights reserved.

DOŁĄCZ DO NAS

facebook.com/nowoscigastronomiczne

www.linkedin.com/showcase/nowosci-  
gastronomiczne-czasopismo-restauratorow

www.instagram.com/nowoscigastronomiczne

**Wydawca**  
BROG B2B  
– media efektywnej komunikacji  
Spółka z ograniczoną  
odpowiedzialnością Sp. k.  
ul. Londyńska 4  
03-921 Warszawa  
biuro@brogb2b.pl

**Dział Sprzedaży**  
Zbigniew Pąg  
dyrektor sprzedaży  
z.pak@brogb2b.pl  
tel. 664-463-083

**Opracowanie graficzne/Skład DTP:**  
Studio Adekwatna  
www.adekwatna.pl

Zdjęcie na okładce:  
Maciej Margas

**HORECANET.PL**

Zapraszamy do odwiedzenia naszego  
newsowego portalu rynku HoReCa oraz  
subskrypcji codziennego Newslettera



## NÓW – kolejny projekt twórców Wandala

Nowy, tajemniczy koncept szefa kuchni Adriana Bębna i Piotra Pietrasa MS, twórców głośnego Wandala, właśnie otworzył swoje progi w budynku The Form, tuż obok swojego bardziej bezpośredniego starszego brata. Otwarcie Nowiu zapowiadaliśmy na naszych łamach w ubiegłym roku.

Menu Adriana Bębna opiera się na współczesnym spojrzeniu na polskie terroir. Nie chodzi tu o rekonstrukcję niegdysiejszej

Mikołaj Skrzypczak. Bieżącym zarządzaniem restauracją zajmuje się Magdalena Babik, a jedną z głównych twarzy sali pozostaje Iza Iskierka, char-

ryzmatyczna sommelierka. Za program win i pairingów odpowiada

ją wspólnie Piotr Pietras, Magdalena Babik i Iza Iskierka.

Karta obejmuje kilkaset etykiet, pochodzących z Europy, z naciskiem na jej chłod-

niejsze regiony.

Równie mocny jest zespół kuchni NOWIU. Jej szef, stojący także za kuchnią Wandala Adrian Bęben, potwierdza swój status jednej z najbardziej wizjonerskich postaci polskiej sceny gastronomicznej. Towarzyszą mu sous chef Piotr Komorski, Kuba Jakubiak i Jędrzej Krzemiński.

### Lokalne, polskie akcenty

W powstaniu NOWIU ogromną rolę odegrali polscy twórcy i rzemieślnicy. Za projekt wnętrza odpowiada Michał Jagiełło, realizację mebli, baru i piwnicy na wino przygotował Tomasz Omachel, a ceramikę stworzyła Anna Barcentewicz. Minimalistyczna identyfikacja wizualna jest zasługą kierowanego przez Mateusza Piekarskiego zespołu londyńskiego studia GP.works,

a oniryczny język marki i narracja to dzieło Kuby Janickiego (Pierwszy Serwis). Za PR i relacje z mediami projektu odpowiada Karolina Milczanowska. Ważnym elementem przestrzeni są także prace Cezarego Poniatowskiego – artyście znanego z organicznych reliefów i instalacji balansujących pomiędzy naturą, cielesnością i snem.

– Nie interesuje nas dystansujący fine dining oparty wyłącznie na technicznej perfekcji – mówią Adrian Bęben i Piotr Pietras. – Chcemy stworzyć miejsce zbudowane na emocjach, na poczuciu bliskości i wtajemniczenia. Takie, do którego wraca się nie tylko dla smaku, ale po to efemeryczne, trudne do nazwania doświadczenie.

## BAKEN po raz trzeci w Warszawie

Popularny koncept bakery-bistro rozwija działalność. Twórcy BAKEN zapowiadają otwarcie kolejnej restauracji, która ma połączyć autorską kuchnię, rzemieślnicze pieczywo i swobodną atmosferę charakterystyczną dla marki.

BAKEN, jeden z najgłośniejszych konceptów gastronomicznych ostatnich lat w Warszawie, przygotowuje się do otwarcia nowego lokalu. Za projektem stoją Aleksandra i Jacek Dojnikowscy, twórcy m.in. Bułkę przez Bibułę i Pollypizza.

Restauracja zlokalizowana będzie przy ul. Filtrowej 64 na warszawskiej Ochocie. Wcześniej działała tam cukiernia. Nowy BAKEN rozwija filozofię marki opartą na jakościowym produkcie, prostym podejściu do jedzenia i nowoczesnym, miejskim stylu życia. Nowa lokalizacja ma zaprosić gości jeszcze tego lata.

BAKEN od początku budował swoją pozycję jako miejsce łączące piekarnię rzemieślniczą, śniadaniownię i nowoczesne bistro. Marka zdobyła rozpoznawalność dzięki dopracowanemu brandingowi,

minimalistycznej estetyce i konsekwentnemu podejściu do jakości produktów. Lokale marki znajdują się przy Żurawiej 6/12 i w Browarach War-



kuchni, lecz o próbę uchwycenia jej krajobrazu: niemych głębi jezior, szeleszczących opowieści lasu, wyrwanych czasowi sekretów fermentacji i dojrzewania, niezmiennego rytmu natury. Produkty pochodzą od lokalnych producentów i rzemieślników, a kuchnia, choć precyzyjna i perfekcyjna technicznie, świadomie rezygnuje z nadmiaru formalizmów.

Integralną częścią tego doświadczenia są autorskie pairingi, zarówno winne, jak i bezalkoholowe.

### Silny, zgrany zespół

NÓW od początku jest projektem bardzo osobistym, opartym o doświadczenie i osobowość tworzących go ludzi. Stanowisko General Manager sprawuje, podobnie jak w Wandalu,



sawskich. W okresie letnim działa również BAKEN Bar na Żoliborzu, który na sezon zimowy we współpracy z Defender Lodge przeniósł się na Polanę Szymoszkową do Zakopanego. W tym roku Aleksandra i Jacek Dojnikowscy otworzą także swoje koncepty w inwestycji SOHO by Yareal.

## Da Grasso z 8 nowymi lokalami w pierwszym kwartale 2026 roku

Sieć niezwykle dynamicznie rozpoczęła ten rok, powiększając swoją mapę franczyzową o 8 nowych punktów w zaledwie trzy miesiące. Nowe pizzerie pomyślnie zadebiutowały zarówno w dużych aglomeracjach, jak i w miastach powiatowych, co potwierdza uniwersalność i silną pozycję marki na polskim rynku gastronomicznym.

Każde z tych otwarć stanowi bezpośredni dowód na to, że przedsiębiorcy chętnie lokują swój kapitał w bez-

pieczny, sprawdzony model B2B, który skutecznie opiera się waha- niom ko-

niunkturalnym. Lokale zostały uruchomione w zróżnicowanych formatach — od dużych restauracji, po nowoczesne punkty ekspresowe nastawione na szybką obsługę i segment dostaw (delivery).

Tak intensywna ekspansja na początku roku to także efekt wdrożenia atrakcyjnych programów wsparcia inwestycyjnego, w ramach których firma współfinansuje część kosztów



startowych oraz oferuje pomoc przy rebrandingu. Ten doskonały wynik otwiera marce

prostą drogę do realizacji ambicyjnych celów

strategicznych z planowanymi na cały 2026 rok. Dla potencjalnych kandydatów

szukających stabilnej drogi rozwoju to jasny sygnał, że sieć oferuje dynamiczne, bezpieczne i wysoce rentowne środowisko biznesowe.

Nowe lokale Da Grasso zostały otwarte w Bydgoszczy, Nowogardzie, Warszawie, Pabianicach, Krzeszowicach, Wrocławiu, Krakowie i Piotrkowie.

## Baba Jaga od Grupy Bambino

Na kulinarnym mapie Warszawy pojawiło się nowe miejsce zlokalizowane w prestiżowym kompleksie. To najnowszy projekt Kamila Kraszewskiego, twórcy Grupy Bambino, odpowiedzialnej za takie koncepty jak Nicoletta, Medusa, Nicoletta Saska Kępa, Marcello Warszawa oraz BANG BANG.

Baba Jaga to autorska interpretacja tradycyjnej kuchni polskiej. Za koncepcję kulinarną odpowiada szef kuchni Sebastian Zeger, który w swoim

menu łączy szacunek do klasyki z kreatywnym podejściem do formy i smaku. Goście będą mogli tu znaleźć znane i lubiane polskie dania w zupełnie nowej

odświeżeniu, zaskakujące, dopracowane i pełne charakteru

Restauracja zlokalizowana przy ul. Wroniej 10 w inwestycji Towarowa 22, wyróżnia się nie tylko kuchnią, ale również designem. Prze-

strzeń została zaprojektowana przez architekta Sebastiana Śliwińskiego z dbałością o każdy detal, oferując możliwość

elastycznego wydzielenia stref dzięki nowoczesnym rozwiązaniom architektonicznym.

To miejsce zarówno na kameralne spotkania, jak i większe wydarzenia. Restauracja jest czynna od poniedziałku do czwartku od 12:00 do 22:00, w piątki i soboty od 12:00 do 00:00, a niedzieli od 12:00 do 21:00.



## Mateusz Gessler ambasadorem oferty gastronomicznej Żabki

Jak informuje sieć, współpraca ze znanym szefem kuchni ma na celu promowanie zbilansowanych posiłków marek własnych oraz tych z oferty Żabka Menu. Wspólne działania komunikacyjne zainaugurowała kampania „Śniadania na bogato. Zaczynj dzień jak szef”.

–Żyjemy szybko, ale to nie znaczy, że powinniśmy rezygnować z jakości i przyjemności jedzenia oraz wartościowych posiłków. Dlatego cieszę się, że mogę wspierać ofertę

gastronomiczną w Żabce, dostępną niemal na każdym rogu. Nawet w biegu warto zatrzymać się na chwilę i złapać coś, co zostało przygotowane z pomysłem i z dbałością o smak –

mówi Mateusz Gessler. Współpraca z Mateuszem Gesslerem rozpoczęła się

kampanią „Śniadania na bogato. Zaczynj dzień jak szef” (trwa od 6.05 do 2.06.2026 lub do wyczerpania zapasów). W ofercie dostępnych jest ponad 30

rodzajów kanapek, w obniżonej cenie 6,99 zł/szt.,

które w 3 minuty są gotowe na ciepło. Wśród dostępnych

wariantów znajdują się m.in. różne rodzaje panini, tostów czy bagietek i kanapek trójkątnych Tomcio Paluch.



## Popeyes ogłasza 7 nowych lokalizacji

Sieć zakłada znaczne poszerzenie portfolio. Stawia na strategiczne punkty handlowe i komunikacyjne. W najbliższych planach marki znajduje się aż 7 nowych otwarć. Dzięki tym inwestycjom liczba restauracji serwujących kurczaka w stylu Luizjany wzrosła z 35 do 42 lokalizacji, umacniając pozycję brandu w segmencie QSR.

– Rozwijamy się w tempie, które napawa nas ogromną dumą i radością. Cieszy nas każde pytanie o to, kiedy będziemy w nowym miejscu, bo to dowód na to, jak bardzo goście na nas

Marketing Manager Popeyes Polska. – Dziś mamy 35 restauracji, ale za chwilę będzie ich już 43. Nasza „pomarańczowa rodzina” rośnie błyskawicznie, a my z ekscytacją patrzymy na kolejne miasta, które pojawią się na naszej mapie. Chcemy być tam, gdzie nasi fani nas oczekują – dodaje Węcka



Nowe punkty na mapie Popeyes: od Bałtyku po Śląsk

Tylko w najbliższym kwartale marka otworzy 7 nowych lokalizacji: Bydgoszcz

(CH Focus), Kielce (Galeria Echo), Jędrzejów Drive Thru (przy trasie S7), Mszana Drive Thru (przy autostradzie A1), Radzymin Drive Thru (przy trasie S7), Warszawa (G City Targówek), Szczecin Drive Thru (ul. Ku Słońcu).

W całym 2026 roku planowane jest otwarcie co najmniej 70 nowych punktów w Europie Środkowo-Wschodniej.

## Rex Concepts zadebiutował na Giełdzie Papierów Wartościowych

Jedna z sieci restauracji QSR w Europie, zadebiutowała na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Debiut na warszawskim parkiecie jest zwieńczeniem oferty publicznej spółki, której wartość wyniosła 497,8 mln zł. Debiut Rex Concepts (Burger King, Popeyes) jest pierwszym w 2026 roku debiutem na warszawskiej giełdzie, połączonym z ofertą publiczną.

– Dzisiejszy debiut to nie tylko symboliczny moment, ale przede wszystkim początek kolejnego etapu naszego rozwoju. Pozyskany kapitał pozwoli nam przyspieszyć realizację ambitnych planów i umocnić naszą pozycję rynkową. Zaufanie inwestorów do nas

i naszej strategii, które przełożyło się na sprzedaż pełnej puli oferowanych akcji i pozyskanie przez spółkę blisko 450 mln zł na założone przez nas cele to dla nas silna motywacja, żeby dalej ciężko pracować oraz budować wartość dla naszych akcjonariuszy, partnerów

i klientów – mówi Olgierd Danielewicz, Współzałożyciel oraz Prezes Zarządu Rex Concepts.

– Jesteśmy niezwykle dumni z debiutu giełdowego Rex Concepts. To efekt konsekwentnej realizacji strategii oraz ogromnego zaangażowania całego zespołu! Najlepsze dopiero przed nami. Firma ma przed sobą ogromny potencjał rozwoju, a my jako McWin Capital Partners będziemy nadal aktywnie wspierać ambitne cele zarządu – mówi Henry McGovern, Przewodniczący Rady Nadzorczej Rex Concepts S.A. oraz jeden z założycieli McWin Capital Partners.

– Debiut giełdowy to naturalny krok w rozwoju świetnych, perspektywicznych spółek, a taką niewątpliwie jest Rex Concepts. Pozytywna reakcja inwestorów na ofertę publiczną pokazuje, że rynek docenia zarówno dotychczasowe wyniki spółki, jak i jej plany oraz perspektywy rozwoju. Cieszymy się, że do grona akcjonariuszy dołączają nowi inwestorzy i że wspólnie będziemy uczestniczyć w kolejnym etapie rozwoju spółki jako spółki publicznej – mówi Steven Winegar Clark, Członek Rady Nadzorczej Rex Concepts S.A. oraz jeden z założycieli McWin Capital Partners.

## La Table Plénitude by Dom Pérignon w restauracji U Wieniawy

Warszawska Grupa Restauracyjna oficjalnie stała się właścicielem jednego z zaledwie 15 dostępnych na świecie egzemplarzy La Table Plénitude by Dom Pérignon. To stół degustacyjny stworzony specjalnie do celebracji i serwowania legendarnego szampana Dom Pérignon P3 (Plénitude 3), uznawanego za najbardziej ekskluzywną i kolekcjonerską interpretację szampana tej marki.

La Table Plénitude to dzieło sztuki użytkowej i symbol filozofii Dom Pérignon, według której najważniejszym składnikiem wielkiego szampana jest czas.

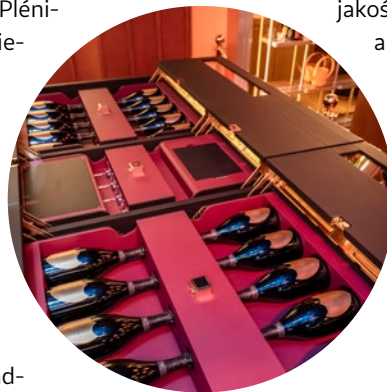
Projekt został opracowany przez renomowane francuskie studio Atelier Casanova pod nadzorem Richarda Geoffroya, legendarnego Chef de Cave Dom Pérignon, który przez blisko trzy dekady odpowiadał za kreowanie najważniejszych roczników domu szampańskiego. Każdy egzemplarz wykonywany jest ręcznie z najwyższej

jakości materiałów, a jego forma stanowi połączenie rzemiosła artystycznego, luksusowego designu oraz kultury wielkich win.

To pierwszy i jedyny egzemplarz w Polsce, dzięki któremu

Warszawa dołącza do najbardziej prestiżowych miejsc na świecie związanych z kulturą szampana, kolekcjonerskimi winami oraz luksusowymi doświadczeniami gastronomicznymi.

Projekt stanowi jeden z najbardziej prestiżowych zakupów w historii polskiej gastronomii premium i jednocześnie wyraz



ambicji Warszawskiej Grupy Restauracyjnej (U Wieniawy, Restauracja Akademia, Ave Pegaz oraz Ogrody Wieniawy), która poprzez odważne,

kolekcyjerskie i światowej klasy projekty pragnie promować polskie kulinaria na międzynarodowej scenie gastronomicznej.

## Dave's Hot Chicken stawia na Polskę wraz z Azzurri Group

Sercem konceptu jest pikantny kurczak w stylu Nashville, serwowany w siedmiu poziomach ostrości – od łagodnego „Not Hot” po ekstremalnie ostry „Reaper” – w otoczeniu inspirowanym sztuką uliczną i energią Los Angeles. Do tej pory firma sprzedała prawa do rozwoju ponad 1000 lokalizacji na świecie, a ponad 400 restauracji jest już otwartych i działa na różnych rynkach. Teraz chce rozwijać się w Polsce.

W 2017 roku trzej przyjaciele z dzieciństwa – szef kuchni Dave Kopushyan, Arman Oganiesyan i Tommy Rubenyan – zebrali zaledwie 900 dolarów, aby uruchomić pierwszy punkt sprzedaży na parkingu



w Los Angeles. Koncept szybko zdobył popularność, a kolejnym krokiem było nawiązanie współpracy z Billem Phelpsem, współzałożycielem sieci Wetzel's Pretzels, co umożliwiło rozwój marki w modelu franczyzowym.

Marka przyciągnęła inwestorów ze świata show-biznesu, w tym Drake'a i Ushera, a jej społeczność w mediach społecznościowych liczy ponad 7 milionów obserwujących. Niedawno Dave's Hot Chicken został przejęty przez fundusz Roark w transakcji wyceniającej firmę na około 1 miliard dolarów. Obecnie marka przygotowuje się do kolejnego etapu globalnej ekspansji.

W ramach europejskiej strategii rozwoju Azzurri Group przygotowuje wprowadzenie Dave's Hot Chicken na polski

rynek. Wejście na polski rynek ma zostać zrealizowane w formule joint venture.

– Naszą ambicją jest uczynienie

Dave's Hot Chicken marką wyznaczającą standardy swojej kategorii na polskim rynku – mówi Lea Ghanem, European Business Development Director w Azzurri Group. – Poszukujemy partnera, który podzieli naszą długofalową wizję rozwoju i będzie w pełni zaangażowany w dostarczanie polskim konsumentom doświadczenia, które jest odważne, wyjątkowe pod względem jakości i naprawdę niezapomniane.

Po zakończeniu szeroko zakrojonych prac przygotowawczych Azzurri Group prowadzi już rozmowy z potencjalnymi partnerami, którzy dysponują silnymi kompetencjami operacyjnymi oraz dogłębną znajomością lokalnego rynku. Pierwszy etap rozwoju zakłada otwarcie około 25 restauracji, a w kolejnych latach planowana jest dalsza ekspansja marki.

# MONIN®

## Smak kultowy? Balonowy!



Odkryj kultowy syrop  
MONIN Bubble Gum



Odkryj więcej!

REKLAMA

www.moninpolska.pl



inspiracje koncepty receptury

# PRZEWODNIK MICHELIN POLSKA 2026

Michelin zaprezentował nową selekcję restauracji ujętych w Przewodniku MICHELIN Polska 2026, ogłoszoną podczas ceremonii w ICE Kraków Congress Centre. Tegoroczna edycja stanowi ważny krok w historii Przewodnika. Po raz pierwszy selekcja obejmuje całą Polskę, uwzględniając zarówno największe miasta, jak i regiony oraz miejscowości, które wcześniej nie były objęte oceną inspektorów Michelin.



**P**rzewodnik MICHELIN Polska obejmuje obecnie 196 restauracji. Cztery z nich po raz pierwszy otrzymały Gwiazdkę MICHELIN, dzięki czemu liczba restauracji z tym prestiżowym wyróżnieniem wzrosła w Polsce do 10. Miłośników doskonałej kuchni w przystępnej cenie z pewnością ucieszy także przyznanie 19 nowych wyróżnień Bib Gourmand, doceniających restauracje oferujące wysoką jakość dań i bardzo dobry stosunek jakości do ceny.

#### **Cztery restauracje otrzymały Jedną Gwiazdkę MICHELIN**

W tegorocznej edycji grono polskich restauracji wyróżnionych Gwiazdką MICHELIN ponownie się powiększyło. W tym roku cztery lokale po raz pierwszy otrzymały to prestiżowe wyróżnienie.

Na szczególną uwagę zasługuje restauracja Steampunk w Pszczynie. To pierwszy lokal z Gwiazdką MICHELIN wśród nowych regionów uwzględnionych w tegorocznej selekcji Przewodnika. Już sama lokalizacja na ósmym piętrze dawnej

wieży ciśnień oraz inspirowane steampunkiem wnętrza nadają temu miejscu wyjątkowy charakter. Inspektorzy podkreślają również imponującą kuchnię. Dania szefa kuchni Ziemowita Owczarza zachwycają techniką wykonania i doskonale wyważonym smakiem.

W Warszawie wyróżnienie zdobyła restauracja Alon Omakase – pierwszy w Polsce japoński lokal nagrodzony Gwiazdką MICHELIN. Restauracja oferuje autentyczne doświadczenie Edomae sushi, a szef kuchni Alon Than wraz ze swoim zespołem zachwycają gości precyzją przygotowania potraw i mistrzowską techniką krojenia. Równie duże wrażenie na inspektorach zrobiło wyczcucie smaku. Najwyższej jakości owoce morza z różnych stron świata doskonale współgrają tu z idealnie dobranymi przyprawami i subtelnymi dodatkami. Szczególne uznanie zdobyło nigiri z langustyneką i limonką, docenione za czystość i wyrazistość smaku.

Wrocław, który dołączył do Przewodnika MICHELIN dopiero w ubiegłym roku, nadal dynamicznie rozwija swoją

scenę gastronomiczną. W edycji 2026 kolejne dwie restauracje otrzymały Gwiazdki MICHELIN. Jedną z nich jest BABA, która po ubiegłorocznym wyróżnieniu Bib Gourmand awansowała teraz do grona restauracji z Gwiazdką MICHELIN. Szefowa kuchni Beata Śniechowska zachwycała inspektorów nowoczesnym spojrzeniem na tradycyjną polską kuchnię. W swobodnej, pełnej energii atmosferze serwuje dopracowane dania, które w subtelny sposób wydobywają charakter głównych składników. Szczególne uznanie zdobyła autorska interpretacja pierogów „Petit Bonbon”.

Drugą wyróżnioną we Wrocławiu restauracją jest Most, kameralny lokal ukryty wewnątrz brasserie Między Mostami. Szef kuchni Łukasz Budzik serwuje menu degustacyjne opisane jedynie pojedynczymi słowami, które nie zdradzają poziomu kunsztu i kreatywności obecnych w każdym daniu. Fundamentem kuchni są najwyższej jakości składniki, łączone w przemyślany i harmonijny sposób, dający znakomite efekty smakowe. Szczególne uznanie inspektorów zdobyło danie z borowików, ziemniaka, parmezanu i trufli.

W Polsce jest obecnie 10 restauracji wyróżnionych Jedną Gwiazdką MICHELIN. Swoje dotychczasowe wyróżnienia utrzymały: Arco by Paco Pérez w Gdańsku, Giewont w Kościelisku, Muga w Poznaniu oraz NUTA, hub.praga i Rozbrat 20 w Warszawie.

### **Bottiglieria 1881 utrzymuje Dwie Gwiazdki MICHELIN kolejny rok z rzędu**

Już czwarty rok z rzędu krakowska Bottiglieria 1881 utrzymała Dwie Gwiazdki MICHELIN, umacniając swoją pozycję najlepszej restauracji w Polsce. Inspektorzy ponownie docenili wysoki poziom dopracowania i kreatywności kuchni, która w odważny i niezwykle autorski sposób interpretuje klasyczne polskie smaki. To właśnie konsekwencja i wyjątkowy poziom kulinarny sprawiły, że restauracja po raz kolejny obroniła swoje dwa prestiżowe wyróżnienia.

### **Dziewiętnaście nowych wyróżnień Bib Gourmand**

Poza Gwiazdkami MICHELIN do tegorocznej selekcji w Polsce dołączyło także 19 nowych restauracji wyróżnionych Bib Gourmand. Nazwa wyróżnienia pochodzi od Bibendum – oficjalnej nazwy Ludzika Michelin – i przyznawana jest lokalom oferującym wysoką jakość kuchni w przystępnej cenie. Tegoroczne nowe wyróżnienia potwierdzają, że polska scena gastronomiczna wyróżnia się znakomitą relacją jakości do ceny.

Wiele wyróżnień Bib Gourmand w edycji 2026 trafiło do restauracji z regionów po raz pierwszy uwzględnionych w tegorocznej selekcji Przewodnika. W Białymstoku wyróżniono Kwestię Czasu / NAGO – kameralny lokal czerpiący inspiracje z podlaskich lasów – oraz Sztukę Chleba i Wina, łączącą piekarnię, wine bar i sklep z winem w miejsce, w którym można spędzić cały dzień. Na kulturze wina skupia się również KRZYWA Sztuka Wina w Katowicach, specjalizująca się m.in. w dojrzewających na miejscu mięsach.

Nowoczesne interpretacje tradycyjnych dań i wyraziste smaki to jeden z najmocniejszych trendów współczesnej polskiej gastronomii. Doskonałym przykładem restauracji oferujących świetną jakość w przystępnej cenie są

nowo wyróżnione Farmer & Sons w Skórczewie, The Moment w Kielcach oraz Piernicova na toruńskiej starówce.

Miłośnicy smaków spoza Polski również znajdą w tegorocznej selekcji coś dla siebie. W Rzeszowie wyróżniono restaurację Naama, serwującą autentyczną kuchnię marokańską. Z kolei Da Andrea w Olsztynie stawia na włoskie smaki i najwyższej jakości składniki sprowadzane z Włoch, a Acanti w Łodzi łączy różne europejskie inspiracje z polskimi kulinarnymi tradycjami.

Tegoroczne rozszerzenie selekcji pozwoliło również odkryć restauracje mieszczące się w wyjątkowych lokalizacjach. Wśród nich znalazła się Biblioteka w Wałbrzychu, usytuowana w imponującej bramie zamkowej, oraz 2PiEr na piątym piętrze Lubelskiego Centrum Konferencyjnego, skąd rozciąga się panoramiczny widok na miasto.

Lista restauracji Bib Gourmand powiększyła się także w miastach obecnych już wcześniej w selekcji. W samej Warszawie dołączyły cztery nowe adresy oferujące świetną jakość w przystępnej cenie. Blisko Bar oraz WIN wine bar & shop wpisują się w trend nowoczesnych wine barów, w których kuchnia dorównuje poziomem starannie dobranym winom. WANDAL stawia na kreatywne reinterpretacje polskiej kuchni, a AHAAN przenosi gości do Tajlandii dzięki świeżym, intensywnym smakom i aromatycznym daniom.

W Krakowie nowe wyróżnienia Bib Gourmand otrzymały Nat Bistro – kameralne miejsce dla miłośników win naturalnych oraz Bufet KRK, młodszy koncept twórców dwugwiazdkowej Bottiglierii 1881. We Wrocławiu do grona wyróżnionych dołączyła Pijalni, gdzie najważniejszy jest smak i prostota dań bez zbędnych dodatków. Z kolei Brut Bistro w Gdańsku przyciąga swobodną, sąsiedzką atmosferą i kuchnią inspirowaną smakami z różnych stron świata. Dzięki 19 nowym wyróżnieniom liczba restauracji z Bib Gourmand w Polsce wzrosła już do 38.

### **Eliksir utrzymuje Zieloną Gwiazdkę**

Restauracje wyróżnione Zieloną Gwiazdką pokazują inne podejście do gotowania i prowadzenia gastronomii, oparte na świadomych wyborach, sezonowości, odpowiedzialnym doborze produktów oraz bliskiej współpracy z lokalnymi producentami. Eliksir w Gdańsku pozostaje jedyną restauracją w Polsce należącą do tego prestiżowego grona.

### **Ogłoszono laureatów Nagród Specjalnych**

Poza nowymi Gwiazdkami MICHELIN i wyróżnieniami Bib Gourmand w tegorocznej edycji przyznano również cztery Nagrody Specjalne. Trafiły one do wyjątkowych osób i zespołów, które w ciągu ostatnich 12 miesięcy szczególnie wyróżniły się oczach inspektorów Przewodnika MICHELIN.

- Nagroda MICHELIN Opening of the Year / Otwarcie Roku: WANDAL, Warszawa.
- Nagroda MICHELIN Young Chef Award / Młody Szef Kuchni: Ida Malec z Nat Bistro, Kraków.
- Nagroda MICHELIN Service Award / Nagroda dla Obsługi: zespół restauracji Babinicz,
- Nagroda MICHELIN Sommelier Award / Nagroda dla Sommeliera: Dawid Kurlus z restauracji Maremma, Poznań.

