



Дефицит ингредиентов

Китай · Малайзия · Рестораны · Деликатесы

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Первое издание | Март 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ЛАНДШАФТ

Дефицит ингредиентов

В 2017 году ресторанный критик описал Bottega Mediterranea одной фразой: «главный бизнес — торговля». Ресторан — витрина. В Шанхае итальянский экспедитор выстроил свою империю по той же логике: сначала логистика, потом кухня. Два итальянца, два города, ноль координации. Одно открытие.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Масштаб	Alimentari: 16 заведений в 6 китайских городах · Bottega Mediterranea: 4 локации по всей Малайзии
Конкурентное преимущество	Импортная инфраструктура — лицензии, холодовая цепочка, отношения с поставщиками — накоплена за 10–20 лет; не воспроизводима без аналогичных временных затрат
Основная проблема	Азиатские цепочки поставок не обеспечивают подлинные европейские ингредиенты нужного качества; основатели вынуждены становиться собственными импортёрами
Устойчивость к COVID	Гибридные модели «импорт + ресторан» выжили, тогда как чисто ресторанные сети навсегда закрылись на обоих рынках

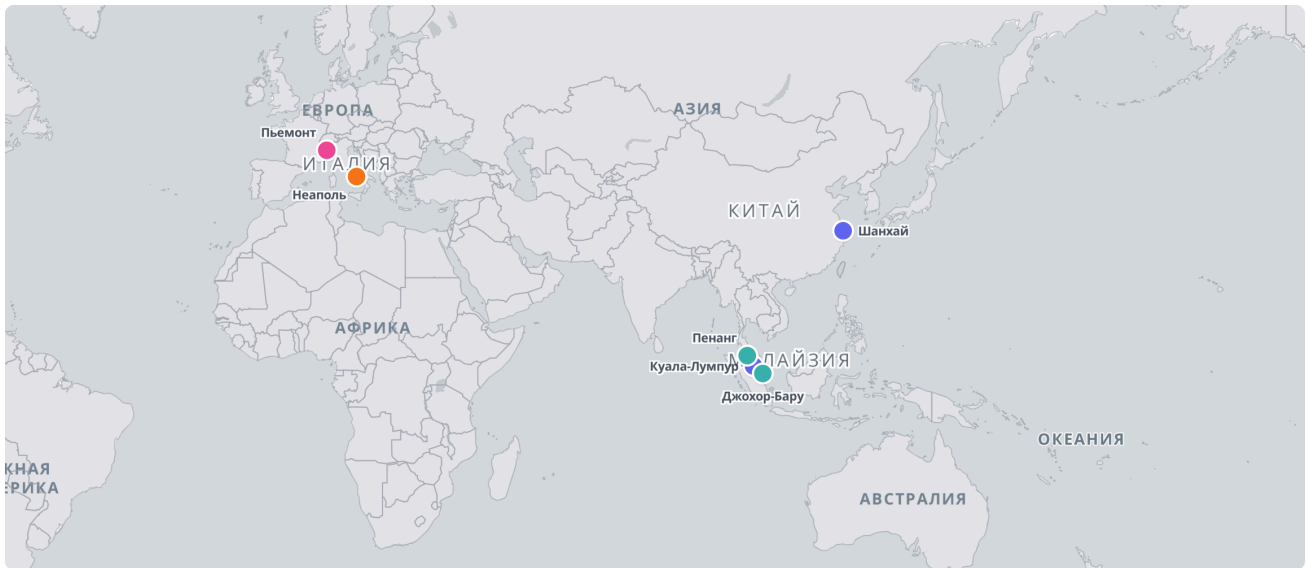
“Я не мог найти нужные мне продукты. Местные малайзийские поставщики не могли выполнить мои требования — и я решил импортировать самостоятельно. Всё так просто.”

