



餐饮业如何建立并增强 供应链韧性？

本文属于“运营韧性赋能餐饮业增长”系列文章

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



关于本系列文章： 运营韧性赋能增长

餐饮业是欧洲经济中一个举足轻重且充满活力的行业。但该行​​业目前正面临着与日俱增的挑战，其中包括不断变化的监管与合规环境、数字化转型要求、复杂的供应链风险，以及快速布局创新的需求等。

dss+ 致力于向客户提供务实指导，分析这些挑战及其对生产造成的影响以及机遇。该系列文章包含 6 篇文章，旨在帮助企业最高管理层深入分析最新议题、研究解决方案，确定企业能够采取的实用措施，并评估有哪些趋势可以助其打开市场准入的大门。

我们的目标是通过研究企业战略和运营韧性措施，帮助企业在瞬息万变的市场环境中发展壮大并获得竞争优势。

As published in



INDEPENDENT

本系列文章旨在探讨以下主题：

1. 运营韧性赋能增长：如何在复杂的监管形势下生存和发展？
2. 供应链韧性：降低风险，确保生产的连续性和经济性
3. 支持数据驱动的数字化转型：利用数据和技术优化效率
4. 践行灵活精益的生产理念：食品生产行业中的成功案例
5. 绩效转型：员工参与的力量
6. 精益求精的心态：营造精益求精的企业文化

餐饮业如何建立并增强供应链韧性？

供应链中断是餐饮业面临的巨大挑战之一。无论是面对气候事件还是不可预见的事件（如自然灾害或地缘政治事件等），只有具备供应链韧性的企业才能够在这些挑战中发展壮大，反之则会陷入困境。

如果我们将供应链韧性定义为“即使面临中断也能持续运营并提供产品和服务的能力”，那么我们就能够识别出该行业中一些企业相较于其他企业所具备的特定优势。成功建立并增强供应链韧性的企业具备经受住挑战、适应变化，以及从困境中快速恢复的能力。

然而，餐饮业供应链的复杂性对许多企业建立实现长期成功所需的韧性水平构成了严峻的挑战。餐饮业的供应链是由初级生产者、制造商、批发商、零售商和消费者组成的一个高度互联的网络，任何环节遭遇风险或中断的影响都会在整个系统中放大。餐饮企业在疫情期间就遭遇了这一挑战，在最近的俄乌战争中也遭遇了小麦供应中断的挑战。

为应对这种复杂性，企业首先需要建立基本和辅助支柱，只有基于这些支柱才能打造合适的韧性水平。基本支柱通常包括降低风险以及确保生产连续性和经济性的措施，而辅助支柱通常包括增强响应能力、适应力、供应链信息透明度、协作能力、可持续性和创新能力的措施。这些措施可共同增强供应链的韧性。



评估并衡量企业降低风险的能力

企业应对风险的能力主要取决于对供应链状况的了解程度和信息透明度。

根据世界经济论坛（World Economic Forum¹）的数据，仅 45% 的供应链领导者掌握了一级合作供应商的信息，其中仅 7% 的领导者掌握了多级合作供应商的信息，其余供应链领导者完全没有掌握这些信息。信息不透明会削弱企业的供应链韧性，并导致零售商难以预测供应链的中断情况。

因此，企业必须在初期阶段评估并衡量现行风险降低措施的成熟度。企业对区块链和物联网（IoT）等先进技术的投资尤为重要，因为这些技术能够跟踪和监控产品的整个生命周期，并决定了企业供应链的信息透明度。采用这些技术不仅能够极大提高供应链的透明度，还能帮助企业衡量其取得的进步。

协作与沟通是提高透明度和适应能力的重要途径。企业应与供应商、客户和其他利益相关者建立起紧密的合作关系，通过在整个供应链上分享信息与数据，以识别自然灾害、地缘政治事件、供应链中断、监管变化等潜在的供应链风险，从而增强其降低风险的能力。此外，企业还应制定一套策略以维持良好的合作关系，并确保定期沟通清晰有效，这一点同样重要。

“

仅 45% 的供应链领导者了解一级合作供应商的信息，其余供应链领导者则完全不掌握这些信息。



通过风险预测与供应商和渠道多元化增强供应链韧性

一旦识别出风险，企业就需要预测并评估各种风险发生的可能性及其对供应链的影响，这将助力企业采取更加积极的应对措施。这种能力使企业能够针对原材料采购中断、运输中断或制造中断等各种情形制定并实施相应的应急预案。

例如，俄乌冲突导致粮食出口受阻，并影响了全球食品的价格，这一事件揭示了供应商和分销渠道多元化的必要性，只有这样才能减少企业对任何单一供应和生产来源的依赖。生产工厂也应定期接受审查，尤其是当企业产能接近满负荷运转，且无其它生产工厂可用作替代时。投资备用工厂或备用系统可确保那些可能导致生产过程中断或推迟的不可预见事件不会影响到业务连续性。此外，投资稳健的质量控制措施和安全程序也能够降低产品召回和事故发生的概率，避免对业务连续性和企业声誉造成严重影响。