Więcej informacji na [HORECANET.PL](https://horecanet.pl)

# V Europejski Kongres Gastronomiczny za nami!

To był intensywny czas pełen merytorycznych, międzynarodowych dyskusji, spotkań z gwiazdkowymi szefami kuchni i wyznaczania nowych kierunków dla branży. Agenda była także bogata w wystąpienia specjalistów branży. Program został podzielony na trzy główne panele: szefów kuchni, winiarski oraz turystyki gastronomicznej. Nasze media Świat Hoteli – czasopismo hotelarzy, Nowości Gastronomiczne – czasopismo restauratorów oraz newsowy portal Horecanet.pl objęły wydarzenie patronatem medialnym. Kongres zorganizowali: Gdańska Organizacja Turystyczna, Europejskie Centrum Solidarności oraz Akademia Gastronomiczna w Polsce.

**O**d inspiracji i edukacji, przez tajniki budowania zespołów i trendy winiarskie, aż po wielki finał – przekazanie tytułu Europejskiej Stolicy Kultury Gastronomicznej delegacji z Malagi – tak w skrócie można podsumować Kongres, który w tym roku odbył się w Gdańsku.

Wydarzenie zostało zaprojektowane jako wielowymiarowa platforma wymiany wiedzy i doświadczeń, łącząca perspektywy szefów kuchni, edukatorów, producentów wina oraz ekspertów turystyki gastronomicznej. Całość wyraźnie pokazała, że współczesna gastronomia to już nie tylko kuchnia – to złożony ekosystem, w którym kluczowe są kompetencje, zarządzanie, kontekst kulturowy i międzynarodowa współpraca.

Pierwszy panel szefów kuchni, moderowany przez Macieja Dobrzynieckiego, koncentrował się na fundamentach nowoczesnej gastronomii. W części poświęconej trendom i „nowej geografii smaku” głos zabrali Eduard Xatruch, Thijs Vervloet oraz Przemysław Klima. Dyskusja wyraźnie pokazała potrzebę świadomego balansowania między lokalnością a globalnymi inspiracjami. Szefowie podkreślali, że przyszłość kuchni opiera się na autentyczności, ale też odwadze w reinterpretowaniu tradycji.

Drugi moduł, w którym wzięli udział: Idoia Calleja, Laia Freixinet, Michel Moran oraz Krzysztof Szulborski, zwrócił uwagę na rosnącą rolę edukacji jako realnego narzędzia zmiany w branży. Wspólnie wskazali, że rozwój gastronomii będzie w coraz większym stopniu zależał od jakości kształcenia – zarówno w obszarze rzemiosła, jak i zarządzania.

Z kolei trzeci moduł, moderowany przez Patrycję Siwiec, przeniósł uwagę na kwestie budowania zespołów i kultur organizacyjnych. W dyskusji udział wzięli Diego Grimberg, Przemysław Sieradzki i Łukasz Broda. Panel pokazał, że sukces restauracji coraz częściej zależy od zdolności tworzenia stabilnych, zmotywowanych zespołów i świadomego przywództwa.

Panel winiarski, moderowany przez Adama Pawłowskiego, poszerzył perspektywę o spojrzenie producentów.



W dyskusji udział wzięli Charles Bonnay, Julio Pinto oraz Michał Pajdosz. Podkreślali oni znaczenie terroir, odpowiedzialności środowiskowej oraz konieczność adaptacji do zmian klimatycznych, wskazując wino jako integralną część doświadczenia gastronomicznego.

Zwieńczeniem wydarzenia był panel poświęcony turystyce gastronomicznej, moderowany przez Tomasza Kempkę. Wśród prelegentów znaleźli się Camille Louyot, Monika Krzepakowska, Slavija Jačan Obratov, Francisco de la Torre Prados, Carlos Miguel Fontão de Carvalho oraz Marc Michen. Eksperti podkreślili rosnący wpływ gastronomii na atrakcyjność destynacji oraz jej rolę w promocji dziedzictwa kulturowego. Istotnym elementem była prezentacja wniosków z raportu „MICHELIN Guide Beyond the Stars”, pokazującego realny wpływ obecności przewodnika na rozwój gospodarczy i prestiż regionów.

Wydarzenie zarysowało kierunek rozwoju branży: większa profesjonalizacja, silniejsze powiązanie z edukacją, rosnące znaczenie zespołów oraz coraz większa rola gastronomii jako elementu gospodarki i turystyki. To sygnał, że branża dojrzeje i coraz świadomiej buduje swoją przyszłość.

# DOSTAWCO HORECA

JUŻ WKRÓTCE PUBLIKACJA ROKU  
NOWOŚCI GASTRONOMICZNYCH I HORECANET!

Wydanie specjalne czasopisma NOWOŚCI GASTRONOMICZNE oraz portalu HORECANET.PL

## RAPORT 2026

### Rynek Gastronomiczny w Polsce

LIPIEC-SIERPIEŃ 2026

• TRADYCYJNA WERSJA PAPIEROWA

• MULTIMEDIALNE WYDANIE ELEKTRONICZNE

• NAJSZERSZY ZASIĘG W POLSCE



nowości  
GASTRONOMICZNE



SWIAT HOTELI

HORECANET.PL

MEDIA EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI



ZAPRASZAMY DO WSPÓŁPRACY

BIURO@BROGB2B.PL



TEL. 664 463 083



  
**Bibenda**

ROZMAWIAŁA  
MILENA KASZUBA-JANUS

# *GASTRONOMIA OPARTA NA EMOCJACH*

Bibenda przez lata stała się jednym z najbardziej rozpoznawalnych miejsc na kulinarnej mapie Warszawy – ale nie dlatego, że próbowała nim być. W rozmowie Benjamin Bielecki, współwłaściciel Bibendy i Barbary, opowiada o restauracjach, które nie powstawały jako koncepty, tylko jako naturalny sposób myślenia o jedzeniu i gościnności. O ewolucji zamiast rewolucji, o decyzjach podejmowanych pomiędzy intuicją, skalą działania i realiami rynku. To także opowieść o dojrzewaniu miejsca, które nie chce być kopiowane – i o tym, dlaczego nie zawsze więcej znaczy lepiej, nawet jeśli sukces wydaje się zapraszać do skalowania.

**Bibenda pojawiła się w momencie, w którym polska gastronomia nadal była mocno oparta albo na aspiracyjnym fine diningu, albo na bezpiecznej przewidywalności. Ty od początku tworzyłeś miejsce spoza tego podziału. To była intuicja czy bardziej chęć stworzenia czegoś spoza klasycznego schematu, który wtedy działał?**

Chyba nigdy nie mieściłem się w klasycznym schemacie. To było coś, w co po prostu wierzyłem, dlatego uznałem, że to idealny moment na otwarcie lokalu. W tamtym czasie można było jeszcze popełniać błędy i uczyć się już po starcie. Dziś, w obecnym otoczeniu rynkowym i przy kapitale, który napłynął do branży w ostatnich latach, jest to znacznie trudniejsze.

To była wizja moja i moich wspólników, która wyłamywała się z utartych schematów. Z jednej strony działały mainstreamowe lokale, które próbowały wychodzić poza standardy, z drugiej, były bardzo charakterystyczne miejsca, takie jak Beirut czy Kraken. W tamtym czasie pojawiały się multitapy i burgerownie – świeże koncepty, które dopiero zdobywały popularność.

Od początku naszym pomysłem było połączenie pełnego baru z pełną kuchnią. Chcieliśmy stworzyć miejsce, które nie będzie niedostępne ani pod względem cenowym, ani wizerunkowym. Z perspektywy czasu widać, że niektóre lokale bardziej onieśmiały gości, niż zachęcały ich do spróbowania czegoś nowego i dzielenia się jedzeniem.

Samo dzielenie się jedzeniem jest dziś wręcz zmitologizowane, choć dla mnie od zawsze było czymś naturalnym. Kiedy siadamy w domu do rodzinnego obiadu, świątecznej kolacji czy spotkania w gronie bliskich, nikt nie serwuje każdemu osobnej „talerzówki”. Jedzenie trafia na środek stołu i wszyscy się nim dzielą. My po prostu przenieśliśmy ten model do restauracji – i robimy to już od ponad dwunastu lat.

**Bibenda bardzo zmieniała sposób, w jaki Warszawa zaczęła konsumować gastronomię. Miałeś poczucie, że tworzycie nowy model restauracyjności, czy dopiero po latach widać skalę wpływu tego miejsca?**

Na całym świecie tak się je. Byłem pod bardzo silnym wpływem kultury gastronomicznej Izraela, gdzie po prostu podaje się wiele talerzyków do wspólnego dzielenia. Tak samo wygląda to zarówno w barze z falafelem gdzieś na przedmieściach czy w małej miejscowości, jak i w eleganckiej restauracji z dopracowanym menu, przemyślaną identyfikacją wizualną i kuchnią podążającą za trendami.

Dlatego nigdy nie traktowałem tego jako konceptu. Wręcz publicznie mówię, że nie zgadzam się z takim określeniem. Jeśli ktoś uważa to za koncept, to oczywiście ma do tego prawo, ale dla mnie nie mieści się to w tej kategorii. To po prostu naturalny sposób jedzenia. Tak jem i tak lubię jeść. Dla mnie koncept to innowacja, wprowadzenie czegoś zupełnie nowego, nieznanego.

Podobnie jest z określaniem nas mianem pionierów. To bardzo miłe, ale nie chcę sobie tego przypisywać. Cała gastronomia opiera się przecież na reinterpretacjach. Od

bardzo dawna nikt nie wymyśla wszystkiego od zera – raczej nadaje znanym pomysłom własną formę i kontekst.

Nie czujemy też presji związanej z tym, że rzekomo coś zapoczątkowaliśmy i teraz musimy nieustannie wyznaczać nowe kierunki. Tak dobraliśmy się jako wspólnicy i z szefową kuchni, że właściwie nie odczuwamy presji z zewnątrz. Za to doskonale potrafimy wytwarzać ją wewnętrznie – i to w zupełności wystarcza.

To właśnie napędza nas do ciągłego rozwoju i szukania kolejnych usprawnień. Żartuję czasem, że moim zadaniem jest nieustannie szukanie dziury w całym, tego, co można zrobić jeszcze lepiej. Bywa to męczące, ale taka jest moja natura. Uczę się dostrzegać pozytywy, jednak zawodowo przede wszystkim zwracam uwagę na rzeczy, które nie wyszły idealnie i można jeszcze poprawić. Zawsze szukam obszarów, w których możemy być lepsi.

**Wiele konceptów gastronomicznych bardzo szybko się starzeje, bo są odpowiedzią na trend, który okazuje się krótkotrwały, a nie na realną potrzebę ludzi. Bibenda przeszła kilka mniejszych metamorfoz. Czy ich podstawą są obserwacje faktycznych zachowań gości?**

To naturalna ewolucja. Jeśli działa się na rynku przez 10 czy 12 lat, to lokal musi się zmieniać i adaptować do rzeczywistości.

Najprościej widać to na przykładzie napojów. Kiedy otwieraliśmy restaurację, byliśmy mocno związani z rewolucją piwną. Sam lubiłem odkrywać nowe browary i style piwa. Mieliśmy kilka rotujących kranów z kraftami, które wtedy przeżywały swój rozkwit. Miałem wręcz wrażenie, że każdy warzył piwo w garażu. Próbowaliśmy nowości, wymienialiśmy się dostawcami, wspólnie zamawialiśmy piwa z innymi lokalami. Było w tym sporo logistycznych wyzwań, ale też ogromna frajda.

Z czasem oferta zaczęła ewoluować. Oczywiście od początku mieliśmy także wino i koktajle, ale stopniowo to właśnie one zaczęły odgrywać coraz większą rolę. Dziś mamy szeroką kartę win, w której dużą uwagę poświęcamy winom naturalnym. Nie chodzi jednak o modę czy efektowne etykiety. Bliska jest mi sama filozofia stojąca za tym podejściem



*Zawsze cieszę się recenzjami, w których ktoś pisze, że był pod dużym wrażeniem naszej kuchni, mimo że na co dzień jest zagorzałym miłośnikiem mięsa. Takie opinie pojawiają się zarówno w Polsce, jak i za granicą. To pokazuje, że ostatecznie liczy się po prostu dobre jedzenie.*

– ograniczanie chemii, pestycydów i ingerencji w proces produkcji na rzecz rzemiosła i szacunku dla produktu.

Jeśli chodzi o kuchnię, ważnym momentem była pandemia. Wtedy zatrzymaliśmy się i zaczęliśmy na nowo przyglądać się temu, skąd pochodzą nasze produkty. Jeszcze kilkanaście lat temu Hala Mirowska była dla wielu symbolem lokalności, a dzisiaj to małe Bronisze. Z czasem jednak coraz wyraźniej było widać, że ten model ma swoje ograniczenia. Zaczęliśmy więc jeszcze intensywniej szukać bezpośrednich kontaktów z rolnikami i producentami.

### Zdecydowaliście się również na dużą zmianę w postaci warzywnego menu.

W czasie pandemii dużo rozmawialiśmy o dostępności produktów pochodzących z odpowiedzialnych hodowli i o tym, jak chcemy pracować z takimi surowcami. To doprowadziło nas do stopniowej zmiany kierunku i skupienia się na kuchni opartej przede wszystkim na warzywach.

Nie była to próba wpisania się w trend ani odpowiedź na opinie, że Warszawa jest wegańską stolicą Europy. Ten kierunek pojawił się u nas naturalnie, a częściowo wręcz przypadkiem. Chcieliśmy po prostu korzystać z mięsa pochodzącego z dobrych źródeł. Po pandemii okazało się jednak, że odpowiedzialne zarządzanie takim produktem jest znacznie trudniejsze, niż mogło się wydawać. Jeśli w menu wykorzystuje się tylko konkretny element, na przykład pierś z kurczaka, trzeba znaleźć zastosowanie dla całej reszty. Przy dużej skali sprzedaży staje się to realnym wyzwaniem. Dziś mięso pojawia się u nas głównie okazjonalnie jako pozycja specjalna poza kartą.

### Jak na tę zmianę zareagowali goście?

Zawsze cieszą mnie recenzje, w których ktoś pisze, że był pod dużym wrażeniem naszej kuchni, mimo że na co dzień jest zagorzałym miłośnikiem mięsa. Takie opinie pojawiają się zarówno w Polsce, jak i za granicą. To pokazuje, że ostatecznie liczy się po prostu dobre jedzenie.

Szczerze mówiąc, czasem nawet zapominam o tej decyzji, że nasza kuchnia jest dziś w dużej mierze oparta na warzywach. Niedawno świętowaliśmy dwunaste urodziny restauracji i jako danie specjalne spoza karty podaliśmy półkę kurczaka z odpowiedzialnej hodowli. Trudno więc mówić o sztywnych granicach. To, że na co dzień koncentrujemy się na warzywach, nie oznacza, że pewne produkty są u nas całkowicie wykluczone.

Podobnie było choćby podczas walentynek, kiedy serwaliśmy ośmiornicę i krewetki, bo uznaliśmy, że właśnie na takie dania nasi goście mają wtedy ochotę. Nie lubię skrajności. W gastronomii, podobnie jak w życiu, rzadko prowadzą one do czegoś dobrego.

**Restauracja po jakimś czasie zaczyna mierzyć się z bardzo trudnym momentem – musi się rozwijać, ale jednocześnie nie może zdradzić własnej tożsamości. Czy macie taką listę rzeczy, które są niezmiennie, a gdzie jest pole do zmian?**



Szczerze mówiąc, mam poczucie, że z tym procesem mierzymy się od samego początku. Każdy lokal przechodzi przez etap ciągłego dostosowywania się do rzeczywistości. Największa elastyczność jest potrzebna właśnie na starcie, kiedy nasze założenia spotykają się z praktyką.

Najpierw trzeba zweryfikować je z zespołem. Oczywiście przygotowujemy procedury, szkolenia i standardy, ale nie wszystko, co dobrze wygląda na papierze, równie dobrze działa w codziennej pracy. Dopiero później przychodzi konfrontacja z gośćmi i ich realnymi potrzebami. Wtedy okazuje się, które rozwiązania są naturalne, a które wymagają korekty.

Po roku działania Barbary mam w sobie dużo pokory. Wydawało mi się, że po tylu latach prowadzenia restauracji wiele rzeczy już wiem, tymczasem nowe miejsce nauczyło mnie, że część procesów trzeba odkrywać od początku. Każdy lokal ma własną dynamikę i musi znaleźć swój naturalny sposób funkcjonowania.

Jednocześnie nie jestem zwolennikiem rewolucji. Zarówno w Bibendzie, jak i w naszych pozostałych projektach większość zmian odbywa się ewolucyjnie. Nawet te największe transformacje były procesami rozłożonymi na lata. Tak było choćby z przejściem na w dużej mierze bezmięsne menu po pandemii. Dla wielu osób mogło to wyglądać jak duża zmiana, ale dla nas była to naturalna konsekwencja wcześniejszych decyzji i kierunku, w którym stopniowo podążaliśmy.

Podobnie było z kartą win. Nie przeszliśmy z dnia na dzień na selekcję opartą na winach naturalnych. To był proces trwający dwa, może trzy lata. Krok po kroku zmienialiśmy ofertę, aż znaleźliśmy się w miejscu, które dziś najlepiej odpowiada naszej filozofii.

To samo dotyczy identyfikacji wizualnej czy innych elementów marki. Od czasu do czasu odświeżamy pewne

rzeczy, projektujemy na nowo menu czy komunikację, ale są to raczej korekty niż rewolucje.

Są jednak obszary, których nie chcemy zmieniać. Nie zmienia się nasze podejście do jedzenia, choć ono naturalnie dojrzeva razem z nami i naszymi gośćmi. Nie zmienia się także nasze podejście do gościnności. Nadal zależy nam na tym, żeby obsługa była życzliwa, uważna i autentycznie otwarta na ludzi. To jest fundament, na którym budujemy wszystko inne. Resztę można udoskonalać małymi krokami, ale właśnie ten element stanowi o tożsamości naszych miejsc. Od dawna też miałem pomysł na drugie miejsce, w którym mogłyby znaleźć przestrzeń wszystkie te pomysły i inspiracje, które są nam bliskie, ale których po prostu nie jesteśmy już w stanie pomieścić w Bibendzie.

**Przez ostatnią dekadę gastronomia bardzo romantyzowała pojęcie „konceptu”. Dzisiaj coraz częściej wraca rozmowa o profesjonalizacji, rentowności, strukturze kosztów i zarządzaniu. Czy cały czas masz radość z tworzenia czy ta strona excelowa potrafi zdominować codzienność?**

Nie wierzę w gastronomię bez tej excelowej części. Bez niej to nie jest biznes, tylko hobby. Szczercze mówiąc, nie wiem, czy takie sytuacje w ogóle istnieją.

Czasem, gdy śledzę rankingi San Pellegrino i patrzę na najlepsze restauracje świata, zastanawiam się, jak wygląda ich Excel. Naprawdę chciałbym to kiedyś zobaczyć. Przy tak zaawansowanych doświadczeniach kulinarnych koszty muszą być ogromne – od inwestycji, przez koszty pracy, po liczbę osób zaangażowanych w przygotowanie produktu. Jeśli pomyśleć o całej drodze składnika – od rolnika, przez kuchnię, aż po serwis przy stole – skala nakładów jest imponująca.

Ostatecznie jednak gastronomia jest biznesem jak każdy inny. Na koniec miesiąca trzeba zapłacić pracownikom, dostawcom i czynsz. Coś musi też zostać dla właścicieli, żeby mieli motywację do dalszego rozwijania i tworzenia tych miejsc.

Nie wiem, jak ten rynek będzie się zmieniał. Mam poczucie, że pojawia się coraz więcej lokali z bardzo silnym zapleczem finansowym dużych firm czy grup inwestycyjnych. Nie poświęcam jednak temu zbyt wiele uwagi. Staramy się przede wszystkim koncentrować na sobie – na tym, co możemy robić lepiej, jak się rozwijać i jak pozostać atrakcyjnymi dla gości.

Koszty bywają bezwzględne, czasem jest to przykre i nieprzyjemne, ale to właśnie ich kontrola daje fundament do tworzenia gastronomii opartej na emocjach. Bez zdrowych finansów trudno mówić o wolności w podejmowaniu decyzji.



*Nie jestem zwolennikiem rewolucji. Zarówno w Bibendzie, jak i w naszych pozostałych projektach większość zmian odbywa się ewolucyjnie. Nawet te największe transformacje były procesami rozłożonymi na lata.*

Od początku miałem świadomość, że liczby muszą się zgadzać, choć na starcie byłem w tym bardzo nieporadny. Paradoksalnie właśnie nauczenie się prowadzenia zdrowego biznesu zajęło mi bardzo dużo czasu. Dziś wiem, że był to jeden z kluczowych etapów rozwoju – nie tylko restauracji, ale także mojego jako przedsiębiorcy.

To właśnie stabilny biznes daje komfort podejmowania decyzji, które nie zawsze są motywowane wyłącznie finansowo. Zdrowy Excel pozwala realizować pomysły, eksperymentować i rozwijać miejsce zgodnie z własną wizją, a nie wyłącznie pod presją bieżących wyników.

**Można powiedzieć, że kolejki w Bibendzie są już nawet kultowe. Niedawno wprowadziliście nowe narzędzie dla oczekujących na stolik. Jak do tego doszło?**

Jak tylko pojawiły się kolejki, był to dla nas powód do zadowolenia, ale również niepokoju i dyskomfortu: stawiamy się zawsze po stronie gościa i chociaż wiemy, że brak systemu rezerwacji ma korzyści dla nas – płynność ruchu i elastyczne obłożenie oraz dla gości – pewność, że zawsze znajdzie się dla nich stolik, bo stoliki nie „czekają” na rezerwacje. Dla osób w kolejce jest to zawsze duża niepewność i potencjalna frustracja.

Nasz menedżer, Norbert, dostał zadanie, by zaopiekować się komfortem gości w kolejce. Najpierw wybudowaliśmy frontowy ogródek, przeznaczony do komfortowego oczekiwania na stolik, wprowadziliśmy instytucję hosta, którego zadaniem jest zarządzanie kolejką, serwis aperitivo i pierwszy kontakt z gośćmi. Zimą uruchomiliśmy kolejkę w bramie naszego podwórka z serwisem gorących naparów. Kombi-nowaliśmy.

Szukaliśmy rozwiązania, które byłoby bardziej komfortowe zarówno dla gości, jak i dla naszego zespołu. Wcześniej analizowaliśmy różne narzędzia i aplikacje do zarządzania kolejką, ale większość z nich była zbyt skomplikowana albo opierała się na modelu wirtualnych zapisów, co w naszej sytuacji nie do końca się sprawdzało.

Zależało nam na czymś prostym, intuicyjnym i pozostającym pod naszą kontrolą. Ostatecznie trafiliśmy na rozwiązanie, które świetnie odpowiadało tym potrzebom. Zaczęliśmy je testować, między innymi po rozmowach z chłopakami z Pizzaiolo, którzy również z niego korzystali. Po kilku miesiącach wdrożyliśmy je na stałe i dziś jesteśmy z tego bardzo zadowoleni.

Największą zaletą jest to, że eliminuje dużą część niepewności i stresu związanego z oczekiwaniem na stolik. Goście nie muszą stać przez cały czas pod restauracją i zastanawiać się, czy ich kolej już nadchodzi. Mogą przejść się po okolicy, zajrzeć do Barbary albo po prostu spędzić ten czas w wygodniejszy sposób. Gdy stolik jest gotowy, otrzymują powiadomienie.

Cały proces jest przy tym bardzo prosty. Gość skanuje kod QR, który przekierowuje go do tymczasowej strony internetowej z aktualnym statusem oczekiwania. Nie trzeba pobierać żadnej dodatkowej aplikacji ani zakładać konta. Z kolei po naszej stronie zapisami nadal zarządza pracownik, więc zachowujemy pełną kontrolę nad kolejką.

Myślę też, że z czasem będzie to dla nas bardzo ciekawe narzędzie analityczne. Pozwoli lepiej przewidywać

rzeczywiste czasy oczekiwania i jeszcze trafniej informować kolejnych gości o tym, kiedy mogą spodziewać się wolnego stolika.

Takie rozwiązania funkcjonują w wielu miejscach na świecie, ale to, co szczególnie mi się w nim podoba, to jego prostota. Jest intuicyjne, nie komplikuje procesu i po prostu działa. A to w gastronomii często jest najważniejsze.

### **Karta w Bibendzie zmienia się naprawdę często. Wymaga to na pewno dużej organizacji. Czy sezonowość się opłaca?**

To jeden z fundamentów naszego myślenia o kuchni i coś, co przez lata się nie zmieniło. Mam nawet poczucie, że kiedy mniej konsekwentnie podchodziliśmy do tego aspektu, restauracja funkcjonowała gorzej. To jeden z elementów, który jest dla nas naprawdę istotny.

Oczywiście sezonowe zmiany menu wymagają dużo pracy. Przy dużym obłożeniu restauracji nie jest to prosty proces. Trzeba odpowiednio zaplanować zakupy, zarządzić magazynem i tak przeprowadzić zmianę karty, żeby z jednej strony nie zabrakło dań z poprzedniego menu, a z drugiej nie zostać z nadmiarem produktów.

Z czasem nauczyliśmy się robić to bardziej płynnie. Zamiast wymieniać całe menu jednego dnia, stopniowo podmieniamy poszczególne pozycje, często rozkładając ten proces na kilka tygodni. Dzięki temu zarówno operacyjnie, jak i finansowo działa to znacznie sprawniej.

Sezonowość ma też wymiar biznesowy. Nowe dania przyciągają gości, bo pojawia się element ograniczonej dostępności. Ludzie wiedzą, że pewne produkty są dostępne tylko przez krótki czas i chcą z nich skorzystać. Dobrym przykładem są szparagi – co roku wywołują ogromne zainteresowanie właśnie dlatego, że ich sezon jest krótki.

Jednocześnie produkty sezonowe często osiągają wtedy najlepszą jakość i najbardziej racjonalną cenę. To naturalne.

Trudno oczekiwać, że szparagi sprowadzane zimą będą dały taką samą satysfakcję jak te zbierane w szczycie sezonu. W tym sensie sezonowość po prostu się broni – zarówno kulinarnie, jak i ekonomicznie. Wszystkie elementy zaczynają się ze sobą spinać.

Lubię też powtarzać, że ludzie jedzą pomidory przez cały rok, ale tak naprawdę cieszą się nimi głównie latem. To chyba najlepiej pokazuje, dlaczego sezonowość wciąż ma znaczenie.

### **Dużą wartość przypisujecie jakości i odpowiednim partnerom. Czy w związku z tym rozważaliście pójście o krok dalej, np. w formie własnego gospodarstwa?**

Uśmiecham się, bo istnieje to w mojej głowie bardziej w kategoriach marzenia, pewnej idylli. To, co jest realniejsze, to skupienie się na znalezieniu dobrych partnerów, którzy znają się na tym lepiej od nas. W tym roku nawiązaliśmy współpracę z Państwem Majlertami – znaleźliśmy nasiona, a oni testowo wyhodowali dla nas warzywa. W ten sposób możemy się rozwijać i mieć realny wpływ na produkt, jak choćby w przypadku fioletowego groszku. Myślę, że to jest przyszłość. Pełna samowystarczalność jest bardzo trudna i wymaga ogromnej ekspertyzy, po prostu bycia dobrym rolnikiem. Trudno się tego nauczyć, jeśli nie ma się w tym doświadczenia.

### **Bibenda swoją nazwę znalazła u Tuwima. Czy Barbara to nawiązanie do imienia czy może podkreślenie istoty barowej tego miejsca?**

Od początku wiedzieliśmy, że w nazwie musi pojawić się słowo „Bar”. Chcieliśmy też, żeby nowe miejsce było w pewnym sensie siostrą Bibendy. Kiedy w głowie Agaty pojawiła się nazwa „Barbara”, od razu poczuliśmy, że to jest to. Dobrze



Fot.: Maciej Margus

brzmi i jest łatwa do wymówienia w różnych językach, co również miało dla nas znaczenie. Im dłużej obracaliśmy tę nazwę w głowie, tym bardziej byliśmy przekonani, że jest właściwa. Po prostu wszystko zaczęło się zgadzać. Nie stoi jednak za nią żadna konkretna Barbara ani osobista historia. To nazwa, która po prostu idealnie wpisała się w charakter miejsca, które chcieliśmy stworzyć.

**Wspomniałeś, że Barbara pojawiła się ze względu na ciekawe aspekty Bibendy, których nie można było w pełni rozwinąć. Jakie to były dokładnie elementy?**

Dużą motywacją był sam sukces Bibendy. Jeśli przed lokalem ustawiają się ludzie i czekają na stolik, to z perspektywy restauratora trudno tego nie uznać za sukces. To generuje również konkretne wyzwania. W pewnym momencie okazało się, że przy skali zainteresowania i możliwościach naszej niewielkiej kuchni, nie jesteśmy w stanie realizować wszystkiego, co chcielibyśmy robić.

Jednym z powodów powstania nowego miejsca były także ambicje Agaty – naszej szefowej kuchni. Chciała rozwijać pewne pomysły kulinarne, na które w Bibendzie zwyczajnie brakowało już przestrzeni. Szukaliśmy więc sposobu, aby wspólnie móc iść dalej.

Drugim aspektem byli goście. Chcieliśmy stworzyć miejsce, w którym łatwiej będzie zarezerwować stolik i w bardziej komfortowych warunkach celebrować kolację czy spotkanie. W Bibendzie możliwości są pod tym względem

ograniczone, dlatego naturalnie pojawiła się potrzeba stworzenia czegoś nowego.