Риккардо Ферраротти, Основатель, Bottega Mediterranea

Food For Thought, 2016

- РЫНКИ:** Китай · Малайзия
- ОТРАСЛИ:** Рестораны · Изысканные Продукты Питания
- БРЕНДЫ:** Alimentari · Bottega Mediterranea
- ОСНОВАТЕЛИ:** Юри Валацца · Риккардо Ферраротти
- АНАЛИТИКА:** Вертикальная интеграция: скрытый ров

Географический контекст



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Два итальянских основателя, две страны, одно структурное открытие: ресторан — это витрина, импортная инфраструктура — бизнес.

Китай — Alimentari управляет двенадцатью точками в пяти городах: Шанхай (штаб-квартира и восемь заведений), Ханчжоу (два ресторана с 2021 года), Пекин (Sanlitun T+ Mall, 2024), Нанкин (формат Grande, 2025) и Шэньчжэнь (Mulino в COCOPark, 2024). Оптовое подразделение Finigate поставляет импортные итальянские продукты институциональным клиентам в четырнадцать китайских городах — далеко за пределами пяти городов, где работают рестораны Alimentari. Гонконг — следующий запланированный рынок.

Малайзия — Bottega Mediterranea расширилась из одной точки в Куала-Лумпуре (одиннадцать лет на Jalan Seylon, 1A) до четырёх локаций в четырёх городах: Куала-Лумпур, Пенанг (2022), Петалинг-Джая (2023) и Джохор-Бару (2024, в десяти минутах от моста в Сингапур). Еженедельные поставки из Италии, Франции и Испании снабжают как собственные кухни, так и B2B-клиентов в гостиничном секторе Малайзии.

* * *

В октябре 2016 года шеф-повар из Пьемонта дал интервью небольшому малайзийскому фуд-блогу. Среди прочего — одна фраза, которую ни один ресторатор произносить не должен. «Я не мог найти нужные мне продукты. Местные малайзийские поставщики не могли выполнить мои требования — поэтому я решил импортировать сам. Всё так просто».

Эта фраза примечательна не тем, что она говорит о кулинарии, — а тем, что она выдаёт о бизнесе. Риккардо Ферраротти описывал не кулинарное решение. Он описывал логистическую операцию — которую построил потому, что адаптировать меню под ингредиенты худшего качества не входило в его планы. Он не знал, что другой итальянец в Шанхае пришёл к тому же выводу одиннадцатью годами раньше и выстроил вокруг этого вывода целую ресторанный империю.

Почему все адаптируются и почти никто не строит

Проблема, с которой столкнулись оба, — структурная, не личная. Подлинная европейская кухня строится вокруг конкретных региональных продуктов: оливковых масел с защищёнными обозначениями происхождения, выдержанных колбасных изделий от именных производителей, пасты из определённых сортов пшеницы. Такой цепочки поставок у большинства азиатских рынков попросту нет.

Это не проблема денег. Новый ресторатор в Шанхае или Куала-Лумпуре не может выписать крупный чек и получить Прошутто ди Парма от конкретного производителя из Эмилии, Пармиджано Реджано нужной выдержки или оливковое масло extra virgin с конкретного поместья в Апулии. Оптовые импортёры торгуют объёмами и скоростью — не происхождением и качеством. Холодовая инфраструктура во многих региональных рынках не держит нужных температур. Одни только требования Китая — регистрация предприятий в GACC, соответствие CFDA, китайскоязычная маркировка, сертификация холодовой цепочки — делают разовый импорт убыточным при малых объёмах.

Рациональный ответ — и именно его выбирает почти каждый шеф или ресторатор — адаптация. Изменить меню. Использовать то, что есть. Объяснить гостям: «вдохновлено итальянской кухней». Это не обман — прагматичный ответ на ограничение, которое невозможно проигнорировать.

Юри Валацца и Риккардо Ферраротти оба отказались адаптироваться. Они решили строить.

Они не были знакомы. Разные страны, разные регуляторные условия, разные рыночные контексты. Один пришёл из экспедиторского бизнеса, другой — из ресторанной кухни. К одному и тому же выводу — совершенно разными путями. На идентичных фундаментах — внешне непохожие бизнесы.

