

The Research on Optimization of Risk Control Scheme of Offline Catering Enterprises Based on the Major Epidemic Environment

Wu Zechao^{1,a}, Wang Ruyi^{2,b*}

¹ The Department of Business Administration, Wuhan University of Technology, Hongshan District, Wuhan, Hubei, China

² The Department of Business Administration, Wuhan University of Technology, Hongshan District, Wuhan, Hubei, China

^a 1227808246@qq.com

^{b*} 504996060@qq.com

ABSTRACT

The outbreak of novel coronavirus pneumonia make the economy of our country and even the whole world has suffered great losses, however, due to the limited travel of consumers during the epidemic period, the catering industry under the midline of various industries is the first to be hit, many large-scale offline catering enterprises in the outbreak of cash flow tension, capital chain fracture and so on, more small and medium-sized offline catering enterprises are directly out. This study comprehensively elaborated the optimization method of risk management and control scheme for catering enterprises offline under the epidemic environment, form a complete risk identification and assessment, develop response plan, optimization system of risk control scheme for implementation of control measures and evaluation of management effect, in order to provide a good reference for offline catering enterprises.

Keywords: Epidemic environment, catering, risk control

基于重大疫情环境下线下餐饮企业风险管控方案优化研究

吴泽超^{1, a}, 王如意^{2, b*}

¹ 武汉理工大学工商管理系, 洪山区, 武汉, 湖北, 中国

² 武汉理工大学工商管理系, 洪山区, 武汉, 湖北, 中国

^a 1227808246@qq.com

^{b*} 504996060@qq.com

摘要

新冠肺炎疫情爆发, 使我国乃至全世界的经济都遭受了极大的损失, 而由于疫情期间消费者出行受限, 各行业中线下餐饮业首当其冲受到打击, 很多大型线下餐饮企业在疫情中出现现金流紧张、资金链断裂等情况, 更多的中小型线下餐饮企业则直接出局, 本研究全面阐述了疫情环境下线下餐饮企业风险管控方案的优化方法, 形成完整的风险识别评估、应对方案制定、管控措施落实及管理效果评价的风险管控方案优化体系, 以为线下餐饮企业提供良好的借鉴。

关键词: 疫情环境; 餐饮业; 风险管控

1. 前言

凯度发布的有关疫情期间的消费者调查报告显示，餐饮行业成为受新冠肺炎疫情冲击最大的行业之一，其中 75%的消费者彻底取消了相关消费，少量的消费者对餐饮业的消费情况也大不如前。疫情限制消费者到线下餐饮店中消费，进而对餐饮行业造成了极重的打击，资金不足、人力资源紧张等因素也给各个餐饮企业带来了惨痛的损失，优化疫情环境下线下餐饮企业风险管控方案，形成体系化的应对模式，让餐饮企业在面对重大疫情环境时有足够的生存发展能力，对餐饮企业来说至关重要。

2. 风险识别与评估的优化

线下餐饮企业经营过程中面临着来自外卖餐饮店铺、原料生产供应甚至疫情等诸多风险，时代加速发展，风险识别对线下餐饮企业的重要性也日益突出，无论是在创业之初还是在发展中，线下餐饮企业都需时刻贯彻风险识别的意识，将风险识别作为企业发展中不可或缺的有机部分。正确识别不同的风险，并针对不同的风险制定好相应的风险应对策略，为企业顺利发展，逐步壮大做好准备。

在对风险进行识别与评估过程中，除考虑到各风险与企业之间的联系性与危害性外，还需要综合考虑风险与风险之间的相互作用关系，确定下某一个风险是否会加大另一个风险对企业的危害，或是可以通过减轻某一个风险对企业的危害，降低其他风险对企业的危害。

因为对疫情风险没有合适的防控方案及企业本身实力不足，疫情期间很多中小餐饮企业都关门倒闭，由于对风险的防控不够有效，甚至不少大型餐饮企业也纷纷宣布疫情期间企业经营压力过来，如果情况持续恶化，这些餐饮大企业将也不得不离开这个行业，一场疫情，将餐饮行业带入了寒冬。