Trzecim elementem była ewolucja samej Bibendy. Choć bar wciąż stanowi ważną część lokalu pod względem architektonicznym, dziś pełni przede wszystkim funkcję restauracyjną. Oczywiście są goście, którzy lubią przy nim siedzieć i jeść kolację, ale stał się on de facto kolejną częścią sali restauracyjnej. Tymczasem kiedy otwieraliśmy Bibendę, bardzo mocno podkreślaliśmy połączenie baru i restauracji. To był jeden z fundamentów całego pomysłu. Z czasem ta proporcja naturalnie się zmieniła.

Nowe miejsce pozwoliło nam odzyskać część tych funkcji, które w Bibendzie przestały być tak wyraźnie obecne. Powstała przestrzeń, do której można po prostu przyjść na koktajl, kieliszek wina czy coś małego do jedzenia, ale również dobrze usiąść na pełną kolację. Mamy szerokie menu, w którym obok warzyw pojawiają się również ryby i mięso. Jest kreatywny bar, a także krótsza, bardziej skoncentrowana karta win – oparta na tym, co aktualnie najbardziej nas interesuje i co sami lubimy pić.

W pewnym sensie to miejsce jest odpowiedzią na naszą własną ewolucję. Łączy wiele elementów, które przez lata były dla nas ważne. Jest też przestrzeń, z której jesteśmy po prostu bardzo zadowoleni. Goście często mówią, że jest piękna, a nam udało się połączyć w niej różne pomysły, potrzeby i marzenia – również te związane z estetyką i projektowaniem wnętrza. To miejsce, w którym sami czujemy się komfortowo i do którego chętnie przychodzimy.

**Zdecydowaliście się na otwarcie nowego miejsca, też ze względu na sąsiedztwo, które jest już Wam dobrze znane. Czy to jest bardzo istotny aspekt przy szukaniu lokalizacji?**

W przypadku drugiego lokalu decyzja była już bardziej połączeniem emocji i kwestii kosztów. Oczywiście dobrze jest mieć oba miejsca blisko siebie. Z perspektywy operacyjnej znacznie łatwiej zarządza się biznesem, kiedy można być obecnym w obu lokalach praktycznie jednocześnie.

Nie bez znaczenia była też właśnie sama lokalizacja. To świetne miejsce i trudno byłoby znaleźć lepsze. Patrząc czysto biznesowo, wielu restauratorów zmaga się z problemami związanymi z lokalem, właścicielami budynków czy najbliższym otoczeniem. My od lat mamy bardzo dobrą relację z właścicielami kamienicy. Wspólnie przeszliśmy przez pandemię, wzajemnie się wspieraliśmy i zbudowaliśmy relację opartą na zaufaniu. Dzięki temu jeden z największych czynników ryzyka przy otwieraniu nowego miejsca – czyli sam lokal i jego otoczenie – właściwie nie był dla nas problemem.

Sam pomysł na nowy lokal pojawił się wcześniej niż konkretna przestrzeń. Wiedzieliśmy, że chcemy otworzyć kolejne miejsce, ale nie mieliśmy jeszcze sprecyzowanej wizji. Dla nas koncept zawsze rodzi się w dialogu z lokalizacją i konkretną przestrzenią.

Przygotowywaliśmy się do tego również organizacyjnie. W Bibendzie stworzyliśmy stanowisko menedżerskie i wdrażaliśmy nowe osoby, aby odciążać mnie oraz szefową kuchni. Chodziło o to, żeby zbudować strukturę, która pozwoli nam rozwijać się dalej bez szkody dla już istniejącego biznesu.





z miłości do  
**Zmywania**

winterhalter®

# Wynajmij

profesjonalną zmywarę  
gastronomiczną



**Najwyższej jakości  
zmywarki.**

Całkowicie niezawodne.  
Ekonomiczne. Ergonomiczne  
i łatwe w obsłudze.



## Dlaczego warto?



Umowa bez pośredników



Brak inwestycji na start



Gwarancja i serwis przez  
cały okres najmu



Bezpłatna dostawa, montaż  
i konfiguracja

**Sprawdź ofertę dla swojego biznesu:**  
[wynajmijzmywarke.pl](http://wynajmijzmywarke.pl)



**wynajmij  
zmywarke.pl**

Rozważaliśmy różne lokalizacje. Byłem wręcz przekonany, że nowe miejsce powinno powstać poza ścisłym centrum Warszawy – bardziej jako lokal osiedlowy, sąsiedzki i kameralny. Ostatecznie skończyło się na dużym narożnym lokalu w samym Śródmieściu. I to jest chyba dobry przykład tego, że w gastronomii warto zachować elastyczność. Rzeczywistość często prowadzi nas w zupełnie innym kierunku, niż pierwotnie zakładaliśmy.

**Mówiłeś, że kiedy już wydaje się, że coś wiesz o tej branży, otwierasz nowe miejsce i okazuje się, że musisz się uczyć pewnych kwestii na nowo. To jest chyba bardzo ciekawe doświadczenie dla restauratora.**

Tak, zdecydowanie. Z jednej strony jest ekscytujące i daje dużo satysfakcji, z drugiej bywa momentami wymagające i męczące. Tworzenie nowego miejsca to przecież nie tylko kwestia wnętrza czy menu, ale przede wszystkim budowania odrębnej kultury organizacyjnej i nowego zespołu.

Najwięcej czasu zajmuje właśnie krystalizowanie się zespołu, który nadaje miejscu charakter. Kluczowe jest stworzenie atmosfery, w której osoby już dobrze rozumiejące nasze wartości i sposób pracy są w stanie skutecznie przekazywać je nowym pracownikom. To proces, którego nie da się przyspieszyć.

Jednocześnie rzeczywistość bardzo szybko weryfikuje wiele założeń. Oczywiście mieliśmy własną wizję funkcjonowania tego miejsca, ale część pomysłów musiała zostać dostosowana do zachowań gości. Zakładaliśmy na przykład, że bar będzie przestrzenią, do której goście częściej będą podchodzić samodzielnie. Okazało się jednak, że wielu z nich oczekuje bardziej klasycznej obsługi przy stoliku, niezależnie od tego, czy kontaktują się z barmanem, czy z kelnerem.

To są pozornie drobne decyzje, ale z perspektywy zespołu i doświadczenia gościa mają ogromne znaczenie. Dlatego przez pierwsze miesiące elastycznie wprowadzaliśmy zmiany, obserwując, co działa najlepiej. Dziś jesteśmy już w miejscu, w którym dobrze wiemy, w jakim kierunku chcemy iść. Teraz skupiamy się na dopracowywaniu szczegółów, tak aby wszystko funkcjonowało dokładnie tak, jak sobie wymarzyliśmy, a każdy gość wychodził zadowolony i miał ochotę wrócić – niezależnie od tego, czy na kolację, śniadanie, czy lunch.

**Po latach wróciłeś do korzeni tworzenia nowego miejsca. Niektórzy twierdzą, że z każdym kolejnym miejscem jest łatwiej. Jaka jest Twoja perspektywa?**

Myślę, że z otwieraniem kolejnego lokalu jest trochę jak z drugim dzieckiem. Zdania są podzielone – jedni mówią, że jest łatwiej, inni, że wręcz przeciwnie. Jako ojciec właśnie dwojga dzieci, powiedziałbym, że jest jednocześnie łatwiej i trudniej. Łatwiej, bo pewne rzeczy nie są już zaskoczeniem. Trudniej, bo odpowiedzialność jest po prostu większa. Przy pierwszym dziecku cała uwaga skupia się na jednym, przy drugim trzeba ją podzielić.

Podobnie jest z restauracjami. Przy otwieraniu kolejnego miejsca korzystasz z doświadczeń, które już zdobyłeś, ale jednocześnie pojawiają się nowe wyzwania i obowiązki.

Prawda jest też taka, że przez te lata bardzo zmienił się sam rynek. Działamy dziś w zupełnie innej rzeczywistości niż wtedy, gdy otwieraliśmy Bibendę. Konkurencja jest znacznie większa, nowych miejsc przybywa nieustannie, a goście mają ogromny wybór.

Zartuję czasem, że kiedy otwieraliśmy Bibendę, nie było jeszcze nawet reklam na Facebooku. To pokazuje, jak bardzo zmienił się świat marketingu i komunikacji. Dziś obecność w przestrzeni cyfrowej jest jednym z kluczowych elementów prowadzenia restauracji. Na szczęście przez lata wypracowaliśmy sobie pozycję, dzięki której nie musimy poświęcać temu aż tyle energii, ile musi poświęcać wiele nowych miejsc. Przy nowym projekcie trzeba było jednak podejść do tego inaczej – zadbać o widoczność, dotarcie do gości i pokazanie im, dlaczego warto nas odwiedzić.



*Nowe miejsce pozwoliło nam odzyskać część tych funkcji, które w Bibendzie przestały być tak wyraźnie obecne. Powstała przestrzeń, do której można po prostu przyjść na koktajl, kieliszek wina czy coś małego do jedzenia, ale równie dobrze usiąść na pełną kolację.*

Zmienił się również sam rynek gastronomiczny. Mam wrażenie, że otworzyliśmy się jeszcze chwilę przed prawdziwą falą nowych lokali, która przysła później. Dzisiaj ludzi wychodzących do restauracji jest więcej niż dziesięć lat temu, ale jednocześnie ich wybór jest nieporównywalnie większy. Dlatego trzeba nieustannie pracować nad jakością i szukać sposobu na wyróżnienie się. Ostatecznie najważniejsze jest to, żeby goście nie tylko przyszli raz, ale chcieli wracać.

**Poruszyłeś ważny kontekst gościnności w czasach Instagrama czy TikToka? Czy dzisiaj restauracja może być po prostu restauracją, bez tej otoczki?**

Myślę, że w dobie rozwoju technologii i ogromnej liczby komunikatów, którymi jesteśmy dziś bombardowani, wartość prawdziwych relacji będzie tylko rosła. Dlatego wierzę, że miejsca takie jak Bibenda, Barbara czy wiele innych restauracji, w których spotyka się ludzi potrafiących opowiedzieć o jedzeniu, doradzić, nawiązać relację i po prostu zadbać o komfort gościa, będą coraz bardziej cenione.

Mam nadzieję, że właśnie ten ludzki aspekt gastronomii nie zniknie. Oczywiście wszystko staje się coraz droższe – również praca osób, które współtworzą nasze restauracje. To naturalny proces. Jednocześnie sprawia on, że dobra obsługa, wiedza i umiejętność budowania doświadczenia gościa stają się jeszcze cenniejsze.

Wydaje mi się, że wiele lokali opartych na bardzo konkretnym produkcie czy jednej kategorii – jak burgerownie,



ramenownie czy inne wyspecjalizowane koncepty – będzie w coraz większym stopniu podlegać automatyzacji. To naturalny kierunek rozwoju rynku.

Natomiast miejsca, do których przychodzi się nie tylko po to, żeby coś zjeść, ale przede wszystkim po to, żeby spędzić czas, spotkać się z ludźmi i przeżyć coś przyjemnego, zawsze będą potrzebne. Wierzę, że dla takich restauracji zawsze znajdzie się miejsce, bo odpowiadają na potrzeby, których żadna technologia nie jest w stanie w pełni zastąpić.

### **Potrzebowaliście czasu, by uporządkować strukturę zespołu. Jakie jest Twoje podejście do tworzenia zespołu? Z jakimi ludźmi w ogóle lubisz pracować?**

Kluczowe jest znalezienie ludzi, którzy mają cechy charakteru pasujące do miejsca, które chcemy stworzyć. Szukamy osób życzliwych, otwartych, pogodnych, dokładnych i naturalnie nastawionych na kontakt z drugim człowiekiem. Reszta jest już procesem wspólnej nauki i budowania standardów obsługi.

To właśnie temu poświęcamy dużą część naszej pracy. Wspólnie wypracowujemy sposób, w jaki chcemy przyjmować gości i jak ma wyglądać doświadczenie w naszych lokalach. Co ciekawe, w naszym przypadku dochodzi jeszcze jeden element – jesteśmy otwarci od rana do późnego wieczora. W efekcie serwis zmienia się wraz z porą dnia. Inaczej wygląda obsługa osoby, która przychodzi rano popracować przy kawie, inaczej spotkania biznesowego czy towarzyskiego lunchu, a jeszcze inaczej wieczornej, celebracyjnej kolacji. Do tego dochodzi bardziej swobodna, barowa atmosfera w części lokalu. Wszystko to wymaga elastyczności i wycucia.

Oczywiście korzystamy z doświadczeń zdobytych przez lata, ale nie da się wszystkiego przenieść jeden do jednego. Każde miejsce ma swoją specyfikę i pewne rozwiązania muszą po prostu dojrzeć do konkretnej przestrzeni i konkretnych gości.

Jeśli chodzi o problem pracowników, to mam wrażenie, że jest on często przedstawiany jako nowe wyzwanie, podczas gdy w rzeczywistości był obecny w gastronomii od zawsze. Patrząc na biznes wyłącznie przez pryzmat kosztów, od zawsze są to wypłaty dla pracowników, potem produkty, a następnie wszystkie pozostałe wydatki. Kiedy więc mówi się o największych problemach branży – kosztach pracy, rosnących cenach produktów czy mediów – w gruncie rzeczy mówimy o trzech najważniejszych kosztach prowadzenia restauracji. Tak było zawsze i tak prawdopodobnie będzie.

Czy znalezienie odpowiednich ludzi jest wyzwaniem? Oczywiście. I zawsze będzie. Trzeba znaleźć osoby pasujące do zespołu, umieć z nimi pracować, wspierać ich rozwój i stworzyć warunki, w których będą czuli się dobrze. Jeśli pracownik jest zadowolony, rozwija się i chce zostać z nami na dłużej, przekłada się to bezpośrednio na doświadczenie gościa. A ostatecznie właśnie o to w tej branży chodzi.

### **Czy praca w gastronomii jest traktowana długofalowo?**

Bardzo często rozmawiam z pracownikami o ich planach zawodowych. Ostatnio zacząłem zadawać takie pytania już



podczas pierwszych rozmów rekrutacyjnych. Później wracamy do nich także podczas regularnych spotkań – pytam, czy wiedzą już, w jakim kierunku chcą się rozwijać, czy nadal szukają swojej drogi.

Jedną z największych zmian, jakie zaszły w gastronomii w ostatnich latach, jest jej profesjonalizacja. Nawet jeśli nie wszędzie przebiega ona w tym samym tempie, to dziś bez wątplenia można mówić o realnych ścieżkach kariery w tej branży. Kiedyś takich możliwości było znacznie mniej. Nie wiele było firm, w których można było zacząć na podstawowym stanowisku i stopniowo awansować do ról menedżerskich. Dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej.

Pojawiło się więcej stanowisk, więcej specjalizacji i więcej poziomów odpowiedzialności. Coraz więcej zadań jest delegowanych poza właścicieli czy general managerów. Powstają większe organizacje, w których można rozwijać się przez lata. W pewnym sensie gastronomia zaczyna przypominać rynki takie jak Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone, gdzie od dawna funkcjonują silne, niezależne grupy restauracyjne dające pracownikom realne możliwości rozwoju.

Oczywiście w przypadku takich miejsc jak Bibenda możliwości awansu są bardziej ograniczone niż w dużych korporacjach. Z drugiej strony dziś możemy już oferować rozwój między lokalami i różnymi stanowiskami. Mamy też bardzo stabilny zespół, co jest jedną z naszych największych wartości. W Bibendzie kierownicy zmiany pracują z nami od lat. To oznacza, że stanowiska nie zwalniamy się często, ale jednocześnie pokazuje, że ludzie chcą z nami zostać.

Patrząc na gastronomię właśnie przez pryzmat ścieżki kariery. Zresztą podobnie jest w wielu innych branżach. Awans nie zawsze oznacza przejście na wyższe stanowisko w tej samej firmie. Czasami jest nim zmiana miejsca pracy i zdobycie nowych kompetencji gdzie indziej.

Mamy też własne przykłady takich historii. Jedna z najbardziej satysfakcjonujących dotyczy naszego sous-chefa, który dziś pracuje w Barbarze, a około dziesięć lat temu zaczął jako osoba zmywająca naczynia w Feście na Czerniakowskiej. To pokazuje, że taka droga jest możliwa.

Jeśli chodzi o młodsze pokolenia i wyzwania związane z różnorodnością potrzeb czy sposobów funkcjonowania, staram się patrzeć na to bardziej jak na szansę niż problem. Zresztą wiele rzeczy, które dziś uznajemy za nowe oczekiwania pracowników, to kwestie, nad którymi sam zastanawiałem się już wiele lat temu. Pamiętam, że próbowałem przekonywać kucharzy do innych modeli pracy, które wydawały mi się zdrowsze i bardziej zrównoważone, ale wtedy nie byli nimi zainteresowani. Dziś coraz więcej osób właśnie takich rozwiązań oczekuje. Trzeba się do tego dostosować, ale jednocześnie wykorzystać energię i potencjał, które za tym stoją.

**Twoja droga do gastronomii prowadziła przez studia z zupełnie innego zakresu, pracę w korporacji, kawiarnię, małe cateringi. Zaczynałeś u Państwa Kręgllickich. Czy z perspektywy czasu sądzisz, że te pierwsze spotkania z gastronomią miały znaczenie dla dalszej decyzji o wejściu w tę branżę?**

Jestem bardzo zadowolony ze swojej drogi zawodowej. Gdybym miał coś zmienić, to chętnie zdobyłbym doświadczenie poza Warszawą – na przykład w Londynie albo w Stanach Zjednoczonych. Praca na bardziej rozwiniętych rynkach pozwoliłaby mi wcześniej poznać struktury i modele działania, których na początku mojej kariery trochę mi brakowało. Dzięki temu część rzeczy mógłbym szybciej przełożyć na własne doświadczenia, zamiast uczyć się ich metodą prób i błędów.

Jednocześnie uważam, że kluczowe są nastawienie i wewnętrzna potrzeba tworzenia czegoś własnego. Kiedy zacząłem pracę u Państwa Kręgllickich, od początku miałem



plan, żeby zebrać tam doświadczenie w różnych obszarach gastronomii i wykorzystać je kiedyś do otwarcia własnego miejsca.

Często pojawia się pytanie, czy to właśnie te doświadczenia zainspirowały mnie do stworzenia własnej restauracji. Odpowiedziałbym, że nie do końca. One nie stworzyły tego marzenia, ale dały mi wiedzę i narzędzia, z których korzystam do dziś. Marzenie pojawiło się wcześniej. Po prostu w pewnym momencie wyobraziłem sobie, że chciałbym dojść do miejsca, w którym tworzę własną restaurację.

Wiedziałem jednak, że żeby było to możliwe, muszę zrozumieć ten biznes od podstaw. Muszę wiedzieć, jak wygląda praca kelnera, na czym polega praca za barem, jak funkcjonuje kuchnia, a najlepiej także jak zarządza się całym zespołem i organizacją. Dopiero poznanie wszystkich tych elementów dawało szansę na świadome budowanie własnego miejsca.



*Sezonowość ma też wymiar biznesowy. Nowe dania przyciągają gości, bo pojawia się element ograniczonej dostępności. Ludzie wiedzą, że pewne produkty są dostępne tylko przez krótki czas i chcą z nich skorzystać.*

**Czy przy takim sukcesie, jakim ewidentnie jest Bibenda nie ma pokusy skalowania tej marki? Czy biliście się z takimi myślami i czy było to w obszarze Waszych rozważań?**

Dziś jestem w takim momencie, w którym wiem, że chcę robić właśnie to, co robię – w tym konkretnym miejscu i w tej konkretnej przestrzeni. Wciąż widzę tu potencjał do dalszego działania i rozwoju, dlatego nie odczuwam potrzeby kopiowania tego konceptu w innych lokalizacjach.

Mam też poczucie, że zbyt dalekie klonowanie takich miejsc odbywa się kosztem ich tożsamości. Jedną z największych wartości Bibendy jest to, że jest właśnie Bibendą – konkretnym miejscem na mapie Warszawy. To dla niej ludzie przyjeżdżają do stolicy z różnych części Polski. Chcą odwiedzić właśnie ten lokal, a nie jego kolejną odstonę w innym mieście.

Co więcej, ten mechanizm działa również biznesowo. Kiedy wielu Warszawiaków wyjeżdża na weekend, do miasta przyjeżdżają goście z innych regionów kraju, a nawet świata. Dzięki temu przepływ gości pozostaje stosunkowo stabilny, a restauracja nie jest uzależniona wyłącznie od jednej grupy odbiorców. Mam więc poczucie, że otwarcie kolejnej Bibendy w innym miejscu mogłoby paradoksalnie osłabić to, co dziś stanowi o jej sile. Potencjalnie więcej miałbym wtedy do stracenia niż do zyskania.

Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia!



DILHAN I AMRIT FERNANDO

# RODZINA, WARTOŚCI I HERBATA Z MISJĄ

Gastronomia coraz mocniej koncentruje się dziś na budowaniu doświadczeń. Dilhan i Amrit Fernando z rodzinnej firmy Dilmah opowiadają o premiumizacji herbaty, trendzie no & low, rosnącej roli pairingu. W rozmowie nie brakuje również tematów związanych z działalnością fundacji oraz wartościami, które od pokoleń definiują markę – od szacunku do plantatorów i natury po realną pomoc lokalnym społecznościom w Sri Lance.

ROZMAWIAŁA  
MILENA KASZUBA-JANUS

Od lat pokazujecie, że filiżanka herbaty może opowiadać historię miejsca, ludzi i kultury. Już wiele lat temu rozpoczęliście współpracę z Institut Paul Bocuse (obecnie Institut Lyfe), badając, jak herbata może łączyć się z jedzeniem. Czy Waszym zdaniem pairing herbat ma szansę stać się równie naturalny jak np. wine pairing?

**Dilhan C. Fernando:** Myślę, że to bardzo złożona kwestia. Ostatnio uczestniczyliśmy w World Chefs Congress w Newport i wyjaśnialiśmy wielu szefom kuchni, że najważniejsze jest zrozumienie, co właściwie znajduje się w filiżance herbaty. Definicja smaku ewoluowała, ale tak naprawdę najbardziej zmienił się sam konsument, który zwraca uwagę na opowieść, etykę i zrównoważone podejście. W tej jednej filiżance herbaty są liście, które ktoś zebrał dla nas ręcznie. To jest nowa definicja luksusu. Oczywiście food pairing jest niezwykle istotny, ale my wierzymy, że w gastronomii wszystko

powinno zaczynać się od docenienia i szacunku dla herbaty jako składnika i napoju. Myśląc o smaku, jego definicja musi obejmować również wartość kulturową, dziedzictwo produktu, ludzi, którzy z niego żyją, bioróżnorodność związaną z jego produkcją. Dopiero potem pojawia się klasyczne odczuwanie smaku, o którym myślimy często w pierwszej kolejności. Herbata ma niezwykłą zdolność podkreślania i wydobywania smaków. Pozwala tworzyć niezwykle połączenia, budować kulinarną przygodę, a dzisiejsi konsumenci właśnie tego szukają – wspomnianych przez Ciebie doświadczeń.

### Jakie polskie smaki dobrze łączą się z herbatą?

**Dilhan:** Oscypek to jeden z moich absolutnych faworytów – naprawdę go uwielbiam. Jeśli chcemy podkreślić jego teksturę oraz wydobyć charakterystyczne, dymne nuty, sięgamy po herbatę Ceylon Souchong, wędzoną cynamonem cejlońskim. Łączymy ją z serem po to, by jeszcze mocniej podkreślić i rozświetlić jego smak. A później dzieje się coś jeszcze. Przy kolejnym łyku herbata równoważy intensywność sera, oczyszcza podniebienie i wspomaga trawienie. Powstaje więc wyjątkowe połączenie doznań sensorycznych i funkcjonalności.

Żeby naprawdę czerpać przyjemność z jedzenia, doświadczenie kulinarne nie może być powierzchowne. Jeśli takie pozostaje, trudno mówić o autentyczności.

Jestem też wielkim fanem czekolady Wedel. Sama w sobie jest oczywiście pyszna, ale kiedy podczas degustacji pijesz jednocześnie odpowiednią herbatę, dzieje się coś niezwykłego, wydobywa się dodatkowa słodycz. Piękne jest też to, że latem w Polsce możecie wykorzystywać zioła i łączyć je z herbatą. Zimą z kolei lubicie sięgać np. po imbir. Kiedyś zgłosił się do nas znany klub z Sydney, który zauważył spadek przychodów, ponieważ ludzie coraz rzadziej pili alkohol. Przygotowaliśmy więc zimową wersję chai – mocnej herbaty z bogatym, spienionym mlekiem i przyprawami. Dla gości, którzy chcieli wersji alkoholowej, dodawaliśmy odrobinę rumu. Latem czasami pojawiał się gin, a dla części gości nie dodawaliśmy alkoholu w ogóle.

### Czy są kuchnie świata lub konkretne typy restauracji, które szczególnie dobrze rozumieją potencjał herbaty w budowaniu doświadczenia gościa?

**Dilhan:** Myślę, że przez lata wokół herbaty istniało pewne mentalne uprzedzenie i wynikało głównie z niezrozumienia. Ostatnio przeprowadziliśmy degustację w Londynie. Serwowaliśmy herbatę w kieliszkach do wina, podobnie jak wtedy, kiedy spotkaliśmy się w Sofitel Victoria w Warszawie, jakiś czas temu. Po degustacji jeden z uczestników powiedział nam, że prowadzi setki hoteli – luksusowych, butikowych, premium i był przekonany, że zna najlepszy afternoon tea na świecie. Ale nigdy wcześniej nie myślał o herbacie w taki sposób, w jaki my mu ją pokazaliśmy. Zawsze powtarzam, że trzeba zacząć doceniać herbatę za to, czym naprawdę jest. Chcesz podkreślić smak masła z kornwalijskiej mleczarni? Jest herbata, która to wydobydzie. Chcesz uwypuklić nuty zielonej oliwy albo smak orzechów makadamia? Również można to zrobić z pomocą herbaty. Patrząc z drugiej strony, jeśli mamy herbatę

wysokogórską, uprawianą w warunkach, gdzie w dzień temperatura wynosi około 20 stopni, a nocą spada do 8-9 stopni, to będzie lekka, złożona, z delikatnymi nutami kwiatowymi i cytrusowymi. Takiej herbaty nie podajemy do grillowanego mięsa. Do tego potrzebujemy czegoś bardziej intensywnego. Szacunek do składnika i do rzemieślnika oznacza także szacunek do ludzi, którzy z tego żyją. Bo szefowie kuchni niosą dalej nasze aspiracje jako plantatorów. To dotyczy całej gastronomii. Kiedyś kawa była po prostu kawą. Dziś patrzymy na nią zupełnie inaczej: liczy się pochodzenie, metoda parzenia, technologia, precyzja. Pamiętam też dawne wyjazdy do Anglii, kiedy wszystko sprowadzało się do fish and chips i nadal jest to bardzo dobra klasyka. Jednak poziom złożoności gastronomii jest zupełnie inny, ponieważ trendy napędza konsument.

### Jakie trendy masz na myśli?

**Dilhan:** Pierwszy to wellness. Profilaktyka zdrowotna i codzienne dbanie o organizm. Herbata idealnie wpisuje się w ten trend, dzięki antyoksydantom, L-teaninie, właściwościom poprawiającym nastrój i wspierającym dobrostan. Drugi trend to odkrywanie smaków. Ludzie chcą nowych doświadczeń. Można tworzyć sezonowe emocje i nieustannie proponować gościom coś nowego. Pamiętam też przykład z jednego z krajów Azji Centralnej, gdzie stworzyliśmy pairing herbat z różnymi rodzajami miodu, w regionie, który słynął z jego produkcji. Jednego dnia podawaliśmy klasyczny rumianek z karmelowym miodem zamiast brązowego cukru. Następnego dnia lekką herbatę z miodem lipowym. Później herbaty z miodami kwiatowymi. Wszystko zaczyna się od zmiany sposobu myślenia i właśnie teraz jest na to najlepszy moment. Wiele osób mówiło nam, że Gen Z to szalone pokolenie. Ja uważam wręcz przeciwnie.

### Dlatego, że dla nich zrównoważony rozwój i pochodzenie produktu mają realne znaczenie?

**Dilhan:** Tak, to najlepsze, co mogło przydarzyć się herbacie i nam plantatorom. W przeszłości ludzie nie byli na takie podejście otwarci, ale dziś mamy bardzo silnego sprzymierzeńca. To właśnie Gen Z zwraca uwagę na inne kwestie, dla nas istotne. Młodzi wchodzi dziś do hoteli i restauracji, oczekując większej złożoności, wyrafinowania, nowych doświadczeń i interesują się całą historią produktu. Jeśli spojrzymy na młode pokolenie, zobaczymy, że coraz częściej szuka też napojów bezalkoholowych. Mój syn właśnie pije herbatę w zupełnie innej formie – koktajlu herbacianego. To wciąż te same korzyści właściwości zdrowotne, ale podane w nowoczesny sposób.

### Trend no & low alcohol bardzo dynamicznie rozwija się również w Polsce. Czy mocktaili na bazie herbaty mogą stać się jednym z najważniejszych kierunków rozwoju beverage w gastronomii? Co herbata daje mocktailom, czego nie mogą zapewnić klasyczne składniki barowe?