Ставка экспедитора

Юри Валацца приехал в Шанхай около 2005 года — с компетенциями, которые к еде никакого отношения не имели. Его специализация — логистика: Atlantic Gate, его экспедиторская компания, занималась бронированием контейнеров, таможенным оформлением, управлением холодовой цепочкой, складированием. Он понимал, как товары пересекают границы и что это в действительности стоит.

Когда он открыл Feidan — небольшой магазин импортных продуктов по адресу улица Аньфу (安福路), дом 158, в бывшей Французской концессии Шанхая, — логика была не гастрономической, а логистической. Он мог закупать итальянское оливковое масло, выдержанные мясные деликатесы и сыры напрямую у европейских производителей и проводить их через китайскую таможню по ценам, недостижимым для местных импортёров. Преимущество в марже возникало не из кулинарной экспертизы — а из устранения посредников, добавлявших стоимость, но не качество.

В 2007 году Finigate был создан как специализированное импортно-дистрибуторское подразделение того, что впоследствии стало Popolo Group (波波洛集团). Рестораны появились позже — как витрина того, что цепочка поставок способна предложить. Пиццерия Gemma открылась в 2014 году — через девять лет после Feidan. К тому времени Finigate уже импортировал более восьмисот европейских продуктов от более чем ста брендов и распространял их по четырнадцати китайским городам.

Семь лет модель обслуживала узкую аудиторию. Клиентура Feidan — на девяносто процентов экспаты, скучавшие по привычным продуктам. Потом кризис продовольственной безопасности в Китае переформатировал всё. Скандал с меламином в молочных смесях уже унёс жизни детей и отправил тысячи в больницы. К 2012–2013 годам добавились рис с кадмием, переработанное кулинарное масло, химически фальсифицированные продукты — и в китайском обществе установилась устойчивая тревожность, которая толкала средний класс к импорту: не ради роскоши, а ради безопасности.

Юри наблюдал за этой трансформацией прямо с торгового зала. Выручка Feidan за год выросла на тридцать процентов. Клиентская база сменилась с девяноста процентов иностранцев на примерно пятьдесят процентов китайцев. Экспатский гастроним превратился в структурный ответ на тревогу всего рынка. Логистическая инфраструктура была уже построена — спрос только что пришёл к ней.

Регуляторное измерение со временем не угрожало рву — а углубляло его. Каждое новое импортное требование, которое вводил Китай, — а вводил он их регулярно, — уничтожало случайных конкурентов ещё до того, как те успевали закрепиться. Накопленная Finigate экспертиза в таможенном оформлении,

сформированная за пятнадцать лет навигации в регуляторных изменениях, представляла собой барьер, который не купить. С каждым ужесточением правил ров становился шире.

Шеф-повар, ставший своим собственным импортером

Риккардо Ферраротти приехал в Куала-Лумпур в марте 2008 года не по стратегическому плану, а по рекомендации бизнес-партнёра — после шанхайского периода. За плечами — учёба в Пьемонте, работа по всей Италии, два года во Флориде, награды шеф-повара в дубайском Crowne Plaza, Frankie's Restaurant в Шанхае. Рекомендация в малайзийскую Nero Group изменила траекторию. Куала-Лумпур ошеломил: «Я только что из Шанхая — небоскрёбы, смог, трафик. Приземляюсь и думаю: а где здания?»

Остаться его заставило нечто более конкретное, чем пищевая культура. Вакуум, который он мог заполнить. Работая шеф-поваром в Nerovivo и Neroteca — самых известных итальянских ресторанах города в то время, — Ферраротти за два года перестроил обе кухни. Но одна фундаментальная проблема никуда не исчезала: малайзийские поставщики не могли обеспечить продукты, которых требовали его знания. Оливковые масла были лишены регионального характера. Выдержанные мясные изделия оказывались промышленным приближением. Сыры производились ради объёма, не ради вкуса.

