

欧洲餐饮企业如何应对挑战并保持竞争力？



行业专家访谈

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



我们采访了 Arla Foods 连锁机构全球高级渠道经理 Tina Van Hoecke（以下简称 TVH）和 dss+ 农业业务与消费品行业总监 Marcos Salla（以下简称 MS）等行业专家，探讨了餐饮行业瞬息万变且充满挑战的市场环境。

由于原材料和能源成本上涨、通货膨胀、供应链中断以及日益严格的可持续发展法规，餐饮行业面临的压力越来越大。这些外部因素给餐饮企业带来了重大挑战，如提高运营效率、保障食品安全和工作场所安全、降低环境影响等。为保持竞争力，餐饮企业必须优化流程、提高韧性，同时在保持合规性与成本效益之间取得平衡。

欧洲餐饮行业正面临严峻挑战，行业收入在过去 5 年间以 4.4% 的复合年均增长率下降，2024 年市场规模估值跌至 1.7 万亿欧元¹。尽管如此，食品依然是欧盟国家规模最大的制造产业之一，而且过去五年来食品产量一直保持稳定²。这表明尽管食品产品的消费需求依然强劲，但产品进入市场的方式正在发生重大变革，因此，食品批发商必须适应新型分销模式和市场动态。

1 <https://www.ibisworld.com/europe/industry/food-drink-wholesaling/200227/>

2 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Industrial_production_statistics



在各行各业迫切需要提升灵活性的情况下，餐饮行业目前面临的主要挑战是什么？

TVH: 餐饮行业面临着地缘政治冲突、经济不确定性、通货膨胀和价格波动等一系列挑战，再加上消费者支出的不可预测性，这些原因共同导致餐饮企业难以制定财务规划和预测。此外，为满足法规要求以及消费者对环保产品的需求，餐饮企业还面临着越来越大的可持续性合规压力。在如此动荡的市场环境下，要在保持合规性、满足消费者需求和取得成本效益之间取得平衡绝非易事。

MS: 另一项重大挑战是技术工人的短缺问题，随着疫情封锁和行业快速引入新技术，这一问题变得尤为明显。大量工人永久转行，而未转行的工人难以跟上不断发展的数字工具和自动化技术。为保持竞争力，餐饮企业必须重新审视其人才吸引和保留策略，投资开展员工技能提升和再培训项目，并创造一个支持技术适应和重视员工福祉的工作环境。



刚才您提到，消费者对环保产品的需求迫使餐饮企业必须在满足法规要求和消费者需求的同时控制成本，请问这是否很难做到？

TVH: 非常困难。例如，使用创新包装解决方案和可回收材料就会不可避免地增加成本，因此餐饮企业必须在优化流程和技术的同时持续关注成本管理并保持前瞻性思维。企业还必须向消费者宣传可持续性产品的价值以及产品成本上涨背后的原因，这一点至关重要。在消费者了解企业为实现可持续性而作出的努力后，通常更愿意承担选择可持续产品而产生的额外成本。这就需要企业通过多种渠道（如社交媒体和产品包装）进行大力宣传。此外，企业必须与合作伙伴、供应商和客户协作，以有效地传达企业为实现可持续性而作出的努力。

MS: 就消费者支出而言，我们注意到一些更注重健康和保健水平的消费者愿意支付更多费用购买可持续性产品。因此大型餐饮企业迫切需要优化其菜单，提高营养评分，从而为消费者提供更健康的餐品选择。此外，随着素食和纯素饮食越来越受欢迎，食品制造商也抓住了开发植物性食品和替代蛋白质产品的商机，以满足市场需求。



在 2020 年至 2022 年间，13 个欧洲国家的植物性食品销售额共增长 21%，达到破纪录的 58 亿欧元³。

³ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Industrial_production_statistics

Q.