**Amrit Fernando:** Mamy wyjątkową linię produktów Dilmah Elixir. To ekstrakty herbaciane, które produkujemy na naszych plantacjach. Cały proces jest w pełni zintegrowany – od uprawy aż po gotowy produkt. Liście są ręcznie zbierane,

a następnie w ciągu 24 godzin trafiają do opatentowanego procesu ekstrakcji parowej. W ten sposób powstaje niezwyklej ekstrakt z czarnej i zielonej herbaty. Najważniejsze jest jednak to, że to prawdziwa herbata. Zachowuje wszystkie swoje właściwości i nawet prosty napój można wynieść na zupełnie nowy poziom.

Dla mnie jest to szczególnie ważne, ponieważ właściwie nie piję alkoholu. Kiedy moi znajomi sięgają po whisky, martini czy koktajle, ja również chcę uczestniczyć w tym doświadczeniu, być częścią tej chwili.

Dlatego dodaję do napoju ekstrakt herbaciany, czasem imbir, miętę, żeby nadać całości świeżości i charakteru. Dzięki temu nadal możesz uczestniczyć w tym samym rytuale, ale jednocześnie dostarczać organizmowi czegoś wartościowego.

Z drugiej strony, zauważyłem też coś bardzo ciekawego: ludzie poszli tak daleko w kierunku wellness, że dziś część z nich zaczyna szukać pewnego kompromisu. Dlatego coraz większą popularność zdobywają tzw. koktajle funkcjonalne. To połączenie alkoholu – wódki, ginu czy whisky – z herbatą. Ludzie nadal chcą przyjemności i doświadczenia związanego z koktajlem, ale jednocześnie szukają czegoś, co daje dodatkowe korzyści. Stąd rosnąca popularność koktajli o niskiej zawartości alkoholu.

### W wielu restauracjach karta herbat nadal jest bardzo podstawowa. Z czego to wynika?

**Dilhan:** Przez lata w hotelarstwie i gastronomii serwowaliśmy gościom dokładnie to samo: English Breakfast, Earl Grey, jedną zieloną herbatę i kilka naparów ziołowych. Po pewnym czasie staje się to po prostu nudne. Dlatego dziś menu musi zawierać coś więcej i opowiadać historię. Konsument, a szczególnie młodsze pokolenie, nie przychodzi już do lokalu z konkretnym nastawieniem, że chcą napić się herbaty albo kawy. Zadają jedno pytanie: „Czym dzisiaj jesteście w stanie mnie zaskoczyć?”.

Czasami idziesz do restauracji i w menu widzisz po prostu „stek”. Ale bywają miejsca, gdzie masz do wyboru 5 czy 10 pozycji i po prostu masz z czego wybierać. Z herbatą jest dokładnie tak samo.

Jeśli w karcie widzisz tylko czarną czy zieloną herbatę, to nie budzi żadnych emocji. Ale jeśli ktoś mówi: „Dziś, w ten letni dzień, serwujemy cejlońską zieloną herbatę z lawendą i odrobiną górskiego miodu” – wtedy nagle robi się ciekawie. Wszystko sprowadza się do tego, jak bardzo potrafisz uczynić tę ofertę ekscytującą.

### Wcielmy się w rolę restauratora. Jestem zainteresowana skupieniem się na ofercie herbat. W jaki sposób podejść do tworzenia takiej karty, rozpoznać dobrą herbatę, tak, aby goście byli zadowoleni?

**Dilhan:** Wszystko zależy od miejsca i jego potrzeb. Tak było choćby z tym słynnym klubem w Sydney – przeanalizowaliśmy sytuację i zaproponowaliśmy im konkretne rozwiązanie.

Podobnie było w przypadku znanego obiektu sportowego w Melbourne, gdzie odbywa się Australian Open. Sprzedawano tam dosłownie tysiące butelek szampana. W pewnym momencie rząd zaostrzył kontrole dotyczące jazdy pod wpływem alkoholu i jego sprzedaż gwałtownie spadła.

Wtedy organizatorzy przyszli do nas z pytaniem, co mogą zrobić. Zwrócili się zresztą z tym samym pytaniem do wszystkich dostawców napojów. My zaproponowaliśmy coś zupełnie innego, czyli Ceylon Silver Tips – białą herbatę. Przygotowaliśmy overnight cold brew tzn. ekstrakcję na zimno przez całą noc. Następnie przelewaliśmy ją do kieliszka, dopełnialiśmy wodą gazowaną, miodem i wszystko serwowaliśmy w kieliszku do szampana.

Do tego pojawiły się specjalne talerzyki mocowane do nożki kieliszka. Po jednej stronie znajdowała się truskawka, po drugiej liczi. Goście byli zachwyceni lekkością i kwiatowym smakiem. Sugerowaliśmy, aby próbowali również z owocami. Wtedy na ich twarzach pojawiała się zdziwienie, że smak zmienił się na kwaskowy czy jeszcze bardziej kwiatowy.

**Amrit:** Tutaj nie ma drogi na skróty – trzeba rozmawiać z ekspertami. Naszą pasją jest pokazywanie herbaty w możliwie najlepszy sposób. Nie mamy problemu z tym, by herbata była podawana jak szampan albo w formie mocktailu. Jednak pod warunkiem, że szanuje się sam składnik. Bo kiedy mówimy o gastronomii, chodzi przede wszystkim o harmonię smaków na podniebieniu. Jeśli mówisz gościowi, że w koktajlu znajduje się herbata, to musi być w stanie ją wyczuć.

### Zarówno w gastronomii, jak i w codziennym życiu konsumenci zaczęli przywiązywać dużą wagę do jakości. Czy obserwujecie premiumizację herbat w gastronomii?

**Dilhan:** Gastronomia i hotelarstwo zaczynają patrzeć na herbatę jako na naturalny, botaniczny, ziołowy, niskokofeinowy i bezalkoholowy składnik. Jednocześnie rozumieją, że w porównaniu z wieloma innymi rozwiązaniami, herbata pozostaje produktem relatywnie przystępnym cenowo. Dlatego sięgają po nią, by budować doświadczenia, tworzyć przygodę smakową i oferować coś nowego. Herbata ma też w sobie egzotykę. Bo kiedy naprawdę spojrzymy na jej historię, trudno znaleźć wiele innych produktów o równie bogatym dziedzictwie. Problem polega na tym, że w pewnym momencie herbata została sprowadzona do poziomu produktu masowego. Straciła nieco aurę i magnetyzm, który kiedyś tak fascynował ludzi. 6 maja tego roku, w rocznicę urodzin mojego ojca, obchodziliśmy Kindness Day. Tego dnia na nowo zdefiniowaliśmy naszą wizję i misję, wracając jeszcze głębiej do wartości, na których powstała firma. To jest dokładne przeciwieństwo tego, co robi dziś większość branży. Cały przemysł zaczynał od herbat cejlońskich i indyjskich, później przeniósł produkcję do Chin, Wietnamu, Kenii, Ugandy, Argentyny czy Iranu. To była droga ciągłego obniżania kosztów. Tymczasem my, w momencie, kiedy herbata cejlońska należy do najdroższych na świecie pod względem średniego kosztu produkcji, składamy nową deklarację wierności czystości jej pochodzenia. To całkowicie sprzeczne z trendem rynkowym, który skupia się na zysku. Dla nas nie chodzi wyłącznie o zysk, tylko o integralność. Jeśli robisz właściwe rzeczy, zysk przyjdzie później. Myślę więc, że branża jest gotowa na premiumizację, a naszą odpowiedzią będzie jeszcze głębszy powrót do korzeni: do szacunku dla tradycji, plantatorów i natury.

W ramach naszego „tea omakase” mówimy: „Spróbuj tej lekkiej herbaty do sałatki, a tę mocniejszą połącz z ciemną

czekoladą”. Chcemy, by ludzie zaczęli rozumieć herbatę głębiej. Czy wyobrażasz sobie taką sytuację w świecie wina? Kiedy gość restauracji dowiaduje się jedynie, że może napić się wina czerwonego lub białego. Zapewne wyszedłby z takiego lokalu. Dziś przy winie pytamy: kto jest producentem? Z jakiego regionu pochodzi? Jaki to rocznik? Dokładnie to samo powinno wydarzyć się z herbatą. Co innego powiedzieć: mamy herbatę z Cejlonu, a co innego: to herbata od rodziny Merrill J. Fernando. Produkują ją jego synowie i wnuki. To ich plantacje, ich praca i ich historia.

**Amrit:** Myślę, że dla mojego pokolenia najważniejsze jest dziś znalezienie idealnej równowagi. Z jednej strony, bardzo mocno myślimy o wellness i długowieczności. Coraz większą uwagę zwracamy na odżywianie, sen i wszystkie podstawowe elementy wpływające na zdrowie. Fundamentem staje się właśnie świadome podejście do tego, co jemy i pijemy.

Ale jednocześnie, obok tej koncentracji na zdrowiu, wciąż istnieje potrzeba przyjemności, odkrywania i doświadczania nowych rzeczy. To już nie jest czas siedzenia samotnie w domu z filiżanką herbaty. Dziś chodzi o budowanie społeczności, o spotkania i wspólne przeżycia.

Mam wrażenie, że przez lata byliśmy całkowicie pochłonięci telefonami i mediami społecznościowymi. Teraz bardziej niż kiedykolwiek wcześniej chcemy znowu naprawdę się ze sobą połączyć. Najlepszym sposobem na budowanie tej więzi jest wspólny posiłek, a jeśli niesie ze sobą historię – opowieść o miejscu pochodzenia, o sposobie produkcji, o ludziach, którzy go stworzyli – wtedy doświadczenie staje się jeszcze silniejsze.

Kilka tygodni temu siedziałem na kolacji z przyjaciółmi i rozmawialiśmy: „Niesamowite, to mięso pochodzi z tego regionu Hiszpanii”. A ja oczywiście przyniosłem herbatę.



Mieliśmy doskonałą herbatę Dimbula i zestawiliśmy ją z jedzeniem. Ale najważniejszy był właśnie storytelling. Ludzie chcą wiedzieć. Są ciekawi, kim jest rzemieślnik, który zerwał te liście, dlaczego smakuje właśnie w ten sposób, skąd bierze się ten aromat. Chcemy znowu spotykać się z ludźmi i razem przeżywać takie momenty.

**Wasza firma opiera się na wielu wspaniałych wartościach. Czy czujecie dziś z tego powodu dodatkową presję, żeby nie tylko rozwijać markę, ale też być konsekwentnym przykładem tego, co reprezentujecie?**

**Dilhan:** Presja jest oczywiście ogromna. Tyle, że dziś znajdujemy się w zupełnie innym świecie. Kiedyś presja rynkowa była zupełnie inna – znacznie bardziej przewidywalna. W pewnym stopniu można było zakładać, że „następny rok będzie podobny”. Dziś mamy do czynienia z zupełnie inną rzeczywistością: klimatem, który się zmienia, nieprzewidywalnością zachowań ludzi, kryzysami geopolitycznymi, zakłóceniami łańcuchów dostaw. Wszystko dzieje się jednocześnie. W Sri Lance w ostatnich latach doświadczyliśmy serii wstrząsów: pandemii, niewypłacalności państwa i cyklonów. To była nieustanna turbulencja. Dlatego dziś trzeba być gotowym na chaos. Ale jeśli działasz uczciwie i trzymasz się swoich wartości, zachowujesz się. Jeśli spojrzysz na social media Amrita, to zobaczysz, że robi naprawdę szalone rzeczy! Ale jest to wspaniałe, bo nie chodzi o zmianę fundamentów, tylko o to, żeby interpretować je w taki sposób, aby miały znaczenie dla współczesnego pokolenia. To jest po prostu świeża interpretacja tych samych podstawowych zasad.

**Amrit, byłeś małym chłopcem, gdy już wkroczyłeś w świat herbaty. Dojrzywałś w określonych wartościach. Czym dla Ciebie jest odpowiedzialność w biznesie?**

**Amrit:** Każdego dnia budzę się ze świadomością, że cała ciężka praca mojego ojca i to, co rozpoczął mój dziadek, miało jeden cel: służyć ludziom i zmieniać ich życie.

Dlatego każdego dnia staram się jak najlepiej pracować, wnosić swoją wartość i zasłużyć na swoje miejsce w firmie, żeby móc robić jeszcze więcej. Uważam, że możemy działać na poziomie regionalnym i wspierać oraz zmieniać życie jeszcze większej liczby osób.

Kiedy pracujesz w rodzinnej firmie, musisz robić bardzo wiele rzeczy, więc ja staram się nauczyć każdego aspektu biznesu. Mimo że marketing jest moją pasją, operacje, finanse i logistyka również są bardzo istotne.

**Czy oczekujecie podobnych wartości i działań od swoich partnerów i czy ma to znaczenie przy budowaniu nowych współprac?**

**Dilhan:** Zdecydowanie tak. Bo jeśli mówimy o integralności i wartościach, to trzeba sobie jasno powiedzieć: ktoś, kto koncentruje się wyłącznie na zysku albo budowie ogromnej skali biznesu, po prostu nie podziela tego, co jest dla nas ważne. Jeśli nie ma wspólnych wartości, to jaki to ma sens? Ale mój ojciec złożył kiedyś obietnicę: czyste pochodzenie, bezpieczeństwo, jakość, smak. Obiecał także świeżość, etyczne podejście i pełną kontrolę jakości. To się nigdy nie zmienia.

**Pytam o to, bo działacie na ponad 100 rynkach i macie niezwykle szerokie portfolio, ale mam wrażenie, że wynika ono bardziej z miłości do herbaty niż z czysto biznesowego podejścia. Gdyby chodziło tylko o to, pewnie wystarczyłoby kilkanaście najlepiej sprzedających się produktów.**

**Dla polskiego rynku stworzyliście nawet specjalnie Ceylon Gold, co pokazuje ogromny szacunek do lokalnych preferencji konsumentów. Czy właśnie na tym polega Wasza filozofia?**

**Dilhan:** Masz dobre przecucia. Dlatego, że nie chodzi nam wyłącznie o budowanie marki. Staramy się przede wszystkim edukować konsumentów i stopniowo zmieniać ich nawyki.

To nie jest łatwe, ale jesteśmy ambitni i w granicach rozsądku próbujemy konsekwentnie robić swoje.

**Prowadzicie fundację i przeznaczacie 20% dochodów na pomoc innym oraz działania na rzecz natury. Wasza działalność społeczna od lat jest integralną częścią marki. Jakie działania aktualnie podejmujecie?**

**Amrit:** Jednym z projektów zainicjowanych przez mojego ojca kilka tygodni temu jest program o nazwie Harbour Square. Dotyczy on bezpieczeństwa żywnościowego w jednym z najbiedniejszych regionów Sri Lanki – we wschodniej części wyspy, w Batticaloa. Idea tego projektu polega na pracy nie tylko z rolnikami, ale także z rodzicami i dziećmi. Jednym z poważnych problemów pokoleniowych, z którymi mierzymy się na Sri Lance, jest niedożywienie. Ten program działa w 23 szkołach, angażując matki uczniów, które kupują produkty bezpośrednio od rolników i gotują posiłki dla dzieci. Ale nie chodzi tylko o jedzenie. Mamy tam również kluby przyrodnicze, dzięki którym dzieci uczą się o całym ekosystemie, jak natura bezpośrednio wpływa na ich życie i przyszłość.

Od czasu tsunami prowadzimy także Small Entrepreneur Program. Nie dajemy ludziom pieniędzy, bo to jedno z najgorszych rozwiązań. Zamiast tego pomagamy zbudować biznes, dajemy wsparcie i staramy się wyznaczyć kierunek działania.

**Co chciałbyś, aby kolejne pokolenie kojarzyło z marką Dilmah za kolejne 30-40 lat?**

**Dilhan:** Chciałbym, żeby ludzie rozumieli, co tak naprawdę stoi za jedną filiżanką herbaty.

Kiedy dbamy o glebę, nie robimy tego po to, żeby podnieść cenę na półce. Robimy to dla kolejnego pokolenia. Dla ludzi, którzy jeszcze się nie urodzili. W tym tkwi piękno tej sytuacji, że np. Amrit przez długi czas pracował z moim ojcem i był bardzo mocno wystawiony na jego sposób myślenia i działania. Szczerze mówiąc to wszystko, co ja Ci tutaj mówię, mój ojciec powiedziałby dokładnie tak samo, gdyby tutaj z nami był. Myślę, że właśnie o to w tym chodzi. Rodzina, czyli jedna myśl, jedno podejście.

**Dziękuję za spotkanie i inspirującą rozmowę. Życzę powodzenia w dalszej realizacji celów!**

# FOOD BUSINESS AWARDS 2026

## NAJBARDZIEJ PRESTIŻOWY KONKURS POLSKIEJ BRANŻY GASTRONOMICZNEJ

duma właścicieli • uznanie dla zespołu • prestiż w branży  
sukces marketingowy • zaufanie gości

Sprawdź szczegóły bezpłatnego udziału  
[WWW.FOODBUSINESSFORUM.COM](http://WWW.FOODBUSINESSFORUM.COM)



AGNIESZKA SADLOCHA

# *JAKOŚĆ SLOW FOOD Z DYNAMIKĄ SPRAWNEGO FAST FOODU*

Berliński Burgermeister, jedna z najbardziej rozpoznawalnych marek burgerowych w Niemczech, rozpoczyna ekspansję na polskim rynku. O tym, dlaczego właśnie teraz Polska stała się kierunkiem rozwoju, opowiada Agnieszka Sadlocha, Head of Operations Burgermeister. W rozmowie mówi także o świadomych konsumentach, miejscu rzemiosła w segmencie fast casual i planach otwarcia 20 lokali w ciągu najbliższych czterech lat.

ROZMAWIAŁA  
MILENA KASZUBA-JANUS

**Marka wyrosła z bardzo konkretnego miejskiego kontekstu Berlina – undergroundowego, trochę surowego, autentycznego. Jak przenieść tak silne DNA na rynek polski?**

Nie zamierzamy na siłę malować graffiti w każdym polskim lokalu, by udawać Kreuzberg. Nasze prawdziwe DNA to bezkompromisowe podejście do jakości i prawda na talerzu. Wyróżniamy się tym, że nie idziemy na skróty. Autentyczność dla nas to własna rzemieślnicza piekarnia i ręcznie mielona, doskonała irlandzka wołowina, a nie tylko wystrój. Polacy świetnie wyczuwają fałsz, więc nie zamierzamy niczego udawać. Przywozimy po prostu genialnego, uczciwego burgera.

**Czy w Polsce wciąż jest przestrzeń na koncepty z wyrazistą tożsamością, czy rynek coraz bardziej premiuje marki „bezpieczne” i uniwersalne?**

Dzisiejszy gość jest na pewno już potwornie zmęczony „plastikowym”, bezbarwnym jedzeniem z taśmy i nijakimi konceptami, które próbują zadowolić każdego, a ostatecznie nie zachwycają nikogo. Widzimy na rynku głód na marki, które mają charakter, odwagę i własną historię. Burgermeister ma jasne zasady: nie używamy zamrażarek, codziennie rano sami kroimy świeże ziemniaki na frytki. Ta szczerłość i wyrazistość to nasza największa siła w starciu z „bezpiecznymi” sieciówkami.

**Polska jest dziś jednym z najbardziej konkurencyjnych rynków gastronomicznych w Europie Środkowej. Co sprawiło, że uznaliście właśnie ten moment za dobry na wejście i ekspansję Burgermeister?**

Polska gastronomia zrobiła w ostatniej dekadzie ogromny krok do przodu. Zmieniła się też kultura jedzenia na mieście. Polacy podróżują, znają się na smaku i przede wszystkim – doceniają jakość. Mamy dopracowany do perfekcji model własnej produkcji i wiemy, że jesteśmy w stanie zaoferować jakość stekową w cenie przystępnej na co dzień. Skoro mamy w rękach tak mocny produkt, to nie było sensu dłużej czekać.

**Czy widzicie, że gość jest dziś bardziej świadomy jakości i konceptu?**

Zdecydowanie tak. Dziś gość zadaje pytania. Chce wiedzieć, co dokładnie ląduje w jego kanapce i kto to przygotował. Dla nas to wymarzona sytuacja, bo mamy się czym pochwalić. Kiedy mówimy, że nasze mięso to w 100% krowy z wolnego wybiegu z Irlandii karmione trawą, a ciasteczka wypiekamy ręcznie według autorskiej receptury, trafiamy w punkt. Świadomy konsument to nasz najlepszy gość, bo od razu doceni tę różnicę.

**Czego Pani zdaniem, nadal brakuje w segmencie fast casual? Jaką lukę Burgermeister chce realnie wypełnić?**

Brakuje skrawka prawdziwego rzemiosła w świecie dużych skali. Na rynku jest wyraźny podział: masz albo małą, świetną burgerownię za rogiem, na którą musisz długo czekać, albo wielką sieć pełną mrożonych półproduktów. My wchodzimy dokładnie pomiędzy. Dajemy jakość slow foodu – codziennie świeże składniki i mięso w całości, które dopiero my przetwarzamy na kotlety, ale zachowujemy dynamikę i powtarzalność charakterystyczną dla sprawnego fast foodu.



Manufaktura w Łodzi to miejsce, które łączy handel, lifestyle i gastronomię. Czego dziś szuka marka restauracyjna w galerii czy kompleksie mixed-use: prestiżu, miejskiej energii, a może czegoś zupełnie innego?

Szukamy życia. Przestrzeni, która tętni energią przez cały dzień. Manufaktura to nie jest po prostu miejsce na zakupy, to prawdziwe centrum spotkań, tło dla miejskiego życia, pełne historii. Taka energia idealnie rezonuje z naszymi korzeniami. Chcemy być tam, gdzie ludzie po prostu lubią spędzać czas ze znajomymi – naturalnie wpisać się w ich plan dnia, oferując genialne jedzenie w luźnej atmosferze.

Zapowiadacie 20 lokali w ciągu 4 lat. Jakie miasta bierzecie na celownik? Co jest dziś trudniejsze przy takim tempie rozwoju: znalezienie dobrych lokalizacji, utrzymanie jakości czy budowanie zespołów, które rozumieją kulturę marki?

Interesują nas przede wszystkim największe aglomeracje: Warszawa, Wrocław, Poznań czy Trójmiasto, ze szczególnym uwzględnieniem miejsc tętniących życiem. Znalezienie świetnej przestrzeni to wyzwanie, ale absolutnie najtrudniejsze jest zachowanie naszej bezkompromisowej jakości podczas tak szybkiego wzrostu. Żeby to się udało, kluczowi są ludzie. Musimy zbudować zespoły, które w pełni rozumieją naszą filozofię *own production*. Bez tego nie podamy gościom burgera, pod którym moglibyśmy się z dumą podpisać.

Jak zachować klimat marki, która zaczynała pod berlińskim metrem, kiedy otwiera się kolejne lokale w różnych krajach i miastach?



Mamy na to jeden sposób – pełną kontrolę nad produkcją i całkowitą niezależność od zewnętrznych fabryk masowych. Skala niszczy autentyczność wtedy, gdy zaczynasz iść na kompromisy z dostawcami i ciąć koszty na składnikach. My tego nie robimy. Wymaga to ogromnego nakładu pracy, ale dopóki sami pieczemy, sami mielimy i sami decydujemy o każdym elemencie na talerzu, Burgermeister pozostanie dokładnie tym samym szczerym i uczciwym konceptem co pierwszego dnia pod wiaduktem U-Bahn.



*Interesują nas przede wszystkim największe aglomeracje: Warszawa, Wrocław, Poznań czy Trójmiasto, ze szczególnym uwzględnieniem miejsc tętniących życiem. Znalezienie świetnej przestrzeni to wyzwanie, ale absolutnie najtrudniejsze jest zachowanie naszej bezkompromisowej jakości podczas tak szybkiego wzrostu.*

Wiele burgerowni w Polsce próbuje wygrać najbardziej instagramowym produktem albo szalonymi dodatkami. Wy stawiacie bardziej na prostotę i powtarzalność. Czy klasyczny burger premium wraca dziś do łask?

Jadalne złoto czy płonący ser świetnie wyglądają na ekranie telefonu, ale na dłuższą metę to smak sprawia, że chcesz wrócić do danej restauracji. Klasyka w wydaniu premium zawsze się obroni. Perfekcyjnie wypieczona, maślana bułka, soczyste mięso o idealnej strukturze i świeże, proste dodatki. Koncentrujemy się na absolutnych podstawach i robimy je najlepiej, jak to możliwe. Prawdziwe, dobre jedzenie nie potrzebuje filtrów z Instagrama.

Gdyby miała Pani wskazać jeden element, którego polskie marki gastronomiczne mogłyby nauczyć się od Berlina, i jeden element, którego niemieckie marki mogą nauczyć się od Polski – co by to było?

Polska gastronomia mogłaby czerpać z Berlina więcej tej niewymuszonej swobody. Skupienia na świetnym, uczciwym produkcie bez nadmiernego pompowania wizerunku czy zbędnego nadęcia. Z kolei rynek niemiecki ma się czego uczyć od Polski pod kątem niesamowitej gościnności, wysokiego poziomu obsługi i tego, jak błyskawicznie i odważnie wasze koncepty wdrażają innowacje. Pod względem obsługi gości i designu Polska to dziś bezapelacyjnie europejska czołówka.

Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia w dalszym rozwoju!

# UMACNIANIE POZYCJI RESTAURACJI JAKO MIEJSCA SPOTKAŃ

AiOLI otwiera pierwszy lokal franczyzowy i wchodzi do Łodzi z ambicją budowania silnej lokalnej społeczności. O wyzwaniach związanych z prowadzeniem dużych conceptów gastronomicznych, zmianach w zachowaniach konsumentów oraz przyszłości marki rozmawiamy z Paulą Bagińska, dyrektor operacyjną AiOLI.



**AiOLI funkcjonuje już na rynku od ponad dekady. Co dziś jest dla Was największym wyzwaniem w utrzymaniu świeżości marki, która jest jednocześnie bardzo rozpoznawalna i mocno zakorzeniona w swoim stylu?**

Największym wyzwaniem przy marce obecnej na rynku od wielu lat jest dziś znalezienie równowagi między konsekwencją a ciągłą ewolucją. AiOLI od początku miało bardzo wyraźny charakter: energię, otwartość, dużą dynamikę miejsca i szeroką ofertę. To jest nasz fundament i nie chcemy go zmieniać.

Jednocześnie goście zmieniają się dziś znacznie szybciej niż dekadę temu. Mają inne tempo życia, inne oczekiwania wobec jakości doświadczeń i dużo większy wybór. Dlatego świeżość marki budujemy przede wszystkim poprzez nieustanne udoskonalanie doświadczenia gościa w konkretnych obszarach: produktu, muzyki, atmosfery, designu czy sposobu komunikacji. Nie chodzi o rewolucję DNA marki, ale o to, żeby gość za każdym razem czuł energię i element pozytywnego zaskoczenia.

Dzisiaj ludzie wracają do restauracji nie tylko dla kuchni, ale dlatego, jak dane miejsce sprawia, że się czują. Właśnie utrzymanie tej emocjonalnej relacji z gościem jest dla nas najważniejsze.

**Łódź wydaje się dziś jednym z najciekawszych rynków gastronomicznych w Polsce – czego szukaliście tam jako marka i czego oczekujecie od tej lokalizacji w perspektywie kilku lat?**

Łódź jest dziś jednym z najbardziej interesujących miast w Polsce pod względem zmian miejskich, kultury i rozwoju gastronomii. Widzimy tam ogromną kreatywną energię, bardzo świadomych gości i rynek, który nadal ma przestrzeń dla dużych, wyrazistych conceptów lifestyle'owych. To miasto z wyraźnym artystycznym charakterem, silnie związane ze street artem, designem i kulturą miejską, a to naturalnie wpisuje się w DNA AiOLI.

Duże znaczenie miała również sama lokalizacja w Manufakturze – miejscu, które ma dynamiczny rytm życia i dostarcza wiele sposobów spędzania czasu. To przestrzeń,

która naturalnie łączy ludzi, energią miasta i lifestyle, dlatego bardzo dobrze rezonuje z charakterem naszej marki.

W perspektywie kilku lat chcemy przede wszystkim budować wokół AiOLI silną lokalną społeczność i umacniać pozycję restauracji jako miejsca spotkań. Zależy nam, żeby goście wracali do nas nie tylko dla jedzenia, ale dla unikalnej atmosfery, emocji i doświadczenia, które trudno znaleźć gdzie indziej.

**W ostatnich latach wiele dużych konceptów gastronomicznych zaczęło upraszczać swoje modele biznesowe. AiOLI nadal rozwija format oparty na dużych lokalach, wysokiej frekwencji i bardzo szerokiej ofercie. Co dziś daje Wam przekonanie, że ten model nadal ma ogromny potencjał?**

Wbrew temu, co często słyszymy na rynku, wierzymy, że duże koncepty gastronomiczne nadal mają ogromny potencjał, pod warunkiem, że oferują coś więcej niż sam produkt. Oczywiście duży format wymaga dziś większej dyscypliny operacyjnej, ale jednocześnie pozwala tworzyć skalę doświadczenia i energią miejsca, której mniejsze koncepty często nie są w stanie osiągnąć.

Dziś goście po latach życia online potrzebują autentycznych doświadczeń i poczucia wspólnoty. Dlatego tak ważne są dla nas wspólne stoły, muzyka, wydarzenia czy projekty takie jak Letnia Scena AiOLI, które budują społeczność wokół marki.