Решение было характерно практичным. Импортировать напрямую из Италии. То, что начиналось как закупки для собственных профессиональных нужд, превратилось в Bottega Mediterranea — открывшуюся в июне 2011 года по адресу 1A Jalan Ceylon в куала-лумпурском районе Букит-Силон. Концепция была гибридной с самого начала: импортные средиземноморские продукты и настоящая пьемонтская кухня в одном пространстве. Еженедельные поставки из Италии, Франции и Испании заполняли полки продуктами, которых нигде больше в Малайзии не было.

Широта ассортимента стала самостоятельным конкурентным аргументом. К 2016 году Ферраротти открыто говорил о том, что построил: «В Bottega Mediterranea у нас есть немало уникальных позиций — например, оливковое масло extra virgin с севера на юг: Гарда, Трентино, Лигурия, Венето, Тоскана, Лацио, Апулия и Сицилия. Никто — и я говорю никто — не имеет такого выбора оливковых масел, как мы». Восемь итальянских регионов только по оливковому маслу. Полный ассортимент охватывал практически весь полуостров — тома из Пьемонта, брезаола из Ломбардии, прошутто ди Парма и пармиджано реджано из Эмилии, паста от Pastificio Liguori из Кампании (основан в 1795 году), пекорино из Сардинии, песто из базилика, выращенного в Прà (Генуя), — а также испанское Ibérico и французский фуа-гра.

К 2017 году приезжий ресторанный критик описал произошедшее одной фразой: «главный бизнес этого бренда — торговля; у них есть небольшая стойка, где продают кофе и сэндвичи для работающих поблизости». Ферраротти пришёл к тому же результату, что и Валацца, — только с противоположной стороны: через кухни, а не таможенные посты. Ресторан был входной дверью. Импортный бизнес — зданием за ней.

По соседству на той же улице

Пандемия подтвердила тезис сразу на двух рынках. В Куала-Лумпуре — в самой наглядной форме, какую только можно представить.

Bottega Mediterranea работает по адресу 1A Jalan Ceylon. Nerovivo — престижный итальянский ресторан, где Ферраротти выстроил свою малайзийскую репутацию, бизнес, который был его профессиональным якорем в стране, — работал по адресу 3A Jalan Ceylon. Одна улица, соседние номера. Когда в марте 2020 года малайзийский «Приказ о контроле передвижения» закрыл рестораны по всему городу, оба оказались в одинаковых условиях.

Nerovivo закрылся навсегда. Чистая ресторанный операция — без импортного буфера, без гибрида с гастрономом, без B2B-контрактов, приносящих выручку, пока зал пустует. Nero Group, в лучшие годы управлявшая пятью заведениями по всему Куала-Лумпуре, прекратила существование. Neroteca закрылась в начале января 2020 года — ещё до пандемии; Nerovivo последовала за ней во время локдауна. Бизнес, на протяжении более десяти лет определявший итальянскую кухню в Куала-Лумпуре, не пережил остановки.

Двойная модель Bottega спасла её. Продуктовое и импортное направление продолжало работать, пока столы в ресторанном зале стояли пустыми. B2B-оптовый бизнес — поставки отелям и другим ресторанам по всей Малайзии итальянских продуктов, недоступных через стандартных дистрибуторов, — генерировал выручку, которую чистый ресторан создать не мог. Цепочка поставок, выстроенная за девять лет работы в одной точке, стала амортизатором.

Когда ограничения сняли, Ферраротти начал расширяться. В апреле 2022 года открылся Пенанг — в историческом шоп-хаусе по адресу 76 Lebuh Muntri в Джорджтауне. В 2023 году — Петалинг-Джая. В 2024 году — Джохор-Бару: в десяти минутах от дамбы до Сингапура, что притягивает сингапурских гостей. Три города за три года — после одиннадцати лет в единственной точке. Терпение не было упрямством. Это было накопление инфраструктуры.