餐饮行业如何在不牺牲产品质量和价格竞争力的前提下，有效减少碳足迹？

TVH: 以乳制品行业为例，虽然乳制品营养丰富，但其生产会导致较大的碳足迹，因此必须减少排放。Arla Foods 致力于对社会产生积极影响。通过 FarmAhead™ 客户合作计划，我们为零售、餐饮服务和食品行业客户开发了一套基于数据和科学的技术工具箱，使他们能够投资农场可持续性措施，从而为 Arla Foods 的减排工作做出直接贡献。该工具箱可追踪 200 多个数据点，从而助力农场主确定减少碳足迹的有效步骤。如果农场主采取减排措施，我们会给予经济奖励。我们鼓励和支持 Arla 的农场主使用我们的 FarmAhead™ 技术工具箱来改善气候和自然环境。我认为，与行业利益相关者、政策制定者和研究人员分享上述信息有助于推动行业的持续改进。

在回顾挑战的同时，我们也要看到目前取得的进展。时至今日，奶牛养殖依然是为不断增长的全球人口提供天然、营养、高蛋白食品的最有效方式之一。乳制品行业一直在积极寻找减少环境影响的解决方案，同时为消费者持续提供必要营养。

“

随着全球人口的不断增长，奶牛养殖依然是提供天然、营养、高蛋白食品的最有效方式之一。乳制品行业一直在积极寻找解决方案，以减少其环境影响，同时为消费者持续提供必要营养。



例如，在荷兰等氮排放问题严重的国家，过去两年来，乳制品行业已在减排方面取得重大进展，大幅降低了每头奶牛养殖过程中产生的氮和二氧化碳排放量。

我们不应只关注乳制品行业的环境问题，还要看到该行业在减排方面取得的进展及其在为不断增长的全球人口提供天然可持续性食品方面发挥的关键作用。我们致力于通过持续创新与合作，为构建一个更可持续的低碳食品系统作出切实贡献。

MS: 以乳制品行业为例，要降低碳足迹，就必须提出切实可行的建议并在整个价值链开展合作。那些积极规划可持续性转型，并将可持续理念融入运营过程中的公司将会成为领头羊。Alra 就是一个成功案例，公司利用 FarmAhead™ 展示了数据驱动型解决方案如何助力客户确定切实可行的改进方案。随着消费者和监管机构对透明度和可衡量成果的要求越来越高，企业不仅需要满足合规要求，还需要通过采取可持续发展措施以获得差异化竞争优势。

相比之下，那些尚未进行可持续转型的企业将面临越来越大的挑战，因为它们不仅要满足日益严格的监管法规要求，还要应对来自供应链和市场的压力。此时卓越运营就能发挥至关重要的作用。卓越运营旨在将效率提升和可持续发展措施（从能源利用到减少废弃物）相结合，并同时保障产品的质量和可购性。如果企业还能同时结合前瞻性创新措施，如对采取可持续性措施的农民提供奖励或与之建立伙伴关系，那么它们不仅可以满足当前需求，还能塑造行业的未来。



餐饮企业应如何优化其供应链，以增强其应对市场波动的能力、降低成本，同时保障产品质量？

TVH: 流程优化的第一步往往是数字化集成。例如，利用人工智能和数据分析来优化产品定价、库存管理和物流管理。预计到 2030 年，人工智能在欧洲餐饮市场的应用规模将达到 191.3 亿美元，复合年增长率达 40.6%。数字化集成可帮助餐饮企业应对市场变化并提高效率，从而有效提升其透明度。随着供应链透明度的提升，企业便能够更快地开展协作并识别需提升效率的环节，从而在有效控制成本的同时更迅速地应对供应链中断。显而易见，必须加强供应链内部利益相关者之间的协作，因为只有这样才能加强运营韧性并推动长期成功。

MS: 此外，还有一个优化供应链以应对市场波动的有效方案——转向本地采购。这一方案虽然颇具挑战性，但它可为企业提供一系列明显益处，例如更好地控制供应连续性、降低运输成本，以及更快地响应市场需求变化。那些与本地供应商进行战略合作的企业可以在提高成本效率的同时保证产品质量的一致性。

同时，ESG 合规压力的加大促使企业加快转向本地化采购策略，因为随着日益严格的监管法规要求企业提高整个供应链的透明度和可持续性。如果企业不立即采取相关行动，它们将会面临越来越大的挑战——不仅要满足日益严格的合规要求，还要满足上游供应商越来越高的期望。如果企业在制定采购策略时，将可持续性和控制成本作为共同的目标，就能建立起有韧性的合作伙伴关系，从而减少浪费、优化物流并提高整体效率。