**Marka od początku sprzedawała nie tylko jedzenie, ale też energię miejsca, muzykę i atmosferę. Jak zmieniło się podejście gości do takich konceptów po pandemii i w czasie spowolnienia konsumenckiego?**

Po pandemii goście jeszcze mocniej zaczęli doceniać miejsca, które dają emocje i poczucie bycia częścią czegoś większego niż tylko konsumpcja. Widać, że ludzie są dziś bardziej



selektywni, rzadziej wychodzą „bez okazji”, ale jeśli już decydują się spędzić czas na mieście, oczekują jakościowego doświadczenia. Dlatego atmosfera, energia miejsca, muzyka czy jakość obsługi stały się jeszcze ważniejsze niż wcześniej. Gastronomia coraz bardziej konkuruje dziś o uwagę i więź emocjonalna, a nie wyłącznie o sam produkt.

**Czy z perspektywy marki bardziej konkurujecie dziś z innymi restauracjami, czy raczej z szeroko pojętym sposobem spędzania czasu przez mieszkańców dużych miast?**

Myślę, że dziś konkurujemy znacznie szerzej niż tylko z innymi restauracjami. Konkurujemy o czas wolny ludzi, o ich uwagę i sposób spędzania dnia czy wieczoru. Duże miasta oferują ogromną liczbę alternatyw, od rozrywki cyfrowej po wydarzenia kulturalne czy lifestyle'owe. Dlatego restauracja musi znaleźć w tym świecie miejsce dla siebie tworząc przestrzeń otwartą, ciekawą i mającą do zaproponowania dużo więcej niż jedzenie.

**Jak bardzo zmienił się profil gościa AiOLI w ostatnich latach? Czy widzicie inne potrzeby, inne oczekiwania albo inne powody odwiedzania lokali niż jeszcze kilka lat temu?**

Profil gościa zmienił się znacząco. Dzisiejszy konsument jest bardziej świadomy, bardziej wymagający i dużo szybciej ocenia jakość doświadczenia jako całości. Goście oczekują dziś większej elastyczności, wygody, jakości obsługi i autentyczności. Widzimy też, że AiOLI coraz częściej funkcjonuje dla wielu osób jako miejsce codzienne – nie tylko na okazjonalne wyjścia, ale również na pracę, szybkie spotkanie czy regularne rytuały związane z miastem i stylem życia.

**Sieci gastronomiczne coraz częściej szukają równowagi między skalą a autentycznością. Jak utrzymać charakter miejsca a jednocześnie budować powtarzalny model w różnych miastach?**

To jest dziś jedno z największych wyzwań w gastronomii. Powtarzalność nie może oznaczać utraty charakteru miejsca. Kluczowe jest zachowanie DNA marki, ale jednocześnie umiejętność dopasowania się do lokalnego kontekstu miasta, społeczności i rytmu życia danej lokalizacji. Dlatego bardzo ważne jest dla nas, by każdy lokal miał własną energię i unikalny klimat, nawet jeśli działa w ramach jednej marki.

Jednocześnie przez ostatnie dwa lata bardzo mocno pracowaliśmy nad uporządkowaniem, zoptymalizowaniem i wdrożeniem procesów oraz standardów operacyjnych. To stworzyło bardzo solidny fundament pod dalszą ekspansję marki, bez ryzyka utraty jakości czy spójności doświadczenia gościa.

Kluczową rolę odgrywają tutaj szkolenia, cykliczna weryfikacja standardów i konsekwentna egzekucja. Bo autentyczność w gastronomii buduje się nie tylko designem czy menu, ale przede wszystkim ludźmi, atmosferą i jakością codziennego doświadczenia, które gość otrzymuje niezależnie od miasta.



**W branży dużo mówi się dziś o rentowności dużych konceptów. Jakie elementy działalności są dziś dla Was największym wyzwaniem w utrzymaniu jakości i dynamiki rozwoju?**

Największym wyzwaniem pozostaje dziś utrzymanie wysokiej jakości przy jednoczesnej presji kosztowej i bardzo dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Gastronomia stała się dużo bardziej wymagającym biznesem operacyjnie niż jeszcze kilka lat temu. Szczególnie dużym wyzwaniem są dziś koszty pracy oraz energii, które w przypadku dużych konceptów mają ogromny wpływ na codzienne funkcjonowanie i rentowność biznesu.

Rosnące koszty surowców, wynagrodzeń czy utrzymania dużych przestrzeni wymagają dziś bardzo dużej efektywności i świadomego zarządzania operacyjnego. Dlatego ostatnie dwa lata poświęciliśmy na wdrażanie procesów oraz narzędzi umożliwiających stałe monitorowanie efektywności biznesu, jakości operacyjnej i kontroli kosztów.

Jednocześnie nie można tracić jakości doświadczenia gościa, bo to właśnie ono buduje przewagę marki w długim terminie. Kluczowe jest więc dziś znalezienie równowagi między kontrolą kosztów i skalowaniem biznesu a utrzymaniem energii miejsca oraz standardów, których goście oczekują od marki AiOLI.

**Czy rozwój AiOLI w najbliższych latach będzie polegał głównie na otwieraniu kolejnych lokali, czy bardziej na ewolucji samego konceptu i doświadczenia gościa?**

Rozwój AiOLI w najbliższych latach będzie opierał się zarówno na ekspansji, jak i na dalszej ewolucji samego konceptu. Dziś sama skala nie jest już wystarczającym celem.

Gastronomia coraz bardziej staje się biznesem doświadczeń, emocji i budowania społeczności wokół marki.

Każdego dnia przyświeca nam wizja śp. Marcina Wachowicza, który zawsze powtarzał, że gastronomia powinna być czymś więcej niż jedzeniem – ma być częścią kultury miasta, miejscem spotkań i emocji. To podejście nadal pozostaje fundamentem rozwoju AiOLI.

Dlatego równoległe z rozwojem nowych lokalizacji skupiamy się na jakości doświadczenia gościa, technologii wspierającej operację, personalizacji komunikacji oraz dalszym rozwijaniu lifestyle'owego charakteru marki.

Myślę, że już na tym etapie możemy zdradzić, że AiOLI w Łodzi otwieramy w modelu franczyzowym, nad którym konsekwentnie pracowaliśmy przez ostatnie dwa lata. To dla nas bardzo ważny krok strategiczny i jednocześnie pierwszy lokal AiOLI rozwijany w tym modelu operacyjnym.

Ostatnie lata poświęciliśmy na budowę procesów, standardów operacyjnych oraz narzędzi zarządzania, które pozwalają skalować markę przy zachowaniu jakości doświadczenia gościa i spójności DNA AiOLI. Najbliższe miesiące będą dla nas naturalnym etapem walidacji i dalszego doskonalenia tego modelu przed kolejnymi etapami rozwoju marki.

**Ma Pani doświadczenie zarówno w klasycznej gastronomii sieciowej, jak i projektach związanych z food techem oraz markami wirtualnymi. Które rozwiązania z tych światów realnie przenikają dziś do codziennego funkcjonowania dużych restauracji?**

Dziś wiele rozwiązań z food techu bardzo realnie wspiera codzienną działalność restauracji – szczególnie w obszarach analityki, zarządzania sprzedażą, delivery, CRM czy optymalizacji operacyjnej. Technologie pomagają lepiej rozumieć zachowania gości, przewidywać ruch czy efektywniej zarządzać personelem i kosztami. Jednocześnie pandemia mocno przyspieszyła integrację kanałów online i offline. Wirtualne marki czy koncepty delivery-only pokazały branży, jak ważna jest elastyczność i szybkie testowanie nowych modeli biznesowych.

**W gastronomii coraz trudniej budować miejsca, do których goście wracają regularnie, a nie tylko „na chwilę”. Co według Pani sprawia, że koncepty takie jak AiOLI potrafią utrzymać swoją energię i lojalność gości przez lata?**

Myślę, że kluczowa jest konsekwencja w budowaniu emocji i doświadczenia, a nie tylko samego produktu. Goście wracają do miejsc, w których dobrze się czują, które są częścią ich codzienności i stylu życia. Bardzo ważna jest też energia zespołu, bo atmosfery nie da się stworzyć wyłącznie designem czy marketingiem. Koncepty takie jak AiOLI utrzymują lojalność gości wtedy, kiedy pozostają autentyczne, stale się rozwijają i jednocześnie nie tracą swojej unikalnej osobowości.

**Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia!**



ARKADIUSZ MOTYLIŃSKI

# *Gastronomię i rozrywkę łączymy w jeden scenariusz*

Czy restauracja może jednocześnie być miejscem ambitnej gastronomii, przestrzenią spotkań i sceną dla wydarzeń kulturalnych? Zdaniem zespołu Moxo nie tylko może, ale wręcz powinna odpowiadać na zmieniające się oczekiwania współczesnych gości. O tym, jak połączyć autorską kuchnię inspirowaną stylem Itameshi z energią koncertów, wydarzeń i wieczornego życia miasta, jak zarządzać jednym z największych lokali gastronomicznych w Warszawie oraz dlaczego dziś goście coraz częściej szukają kompleksowych doświadczeń zamiast samej kolacji, rozmawiamy z Arkadiuszem Motylińskim, General Managerem MOXO w Fabryce Norblina.

ROZMAWIAŁA  
MILENA KASZUBA-JANUS

Na ile dziś MOXO jest jeszcze restauracją z ambicjami kulinarnymi, a na ile miejscem lifestyle'owo-rozrywkowym? Stawiacie gdzieś granicę czy macie sposób na łączenie tych światów?

MOXO funkcjonuje jako „high energy restaurant”, świadomie zacierając granicę między jakościową gastronomią a lifestyle'ową rozrywką. Lokal nie wybiera między tymi światami, lecz łączy je w ramach spójnego scenariusza, w którym kolacja płynnie przechodzi w doświadczenia klubowe lub muzyczne.

Jak dbacie o to, żeby gastronomia nie była tylko dodatkiem do wieczornego experience'u, tylko pełnoprawnym produktem, który broni się sam?

Kiedy otwieraliśmy Moxo, główną ideą jaka nam przyświecała było połączenie eleganckiej restauracji oraz miejsca otwartego na różnego rodzaju muzyczno – kulturalne wydarzenia. Ale od początku podkreślaliśmy słowo klucz „Restauracja”. Nasze pierwotne autorskie menu w stylu Nikkei ewaluowało na przestrzeni ostatnich trzech lat w kuchni inspirowaną kulturą Itameshi – łączącej japońską precyzję z włoskim temperamentem i składnikami. To właśnie świeże składniki najwyższej jakości, profesjonalne techniki gotowania, doświadczenie i autentyczność sprawiają, że gastronomia jest u nas na pierwszym planie.

Jak wygląda u Was proces tworzenia menu – czy wychodzicie od produktu, od gościa, czy od kontekstu miejsca?

Proces tworzenia menu przebiega wielotorowo. Dzisiaj na pierwszym planie jest kontekst Itameshi, który w naszej ocenie idealnie wpasowuje się w oczekiwania naszych gości. Popularność kuchni włoskiej i japońskiej, dostępność świetnych składników, różnorodność potraw, doskonale współgra z klimatem Moxo. Tworząc menu nie zapominamy również o sezonowych produktach, które zawsze znajdują miejsce w naszym menu.

Czy menu w takim miejscu jak MOXO musi być projektowane inaczej pod kątem tempa serwisu, dzielenia się daniami czy „flow” wieczoru? Jakie są największe kompromisy?

Mamy w Moxo propozycję lunchową, menu a la carte oraz menu dla klientów biznesowych organizujących wyjścia firmowe. Większość dań jest odpowiednia do dzielenia się i wspólnego spędzania czasu przy posiłku. To bardzo ważny aspekt w koncepcie takim jak Moxo, w którym średni czas, jaki goście spędzają w restauracji, szczególnie w weekend to od 3 do 4 godzin. W godzinach szczytu staramy się tak kierować ruch zamówień na poszczególne dania, aby czas oczekiwania nie był dla gości dokuczliwy. Dla większych grup zalecamy wybranie menu wcześniej, aby zapewnić najwyższą jakość potraw nawet przy dużej frekwencji. Niezależnie od



ARKADIUSZ MOTYLIŃSKI – GENERAL MANAGER, MONIKA RUSZKOWSKA – SALES DIRECTOR, KONRAD SWIĘCH – SALES DIRECTOR, RADOSŁAW PELC – EXECUTIVE CHEF, ANDRZEJ PARYS – RESTAURANT MANAGER.

natężenia ruchu nie dokonujemy kompromisów wpływających na jakość jedzenia.

**Zespół to tu klucz – jak znajdujecie ludzi, którzy rozumieją jednocześnie gastronomię i energię miejsca? Czy to są dwa różne profile, które trzeba nauczyć współpracy, czy udaje Wam się znaleźć osoby, które potrafią świetnie sprawdzić się w serwisie podczas bardziej rozrywkowego doświadczenia?**

Otworzyliśmy Moxo ponad 3,5 roku temu. Mamy to szczęście, że od tego czasu trzon naszego zespołu pozostaje niezmienny. Szef kuchni oraz większość kucharzy, managerowie sali i baru, zespół sprzedaży są z nami od początku. Część kelnerów i barmanów również pracuje z nami bardzo długo, co jest niespotykane na lokalnym rynku gastronomicznym. Nie definiujemy osobno doświadczenia restauracyjnego i klubowego. Stawiamy na szeroko rozumianą gościnność, która jest kluczem do spełniania lub przewyższania oczekiwań naszych gości. Uważam, że rzetelność i powtarzalność są kluczem do utrzymania standardu obsługi.

**Czy kuchnia, bar i część klubowa działają u Was jak trzy równoległe światy, czy raczej jeden organizm? Jak wygląda codzienna komunikacja między tymi zespołami?**

Jesteśmy dużą restauracją, w której synergia między działami jest wysoce wymagana. Mamy wypracowane praktyki komunikacyjne oparte na standardach hoteli sieciowych i najlepszych restauracji w których zdobywaliśmy doświadczenia. Przeprowadzamy cykliczne spotkania omawiające odbyte realizacje, jak i te które są przed nami. Cyklicznie prowadzimy spotkania, podczas których omawiamy wyniki finansowe, poziom satysfakcji gości, plany marketingowe, koncepcje wprowadzanych tytułów rozrywkowych. Prowadzimy szkolenia wewnętrzne i test panele, na których załoga wszystkich działów wymienia poglądy.

**Jakie kompetencje są dziś najtrudniejsze do znalezienia przy takim koncepcie – techniczne kulinarne czy raczej „miękkie”: wycucie gościa, energii, momentu?**

Najważniejsze dla nas są kompetencje miękkie oraz nastawienie do powierzonych obowiązków. To właśnie nastawienie i spersonalizowane podejście sprawia różnicę między kulturą gościnności a jej brakiem. Doskonale zdajemy sobie sprawę, że zawód kelnera czy barmana nie cieszy się w Polsce dużym prestiżem i ciężko jest znaleźć dedykowanych pracowników, dlatego też często wykonujemy pracę od podstaw, gdyż to od nas zależy, jakie środowisko pracy stworzymy. Nasi managerowie osobiście angażują się w serwis, żeby pokazać swoim młodszym kolegom, jak można go prowadzić. Wszystko po to, aby przekuć doświadczenie i poziom zaangażowania na resztę zespołu.

**Fabryka Norblina to miejsce o ogromnym footfallu i bardzo szerokim profilu gościa – jak ta lokalizacja wpływa na Wasze decyzje operacyjne?**

Ogromny footfall i zróżnicowani goście Fabryki Norblina wymuszają na Moxo elastyczność i skalowalność operacyjną. Kluczowa jest tu wysoka przepustowość przestrzeni do obsługi dużego ruchu. Moxo łączy gastronomię z kulturą i eventami, dostosowując ofertę do szerokiego spektrum gości – od pracowników okolicznych biur po wieczornych bywalców. Ze względu na dużą i zróżnicowaną frekwencję, zespół operacyjny musi błyskawicznie reagować na zmiany ruchu, oferując zarówno szybkie lunchy, jak i długie kolacje. Wykorzystujemy unikalne otoczenie (zabytkowa Hala Odlewni) do organizowania koncertów na żywo i setów DJ-skich, co przyciąga zróżnicowaną publiczność.

**Czy goście w Polsce dojrzewają do takich hybryd, czy nadal jesteśmy rynkiem, który woli mieć wyraźny podział: kolacja vs zabawa?**

Goście w Polsce, szczególnie w największych miastach takich jak Warszawa, dojrzewają do hybrydowych konceptów typu Moxo, choć proces ten przebiega ewolucyjnie, a rynek jest podzielony. Moxo, zlokalizowane w Fabryce Norblina, z powodzeniem łączy ekskluzywną kuchnię z rozrywką na żywo, co wpisuje się w globalny trend „dine & party”. Nasi goście szukają doświadczeń, a nie tylko jedzenia. Moxo oferuje pełne doświadczenie: od kolacji w industrialnym klimacie po zabawę, co przyciąga klientów szukających wieczoru „w jednym miejscu”. Miejsce takie jak Moxo udowadniają, że hybryda nie oznacza kompromisu w kwestii jakości jedzenia. Goście oczekują najwyższej jakości (np. sushi, steki), co potwierdzają opinie gości chwálących zarówno kuchnię, jak i atmosferę.

**Jak udaje się Wam łączyć codzienne funkcjonowanie lokalu z organizacją wydarzeń i co sprawia, że klienci wybierają właśnie Moxo jako miejsce na event?**

Działalność eventowa jest obok codziennej pracy restauracji głównym centrum naszych przychodów. Nauczyliśmy się godzić codzienną pracę z prowadzeniem działalności eventowej. Skupiamy się na naszych mocnych stronach, jakości menu i serwisu. Tam gdzie nie ma konieczności zamykania restauracji na wyłączność staramy się tego unikać. Dostosujemy układ sali do wymagań grup zorganizowanych, jak i gości indywidualnych. Moxo jest jedną z największych restauracji w Warszawie, usytuowana w Fabryce Norblina czyli w najbardziej gorącej, jeśli chodzi o życie restauracyjne, dzielnicy Warszawy. To ponad 1200 mkw. powierzchni z najwyższym barem w Polsce. Posiadamy na stałym wyposażeniu scenę, profesjonalne nagłośnienie liniowe gotowe do obsługi najbardziej wymagających koncertów, profesjonalny system oświetleniowy z diodą. Dla wygody organizatorów i artystów u nas występujących, posiadamy garderobę oraz szatnie mogącą pomieścić do 800 okryć. Moxo jest wyposażone w dwie w pełni wyposażone kuchnie – restauracyjną oraz produkcyjną. Mamy w pełni przeszkoloną i dedykowaną obsługę kuchni i sali. Nasza oferta zawsze jest szyta na miarę oczekiwań i budżetów naszych gości. Posiadamy umeblowany i zadaszony ogródek letni oraz pełne zaplecze sprzętowe gotowe do obsługi najbardziej wymagających



wydarzeń. Organizujemy wszystkie rodzaje wydarzeń od premier samochodów czy hucznych imprez firmowych po eleganckie kolacje typu Gala Dinner. Organizujemy eventy do 800 uczestników. To wszystko sprawia, że Moxo jest jedną z najbardziej pożądanym miejsc do realizacji eventów.

**Jakie macie plany na najbliższą przyszłość? Jakie atrakcje czekają na gości w okresie wakacyjnym?**

Okres wakacyjny to czas poświęcony codziennemu serwisowi a la carte oraz standardowo dla nas łączenie go z muzyką

dj-ską wieczorami w tygodniu i muzyką graną na żywo w soboty. To również czas, kiedy planujemy drugą połowę roku, gdzie po sukcesie Show 007 oraz Rouge wprowadzimy nowy format Show akrobatycznego La Boheme, jak również kolejną odsłonę naszego cyklicznego formatu Moxo Jazz & More festiwal. Odpowiednie planowanie, cykliczność, konsekwencja są dla nas kluczowe w prowadzeniu naszej działalności.

**Dziękuję za rozmowę i do zobaczenia ponownie w Moxo!**

# CZASAMI NAJWIĘKSZĄ SIŁĄ JEST POZORNA PROSTOTA



Andrea Camastra, twórca nagrodzonej Gwiazdką Michelin NUTY, przygotowuje się do otwarcia nowego konceptu. Maestro ma być powrotem do włoskich korzeni, smaków dzieciństwa i bardziej emocjonalnego podejścia do gastronomii. W rozmowie opowiada o różnicach między fine diningiem a bardziej swobodnym formatem, roli autentyczności we współczesnej gastronomii oraz dlaczego dziś luksus oznacza przede wszystkim uwagę, emocje i prawdziwe doświadczenia.

ROZMAWIAŁA  
MILENA KASZUBA-JANUS

**W NUCIE poza byciem kucharzem, jesteś trochę kompozytorem i naukowcem jednocześnie. Maestro to chyba projekt bardziej emocjonalny. Czy po latach laboratoryjnej precyzji potrzebujesz takiej odskoczni?**

Tak, ale nie nazwałbym tego ucieczką od precyzji. Raczej naturalnym poszerzeniem języka. W NUCIE bardzo ważne są technika, badanie produktu, struktura, temperatura, tekstura i rytm degustacji. To jest miejsce, w którym kuchnia rzeczywiście bywa blisko nauki.

Maestro, w założeniu, ma być bezpośrednie i bardziej emocjonalne. To projekt, w którym chcę mówić do gościa prostszym językiem, ale nadal bardzo świadomie. Precyzja zostaje, tylko nie musi być zawsze widoczna na pierwszym planie. Chcę, żeby gość czuł przede wszystkim smak, atmosferę, energię stołu i przyjemność bycia razem. Po latach pracy w fine diningu czuję, że kuchnia nie musi ciągle udowadniać, jak bardzo jest skomplikowana. Czasami największą siłą jest pozorna prostota. Danie może być technicznie

bardzo dopracowane, ale odbierane jako naturalne, szczere i emocjonalne. Maestro będzie właśnie takim miejscem.

**W Polsce obserwujemy bardzo duży powrót do kuchni polskiej. Czy to w jakikolwiek sposób wpłynęło na decyzję o otwarciu nowego miejsca, w którym również będziesz prezentował rodzimą kuchnię?**

To prawda, że w Polsce widać dziś bardzo ciekawy powrót do kuchni polskiej. I bardzo mnie to cieszy, bo każda kuchnia narodowa zasługuje na to, żeby patrzeć na nią z nową energią i szacunkiem. W przypadku Maestro decyzja nie wynikała jednak z tego trendu, gdyż kuchnia w Maestro będzie wprawdzie rodzima... ale nie polska. Rodzima z mojej perspektywy, co oznacza kuchnię włoską.

Maestro będzie przede wszystkim powrotem do moich włoskich korzeni. Do smaków dzieciństwa, rodzinnego stołu, prostoty produktu i emocji, które są dla mnie bardzo

osobiste. To kuchnia włoska, ale rozumiana nie jako zbiór stereotypów, tylko jako sposób myślenia o jedzeniu. O sezonie, produkcji, gościu, wspólnym stole i przyjemności.

**Porównując danie do muzyki mówisz, że idealne danie nie może być ani za ciche ani za głośne. Odchodząc nieco od idealnych dań fine diningowych w nowym koncepcie, to jaką muzyką będzie Maestro?**

Maestro będzie muzyką graną na żywo. Mniej laboratoryjną, bardziej organiczną. W NUCIE kompozycja jest bardzo precyzyjna. Każdy element ma swoje miejsce, każdy dźwięk musi być czysty. W Maestro chciałbym więcej przestrzeni na emocje, spontaniczność i energię. Jeżeli NUTA jest koncertem degustacyjnym, to Maestro będzie trochę jak spotkanie przy stole po koncercie. Nadal jest tam jakość, nadal jest tam kompozycja, ale pojawia się większa swoboda. Gość nie musi analizować każdego dźwięku. Może po prostu poczuć muzykę. Ta muzyka nie będzie cicha. Restauracja ma mieć charakter, tempo i rytm. Ale nie będzie też krzyczeć, choć momentami będziemy improwizować.

**Jakimi daniami planujesz zaskoczyć gości w ramach pierwszego menu?**

Nie chciałbym zdradzać szczegółów menu, bo element odkrywania jest dla mnie ważny. Mogę jednak powiedzieć, że pierwsze menu będzie mocno osadzone w smakach, które są mi bardzo bliskie.

Nie zależy mi na zaskakiwaniu dla samego efektu. Bardziej interesuje mnie moment, w którym gość czuje, że danie jest znajome i komfortowe, ale jednocześnie ma w sobie coś nowego. Maestro ma być kuchnią włoską widzianą moimi oczami. Ciepłą, elegancką, emocjonalną i bardzo skoncentrowaną na smaku.

**Ciekawi mnie Twoja codzienność po otwarciu Maestro. W zarządzaniu będą dwa koncepty, jednak zlokalizowane po sąsiedzku. Jak realnie chcesz dzielić uwagę między dwa miejsca?**

To będzie duże wyzwanie, ale lokalizacja bardzo pomaga. Dwa koncepty są po sąsiedzku, więc nie mówimy o zarządzaniu na odległość. Dla mnie ważne jest, żeby być realnie obecnym. Oczywiście nie da się być fizycznie w dwóch kuchniach w tej samej sekundzie. Dlatego kluczowy jest zespół. Zarówno NUTA, jak i Maestro muszą mieć silnych ludzi, którzy rozumieją filozofię miejsca i potrafią podejmować decyzje na co dzień. Moją rolą jest wyznaczać kierunek, pilnować jakości, budować kulturę pracy i być blisko najważniejszych momentów.

**W Twojej opinii fine dining stał się bardziej swobodny i „ludzki”. Goście szukają już nie tylko perfekcji, ale także autentyczności i relacji. Czy zmiana w tym kierunku była Twoim zdaniem nieunikniona i czy podoba Ci się kierunek, w którym zmierza fine dining?**

Tak, myślę, że ta zmiana była nieunikniona. Przez wiele lat fine dining bardzo mocno skupiał się na perfekcji, technice

i wyjątkowości doświadczenia. To było potrzebne. Dzięki temu gastronomia zrobiła ogromny krok do przodu. Ale w pewnym momencie sama perfekcja przestaje wystarczać.

Goście nadal chcą jakości. Nadal chcą pięknych dań i świetnego serwisu. Ale coraz częściej pytają też o prawdę. O człowieka za daniem. O produkt, miejsce, atmosferę i emocje. Chcą czuć, że restauracja nie jest tylko spektaklem, ale prawdziwym spotkaniem. Bardzo podoba mi się ten kierunek. Fine dining nie powinien być sztywny. Powinien być głęboki, ale nie niedostępny. Luksus dzisiaj nie polega tylko na białym obrusie i idealnym gościu kelnera. Luksus to czas, uwaga, autentyczność, jakość produktu i poczucie, że ktoś naprawdę się o Ciebie troszczy.

**NUTA była trochę manifestem technologii, nauki i przyszłości. A co Maestro mówi o Tobie jako człowieku na tym etapie życia? Bo mam wrażenie, że ten projekt może być bardziej osobisty niż wszystkie poprzednie.**

Na tym etapie życia coraz bardziej interesuje mnie nie tylko to, co można stworzyć technicznie, ale też to, co zostaje w człowieku po wizycie w restauracji. Czy pamięta smak? Czy pamięta rozmowę? Czy chce wrócić? Czy poczuł coś prawdziwego? Maestro pokazuje mnie jako kucharza, który nadal szuka, ale może już nie musi krzyczeć by zostać usłyszanym. Chcę budować miejsce, które ma duszę. Miejsce, w którym kuchnia jest ważna, ale równie ważny jest stół, relacja, gościnność i emocja. Maestro jest bardzo osobiste. Może nawet bardziej, niż początkowo sam myślałem.

**Patrząc na polską scenę gastronomiczną – młodych szefów, ogromną liczbę nowych otwarć. Co myślisz o nowym pokoleniu w gastronomii? W jaki sposób zachęcić ich do pracy w sektorze HoReCa?**

Widzę w młodym pokoleniu dużo energii, odwagi i świadomości. Młodzi kucharze są ciekawi świata. Podróżują, obserwują, uczą się technik, ale też coraz częściej zadają pytania o sens pracy, jakość życia i kulturę w zespole. To bardzo ważne. Gastronomia od zawsze była piękna, ale też bardzo wymagająca fizycznie i emocjonalnie. Jeśli chcemy zachęcić młodych ludzi do pracy w HoReCa, musimy pokazać im, że to branża z przyszłością, a nie tylko pasja okupiona zmęczeniem.

Potrzebujemy lepszej edukacji, dobrego mentoringu, szacunku w kuchni i jasnej ścieżki rozwoju. Młody człowiek powinien wiedzieć, że może zacząć od podstaw, aby z czasem zostać szefem kuchni, managerem, sommelierem, restauratorem albo przedsiębiorcą. Najważniejsze okazuje się środowisko pracy. Talent zostaje tam, gdzie czuje sens, szacunek i możliwość rozwoju. Jeśli gastronomia będzie profesjonalna nie tylko wobec gości, ale też wobec ludzi, którzy ją tworzą, młode pokolenie będzie chciało w niej zostać.

**Dziękuję za rozmowę i do zobaczenia w Maestro!**

# Onboarding małymi krokami

Co ma wspólnego jazda na skuterze z onboardingiem? Okazuje się, że całkiem sporo. Mam czasem wrażenie, że w gastronomii oczekujemy od nowych pracowników, że od pierwszego dnia będą prowadzić przysłowiowego Harleya, choć nigdy wcześniej nie siedzieli nawet na skuterze.