В Шанхае 65-дневный локдаун с марта по май 2022 года создал то же давление — в большем масштабе. Element Fresh — американская сеть с двадцатилетней историей в Шанхае — закрылась навсегда. Sherpa's — первый иностранный сервис доставки еды в городе, двадцать три года на рынке — прекратил работу. Оба — рестораны в первую очередь. Институциональные клиенты Finigate — рестораны, ритейлеры, отели в четырнадцати городах — продолжали генерировать выручку, даже когда все одиннадцать заведений Popolo Group одновременно стояли тёмными. Юри остался в Шанхае, когда восемьдесят пять процентов иностранного бизнес-сообщества переосмысливали своё будущее в Китае. Его логистический бэкграунд, как впоследствии заметил один коллега, превращал сбой в нечто циклическое — а не необратимое. Локдаун закончился. Он не вернулся к докризисным масштабам — он превзошёл их: двенадцать точек в пяти китайских городах к 2025 году.

ТРАНСФОРМАЦИЯ

Пандемия подтвердила тезис. В Куала-Лумпуре Bottega устояла, пока Nerovivo — ресторан буквально по соседству — закрылся навсегда. В Шанхае дистрибуторское направление Finigate держало выручку, пока ветераны рынка складывали дело. Владение цепочкой поставок решило всё.

Здание за входной дверью

Снаружи эти два бизнеса выглядят по-разному. Alimentari крупнее — двенадцать точек, два основных ресторанных формата (Grande и Mulino), Finigate с дистрибуцией более восьмисот продуктов по четырнадцати китайским городам, импортёр крафтовых спиртных напитков (CIS), кофейный бренд с именем самого Валацца. Bottega компактнее — четыре точки, девятнадцать категорий продуктов, B2B-поставки в гостиничный сектор Куала-Лумпура, линейка собственных торговых марок, доставка по Полуостровной Малайзии.

Оба теперь снабжают конкурентов. Это наименее очевидный аспект того, что они построили. Еженедельные поставки Bottega из Италии, Франции и Испании пополняют полки ресторанов по всему Куала-Лумпуру, напрямую конкурирующих с собственными залами Bottega. Дистрибуция Finigate охватывает институциональных клиентов в четырнадцати китайских городах — многие из них такие же рестораторы. Оба основателя встроили себя в цепочку поставок, от которой зависят их конкуренты.

Это не случайность роста. Это логичный результат владения инфраструктурой, а не аренды её. Лицензия, холодовая цепочка, поставщики, объём — и предельные издержки на каждого следующего B2B-клиента минимальны. Конкурент, начинающий с нуля, никогда не достигнет этого уровня. Ты становишься импортёром рынка — а не только своего собственного.

Ни один из них не раскрывает ни имён B2B-клиентов, ни разбивки выручки. Оба тщательно охраняют коммерческие детали импортного направления: именно там сосредоточена реальная ценность, а названные клиенты покажут конкуренту, что именно нужно перехватывать.

Цифра, которую инвесторы трактуют неверно

Любой инвестор или дистрибутор, оценивающий любой из этих бизнесов, скорее всего смотрит не на тот актив. Оценки ресторанного портфеля — количество точек, выручка с посадочного места, стоимость бренда — описывают витрину. То, что определяет долгосрочную защищённость, находится в цепочке поставок.

У Юри Валацца — двадцать лет регистрации предприятий в GACC, соответствия CFDA, сертификации холодовой цепочки и отношений с китайскими таможенниками. Каждое новое требование Китая к импортёрам — а требования появляются регулярно — выгодно тому, кто уже в системе. Конкурент, не встроившийся вовремя, уходит с рынка. У Риккардо Ферраротти — восемнадцать лет импортных лицензий, связи с производителями от Pastificio Liguori (основан в 1795 году) до Nonino во Фриули, дистрибуция от Куала-Лумпура до сингапурской границы. В декабре 2024 года он всё ещё лично вёз в ручной клади хамон с трюфелем из Италии — не потому что должен был, а потому что руки в деле — это способ держать отношения живыми.

Ни тот, ни другой ров нельзя купить. Для обоих нужно время — а время единственный ресурс, который капитал не может ускорить.

Новые игроки не могут занять такую позицию. Можно нанять консультантов, привлечь агентов, завязать контакты. Нельзя одно: сжать годы навигации в регуляторных изменениях, знаний продукта и выстраивания B2B-отношений в стартаперский срок. Ров углубляется с каждым годом своего существования.