餐饮企业应采取哪些策略，才能在产品质量、可持续性和消费者体验方面获得差异化竞争优势？

TVH: 目前仍存在“漂绿”问题，即部分公司夸大其可持续绩效的问题。然而，随着 ESG 法规的出台，企业必须用数据说话。因此，那些最早拥抱可持续发展实践的企业就拥有了竞争优势。Arla Foods 专门研发基于数据和科学的技术，以推动有意义的变革（正如 FarmAhead 所展示的那样），并向客户证明，公司的可持续发展承诺并非空头支票，而是有切实证据和可衡量成果为支撑的。然而，不管公司采取什么可持续发展措施——例如投资再生农业、开发先进环保技术，或是向农民提供经济奖励以促使其降低碳足迹——都需要投入资金才能真正落实。

为保持竞争优势，我们必须公开透明地向客户传达这一信息。在他们了解可持续性计划背后的真正努力、资源投入和新技术之后，就更有可能看到自己所选产品的价值，并选择支持这些采取实际行动的企业（如 Arla Foods）。我们必须弥合这一认知差距，才能证明产品成本的合理性，并与客户建立信任和长期的合作关系。



MS: 除了透明度和合规性之外，真正的差异化竞争优势在于高质量产品、尖端技术和卓越运营的融合。那些将数字工具、人工智能质量控制系统和智能制造集为一体的公司可以提高产品一致性、提升效率、减少浪费，同时满足最高标准。

其他关键的差异化因素还包括客户粘性和客户体验。可持续发展不应该仅是企业的一项承诺，也应该是企业面向客户的价值主张。通过提供清晰的环保标签、交互式包装（例如包装上印刷溯源二维码）或以数字形式讲述产品故事，向客户有效传达企业为实现可持续性所作出的努力，可增强客户对品牌的信任度和忠诚度。

最后，风险管理也是重要的差异化因素。通过在供应链中融入韧性措施（如采取多元化采购策略、进行再生农业投资、利用数据分析预测风险），企业可以更好地应对供应链中断、保障产品质量而又不牺牲其可持续发展承诺。

差异化不仅关乎产品本身的优越性，更关乎整个生态系统。企业必须构建一个集可持续性、效率和客户参与度为一体的生态系统，与客户共同创造持久价值。



Arla Foods 专门研发基于数据和科学的技术，以推动有意义的变革（正如 FarmAhead™ 所展示的那样）。



尽管面临诸多挑战，你们对未来前景是否持有乐观态度？

TVH: 当然。我在餐饮行业已有超过 17 年的从业经验。在我看来，目前的重中之重是深入了解客户需求和行业挑战，以及如何创造附加价值。在餐饮行业，挑战与机遇并存。我们可以把握这些机遇，以推动创新并对社会产生积极影响。

MS: 的确如此。虽然面临诸多挑战，但餐饮行业仍有潜力通过注重卓越运营和可持续发展实践来引领有意义的变革。通过将提升效率作为首要任务、适应瞬息变化的市场需求，并根据消费者需求调整策略，餐饮企业便可解决可持续性和消费者健康和等关键问题。餐饮行业若要建立韧性并对社会产生积极影响，就必须在整个价值链上促进制造商、供应商和政策制定者之间的合作。我仍然认为，通过采取正确的策略和建立合作伙伴关系，餐饮行业能够克服这些挑战，并塑造一个更可持续、更有影响力的未来。

总结

由于地缘政治冲突、经济波动、通货膨胀和持续的技术工人短缺，餐饮行业面临着复杂的行业局势。再加上监管机构和消费者对产品可持续性的要求越来越高，餐饮企业面临的压力越来越大，因此它们必须在成本管理、监管合规和环境责任之间取得平衡。要建立韧性并保持竞争力，就必须采取数字化集成、本地采购等关键策略并做出明确的可持续发展承诺。虽然餐饮行业面临着严峻挑战，但也拥有巨大的潜力。餐饮企业可通过适应市场变化和进行创新来满足消费者和利益相关者日益增加的期望，从而塑造一个充满希望的未来。

保持领先地位的三个关键技巧

1.

增强供应链韧性：

投资数字化集成和本地采购，以增强供应链韧性、降低成本，并快速适应市场变化。

2.

将可持续发展放在首位：

承诺制定透明、可衡量的可持续发展战略，以符合监管要求和消费者期望。

3.

注重员工培养：

通过实施技能提升项目和打造有吸引力的工作环境来留住人才，从而解决劳动力短缺问题。

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