RENATA MARCINOWSKA

CHIEF HAPPINESS OFFICER & WORKPLACE HAPPINESS CONSULTANT

SMAKUJ SZCZĘŚCIE

część szósta

Cykl

Wellbeing od kuchni

Ostatnie miesiące spędziłam w Indonezji, głównie na Lombok. To miejsce, gdzie skuter nie jest wyborem – jest koniecznością. Chociaż od lat prowadzę samochód, nigdy wcześniej nie jeździłam skuterem, a dodatkowo musiałam odnaleźć się w ruchu lewostronnym.

Najpierw było puste pole, później parking, a dopiero potem ulica. Na początku każda sytuacja wydawała się wyzwaniem. Zastanawiałam się, jak inni pamiętają wszystkie drogi bez nawigacji, jak są w stanie tak sprawnie manewrować w ruchu ulicznym i dlaczego dla nich prędkość 60 km/h wydaje się normalna, skoro dla mnie 40 km/h było granicą komfortu. Zdarzyło mi się nawet wylądować w krzakach na zakręcie.

Jednak każdego dnia czułam się pewniej – przejechałam zatłoczone ulice Mataram, podróżowałam nocą podczas burzy, pokonywałam błotniste drogi prowadzące do ukrytych wodospadów, jednak cały czas mając obok wsparcie. Później przyszedł czas na mocniejszy skuter, samodzielne wyprawy i nagle odkryłam coś zaskakującego – zaczęłam czerpać z jazdy ogromną przyjemność. To właśnie wtedy zrozumiałam, że nikt nie oczekiwał ode mnie perfekcji pierwszego dnia. Dostałam przestrzeń do nauki, popełniania błędów i stopniowego budowania pewności siebie. Dokładnie tego samego potrzebują nowi pracownicy. Czego onboarding może nauczyć się od nauki jazdy na skuterze?

## 1. Zaczynaj od „placu manewrowego”

Zanim wyjedziemy na ruchliwą ulicę, musimy poznać podstawy. Tak samo w pracy. Procedury, standardy i obowiązki powinny być spisane i przekazywane krok po kroku, pod okiem osoby, która potrafi nie tylko wykonywać dane zadania, ale również uczyć innych.

## 2. Wyznacz Buddy’ego

Podczas nauki ogromną różnicę robiła obecność osoby, do której mogłam zwrócić się w każdej chwili. W pracy działa to identycznie. Buddy pomaga nowej osobie odnaleźć się w zespole, rozwiewa wątpliwości i skraca czas wdrożenia.

## 3. Zostaw przestrzeń na błędy

Jeżeli nowy pracownik popełnia ten sam błąd co poprzedni, być może problem nie leży w człowieku, ale w procesie. Błędy są informacją zwrotną nie tylko dla pracownika, ale również dla restauracji.

## 4. Przekazuj odpowiedzialność stopniowo

Nikt nie zaczyna nauki jazdy od wyprawy przez dżunglę. Podobnie nowa osoba nie powinna pierwszego dnia otrzymać wszystkich obowiązków naraz. Dobrze zaplanowany onboarding pozwala budować poczucie sprawczości krok po kroku.

## 5. Doceniaj małe sukcesy

Pierwsza samodzielna zmiana, pierwsza dobrze rozwiązana stresująca sytuacja z Gośćmi – to momenty, które budują pewność siebie. Informacja zwrotna i docenienie są często równie ważne jak szkolenie.

## 6. Pokaż kierunek rozwoju

Znacznie łatwiej angażować się w pracę, kiedy wiemy, dokąd prowadzi droga. Nowy pracownik powinien wiedzieć, jakie ma możliwości rozwoju, czego może się nauczyć i jakie korzyści przyniesie mu zdobywanie kolejnych kompetencji.

## 7. Korzystaj ze świeżego spojrzenia

Każde miejsce, w którym jeździłam, wymagało innych umiejętności. Lombok, Bali, Nusa Penida czy Gili Air miały własne zasady i wyzwania. Tak samo jest w gastronomii. Nawet doświadczeni pracownicy muszą nauczyć się specyfiki nowego miejsca. Warto przy tym słuchać ich obserwacji. Osoby, które dopiero dołączają do zespołu, często dostrzegają rzeczy, których my już nie zauważamy. Kiedy pracujemy wiele lat w jednym miejscu, łatwo zapomnieć, jak wygląda pierwszy dzień pracy. Dlatego zachęcam Restauratorów i Managerów do regularnego przeglądania swoich procesów wdrożeniowych. Czasem warto nawet poprosić kogoś z zewnątrz o przejście przez onboarding i wskazanie obszarów do poprawy. Sama pamiętam moment, gdy w działającej od lat restauracji w Poznaniu trafiłam do nowo otwieranej restauracji w Londynie. Razem z całym zespołem uczyliśmy się wszystkiego od początku. To doświadczenie na zawsze zmieniło moje podejście do wdrażania ludzi. Dobrze zaprojektowany onboarding nie sprawi, że ktoś od razu wsiądzie na Harleya, ale sprawi, że będzie chciał się tego nauczyć. Jeżeli chcesz przeanalizować proces wdrożenia w swojej restauracji, usprawnić onboarding lub zadbać o większe zaangażowanie zespołu – napisz śmiało.

Kuchnia to znacznie więcej niż miejsce przygotowywania potraw – to serce każdej restauracji. Sposób rozmieszczenia urządzeń, organizacja ruchu kucharzy oraz komunikacja pomiędzy stanowiskami pracy bezpośrednio wpływają na tempo serwisu, jakość dań, komfort zespołu i rentowność lokalu.

BAKRI BOUCHI  
CEO JOSPER



## ZNACZENIE ERGONOMII ORAZ WŁAŚCIWEGO ROZMIESZCZENIA URZĄDZEŃ

Wyobraźmy sobie kucharza pracującego podczas intensywnego serwisu wieczornego, który musi wielokrotnie przechodzić przez całą kuchnię tylko po to, aby skompletować trzy składniki. Każdy dodatkowy krok oznacza stratę czasu, energii oraz niepotrzebny stres. Odpowiednio zaprojektowana, ergonomiczna kuchnia eliminuje takie problemy. Gdy stanowiska są właściwie zorganizowane, ruch personelu staje się płynny i naturalny, komunikacja przebiega sprawniej, a serwis działa szybciej i efektywniej.

Współczesny gość oczekuje obsługi szybkiej, płynnej i perfekcyjnie skoordynowanej. Badania pokazują, że około 60–66% negatywnych opinii o restauracjach dotyczy zbyt długiego czasu oczekiwania, opóźnionego wydawania potraw lub słabej organizacji serwisu. „Powolna obsługa” pozostaje jedną z najczęściej pojawiających się uwag w recenzjach Google. Sprawnie funkcjonująca kuchnia przekłada się bezpośrednio na tempo obsługi sali – a goście nie chcą czekać godziny na danie główne. W godzinach największego obłożenia średni czas wydania dań głównych wynosi około 20–35 minut, dlatego organizacja pracy oraz ergonomiczny układ kuchni mają kluczowe znaczenie. Dobrze zaplanowana przestrzeń pozwala również ograniczyć straty surowców i zmniejszyć zużycie energii.

Ergonomia ma równie istotne znaczenie dla samego zespołu. Wydajna wentylacja, odpowiednia kontrola temperatury oraz prawidłowo rozmieszczone stanowiska robocze redukują przeciążenia fizyczne, urazy wynikające z powtarzalnych ruchów oraz wypalenie zawodowe personelu. W dzisiejszej branży HoReCa, gdzie zdrowie psychiczne pracowników i utrzymanie wykwalifikowanej kadry stanowią ogromne wyzwanie, stworzenie zdrowego środowiska pracy staje się koniecznością. Mniejsze zmęczenie oznacza mniej zwolnień lekarskich, niższą rotację pracowników oraz większą stabilność zespołu.

Profesjonalnie zaprojektowana kuchnia umożliwia również rozwój konceptu gastronomicznego. Standaryzacja procesów ułatwia szkolenie personelu, zwiększanie skali produkcji oraz ekspansję do kolejnych lokalizacji. Elastyczne i modułowe systemy kuchenne pozwalają restauracjom szybko dostosowywać się do zmieniających się trendów oraz przyszłych potrzeb biznesowych.

Ostatecznie nowoczesne projektowanie kuchni nie sprowadza się wyłącznie do estetyki czy doboru urządzeń. To tworzenie przestrzeni, w której ludzie mogą pracować szybciej, wydajniej i zdrowiej, zapewniając jednocześnie najwyższy poziom doświadczenia każdemu gościowi restauracji.

# JAK NOWOCZESNE TECHNOLOGIE POMAGAJĄ GASTRONOMII OGRANICZAĆ KOSZTY?

Do niedawna rozmowy o kosztach w gastronomii koncentrowały się głównie wokół cen produktów spożywczych i kosztów pracy. Dziś lista wyzwań jest znacznie dłuższa. Rosnące ceny energii, wody, środków chemicznych, problemy kadrowe i coraz większa presja na prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny sprawiają, że restauratorzy uważniej przyglądają się technologiom wspierającym codzienną działalność.

MARCIN WAJDA  
DYREKTOR MARKETINGU I KOMUNIKACJI  
WINTERHALTER POLSKA

## Koszty ukryte między kuchnią a zmywalnią

W gastronomii łatwo odczuć koszt zakupu nowego urządzenia. Znacznie trudniej dostrzec koszty, które powstają każdego dnia podczas jego użytkowania. Każdy dodatkowy litr zużytej wody, każda niepotrzebnie podgrzana porcja energii czy każda minuta pracy poświęcona na czynności, które można zautomatyzować, składają się na realne koszty funkcjonowania lokalu. Dlatego coraz większą rolę odgrywa dziś nie samo urządzenie, ale sposób, w jaki zarządza ono zasobami. Nowoczesne technologie pomagają restauratorom lepiej wykorzystywać energię, ograniczać zużycie wody, kontrolować koszty eksploatacji i zwiększać przewidywalność procesów. Coraz więcej właścicieli lokali zaczyna dostrzegać, że rentowność biznesu nie zależy wyłącznie od liczby gości czy wysokości rachunku, ale również od setek drobnych procesów odbywających się każdego dnia na zapleczu. To właśnie tam powstają koszty, których często nie widać na pierwszy rzut oka, ale które mają ogromny wpływ na wynik finansowy restauracji.

## Inteligentne systemy zamiast intuicyjnych decyzji

Coraz większą rolę odgrywają dane zbierane przez urządzenia pracujące na zapleczu. To właśnie w tym obszarze pojawiają się rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję i zaawansowaną analizę danych. Ich zadaniem nie jest zastąpienie człowieka, ale dostarczenie mu wiedzy pozwalającej podejmować lepsze decyzje. Dobrym przykładem jest EcoPilot, czyli rozwiązanie opracowane przez Winterhalter, które wykorzystuje algorytmy do analizy parametrów pracy urządzeń myjących. System monitoruje rzeczywiste warunki pracy i automatycznie dostosowuje procesy zmywania do aktualnych potrzeb lokalu.



W praktyce zmywarka sama rozpoznaje momenty największego obciążenia oraz spokojniejsze okresy pomiędzy serwisami. Gdy ruch jest intensywny, urządzenie pracuje w sposób zapewniający maksymalną wydajność. Kiedy tempo pracy spada, automatycznie przełącza się na bardziej oszczędne ustawienia. Wszystko odbywa się bez dodatkowej ingerencji personelu. Takie rozwiązanie może ograniczyć zużycie energii nawet o 17%. Co równie ważne, oszczędzanie nie zależy już od pamięci pracownika ani od tego, czy w natłoku obowiązków znajdzie czas na zmianę ustawień urządzenia.

To kierunek, który coraz mocniej zaznacza swoją obecność w gastronomii. Sztuczna inteligencja nie zastępuje

człowieka, ale pomaga eliminować straty i nieefektywności, które przez lata pozostawały niewidoczne.

### **AI za Ciebie nie ugotuje, ale może pozmywać!**

Sztuczna inteligencja coraz śmielej wkracza do świata gastronomii. Najczęściej mówi się o niej w kontekście obsługi gości, zamówień czy analiz sprzedażowych. Tymczasem jedna z najbardziej praktycznych zmian zachodzi tam, gdzie rzadko zaglądamy kamery i social media, w zmywalni. To właśnie tam każdego dnia rozstrzygają się kwestie związane z wydajnością pracy zespołu, zużyciem energii, organizacją procesów oraz kosztami operacyjnymi. W branży, która jednocześnie mierzy się z rosnącymi kosztami prowadzenia działalności i niedoborem pracowników, automatyzacja staje się realnym wsparciem. Nowoczesne rozwiązania nie mają zastępować ludzi. Ich zadaniem jest przejęcie części powtarzalnych decyzji i czynności, dzięki którym personel może skupić się na tym, co naprawdę wymaga jego uwagi i doświadczenia.

Właśnie dlatego coraz większą rolę odgrywają systemy takie jak Connected Wash. Dzięki połączeniu urządzeń z internetem restauratorzy zyskują dostęp do danych dotyczących pracy zmywarek, zużycia zasobów czy potencjalnych błędów procesowych. EcoPilot rozwija tę ideę o kolejny krok, wykorzystując dane do automatycznego podejmowania decyzji związanych z optymalizacją pracy urządzenia.

### **Dobre technologie zaczynają się od wartości**

W Winterhalter od wielu lat zwracamy uwagę na to, że jakość, ekonomia i ekologia nie są wobec siebie konkurencyjne. Wręcz przeciwnie, powinny się wzajemnie wspierać. Przez lata w biznesie funkcjonowało powiedzenie, że „szewc bez butów chodzi”. My patrzymy na to inaczej. Wierzimy, że dobrego szewca poznaje się właśnie po jego butach.

Jeżeli firma mówi o odpowiedzialności środowiskowej, powinna realizować te wartości również u siebie. Jeżeli deklaruje troskę o efektywność procesów, powinna wykorzystywać ją także we własnej działalności. Spójność buduje wiarygodność, a wiarygodność buduje zaufanie. Dlatego kwestie środowiskowe i społeczne od dawna są wpisane w filozofię działania Winterhalter. Nie traktujemy ich jako chwilowego trendu czy elementu marketingu. Są częścią naszego DNA. Od lat współpracujemy z restauratorami, hotelarzami i operatorami gastronomii. Obserwujemy ich codzienne wyzwania i wiemy, że ograniczanie kosztów nie może oznaczać przerzucania większej liczby obowiązków na pracowników. Wręcz przeciwnie. Dobra technologia powinna wspierać ludzi i pomagać im wykonywać pracę szybciej, łatwiej i bezpieczniej.

To podejście znajduje odzwierciedlenie również w rozwoju nowych produktów. Projektując rozwiązania technologiczne, nie pytamy wyłącznie o to, jak skuteczniej myć naczyń. Równie ważne jest pytanie, jak robić to przy mniejszym zużyciu energii, wody i środków chemicznych oraz jak ograniczać obciążenie personelu.

### **Ekonomia, ekologia i ergonomia w jednym ruchu**

Najciekawsze w nowoczesnych technologiach jest to, że jedna zmiana może jednocześnie przynieść korzyści w kilku

obszarach funkcjonowania lokalu. Po pierwsze, pojawia się korzyść ekonomiczna. Niższe zużycie energii, wody i chemii oznacza niższe koszty eksploatacyjne. Po drugie, korzyść ekologiczna. Mniejsze zużycie zasobów i ograniczenie emisji wpisują się w coraz ważniejsze dla rynku działania związane ze zrównoważonym rozwojem. Po trzecie, ergonomia. Personel nie musi pamiętać o każdorazowym przełączaniu programów czy kontrolowaniu parametrów pracy urządzeń. Technologia przejmuje część powtarzalnych obowiązków, pozwalając ludziom skupić się na zadaniach, które rzeczywiście wymagają ich obecności. Właśnie dlatego automatyzacja zapleczka coraz częściej przestaje być postrzegana jako technologiczna ciekawostka, a staje się elementem dobrze zarządzanego biznesu.

### **Oszczędności, które zostają na lata**

W gastronomii najcenniejsze są rozwiązania, które przynoszą korzyści każdego dnia. Dlatego nowoczesne technologie coraz częściej projektowane są z myślą nie tylko o wydajności, ale także o długofalowej optymalizacji kosztów. Restauratorzy oczekują sprzętu, który będzie niezawodny, energooszczędny i łatwy w obsłudze, a jednocześnie pomoże lepiej zarządzać zasobami. To właśnie dlatego rozwój technologii cyfrowych, systemów opartych na danych oraz rozwiązań wykorzystujących sztuczną inteligencję staje się jednym z najważniejszych kierunków rozwoju współczesnej gastronomii. Bo choć goście najczęściej oceniają restaurację przez pryzmat tego, co znajduje się na talerzu, to coraz częściej o rentowności biznesu decydują procesy, które dzieją się za kulisami.



## O AUTORZE

Ekspert w obszarze komunikacji, marketingu i rozwoju biznesu, od lat związany z branżą HoReCa. Łączy strategiczne myślenie z nowoczesnym podejściem oraz głębokim zrozumieniem rynku gastronomicznego i hotelarskiego. Od ponad 10 lat jako Dyrektor Komunikacji i Marketingu Winterhalter Polska odpowiada za działania, które wzmacniają markę i wspierają relacje z rynkiem gastronomicznym oraz hotelarskim. W pracy stawia na jakość, spójność i skuteczność, łącząc doświadczenie biznesowe z wyczuciem komunikacyjnym. Jest osobą, która potrafi przekładać strategię na konkretne działania i realne rezultaty poparte sukcesami.

# Napiwki problemem organizacyjnym, nie finansowym?

Napiwki to bardzo często jedyne pieniądze w restauracji, które przez lata przepływają przez kasę i konto firmy, a mimo to nie istnieją w żadnym dokumencie. Nikt ich nie planuje, nikt nie rozlicza, nikt nie opisuje zasad ich podziału – aż do dnia, w którym ktoś o te zasady zapyta. A pyta się o nie zawsze w najgorszym momencie: przy odejściu pracownika, po wyjątkowo dobrym weekendzie albo w trakcie kontroli.

część  
druga  
Cykl

Anatomia napiwków.  
Prawo, operacje,  
ludzie i biznes

LESZEK SZCZEPANIAK, ZAŁOŻYCIEL BON VIVANT ADVISORY

## Trzy wersje prawdy

Wyobraźmy sobie pizzerię na sześćdziesiąt miejsc w mieście wojewódzkim. Czternaście osób w zespole, w tym cztery na kuchni. Napiwki – kartą i gotówką – lądują we wspólnej puli, a manager zmiany dzieli je „*po równo na salę, kuchnia dostaje dwadzieścia procent*”. Tak było, odkąd ktokolwiek pamięta. Nikt tego nie zapisał, bo nie było potrzeby. Potrzeba pojawia się nagle, w trzech głosach naraz.

Nowy kucharz po miesiącu pyta, dlaczego kuchnia dostaje dwadzieścia procent, skoro – jak sam zauważa – „*bez jedzenia nie byłoby żadnych napiwków*”. Dwóch kelnerów uważa, że piątkowe zmiany, na których obrót jest dwa razy wyższy, powinny być liczone osobno, a nie wrzucane do wspólnego worka z wtorkowym popołudniem. A manager na wszystkie pretensje odpowiada tak, jak odpowiada się, kiedy nie ma się argumentu: „*zawsze tak było*”.

To są trzy wersje prawdy o tym samym podziale. Każda jest wewnętrznie spójna. Żadnej nie da się obalić, bo nie ma punktu odniesienia – nie ma dokumentu, który by mówił, jak jest naprawdę. I to jest sedno problemu: konflikt nie wynika z chciwości ani z charakterów. Wynika z architektury, której nikt nie zaprojektował.

## Dlaczego „jakoś to działa” przestaje działać

Nieformalny system napiwków ma jedną zaletę: nie wymaga wysiłku. I jedną wadę: działa wyłącznie w warunkach idealnych. Dopóki skład zespołu jest stały, a atmosfera dobra, „zeszyt managera” albo podział z głowy w zupełności wystarcza. Problem polega na tym, że restauracja rzadko działa w warunkach idealnych dłużej niż kilka miesięcy. System nieformalny pęka przy trzech zdarzeniach, z których każde jest w gastronomii nie wyjątkiem, lecz regułą.

Pierwsze to rotacja. Nowy pracownik pyta „jak tu działają napiwki?” i nie dostaje konkretnej odpowiedzi, tylko zwyczaj. Zwyczajowi nie da się sprawdzić ani zakwestionować,

więc nowy człowiek albo go akceptuje na wiarę, albo – częściej – zaczyna podejrzewać, że jest stratny.

Drugie to spór o podział. Wystarczy jedna sytuacja, w której dwie osoby liczą tak samo i wychodzi im inaczej, żeby zaufanie do systemu się posypało. A kiedy posypie się raz, wraca przy każdej kolejnej wypłacie.

Trzecie jest najpoważniejsze, bo nie przychodzi z wewnątrz zespołu, tylko z zewnątrz. To kontrola. I tu warto przypomnieć wnioszek z pierwszego artykułu tego cyklu: kiedy napiwki kartą wpływają na konto firmy, a następnie są przez firmę zbierane i rozdzielane, urząd traktuje je jak element wynagrodzenia, ze wszystkimi konsekwencjami w PIT i ZUS. Innymi słowy – to nie kanał płatności decyduje o ryzyku, tylko rola, jaką firma odgrywa w przepływie. Brak dokumentów nie czyni tego ryzyka mniejszym. Czyni je tylko niewidocznym do dnia kontroli.

Jest w tym wszystkim szczególnie nieprzyjemny paradoks. Napiwki kartą są dziś w większości lokali doskonale widoczne – terminal rejestruje każdą złotówkę i generuje raport. Ale widoczne nie znaczy rozliczone. W typowej polskiej restauracji dane o napiwkach istnieją, lecz nikt ich nie obsługuje: nie są przypisane do osób, nie są powiązane z wypłatą, nie zostawiają śladu, że trafiły tam, gdzie miały trafić. To najgorsza z możliwych konfiguracji – kontrola te dane znajdzie bez trudu, a firma nie będzie miała czym się obronić. „Nieformalny system” to zresztą sprzeczność sama w sobie: jeśli jest nieformalny, to nie jest żaden system.

## Co właściwie wybieramy, dzieląc napiwki

Decyzja o tym, jak dzielić napiwki, wygląda na drobną sprawę organizacyjną. W rzeczywistości jest jednocześnie decyzją operacyjną, kadrową i podatkową. Nie istnieje model najlepszy – istnieje model dopasowany do formatu lokalu. Warto znać trzy podstawowe.

Model indywidualny zakłada, że każdy kelner zatrzymuje to, co sam zebrał. Jest najprostszy, generuje najmniej pracy administracyjnej i niesie najniższe ryzyko, że urząd uzna napiwki za „system firmowy” – bo firma praktycznie nie uczestniczy w podziale. Jego słabością jest to, że kuchnia i bar zostają poza nawiasem, co w zgranym zespole bywa źródłem cichej niechęci. Najlepiej sprawdza się w małych lokalach z dwoma, trzema kelnerami.

Wspólna pula polega na tym, że napiwki trafiają do jednego worka i są dzielone według ustalonego klucza. Zaletą jest poczucie sprawiedliwości i włączenie całego zespołu – także tych, których gość nie widzi, choć to od nich zależy jego wieczór. Wadą jest to, że pula wymaga klucza, wymaga ewidencji i – co najważniejsze z punktu widzenia ryzyka – czyni firmę aktywnym organizatorem podziału. A im bardziej firma organizuje, tym trudniej bronić tezy, że napiwki są poza systemem wynagrodzeń. Wspólną pulę można zresztą ograniczyć wyłącznie do sali, bez kuchni i baru – to częsty kompromis między sprawiedliwością a prostotą, choć właśnie on bywa zarzewiem sporu „kto zasłużył”.

Model mieszany łączy oba podejścia: gotówka zostaje u kelnera, karta idzie do wspólnej puli. Operacyjnie jest popularny, ale ma ukrytą wadę – tworzy w jednym lokalu dwa równoległe systemy rządzące się różną logiką podatkową. Przy kontroli trudno przedstawić to jako jedną, spójną politykę, a nie doraźną improwizację.

### Regulamin, który mieści się na jednej stronie

Słowo „regulamin” brzmi w branży gastronomicznej jak zapowiedź biurokracji. Niesłusznie. Regulamin napiwków nie jest dokumentem, który trzeba pisać u prawnika. To narzędzie operacyjne na jedną stronę A4, napisane językiem menedżera, nie kodeksu. Powinno odpowiadać na sześć pytań.

Kto zbiera napiwki – firma, pracownik bezpośrednio, czy jedno i drugie zależnie od kanału. Jak wygląda podział – model indywidualny, wspólna pula czy mieszany, i według jakiego klucza. Kiedy następuje wypłata – razem z wynagrodzeniem, osobno, czy po każdej zmianie. W jakiej formie – przelewem czy gotówką za pokwitowaniem. Kto prowadzi ewidencję – manager, kelnerzy czy system POS. I wreszcie, co się dzieje w sytuacjach nietypowych: przy imprezach zamkniętych, opłacie serwisowej doliczanej do rachunku, zwrotach i anulowanych transakcjach. Tyle wystarczy.

I tu pojawia się pytanie, które warto rozstrzygnąć wprost: dlaczego właściwie taki dokument chroni właściciela? Z dwóch powodów. Wobec zespołu regulamin przenosi konflikt z poziomu „twoje słowo przeciwko mojemu” na poziom wcześniej uzgodnionej zasady – kiedy kelner kwestionuje podział, odpowiedzią nie jest „bo tak”, tylko kartka, którą sam podpisał. Wobec kontroli regulamin jest dowodem, że napiwki są świadomie zarządzanym procesem o jasnych regułach, a nie przypadkowym przepływem gotówki, który firma sama dla siebie definiuje dopiero w trakcie postępowania.

### Ślad, czyli dowód że było tak, jak miało być

Minimum dowodowe składa się z trzech elementów, z których żaden nie wymaga nowego oprogramowania.

Pierwszy to raport z terminala z wyodrębnioną kwotą napiwków. Większość terminali generuje go automatycznie – nie trzeba go tworzyć, wystarczy go zachowywać. Drugi to miesięczne zestawienie: kto, ile i za jaki okres, podpisane przez pracownika. Trzeci to potwierdzenie wypłaty – najlepiej przelew, bo zostawia ślad w banku, ewentualnie pokwitowanie przy wypłacie gotówkowej.

Dlaczego nie wystarczy „zeszyt menedżera”? Bo zeszyt nie ma podpisów, nie ma pewnej daty i nie łączy się z raportem terminala. Przy kontroli to notatka, a nie dokument – może uprawdopodobnić dobrą wolę, ale niczego nie udowadnia.

Na koniec uczciwie trzeba nazwać paradoks, który wraca z pierwszego artykułu. Pełna ewidencja jest dowodem, że firma napiwki „zbiera i rozdziela” – a to akurat argument, którego ZUS używa, by uznać je za podstawę składek. Brak ewidencji z kolei oznacza brak jakiegokolwiek obrony przy każdej kontroli. Wybór nie brzmi więc „dokumentować czy nie”. Brzmi: zarządzać świadomie czy odpowiadać przypadkiem. A świadome ryzyko jest zawsze tańsze od niekontrolowanego – bo można je wycenić, ograniczyć i przygotować się na nie, zamiast dowiadywać się o jego skali z decyzji obejmującej trzy lata wstecz.

### Co się stało w pizzerii

Wróćmy na koniec do naszej pizzerii. Właściciel, zmęczony trzecią w tym miesiącu rozmową o napiwkach, zrobił rzecz pozornie nudną: wyciągnął raport terminalowy za ostatni kwartał. Napiwki kartą – jedenaście tysięcy czterysta złotych. Gotówkowych nie dało się odtworzyć, bo nikt ich nigdy nie notował. Na wyciągu bankowym widać było wpływ tych kwot na konto firmy. Nie było natomiast żadnego śladu, że wyszły z powrotem do ludzi.

Uporządkowanie zajęło jedno popołudnie. Powstał jednostronicowy regulamin: wspólna pula z kluczem podziału, wypłata przelewem raz w miesiącu, zestawienie podpisywane przez zespół. Koszt – poza czasem właściciela – zerowy. Najciekawszy okazał się efekt, którego nikt nie planował: kuchnia, dotąd traktowana jak zaplecze, po raz pierwszy zobaczyła czarno na białym, że jest częścią systemu, który dzieli realne pieniądze. Spór, który zaczął się od poczucia niesprawiedliwości, skończył się na poczuciu, że reguły są jawne i takie same dla wszystkich.



## O AUTORZE

Założyciel bon vivant advisory. Pracuje z restauratorami tam, gdzie kończy się entuzjazm, a zaczyna model biznesowy: w audytach, conceptach, kosztach i wejściach na rynek dla inwestorów zagranicznych.



ZIEMOWIT OWCZARZ

# FINE DINING NIE MUSI BYĆ POD KRAWATEM

Zdobycie Gwiazdki Michelin było dla Restauracji Steampunk historycznym momentem, ale Ziemowit Owczarz, szef kuchni, nie traktuje jej jako zwieńczenia drogi. W rozmowie opowiada o kuchni inspirowanej Japonią i nordycką bliskością natury, o lokalności pozbawionej marketingowych sloganów, o zmianach zachodzących we współczesnym fine diningu oraz o tym, dlaczego dziś goście restauracji degustacyjnych szukają przede wszystkim smaku, a nie spektaklu.