Что доказали двое основателей

Двое мужчин. Два азиатских города. Два совершенно разных профессиональных прошлых — один никогда не работал на кухне, другой провёл в ней всю карьеру. Одно открытие — которого ни один из них не планировал, когда приехал.

Ресторан никогда не был главным. Бизнесом всегда была цепочка поставок. Кто достаточно долго решал проблему ингредиентов для своей кухни — решил её в итоге для всего рынка. Маржа досталась ему.

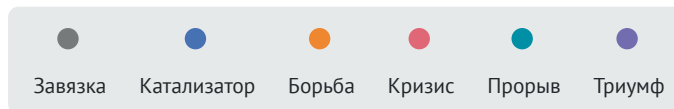
КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

Ров — не в меню. В лицензиях, холодовой цепочке, двадцати годах доверия с поставщиками.

* * *

Хронология трансформации

Два основателя, два города, двадцать лет разницы — цепочка поставок, которую никто не планировал, но которая всегда становилась империей.



ЗАВЯЗКА 2005

Валацца открывает Feidan в Шанхае

Итальянский экспедитор открывает гастрономический магазин на Анфу-лу, 158. Клиенты — на 90% экспаты. Импортная инфраструктура, а не магазин, уже тогда является настоящим продуктом.

КАТАЛИЗАТОР 2007

Запуск импортного подразделения Finigate

Отдельная дистрибуторская структура закрепляет то, что и было основным бизнесом. 800+ европейских продуктов от 100+ брендов — задолго до открытия первого ресторана Popolo.

КАТАЛИЗАТОР 2011

Bottega открывается на Джалан-Силон, 1А

После трёх лет в Nero Group шеф открывает гибридный гастромаркет-ресторан. Еженедельные поставки из Италии заполняют полки — того, что не могли дать малайзийские поставщики. Импортный коридор заложен с первого дня.

ПРОРЫВ 2012

Кризис безопасности продуктов меняет рынок

Меламин, кадмий, переработанное масло: доверие китайцев к отечественному продовольствию рухнуло. База Feidan сместилась с 90% экспатов до ~50% местных. Выручка выросла на 30%. Инфраструктура уже была выстроена.

ПРОРЫВ 2017

«Главный бизнес — торговля»

Критик формулирует тезис в одном предложении: ресторан — витрина, импорт — здание за ней. Ферраротти и Валацца пришли к одному выводу с разных сторон.

КРИЗИС 2020

КО в Малайзии: Nerovivo закрылся навсегда, Bottega выжила

Ограничения на передвижение закрыли залы по всей стране. Nerovivo — буквально по соседству, на Джалан-Силон, 3А — закрылся насовсем. Гастрономический и B2B-оптовый бизнес Bottega держал выручку, пока ресторан пустовал.

КРИЗИС 2022

65-дневная блокировка Шанхая проверяет модель

Element Fresh и Sherpa's закрылись безвозвратно. B2B-направление Finigate — поставки ресторанам и ретейлу в 14 городах — генерировало выручку, пока все 11 заведений Popolo стояли закрытыми.

ТРИУМФ 2022

Экспансия: Пенанг — после 11 лет на одной локации

Терпение было накоплением инфраструктуры. Пенанг в апреле 2022-го, Петалинг-Джая в 2023-м, Джохор-Бару в 2024-м. Три города за три года — десятилетие работы цепочки поставок теперь конвертировано в рост.

ТРИУМФ 2025

Alimentari: 12 заведений в 5 городах Китая

Юри остался в Шанхае, когда 85% иностранного бизнеса переосмыслило своё будущее. После пандемии — расширение сверх докризисных показателей: двенадцать заведений, пять городов, двадцать лет регуляторного рва.



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 12 верифицированных источниках на 1 языке. Каждый бренд оценивается по шестиэтапной модели Brandmine – от Становления через Кризис к Триумфу. Все оценки измерений подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках – исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, геолокационная аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе – географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды – на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Turst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на английском языке.

Первое издание · Март 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 130+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v0.4.0