¹ <https://www.weforum.org/stories/2024/08/blockchain-food-supply-chain/>



精益生产理念和六西格玛生产理念能够帮助企业制定更有效的库存政策，以确保生产的经济性和连续性。

预先规划以确保生产的经济性和连续性

虽然预测风险和供应商及分销渠道多元化至关重要，但实现长期的供应链韧性同样还取决于对生产周期连续性和经济性的精心规划。规划必须采取全面的方法，维持最优库存水平可以在满足供需平衡的同时最大限度地降低成本。此外，预测需求并采用库存优化工具也能为企业制定库存政策提供指导。

在制定库存政策时，将前置时间、储存成本以及潜在的中断因素纳入考量，便能制定出更为有效的库存政策。精益生产理念和六西格玛生产理念尤其能够帮助企业制定更有效的库存政策，以确保生产的经济性和连续性。精益生产理念有助于消除浪费，并提高效率。而六西格玛理念可以进一步提升产能规划策略的强度。

此外，在制定库存政策时，企业还应考虑运用价值流图和准时制库存方法，并根据季节性变化和新产品上市计划带来的需求波动灵活调整库存政策。

借助文化与技术增强供应链韧性并降低成本

有效的规划为供应链韧性奠定了基础，而借助技术和培养协作文化则能将供应链韧性提升到一个新高度。相较于一味追求低成本的企业文化，将供应商视为值得信赖的合作伙伴的文化能够在企业选择供应商时为其带来更显著的优势。根据可靠性、效率、质量、可持续性以及成本等多维度评估并选择供应商能够增进双方的信任和尊重，从而通过最优价格增强供应商的忠诚度，促进双方关系的长久发展。当企业建立起对供应商信任与尊重的文化后，对供应商提出明确的绩效期望和开展定期评估也会遭遇更小的阻力，一旦发生问题也能快速解决。此外，利用自动化和技术也可以改善并加快信息在供应链中的传递。

智能技术同样有助于降低成本。投资用于监控和控制供应链各环节（包括原材料、劳动力、能源和运输）成本的工具，不仅有助于企业制定经济高效的计划，还能提高产品追溯的精度。例如，英国食品标准局（FSA）2023年发布的一份关于劳动力短缺对餐饮行业影响的报告²指出，实现食品检查过程数字化并采用更多检验果蔬的技术能够在中长期内显著降低与食品安全相关的风险。此外，重视数据质量可减少错误并增强灵活性，从而提高生产力，这也进一步凸显了借助技术和培养协作文化对于增强供应链韧性和降低成本的重要性。



² <https://www.food.gov.uk/research/food-insecurity/the-impact-of-labour-shortages-on-uk-food-availability-and-safety?print=1>

从近期挑战和新趋势中汲取经验，以保持竞争力

建立韧性不仅仅是为了应对挑战，也是为了从中汲取经验并适应新兴趋势，以便在不断变化的环境中保持竞争力。持续发生的地缘政治事件导致了运输成本、原材料价格和劳动力成本暴增，并进一步影响了食品生产的整体成本。实际上，世界经济论坛（World Economic Forum）最近的一项研究³将供应链中断列为全球最主要的风险之一，并指出地缘政治紧张局势、气候变化和技术中断也是加剧风险水平的主要因素。该研究还特别将粮食供应危机列为全球主要的风险关切。

行业还需要应对持续存在的地区差异。不同地区面临着不同的食品生产挑战。例如，俄乌战争阻断了粮食出口，并影响了全球粮食价格，而干旱和洪水等极端天气事件也对各地区的农业生产造成了影响。例如，英国在过去 18 到 24 个月里经历了异常持久的丰水季。此外，全欧洲的劳动力短缺问题也对食品加工和分销造成了影响，导致供应链各环节出现延误以及成本增加。

与此同时，全球生存成本危机⁴意味着消费者目前关注的是价格更低的食物，这使得餐饮企业难以通过提高其它方面的价格来抵消成本增长。此外，消费者日益要求提供更加健康、可持续及合乎伦理道德的食品，迫使供应链遵守更为严格的标准并获得相关认证。

目前已显现的 2023 年预测的五大风险（按影响严重程度排列）⁵



倾听消费者心声并积极采取措施是品牌成功契合消费者价值观和期望的必要前提。

餐饮业供应链的复杂性意味着行业必须从过去的事件中汲取经验，并预测未来的趋势，才能够建立并增强供应链的韧性。建立基本和辅助支柱为应对供应链中断和降低风险提供了一个明确且积极的解决路径。随着行业不断发展，餐饮企业必须不断适应快速变化的环境。人工智能、机器学习和区块链等新兴技术为进一步增强供应链韧性提供了绝佳的机遇。利用好这些技术，企业就能够增强预测能力、优化库存水平，以及减少浪费。

随着可持续采购和道德采购日益得到重视，餐饮企业需要采用创新的方法，并与供应商合作，以最大限度降低供应链对环境的影响。通过持续关注这些趋势，并积极实施应对策略，餐饮企业就能够建立起富有韧性的供应链。

然而，为了能够在未来的风暴中屹立不倒，并构建高水平的韧性，企业必须立即采取行动。通过投资更智能的技术、与值得信赖的合作伙伴协同合作，以及采纳可持续的经营方式，餐饮企业便能够在充满未知的未来中保持竞争优势，并实现长期成功。

³ <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

⁴ <https://www.food.gov.uk/research/food-insecurity/the-impact-of-labour-shortages-on-uk-food-availability-and-safety?print=1>

⁵ <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

关于 dss⁺

dss⁺ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss⁺ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss⁺ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

dss⁺
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss⁺ 解决方案，欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