ROZMAWIAŁA  
MILENA KASZUBA-JANUS

Gratulacje z okazji otrzymania niezwykle wyróżnienia, jakim jest Gwiazdka Michelin. Inspektorzy często nagradzają nie tylko technikę, ale też spójność doświadczenia. W przypadku Steampunku równie mocno działa przecież przestrzeń dawnej wieży ciśnieniowej, narracja miejsca czy atmosfera. Jak buduje się restaurację, w której kuchnia nie konkuruje z konceptem, tylko go wzmacnia?

Ponieważ wystrój i wyposażenie restauracji są steampunkowe, moim celem było, żeby talerz był dla kontrastu bardzo prosty, klasyczny, tak, by goście nie czuli się przebudzcowani. Dlatego nic się u nas nie dymi na talerzu, chociaż mogłoby się to wydawać spójne z konceptem restauracji, ale dla mnie byłoby to już za dużo. W Steampunku wszystko się błyszczy, chodzą kołatki, są zegary na ścianach, dlatego postanowiłem, że danie nie będzie z tym konceptem konkurować formą podania. W ten sposób gość może się skupić na tym, co je, wyczuwać poszczególne składniki, nic go dodatkowo nie rozprasza, a pierwsze skrzypce na talerzu gra smak. Zawsze kieruję się tym, że chodzi przede wszystkim o smak. Idziemy do restauracji, żeby dobrze zjeść – menu degustacyjne w restauracji Steampunk ma być przeżyciem skoncentrowanym przede wszystkim wokół tego.

**W Steampunku widać więcej lekkości, natury i wpływów nordycko-japońskich. Na ile świadomie odchodził Pan od modelu „fine diningu demonstracyjnego” w stronę kuchni bardziej intuicyjnej i emocjonalnej?**

Wydaje mi się, że smaki, które można znaleźć w moim menu, są nie do końca doceniane w Polsce. Moja mama pracowała w przedszkolu waldorfskim – systemie nauczania, który powstał w Niemczech za czasów II wojny światowej. Elita wysyłała dzieci do szkoły, w której uczyły się manualnych rzeczy. Rzeźbiły w glinie, w drewnie, malowały obrazy – ja też byłem w tym wychowywany i to znalazło odzwierciedlenie w tym, co teraz robię. W moim domu kulinarna kultura polska, śląska czy podbeskidzka nie były mocno widoczne. Moi rodzice byli wegetarianami, ja przez 15 lat nie znałem smaku mięsa. Dzięki podróżom poznałem zachód, Włochy, Francję i inne, mniejsze kraje, tam uczyłem się tego wszystkiego, co wiem dzisiaj. W pewnym momencie zafascynowałem się mocno kulturą japońską. Fantastyka, samuraje, kendo – to zostało we mnie, jakieś 5-6 lat temu również prostota i perfekcja kuchni japońskiej mocno mnie przyciągnęły. Zacząłem eksperymentować ze składnikami kuchni azjatyckiej, wplatając to w kuchnię zachodnią, bo nigdy nie ograniczam się do kuchni polskiej. To podejście połączyło u mnie prostotę pokazywania produktu z nastawieniem, żeby wydobyć z niego smak.

Nordyckość to z kolei surowość, inspirowana nordic cuisine, czyli byciem blisko natury, szukaniem składników z lasie. Zafascynowało mnie to, bo ja jako dziecko też zbierałem w lesie grzyby, owoce, łowiłem ryby. Moja kuchnia jest mieszanką tego wszystkiego.

Każdy kucharz ma jakieś doświadczenia, wykorzystujemy techniki, których się nauczyliśmy przez całe życie. Kiedy kształciliśmy się dzięki książkom, dzisiaj także w internecie. Czasem wystarczy zobaczyć gdzieś zdjęcie, żeby powiedzieć: chłopaki, zrobmy to na swój sposób, użyjmy swoich technik, użyjmy swojej wiedzy i w efekcie wychodzi z tego coś ciekawego.

**W Polsce coraz więcej szefów mówi o lokalności, ale mam wrażenie, że u Was nie jest ona sloganem marketingowym, tylko realnym filtrem myślenia o smaku. Jakie lokalne smaki znajdziemy u Państwa?**

Jak wspominałem, nie zostałem wychowany w śląskiej tradycji, roladę czy kluski śląskie zjadłem po raz pierwszy może dziesięć lat temu. Lokalność w Steampunku możemy znaleźć na pewno w zupach, bo Polska, jak zawsze powtarzam, stoi zupami. Teraz mamy w menu kapuśniak, który jest bardzo dopracowany, ma w sobie dużo smaku.

Ta lokalność, o której wszyscy mówią, jest na razie na bardzo niskim poziomie w Polsce, bo producenci nie są w stanie zagwarantować nam jakości. Dlatego wiele produktów ściąga się z Niemiec, z Francji, bo tam są po prostu do tego przystosowane warunki, u nas nie.

Być może dzięki ogólno-polskiej edycji przewodnika Michelin, w momencie, w którym tyle restauracji zostało





wyróżnionych, zacznie się to powoli zmieniać. Jeśli chcemy prowadzić restaurację na dobrym poziomie, która codziennie dostarcza jakość, musimy też wymagać jakościowego produktu, nie możemy sobie pozwolić na to, że w jednym tygodniu jest dobry, a w innym już niekoniecznie. To się cały czas zmienia, na przykład wołowina w Polsce jest już bardzo dobrej jakości.

Zawężając tę lokalność bardziej do naszego podwórka – współpracujemy z firmą, która pod Pszczyną ma sady, uprawia orzechy laskowe. Używamy ich orzechów i oleju z orzechów. Współpracujemy z firmą z Bielska-Białej, która ma farmę mikroziół. A poza tym chodzimy po lasach i składniki do naszych dań zbieramy sami, np. czosnek niedźwiedzi czy syrop z brzozy.

**W Steampunku bardzo wyraźna jest dyscyplina techniczna, ale jednocześnie dania nie wyglądają na przekombinowane. Dziś wiemy, że prostota coraz częściej zwycięża. Czy często staje Pan przed pokusą kreowania zbyt skomplikowanych dań?**

Patrząc na Europę czy na świat, jest wiele restauracji gwiazdkowych, w których talerze są bardzo dopracowane. Kropki, kreski, wszystko poukładane. Każdy listek jest idealny.

Pracuje nad nimi parę osób. My nie mamy takich warunków. Trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że, tworząc danie, musimy je powtarzać przez pewien okres codziennie. I jeżeli będziemy wymyślać coś, czego nie będziemy w stanie utrzymać, to w pewnym momencie zawiedziemy gości, siebie

i nie dowiedzimy tego, co chcielibyśmy. Każdy szef kuchni powinien znać swoje możliwości.

Gwiazdka Michelin dla mnie jest szansą na to, żebyśmy mogli się rozwijać. Przewodnik właśnie tak to traktuje moim zdaniem: widzą potencjał, dają nam szansę. Za tym idzie dużo różnych rzeczy, dużo pracy, pewne zmiany, które muszą nastąpić w tym momencie u nas w restauracji i na kuchni, rozbudowa tej kuchni – żebyśmy mogli iść do przodu, musimy stale udoskonalać kuchnię, sprzęt, załogę. Wszystko w myśl tego, że najważniejszy jest smak. Żeby go zagwarantować, danie musi być dobrze złożone. Jeśli chcemy, żeby danie było dobre, musimy zbalansować wszystkie smaki. Musi być jakaś tłustość, która przewodzi smak. Tłustość musi być zawsze zbalansowana kwasowością. Ja zawsze podkreślam, że kwasowość jest bardzo ważną rzeczą.

Jeśli mówimy o menu degustacyjnym, to przede wszystkim nie możemy zanudzić gościa, który spędza w naszej restauracji trzy godziny i ma przed sobą kilkanaście dań. Ważne są tu proporcje, gramatury, żeby gość nie był zapełniony po piątym daniu i później już nie dojadł reszty. Warto sobie zawsze przerobić w głowie główny składnik, który jest najważniejszy w daniu. Kiedy ma się już doświadczenie, dobiera się elementy do tego głównego składnika intuicyjnie.

Ja jestem wzrokowcem, ale też jestem osobą, która lubi ładne rzeczy. Takie, które są modne, na topie, obracam się w środowisku pięknych rzeczy. Jestem esteta. Jeżeli chodzi o tworzenie dań, to często one się na przykład zaczynają tylko od talerza, który widzę. Czyli od formy, w której mogę coś podać. Często się zaczynają od jakiegoś zdjęcia, które zobaczyłem. Na przykład piękny kawałek mięsa. Do tego dochodzą właśnie techniki. Technika w gastronomii jest najważniejsza, bo co z tego, że zobaczymy zdjęcie i nam się spodoba. Technika to odpowiedź na pytania: jak to zrobić? W jaki sposób przygotować sos? Jak zrobić to purée? Jak podać warzywa? Tu dochodzą rzeczy, których się nauczyliśmy przez lata.

Ludzi i szefów kuchni na świecie, którzy tworzą coś swojego, coś, co jest nowe i nigdy jeszcze nie powstało, jest garstka. W tym momencie jest 10 restauracji gwiazdkowych w Polsce. Każda z osób stojących na ich czele tworzy coś, co już było. W Polsce nie ma restauracji, która wymyśla całkowicie nowe rzeczy. Taką restauracją była Noma, takie są restauracje, w których pracuje kilkadziesiąt osób na kuchni, gdzie są laboratoria, gdzie robią własne przetwory – to są nowe rzeczy. Ale w tym momencie – to nie jest na polskie warunki. Więc widząc menu w jakiejś restauracji gwiazdkowej, czy innej, trzeba pamiętać, że stoi za nim przede wszystkim zdobyta wiedza. Trzeba być naprawdę Picassem gastronomii, żeby wymyślić coś nowego.

**Coraz częściej mówi się, że gość fine diningowy nie szuka dzisiaj show, ale poczucia sensu – historii produktu, autentyczności i emocji. Jak bardzo zmienił się według Pana gość restauracji degustacyjnej w ostatnich latach?**

Kiedyś była taka narracja, że menu degustacyjne musi być jakąś opowieścią, doświadczeniem takim, jak czytanie książki. Wydaje mi się, że dzisiaj to już nie istnieje, że wybierając menu degustacyjne, przede wszystkim chcemy dobrze zjeść.

Wyjść z domu, miło spędzić czas z ludźmi, napić się dobrego wina, posiedzieć jak w kinie czy w teatrze. Jest to jakaś część po prostu codziennego życia.

Kiedy mówimy o restauracji gwiazdkowej – tutaj ludzie częściej szukają czegoś nowego, przychodzą dla szefa kuchni i dla menu. Jako restauracja fine diningowa, chcemy trafić do tych gości, którzy poszukują czegoś nieoczywistego i chcą dobrze spędzić czas. Ale wydaje mi się, że skończyła się już opowieść o tym, że to menu ma stworzyć jakąś historię. Ono ma być przede wszystkim smaczne i autentyczne, z ciekawymi produktami. Jest taki chłopak, który w Bielsku-Białej hoduje grzyby, myślimy o współpracy z nim. To byłoby świetne nawiązanie do tego, że kiedyś Wodna Wieża słynęła z tego, że hodowało się tutaj dużo różnych grzybów, niedostępnych nigdzie indziej. Zdobyć gwiazdki to duża wartość także dla otoczenia lokalnego, otwarta furka dla ludzi, którzy robią ciekawe rzeczy, np. sery. Ta historia produktu na pewno teraz zacznie zyskiwać na znaczeniu.

**W wielu wybitnych restauracjach na świecie widać dziś odchodzenie od sztywnej, teatralnej obsługi na rzecz większej naturalności i autentyczności. Steampunk też idzie w tym kierunku. Czy luksus w gastronomii definiuje się dziś bardziej przez komfort i emocje?**

Przyjęło się kiedyś, że jeśli restauracja gwiazdkowa to obrus, kelnerzy w garniturach, ale myślę, że ludzie muszą się w końcu wyluzować. Nie musimy cały czas być sztywni, pod krawatem, w pięknie wyprasowanej koszuli. Ludzie chcą się czuć swobodnie w restauracji. Wiadomo, że musimy wymagać od naszych gości pewnych rzeczy, bo bez zasad zapanałoby chaos, ale na pewno nie tego, żeby przychodzili w garniturach, w sukienkach i na obcasach. Oczywiście są



pewne wymogi dotyczące krótkich spodenek i japonek, są goście, którzy nie chcą siedzieć przy osobach, które dopiero co wyszły z treningu. Dużo miejsc stawia jednak na bardziej luźną atmosferę: polówka, spodnie i trampki zamiast garniturów. Chcemy, żeby gość czuł się bardziej komfortowo, mógł się zrelaksować i nie musiał zwracać uwagi na to, czy dobrze odstawił sztućce.

To dotyczy nie tylko stroju, ale też na przykład muzyki. Są na świecie gwiazdkowe restauracje, w których puszcza się techno, wydaje mi się, że pasowałoby do klimatu Steampunka. Póki co, puszcza np. Doorsów.

**Steampunk dostał Gwiazdkę Michelin jako pierwszy lokal spośród nowych regionów objętych przewodnikiem. Czuje Pan bardziej osobistą satysfakcję czy poczucie, że otworzyliście drzwi dla gastronomii premium poza największymi miastami?**

Śląsk gastronomicznie ma jeszcze wiele do zrobienia. Mam nadzieję, że po zdobyciu gwiazdki przez Steampunk, ale też wielu wyróżnień dla restauracji, np. z Katowic czy z Bielska, zacznie się pojawiać coraz więcej ciekawych miejsc. Chciałbym, żeby region się rozwijał, zostawmy oczywiście tradycję: roladę, żurki, ale niech się otwiera dużo nowych miejsc, chociażby z kuchnią azjatycką. Mam nadzieję, że przewodnik da impuls inwestorom do robienia czegoś fajnego. Kiedy Bottiglieria z Krakowa dostała gwiazdkę, powstało bardzo dużo miejsc, w których można naprawdę dobrze zjeść. Kraków jest dużym miastem, bardzo turystycznym, i to się tam sprzedaje, ale Katowice też są biznesowym miastem, które ciągle się rozwija. Mam nadzieję, że ogólnopolski przewodnik Michelin da takiego pozytywnego kopa.

Bardzo ciekawe jest np. nowofalowe polskie jedzenie, Bufet w Krakowie, Wandal w Warszawie, na Śląsku w tym momencie brakuje takich miejsc. Gdybym ja miał otwierać coś nowego, to zacząłbym od czegoś właśnie w stylu wymienionych wyżej miejsc.

Czy Michelin otworzy drogę innym małym miastom? Zdobyć gwiazdki to bardzo trudna droga, gdzie znaczenie ma wiele różnych czynników, i kuchnia, i – jak u nas – klimat miejsca, trzeba dużo ciężkiej pracy. Niech to będzie impuls do powstawania dobrej kuchni, po prostu, niekoniecznie od razu gwiazdkowej.

**Czy po zdobyciu Gwiazdki Michelin widzi Pan moment, w którym Polska przestaje być „wzschodzącym rynkiem”, a zaczyna być pełnoprawnym punktem na europejskiej mapie fine diningu?**

Polska bardzo rozwinęła się gastronomicznie. Jeżdżąc po Europie, np. po Włoszech czy Francji, często wchodziłem do restauracji z tabliczką, chociażby tylko wyróżnieniem Michelin. Mam więc porównanie i uważam, że w Polsce jest dużo miejsc, które nie odbiegają od tamtych. Na gali w Krakowie było niecałe 200 restauracji, wydaje mi się, że przyszłym roku będzie ich więcej. Jest dużo koncepcji, które na to zasługują. Jest na przykład restauracja, która działa w firmie Cisowianki w Polsce. Nie są taką stricte restauracją, do której można wejść codziennie, robią dwie kolacje w tygodniu.

Uważam, że takie miejsca też powinny się znaleźć w przewodniku, bo jest to też jakaś forma gastronomiczna.

Podam przykład ze świata – jest taki szef kuchni, który w Szanghaju ma restaurację Ultraviolet. Oni mają trzy Gwiazdki Michelin. On gotuje, nie wiem, czy raz w tygodniu, czy raz w miesiącu, zawsze w innym miejscu w Szanghaju. Nie jest stałym punktem i nie oferuje stałego menu. Za każdym razem całym zespołem robią coś innego i istnieją.

Polska już dawno przestała być wschodzącym rynkiem, ogólnopolski przewodnik Michelin właśnie to przypieczętował, pokazał, że to pełnoprawne miejsce na światowej mapie fine diningu.

**Bardzo ważną kwestią w odniesieniu takiego sukcesu jest zgrany i partnerski zespół. Z jakimi ludźmi lubi Pan pracować i jakie zmiany w zakresie tworzenia zespołów obserwuje Pan na bazie swojego doświadczenia?**

Kiedy ja trafiłem do gastronomii, to był już ten czas, że szef kuchni zaczął kierować się tym, żeby ludzie, z którymi pracuje, pasowali do siebie charakterem, żeby mieli ze sobą flow, dogadywali się, wychodzili ze sobą po pracy, nie obrażali się na siebie, a sprzeczki rozwiązywali w jeden dzień. Często powtarzam, że szef kuchni jest tak silny, jak jego najsłabsze ogniwo w zespole i kieruję się tą zasadą, dobierając ludzi. W Steampunku pracują ludzie, z którymi już pracowałem wcześniej w Katowicach, do których mam zaufanie. Chef nie jest w stanie być wszędzie, nie jest w stanie zrobić wszystkiego, dobrze, jeśli ma wokół siebie ludzi, z którymi dobrze się czuje i którym jest w stanie zaufać. Zaufanie w tej branży jest najważniejsze. Ważni są ludzie, którzy wiedzą, co i jak chcą robić, których ta praca cieszy. Wiadomo, że nie codziennie, bo czasami są gorsze dni. Nie jesteśmy robotami, popełniamy błędy, tylko warto sobie też uświadomić, że je popełniamy, a nie zaciskać pięści i mówić, że jest się najlepszym. Szef kuchni nie jest alfą i omegą, trzeba zaufać innym



w ten sposób, by dać im się rozwijać przede wszystkim, żeby mieli poczucie tego, że są częścią tego miejsca, a nie tylko podmiotem wykonawczym, bo to tak nie działa. Oni muszą wiedzieć, że albo zostaną tutaj, będą się rozwijać, będą spełniać swoje marzenia, albo będą się rozwijać tutaj, ale kiedyś pójdą gdzieś indziej i też nie będzie z tym problemu. To jest ludzkie, że współpracownicy przychodzą, odchodzą, ale zawsze mogą wynieść od nas coś, co da im możliwość realizowania się w przyszłości.



*Kiedy mówimy o restauracji gwiazdkowej – tutaj ludzie częściej szukają czegoś nowego, przychodzą dla szefa kuchni i dla menu. Jako restauracja fine diningowa, chcemy trafić do tych gości, którzy poszukują czegoś nieoczywistego i chcą dobrze spędzić czas.*

Wydaje mi się, że cały czas tak samo się buduje zespół, jest rozmowa, jest okres próbny, ale najważniejszą rzeczą zawsze jest to, żeby dana osoba odnalazła się w tym miejscu. Bo co z tego, że zatrudnię super kucharza, który będzie ogarniać wszystkie sekcje, będzie znać wszystkie techniki, ale nie będzie w stanie się dogadać z ludźmi. To jest bardzo ważne.

Ważne jest też to wszystko, co sprawia, że praca jest po prostu przyjemna, jest satysfakcjonująca, a nie jest codziennym wstawaniem z musu do roboty.

**Co Pana zdaniem składa się na zdobycie Gwiazdki? Co roku słyszymy o wielu faworytach, którym jednak nie udaje się zdobyć się tego wyróżnienia.**

Być może do końca nie doważą smakiem albo po prostu ta powtarzalność, którą mocno podkreślałam, nie jest u nich utrzymana. Danie nigdy nie jest takie samo, zawsze są jakieś minimalne różnice. Nie mówimy tu jednak o takich sytuacjach, że sos był troszkę bardziej słony, bo to jest rzecz normalna, to muszą być jakieś większe odstępstwa.

Co się składa na zdobycie Gwiazdki? Moim zdaniem Michelin stawia głównie na smak i na osobowość szefa kuchni. Pamiętajmy, że to ludzie tworzą restauracje. Dobrze, jeśli mają coś interesującego do powiedzenia, coś sobą reprezentują i potrafią to pokazać na talerzu.

**To była niezwykła przyjemność, słuchać w jaki sposób opowiada Pan o gastronomii. Trzymam kciuki za dalszy rozwój i dziękuję za rozmowę!**



NAJWAŻNIEJSZE W POLSCE SPOTKANIE RESTAURATORÓW, KUPCÓW I DOSTAWCÓW HORECA



business speed dating



21 WRZEŚNIA 2026, ARCHE HOTEL KRAKOWSKA WARSZAWA

**FOOD BUSINESS**  
XXIV FORUM RYNKU GASTRONOMICZNEGO  
2026

[WWW.FOODBUSINESSFORUM.COM](http://WWW.FOODBUSINESSFORUM.COM)



NOWOŚCI GASTRONOMICZNE

HORECANET.PL

SWIAT HOTELI

Organizator BROG B2B  
tel. 664 463 083, biuro@brogb2b.pl



# Mała, lecz wypełniona restauracja



Rozdział – kameralna, 20-osobowa restauracja, świadomie wymyka się kulinarnym szufladkom i stawia na autorskie podejście do gotowania.

W rozmowie Konrad Kowalski, współwłaściciel i szef kuchni, opowiada o kulisach otwierania własnego lokalu, wyzwaniach związanych z prowadzeniem małego biznesu gastronomicznego, zmianach zachodzących w polskim fine diningu oraz o tym, jak wygląda rzeczywistość, gdy szef kuchni staje się jednocześnie współwłaścicielem restauracji.

ROZMAWIAŁA  
MILENA KASZUBA-JANUS

**Co było momentem granicznym, w którym uznał Pan, że dalsza praca w innych projektach przestaje mieć sens i czas na własny koncept? Jakie konkretne ograniczenia wcześniej najbardziej Panu przeszkadzały?**

Takich momentów było kilka, jednym z bardziej irytujących było organizowanie test paneli dla osób w żaden sposób niezwiązanych z kuchnią i słuchanie ich wypowiedzi na tematy, o których kompletnie nie mają pojęcia. Oczywiście dochodziły do tego różnego rodzaju ograniczenia w wolności w kreowaniu menu, polityka zarządzania rezerwacjami, było wiele aspektów, z którymi się nie zgadzałem. W pewnym momencie osiągnąłem swój punkt krytyczny i stwierdziłem, że jeżeli w dalszym ciągu mam wkładać taką ilość pracy w projekt, to już tylko w swój.

**Rozdział nie ma jednoznacznie zdefiniowanej kuchni – to świadoma decyzja czy etap przejściowy? Jak z biznesowego punktu widzenia zarządzać tak otwartą, szeroką tożsamością? Jest to w 100 procentach świadoma decyzja. Uważam, że świat ma bardzo wiele do zaoferowania, w związku z tym korzystamy z tego, ile się da. Tak długo, jak wszystko jest ze**

sobą spójne, zarządzanie takim czy innym projektem, jest do siebie zbliżone.

**Na ile Pana kuchnia jest dziś wynikiem doświadczeń z warszawskich restauracji, a na ile efektem pracy za granicą? Jakie inspiracje są Panu najbliższe?**

Powiedziałbym że jest to stosunek 90 do 10. Całą swoją wiedzę oraz szkolenie odebrałem w Wielkiej Brytanii, to tam zostałem ukształtowany jako kucharz. Anglia nauczyła mnie korzystania ze wszystkich kuchni świata, natomiast po powrocie na pewno zbliżyłem się do składników kuchni polskiej. Jednak inspiracje czerpię z wielu źródeł. Nie lubię ograniczeń.

**Zdecydował się Pan na bardzo małą skalę operacji. Czy to jest docelowy model, czy raczej pierwszy etap budowania marki, który w przyszłości ma się przełożyć na coś większego?**

Zależało nam na tym aby restauracja była kameralna. Głównym czynnikiem był komfort gości. Chcieliśmy być pewni, że będziemy mogli poświęcić każdemu tyle uwagi, na ile

zasługuję. Drugim był oczywiście aspekt ekonomiczny. Do-tychczas pracowałem w dużych restauracjach z wieloma miejscami. Nie chcieliśmy inwestować w duży lokal, który wymagałby dużej ilości załogi, a nie byłby wypełniony. Nasz model opiera się na małej, lecz wypełnionej restauracji.

### Jak wygląda struktura kosztowa przy tak kameralnym formacie – co jest największym wyzwaniem: food cost, zespół czy obłożenie?

Zdecydowanie załoga, a następnie obłożenie. Największym problem są goście, którzy się nie pojawiają. Przy restauracji która ma 20 miejsc, 4-osobowy stół stanowi 20 proc. obłożenia. W przypadku, w którym blokujemy taki stół dla kogoś, kto się nie pojawia jest to bardzo duży cios dla nas z perspektywy biznesowej.

### Dlaczego zdecydował się Pan na lokalizację w hotelu butikowym?

Tak naprawdę nie szukaliśmy lokalu w hotelu. Szukaliśmy miejsca, które będzie w dobrym stanie oraz z dobrym dostosowaniem technicznym. W naszej ocenie ten spełniał kryteria, które sobie wyznaczaliśmy. Jednak umiejscowienie w hotelu nie było naszym założeniem ani planem.

### Na ile gość hotelowy jest dla Pana realnym źródłem ruchu, a na ile buduje Pan restaurację niezależnie od niego?

Goście hotelowi z przykrością muszą stwierdzić są naszymi gośćmi bardzo rzadko. Nigdy też nie chcieliśmy profilować siebie jako restauracji hotelowej dlatego nie mamy z tym żadnego problemu. Od samego początku Rozdział miał być miejscem dla gości z zewnątrz. Nie opieraliśmy naszych przewidywań ani prognoz na gościach hotelu.

### Fine dining w Polsce nieustannie się zmienia. Jak ocenia Pan jego kondycję dzisiaj i jakie zmiany zauważa na przestrzeni ostatnich lat?

Myślę, że fine dining w Polsce ma się coraz lepiej. Zniknęły drwiące komentarze na temat wielkości porcji. Nikt już nie mówi, że po kolacji będzie musiał iść na pizzę. Nasze społeczeństwo staje się bardziej ciekawe, szuka więcej kulinarnych przygód. Na dobre oswoiliśmy się z menu degustacyjnym czy wine pairingiem do kolacji i to jest wspaniałe.

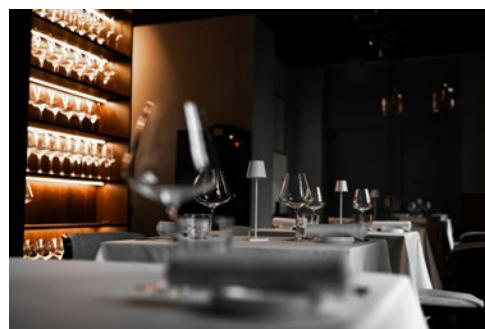
### Jak zmienił się Pana sposób myślenia o restauracji po przejściu z roli szefa kuchni do roli współwłaściciela?

Bardzo! Muszę powiedzieć, że łączenie tych dwóch ról będzie chyba jednym z najtrudniejszych wyzwań w moim życiu. Wciąż pracuję w kuchni, wciąż przygotowuję swój mise en place, wciąż jestem na passie. Do tego doszły obowiązki związane z ogólnym prowadzeniem restauracji jako biznesu.

### Patrząc na pierwsze miesiące działania Rozdziału – jakie decyzje okazały się trafione, co wymagało zmian albo dopracowania?

Czasami mam wrażenie, że tych trafionych było mniej niż tych błędnych (śmiech). Myślę, że trafiona była decyzja o wprowadzeniu menu à la carte i nieograniczania się tylko do menu degustacyjnego. Dobrze zainwestowaliśmy także w sprzęt, w ergonomiczny sposób zaprojektowaliśmy kuchnię. Dopracowania na pewno wymagała nasza strategii marketingowa, a nawet na początku jej brak. Nie doszacowałem, jak wielką rolę pełnią social media w reklamowaniu nowej restauracji. Etap dopracowywania jednak nie ma końca.

Dziękuję za rozmowę!



# Polski street food dojrzewa kulinarnie i biznesowo



Jak zmieniały się kulinarne trendy na przestrzeni ostatnich lat, dlaczego kuchnia włoska wciąż pozostaje jednym z najmocniejszych graczy na rynku oraz jakie wyzwania stoją dziś przed operatorami gastronomicznymi, rozmawiamy z Kariną Kaliszczak, właścicielką Cuore Italian Street Food.

ROZMAWIAŁA  
MILENA KASZUBA-JANUS

**Jakie zmiany obserwujesz w polskim street foodzie na przestrzeni ostatnich kilku lat?**

Przeszedł wyraźną transformację. W latach 90., gdy byliśmy dziećmi, dominowały proste budki z hot dogami, goframi czy hamburgerami. Dziś tamte relikty przetrwały głównie w niszowych miejscach. Obecnie polski street food to już nie tylko lokalne zapiekanki z serem i pieczarkami, lecz szeroka oferta kuchni świata. Food trucki, food courty i pop-ups wprowadziły zupełnie nowy wymiar street foodu, łącząc różnorodne kultury kulinarne z nowoczesnym podejściem.

**Czy dziś street food nadal kojarzy się przede wszystkim z „szybkim jedzeniem”, czy już przeszedł drogę do autorskiej kuchni i doświadczenia kulinarnego?**

Przeszliśmy jako kraj transformację, a street food stał się przestrzenią, gdzie oczekujemy jakości, kreatywności i kulinarnej duszy. Nie jest to już tylko kebab – to pełne spektrum smaków, często z autorskim charakterem. Wielu renomowanych szefów kuchni przeniosło swój kunszt do mniej formalnych formatów street foodowych, łącząc kreatywność z ulicznym doświadczeniem kulinarnym. Konsumenci dziś cenią tę autentyczność.

**Jakie trendy obecnie najmocniej wpływają na segment street foodu – zarówno pod względem menu, jak i sposobu prowadzenia biznesu?**

Podróże i social media. Polacy uwielbiają czerpać smaki z wyjazdów – te bliższe, tam gdzie zaprowadzą nas tanie linie lotnicze i te dalsze głównie do hot kierunków azjatyckich. Nie jest tajemnicą, że kuchnia włoska w badaniach popularności wciąż króluje, a my dając sobie te przyjemność odpływamy na chwilę w wir wakacyjnych wspomnień. A social media? To prawdziwi trendsetterzy – influencerzy testują i decydują, co jest modne. Matcha rośnie w siłę, ale my mamy też swoją focaccię, z której jesteśmy dumni. To wszystko razem napędza ten smakowity biznes, ale pamiętajmy, że trend nie równa się pewnemu biznesowi.

**Czy konsumenci street foodu stali się bardziej wymagający? Na co dziś zwracają największą uwagę?**

Konsumenci dziś są bardziej wymagający, bo znają smak autentycznego produktu. Oczekują jakości, autentyczności i pełnego doświadczenia. To właśnie to doświadczenie prowadzi ich do wystawienia opinii – a ta opinia na Google staje się kompasem dla innych. Przyznajmy – jeśli nie ma tych 4,5 gwiazdki – mało, który prawdziwy foodie się skusi. Taka jest rzeczywistość.

**Jak zmieniają się same formaty street foodowe? Czy food trucki nadal dominują, czy coraz większą rolę odgrywają np. koncepty stacjonarne, markety gastronomiczne lub hybrydowe modele sprzedaży?**

Pamiętasz te pierwsze złoty food trucków 10-15 lat temu? To z nich wyrosły dzisiejsze kultowe miejscówki. Food trucki to dziś sprytnie narzędzie. Nie tylko karmią, ale i budują markę. Przemieszczają się na festiwale, zbierają fanów, a potem te kultowe miejscówki już stacjonarnie nie mają końca kolejki. Po prostu – food truck to taki „rockstar” marketingu, a stacjonarne koncepty to jego wielki koncert.

Po foodtruckowej erze pojawiły się markety i targi śniadaniowe – wszyscy przychodzili w grupie przyjaciół, każdy brał coś innego, dzieliliśmy się i wszyscy byli zadowoleni. To trochę jak preludium do dzisiejszych konceptów talerzykowych (śmiech!) Dzisiaj w sezonie wiosenno-letnim, a nawet do późnej jesieni mamy całą gamę pół-stacjonarnych eventów. A obok tego stacjonarne miejscówki z fajnym vibem, gdzie po prostu siadasz ze znajomymi i cieszysz się chwilą. Myślę, że te ostatnie budują już stałą „więź” ze swoimi fanami, bo wiemy czego możemy się spodziewać po danym miejscu, a jednocześnie nie mamy wygórowanych oczekiwań i wszyscy są zadowoleni.

### Jakie kuchnie i smaki mają obecnie największy potencjał w street foodzie?

Największy potencjał w street foodzie mają dziś te kuchnie i koncepty, które potrafią być dobrze zakomunikowane. Wszyscy powinniśmy już wiedzieć, że nie zawsze sprzedaje się najlepszy produkt – sprzedaje się ten najlepiej opowiedziany. Można mieć świetny smak, jakościowy produkt i dopracowaną recepturę, ale jeśli za tym nie stoi marketing, trudno przebić się przez szum informacyjny i chwilowe „hot trendy”. To może być brutalna prawda o rynku, ale właśnie tak wygląda dziś ta gra.

Jeśli jednak spojrzymy stricte na potencjał konkretnych kuchni, to największym „cash cow”, nie tylko w street foodzie, ale gastronomii w ogóle pozostaje kuchnia włoska. Pizza jest fenomenem, bo jest po prostu bardzo trudna do znudzenia i niezwykle bliska polskiemu podniebieniu. Dlatego tak wiele pizzerii otwiera się i zostaje z nami na lata.

Ogromny potencjał ma również kuchnia azjatycka oraz coraz mocniej obecne klimaty skandynawskie. Sushi, ramen czy różnego rodzaju makarony i zupy, choć zupełnie inne w wykonaniu, w pewnym sensie odwołują się do smaków, na których wyrosliśmy. W końcu pomidorówka z makaronem od babci była, jest i będzie comfort foodem. Dlatego, kiedy jesteśmy zmęczeni, zmarnięci albo po prostu bardzo głodni, intuicyjnie wybieramy ramen, bo daje podobne poczucie sytości i komfortu, tylko w nowoczesnym wydaniu.

I właśnie w tym tkwi potencjał: w połączeniu znajomego smaku z nową formą i dobrą komunikacją. Bo trendy mogą wybuchnąć bardzo szybko, ale ostatecznie to klasyka najlepiej znosi każdą burzę na rynku.

### W jaki sposób ofertowo i operacyjnie dostosowujecie się do aktualnych trendów?

Myślę, że cały nasz koncept w pewnym sensie sam jest odpowiedzią na aktualne trendy. Tylko opartą na czymś ponadczasowym. Kuchnia włoska? Jest. Ciasto na zakwasie i świadome podejście do glutenu? Obecne. Oryginalne

włoskie składniki i autorskie receptury? Oczywiście, wszystko na pokładzie! (śmiech)

Ale tak naprawdę za tym wszystkim stoi coś więcej niż tylko podążanie za trendami. Tworząc Cuore Italian Street Food, wkładałam w ten koncept całe serce. To miejsce jest bardzo osobiste. Nie tylko smakowo, ale też emocjonalnie. Opowiada moją historię o miejscu, które przez wiele lat było moim domem. Myślę też, że jak większość polskiego społeczeństwa, trochę romantyzuję Włochy. Kojarzymy je z celebrowaniem życia, prostotą, dobrym jedzeniem i byciem razem przy stole. Właśnie ten klimat chcieliśmy przenieść do naszego konceptu, żeby poza jedzeniem dawać ludziom również pewne doświadczenie i emocje.

### Czy street food w Polsce dojrzeva biznesowo? Jak dziś wygląda podejście operatorów do rentowności, jakości procesów czy budowania marki?

Dojrzeva i to bardzo. Myślę, że polscy restauratorzy i operatorzy street foodowi naprawdę musieli „wziąć się w garść”, kiedy nasi sąsiedzi ze wschodu pojawili się szczególnie na rynku warszawskim i pokazali, czym jest prawdziwe hospitality oraz świadomie budowany design. Tam właściwie nie ma miejsca na przypadek. Wszystko jest przemyślane: doświadczenie gościa, identyfikacja wizualna, atmosfera, komunikacja.

Patrzę na to bardzo pozytywnie, bo taka konkurencja generuje rozwój. Dzięki temu cały rynek podnosi sobie





poprzeczkę. Dziś nie wystarczy już po prostu dobrze gotować. Trzeba mieć pomysł, spójną historię, estetykę i doświadczenie, które zostaje z gościem na dłużej.

Oczywiście, fundamentem nadal jest rentowność. Bez niej nie ma biznesu. Obserwuję bardzo dużo conceptów, które nie przetrwały nawet pół roku. Często wynika to z braku doświadczenia, zbyt mało wyrazistego pomysłu albo braku wyróżnika marki. W wielu przypadkach problemem jest też zaplecze finansowe, bo gastronomia potrzebuje czasu, żeby nabrać rozpędu. To bardziej maraton niż sprint.

Kolejna kwestia to powtarzalność. Bez dobrze poukładanych procesów, odpowiedniego szkolenia i zespołu, który realnie rozumie wizję liderów, bardzo trudno mówić o budowaniu silnej marki. Gość musi wiedzieć, że niezależnie od dnia czy zmiany dostanie ten sam poziom jakości i doświadczenia. I właśnie tam dziś dojrzewa polski street food, nie tylko kulinarnie, ale przede wszystkim biznesowo.

### Jakie wyzwania są dziś największym problemem dla operatorów street foodowych?

Wszyscy narzekają dziś właściwie na jedno: brak ludzi do pracy. Gastronomia zawsze była wymagającą branżą, ale dziś znalezienie zaangażowanego, stabilnego zespołu to naprawdę ogromne wyzwanie. Ja mam akurat dużo szczęścia, bo może powoli, ale bardzo stabilnie buduję zespół, o którym coraz częściej mogę powiedzieć, że pracujemy ze sobą latami i to ogromnie sobie cenię. W tej branży lojalność, zaufanie i wspólne tempo pracy są bezcenne.

Poza tym dużym wyzwaniem są rzeczy, na które często nie mamy po prostu wpływu. Nasze lokalizacje Cuore są mocno uzależnione od sezonowości i ruchu ludzi. Czasami żartuję, że działamy trochę w rytmie pogody, bo w street

foodzie słońce naprawdę potrafi zrobić obrót dnia. Jeden ciepły weekend generuje tłumy, a kilka chłodniejszych dni potrafi diametralnie zmienić dynamikę sprzedaży. Chyba właśnie tego trzeba się w tym biznesie nauczyć najbardziej: dużej elastyczności i szybkiego reagowania na rzeczy, których nie da się zaplanować.

### Czego, w Twojej ocenie, możemy spodziewać się w najbliższych latach w kontekście przyszłości street foodu w Polsce?

Przy dzisiejszej dynamice rynku i jego nieprzewidywalności nie chcę wróżyć z fusów. Mogę natomiast powiedzieć, jak chciałabym, żeby wyglądała przyszłość street foodu w Polsce. Bazując na swoich doświadczeniach i podróżach, niezależnie od tego, czy były to Stany Zjednoczone, Korea, Chiny czy Japonia, widzę, jak ogromna kreatywność drzemie w gastronomii. Mam wrażenie, że często jest nawet większa niż aktualny popyt na polskim rynku.

Dlatego życzyłabym sobie, żeby konsumenci byli jeszcze bardziej otwarci na nowe doświadczenia, smaki i koncepty. Żebyśmy chętniej wychodzili poza swoje kulinarne przyzwyczajenia i dawali szansę miejscom tworzącym z pasji. Bo za każdym takim conceptem stoi czyjaś historia, odwaga i pomysł na coś zupełnie indywidualnego.

Mam też nadzieję, że zarówno młodszy, jak i starsi przedsiębiorcy nie będą bali się eksperymentować i rozwijać swoich wizji. Że rynek da im przestrzeń nie tylko na szybki „boom”, ale też na spokojne dojrzewanie marki. Bo wiele świetnych conceptów naprawdę potrzebuje czasu, żeby znaleźć swoich ludzi i rozwinąć skrzydła.

**Bardzo dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia!**



# STREET FOOD STAWIA NA WARZYWA

W segmencie street food i food trucków największym zainteresowaniem cieszą się produkty, które zapewniają szybkość pracy, stabilną jakość i szerokie możliwości zastosowania w menu.

W portfolio Bonduelle Food Service na te potrzeby doskonale odpowiadają warzywa mrożone i ambient oraz gotowe dania roślinne stworzone do szybkiego wykorzystania w kuchni.



Operatorzy street food chętnie sięgają po warzywa grillowane, kukurydzę, mieszanki warzywne w stylu azjatyckim, sałatkę z komosą a także produkty bardziej „konceptowe”, takie jak falafel, wegeburgery czy warzywa w tempurze. To składniki, które sprawdzają się w burgerach, wrapach, bowlach i tacos, ale też w sałatkach, zupach czy dodatkach do dań typu comfort food. Dużym powodzeniem cieszą się również nowości – pieczone ziemniaki i bataty, które doskonale komponują się w menu grillowym.

Segment street food od kilku lat dynamicznie się rozwija mimo niezwykle wymagającej specyfiki. Sprawność operacyjna, krótki czas wydania, powtarzalności porcji, kreatywność i atrakcyjna prezentacja to jedynie podstawowe wyzwania. Dlatego tak ważne są produkty, które skracają czas przygotowania dań, ograniczają straty i pomagają łatwo kontrolować food cost. Bonduelle Food Service oferuje warzywa, które wspierają profesjonalną kuchnię: zapewniają łatwe porcjowanie i są przewidywalne w przygotowaniu. W praktyce eliminują czasochłonne procesy: mycie, obieranie, krojenie a nawet grillowanie, zostawiając więcej czasu na budowanie autorskiego charakteru dań.

Rosnący trend kuchni roślinnej i wegetariańskiej w street foodzie nie jest już niszą. Coraz częściej odpowiada na potrzeby fleksitarian (osób ograniczających mięso), gości szukających lżejszych posiłków oraz konsumentów, którzy podejmują bardziej odpowiedzialne wybory żywieniowe. Warzywa i strączki nie pełnią już wyłącznie roli dodatku – są centrum talerza jako baza burgera, farsz do tortilli czy główne składniki bowl. Ponadto są doskonałym toppingiem do loaded fries oraz wyróżniającym elementem ciepłej przekąski.

Oferta Bonduelle Food Service wspiera ten kierunek, pozwalając budować dania roślinne o bogatym smaku, teksturze i wysokiej jakości. Warzywa grillowane Service+ wnoszą naturalny smak, są wygodne i szybkie w użyciu na ciepło, jak i na zimno. Stanowią doskonały składnik burgerów, kanapek czy wrapów. Już upieczone ziemniaki i bataty to modne

dodatki do mięs z grilla, które są gotowe do podania w zaledwie kilka minut. Gotowe lub częściowo przygotowane składniki wspierają standaryzację receptur, ułatwiają szkolenie zespołu i pomagają zachować tę samą jakość w różnych punktach sprzedaży – co szczególnie ważne dla rozwijających się konceptów mobilnych i sieciowych.

Dla przedsiębiorców street foodowych kluczowe są rozwiązania, które skracają czas przygotowania dań i zapewniają elastyczność, ale nie odbierają kuchni jakościowego charakteru. Warzywa Bonduelle Food Service można wykorzystać jako bazę, dodatek lub element wykończenia dania. Falafel, wegeburgery czy warzywa w tempurze ułatwiają tworzenie atrakcyjnych elementów menu, które są gotowe do szybkiego serwisu. To szczególnie ważne w punktach food truck, gdzie przestrzeń produkcyjna jest ograniczona, a każda zaoszczędzona minuta ma ogromne znaczenie.

Na rynku street food w Polsce i Europie obserwujemy kilka wyraźnych trendów. Pierwszy to rozwój kuchni roślinnej, który nie wynika jedynie z ekologicznych pobudek. Goście oczekują przede wszystkim smaku, chrupkości, aromatu grillowania, pikantnych sosów i znanych formatów w nowej odsłonie. Drugi trend to popularność kuchni świata – azjatyckiej, bliskowschodniej, meksykańskiej czy amerykańskiej – które naturalnie wykorzystują warzywa, strączki, kukurydzę, bataty i aromatyczne dodatki. Trzeci trend to potrzeba efektywności: krótsze menu, minimum odpadów, lepsza rotacja produktów i składniki, które można zastosować w wielu pozycjach menu.

Jako Bonduelle Food Service uważnie śledzimy te trendy. Naszym celem jest dostarczanie produktów, które pomagają szefom kuchni i operatorom street food tworzyć menu dopasowane do oczekiwań współczesnych konsumentów, a jednocześnie wygodne w codziennej pracy. Warzywa to dziś ogromny potencjał – nie tylko podnoszą atrakcyjność dań, ale także realnie wpływają na rentowność i pomagają wyróżnić koncept na konkurencyjnym rynku.

# Mniej cukru, więcej wyobraźni

Współczesna gastronomia stoi przed wyraźnym wyzwaniem: goście oczekują coraz bardziej świadomych wyborów, bez kompromisu dla smaku.

Trend ograniczania cukru przestał być chwilową modą – to kierunek, który na stałe redefiniuje sposób, w jaki projektujemy menu. Jako brand ambassador Monin obserwuję, jak ogromny potencjał kreatywny kryje się w tej zmianie. Bo mniej cukru wcale nie oznacza mniej przyjemności – wręcz przeciwnie.

MARCIN BONIKOWSKI  
BRAND AMBASSADOR SCM (MONIN & VITAMIX)

Odpowiedzią na potrzeby rynku są rozwiązania, które łączą naturalność z funkcjonalnością. Linia Pure by Monin to esencja tego podejścia. Produkty te powstają bez dodatku cukru, słodzików i sztucznych aromatów, a jednocześnie zachowują intensywny, autentyczny smak. Dzięki temu otwierają przed baristami i barmanami zupełnie nowe możliwości. Pure świetnie sprawdza się zarówno w napojach herbacianych, lemoniadach, jak i w nowoczesnych mocktailach, gdzie kluczowa jest czystość smaku i balans.

Co istotne, Pure by Monin nie narzuca schematów. To narzędzie, które inspirowało do eksperymentów – od lekkich, orzeźwiających kompozycji po bardziej złożone kreacje. W czasach, gdy goście czytają etykiety i świadomie wybierają to, co spożywają, transparentność składu staje się równie ważna jak efekt wizualny w szkle.

Drugim filarem nowej kultury napojów są koktajle 0% alkoholu. Segment „no & low” rozwija się dynamicznie, a jego siłą jest inkluzywność – każdy może uczestniczyć w doświadczeniu bez względu na preferencje czy styl życia. Koktajle bezalkoholowe przestały być prostą alternatywą – dziś są pełnoprawną kategorią, wymagającą tej samej precyzji i kreatywności, co klasyczna mixologia.

W tym kontekście produkty Monin – zarówno syropy, jak i Pure – pozwalają budować warstwowe, wyrafinowane profile smakowe bez potrzeby dodawania alkoholu czy nadmiaru cukru. Kluczem jest balans: kwasowość, gorycz, aromat i tekstura. Dzięki odpowiednim proporcjom możemy stworzyć napój, który zachwyci nie tylko smakiem, ale i doświadczeniem.

„Mniej cukru, więcej wyobraźni” to nie tylko hasło – to filozofia pracy za barem i w kuchni. Ograniczenia stają się impulsem do poszukiwań, a świadomy gość inspirowało do podnoszenia standardów. Gastronomia przyszłości to

miejsce, gdzie zdrowie spotyka się z przyjemnością, a prostota składu złożona jest z przemysłowej kreatywności. Właśnie w tej przestrzeni – pomiędzy odpowiedzialnością a pasją – zaczyna się prawdziwa innowacja.



## Cucumber Lemonade

- 20 ml Monin Cloudy Lemonade Base
- 10 ml Pure by Monin Cucumber
- 200 ml wody niegazowanej

Wszystkie składniki mieszamy w highballu z lodem. Dekorujemy plasterkami ogórka i cytryny

## Apricot Ice Tea

- 30 ml Monin Lemon Ice Tea
- 10 ml Pure by Monin Peach-Apricot
- 200 ml wody

Wszystkie składniki mieszamy w szklance typu Highball z lodem. Dekorujemy plasterkami cytryny i pomarańczy

## Negroni 0%

- 20 ml Pure by Monin Grapefruit
- 20 ml Monin Bitter
- 20 ml Gin 0%

Wszystkie składniki mieszamy w szklance barmańskiej z lodem. Przelewamy do niskiej szklanki z kością lodu. Dekorujemy suszonym plasterkiem grejpfruta

## WYNAJMIJ ZMYWARKĘ OD WINTERHALTER



Zastanawiasz się nad sposobem obniżenia kosztów związanych z prowadzeniem lokalu gastronomicznego? A może dopiero otwierasz własną działalność i obawiasz się przekroczenia budżetu? W takiej sytuacji warto przemyśleć sprawę dzierżawy sprzętu. Proponujemy wynajem zmywarek w atrakcyjnych cenach! Zmywarka do naczyń gastronomiczna to absolutnie niezbędne urządzenie w każdej restauracji oraz kawiarni. Jego koszt może się jednak okazać zbyt wysoki. Wynajmowana zmywarka Winterhalter to natomiast nie tylko gwarancja najlepszej jakości, ale też czysta oszczędność. Więcej o długoterminowym wynajmie zmywarek gastronomicznych znajdziesz na [www.wynajmijzmywarke.pl](http://www.wynajmijzmywarke.pl)



## BUBBLE GUM OD MONIN

Słodki, wyrazisty i nie do podrobienia – taki właśnie jest jego charakterystyczny, cukierkowy profil. Przywołuje nutę nostalgii, a jednocześnie idealnie wpisuje się w nowoczesne trendy napojowe. Intensywny kolor i wyrazisty aromat sprawiają, że syrop doskonale odnajduje się w lemoniadach, milkshake'ach, koktajlach czy napojach typu bubble tea, nadając im oryginalny i rozpoznawalny charakter. Już kilka kropeł wystarczy, by stworzyć kompozycję, która przyciąga uwagę i wyróżnia się w karcie. To propozycja dla tych, którzy chcą budować ofertę opartą na trendach oraz serwować smaki, które zapadają w pamięć.

## CHRUPIĄCA PRZYJEMNOŚĆ OD BONDUELLE FOOD SERVICE

Corn Ribs od Bonduelle Food Service to nowoczesna propozycja warzywnej przekąski inspirowanej gorącymi trendami. Specjalne cięcie kukurydzy powoduje, że po obróbce cieplnej kawałki delikatnie się skręcają, tworząc efektowną, chrupiącą przekąskę. Ich unikalny kształt sprawia, że są wygodne do jedzenia – doskonale sprawdzają się jako snack czy side-dish, który świetnie komponuje się z sosami i dodatkami, lub jako samodzielne danie wege. Gotowe w kilka minut pozwalają na szybkie wzbogacenie oferty o atrakcyjną, warzywną przekąskę – doskonałą na sezon grillowy i nie tylko.



## HJX-PRO-M120-WT DLA PROFESJONALISTÓW

został zaprojektowany z myślą o nowoczesnych kuchniach profesjonalnych, w których kluczowe znaczenie mają wydajność operacyjna, ergonomia pracy oraz optymalne wykorzystanie przestrzeni. Wolnostojąca konstrukcja oraz zintegrowane podgrzewacze umożliwiają utrzymywanie potraw w idealnej temperaturze serwisowej bez konieczności stosowania dodatkowych urządzeń, odpowiadając na rosnący trend kompaktowych, wysokowydajnych ciągów technologicznych. Głębokość 710 mm pozwala na perfekcyjną integrację z modułowymi liniami kuchennymi, usprawniając organizację pracy, higienę oraz płynność wydawania dań.



**Bonduelle Polska S.A.**

ul. Szturmowa 2  
02-678 Warszawa  
tel. (22) 549-41-00  
recepca@bonduelle.com  
www.bonduelle-foodservice.pl

Bonduelle to rodzinna firma, która od 1853 r. inspirowała do przechodzenia na dietę roślinną, z myślą o zdrowiu ludzi i planety. Naszym Klientom i Konsumentom dostarczamy to, co najlepsze w warzywach, wypełniając naszą misję profesjonalnej i innowacyjnej marki. Szeroka oferta naszych warzyw mrożonych i apertyzowanych zaspokaja różnorodne potrzeby restauratorów. Wraz z naszymi partnerami działamy na rzecz zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej, co potwierdza międzynarodowy certyfikat B Corp™ przyznany Grupie Bonduelle.

**Da Grasso**

ul. Pomorska 106 (bud. B1, 3 piętro)  
91-402 Łódź  
tel. (52) 326-08-01  
M.Przygoński – 573-332-780  
W.Fronczyk – 571-080-186  
m.przygoński@dagrasso.pl w.fronczyk@dagrasso.pl  
www.dagrasso.pl

Da Grasso – 29 lat na rynku, największa sieć franczyzowa w Polsce z 200 lokalami prowadzonymi przez 140 franczyzobiorców. Od 2022r. marka jest częścią międzynarodowej grupy ORKLA, zrzeszającej ponad 800 pizzerii w Europie. Aktualnie w fazie intensywnego rozwoju, poszukuje franczyzobiorców we wszystkich województwach. Unikalne finansowanie do 50% inwestycji, próg wejścia już od 200 tys zł.

**SCM**

ul.al. Jana Pawła II 11  
00-828 Warszawa  
tel. (22) 586-54-00  
fax (22) 586-54-01  
biuro@scmpoland.pl  
www.scmpoland.pl



Firma SCM działa od września 2005 roku, a od lipca 2012 jest Wyłącznym Dystrybutorem Produktów Monin na Polskę. Główne obszary działalności firmy to: Rozwój i kreowanie nowych rozwiązań w kategorii produktów i napojów dla kanału HoReCa oraz doradztwo w zakresie ich przetwarzania; Zakupy i sprzedaż surowców rolnych oraz produktów gastronomicznych; Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw obejmującego produkty, opakowania i dystrybucję. Marka Monin jest obecnie uznawana za numer jeden na świecie na rynku syropów klasy Premium, puree owocowych oraz sosów deserowych. To zasługa ponad 105-letniego doświadczenia oraz bogatej oferty – ponad 250 smaków sprzedawanych w 150 krajach na świecie. Do produkcji wyrobów Monin wybierane są wyłącznie wyselekcjonowane i najlepsze owoce, kwiaty, przyprawy oraz orzechy. To sprawia, że powstają zawsze produkty wyjątkowej jakości o niepowtarzalnym smaku, kolorze i zapachu. Monin – naturalny inspirowanie. Rozwój Marki Monin w Polsce oraz szkolenia w zakresie kreacji i nowych rozwiązań w kategorii napojów, deserów oraz potraw blendowanych to obszar działania naszych Brand Ambassadorów. Jesteśmy obecni w ciągu roku na 60 targach, eventach, konkursach i indywidualnych warsztatach. Kreujemy rozwiązania i sprzedajemy koncepty. Jesteśmy ekspertami w kategorii „beverage & food solution”. Od kwietnia 2016 r. SCM jest także wyłącznym importerem i dystrybutorem profesjonalnych urządzeń do miksowania i mieszania napojów oraz potraw – marki Vitamix.

**MIDDLEBY EUROPE**

Unit 15, Bridge Bank Close  
Stonecross Park  
Golborne  
Wigan, WA3 3JD  
tel. 607-818-777  
Lzdrojkowski@middlebyeurope.com  
www.middlebyeurope.com

Middleby jest globalnym liderem w zakresie profesjonalnych rozwiązań i produkcji urządzeń dla gastronomii, dostarczającym innowacyjne rozwiązania oparte na wydajności dla restauracji, hoteli, instytucji oraz sieciowych operatorów gastronomicznych na całym świecie. Naszym celem jest pomaganie klientom w lepszym, szybszym i bardziej rentownym gotowaniu poprzez rozwiązania technologiczne, które zapewniają realne korzyści operacyjne.

**Winterhalter  
Gastronom Polska**

ul. Krajobrazowa 2  
05-074 Wielgolas  
Duchnowski  
tel. (22) 773-25-52  
biuro@winterhalter.com.pl  
www.winterhalter.pl

Winterhalter jest ekspertem w dziedzinie przemysłowych systemów zmywania. Już od ponad 20 lat działalności na polskim rynku firma buduje pozycję lidera, oferując najwyższej jakości zmywarki przemysłowe, chemię oraz systemy uzdatniania wody dla każdego rodzaju biznesu gastronomicznego. Produkty firmy Winterhalter wyróżniają się innowacyjnością, wydajnością, łatwością użycia i perfekcyjnymi efektami zmywania zapewnianymi od dziesiątków lat w profesjonalnych kuchniach na całym świecie.

# DOSTAWCO HORECA

JUŻ WKRÓTCE PUBLIKACJA ROKU  
ŚWIATA HOTELI I HORECANET!

Wydanie specjalne ŚWIATA HOTELI – czasopisma hotelarzy oraz portalu HORECANET.PL

## RAPORT 2026

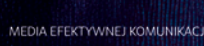
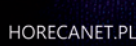
### Rynek Hotelarski w Polsce

LIPIEC-SIERPIEŃ 2026

• TRADYCYJNA WERSJA PAPIEROWA

• MULTIMEDIALNE WYDANIE ELEKTRONICZNE

• NAJSZERSZY ZASIĘG W POLSCE



ZAPRASZAMY DO WSPÓŁPRACY

BIURO@BROGB2B.PL



TEL. 664 463 083



# Piec opalany węglem drzewnym dla profesjonalistów

Spełnia techniczne i operacyjne wymagania profesjonalnych projektów gastronomicznych. Elastyczny w konfiguracji, solidny konstrukcyjnie i zaprojektowany z myślą o niezawodnej, powtarzalnej wydajności, wspiera sprawną organizację pracy w różnorodnych konceptach gastronomicznych. To niezawodny wybór dla projektantów, konsultantów i specjalistów branży HoReCa poszukujących trwałości, funkcjonalności oraz potwierdzonej efektywności w profesjonalnej kuchni.

Zaprojektuj swój koncept



[jospergrill.com](http://jospergrill.com)

Gutenberg 11 - 08397 Pineda de Mar Barcelona (Spain) - T +34 93 767 15 16 - [josper@jospergrill.com](mailto:josper@jospergrill.com)

- [jospergrill.com](http://jospergrill.com)