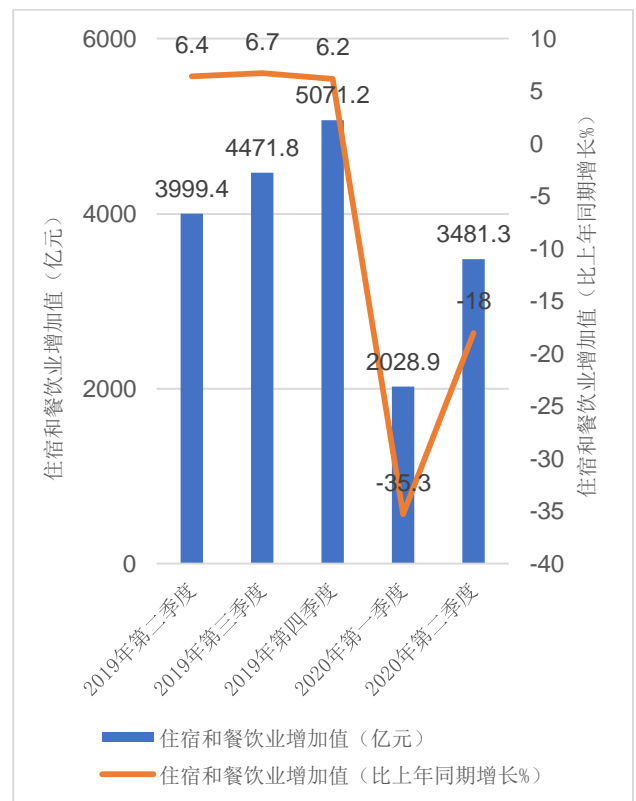


图 1 2019-2020 年住宿和餐饮业增加值情况

线下餐饮企业的业务有聚集性消费的特征，而新冠肺炎疫情下，消费者被要求停止聚集性消费，降低堂食经营的优先级；新冠肺炎疫情又使得农产品及其他产品大量滞销，不少农户及生产商由于这个原因资金链断裂，无法再进行餐饮企业原料生产。新冠肺炎疫情既加大了线下餐饮企业的消费者流失风险，又加大了其原料生产供应风险，正确认识不同风险之间的相互作用关系，有助于线下餐饮企业在进行风险预防时做好准备，将企业在风险中的损失降到最低。

除正确认识风险识别与评估的重要性及风险之间的相互作用关系外，线下餐饮企业在进行风险评估时还需要基于环境变化进行动态分析，针对性的将企业的风险与风险应对方案根据时况进行优化及改善，由时况变化相应地变化风险识别与评估。如疫情期间不少线下餐饮企业由堂食经营转变为外卖经营，提倡无接触式服务，而疫情压力下降后，原本粉丝基础良好，忠实客户多的线下餐饮企业再次打响线下服务的招牌，同时转化疫情期间收获的线上粉丝，扩大线下餐厅规模，为更多的消费者提供更优质的服务。良好的识别风险并动态性的做出调整，对线下餐饮企业来说至关重要。



图 2 消费者在餐厅就餐



图 3 疫情期间餐饮企业外卖经营

3. 风险应对方案制定的优化

重大疫情环境下线下餐饮企业风险应对方案的优化, 需要从疫前预防、疫中管控、疫后恢复三步落实。

从企业自身和时况共同做好疫前预防的准备, 疫情期间, 对线下餐饮企业最大的挑战便是现金流, 店面租金、员工薪水、原料采购等等业务都对企业的现金流有很高的要求, 疫情发生后不久, 餐饮龙头企业之一的西贝集团董事长贾国龙更是宣布西贝的现金流最多只能维持三个月, 许多中小型餐饮企业更是因为资金链断裂直接倒闭。疫前预防, 线下餐饮企业要保证企业的现金流运转通畅, 有足够的资金储备, 坚持现金为王。

新冠肺炎疫情始发与春节前, 大部分线下餐饮企业在这个时候大量囤积原料, 准备好服务春节期

间的消费者所需要用到的食材, 而突如其来的疫情让春节期间的餐饮企业门可罗雀, 大量囤积的原料无用武之地, 不少餐饮企业只能将原料再次倒卖出去, 这些原料, 不仅没能为企业创造价值, 反而造成了企业的经济损失, 而更多的餐饮企业, 由于消费者不外出消费及缺少原材料消费渠道等原因, 没能将原料再次倒卖出去, 最后只能通过其他方式处理掉。故而做好疫前预防工作, 线下餐饮企业要适量采购原材料, 少量采购市场小的原材料, 拒绝大量囤货, 在保证食材新鲜的同时预防疫情。



图 4 疫情期间餐饮企业销售原材料

疫中管控可从业务转型、资金流合理应用、政策支持转化等方面优化风险应对方案。由堂食经营转型为外卖经营是线下餐饮企业应对疫情的主要方法之一, 通过无聚集无接触的外卖式经营缓解企业现金流紧张、食材大量囤积等问题, 由到店消费到把服务送到家是外卖式经营的特色之一。此外, 不少餐饮企业借助疫情期间短视频平台迎来大流行的趋势, 创建并运营视频账号, 积累线上粉丝流量, 同时打造餐饮企业的品牌, 带来了业务需求, 拓宽企业销售渠道, 打通疫情期间的经营阻碍。

疫情期间中央出台了相应的政策, 鼓励餐饮业等行业持续发展, 为线下餐饮企业的经营提供便利。线下餐饮企业应针对疫情期间的政策, 积极配合并从政策中为企业经营创造机会, 通过政策支持为企业顺利发展铺平道路。

疫后恢复可从疫中成果转化、人力资源优化等方面优化餐饮企业的业务范围、拓宽企业发展渠道。许多线下餐饮企业在疫情中得到启发, 通过线上宣传推广, 建立企业自身的粉丝流量池, 为打造企业品牌, 创造更高的企业价值以及疫后企业的恢复发展打下了基础。疫后人才市场上优质的人力资源丰富, 整体人才薪资标准降低, 餐饮企业可在较小的压力下优化企业自身的人力结构, 引进优质人才帮助企业发展, 为疫后企业恢复甚至是未来企业的逐步发展壮大做好充足的人才准备。

4. 风险管控措施落实的优化

对于风险管控措施落实的优化，要从两方面着手，一是风险应对方案制定的落实，二是方案实施情况监督的落实。

疫情下线下餐饮企业的风险应对方案需指定专员制定，根据疫情变化动态性地调整风险应对方案，整合现有信息，将信息转化为相应的应对措施融入风险应对方案中。专员上一级需及时跟进其指定的风险应对方案，做好方案制定的落实工作，督促专员按时按质完成风险应对方案，并对其指定的风险应对方案做出相应的反馈，适当调整，使风险应对方案更加符合公司的实际情况及当前的疫情状况。

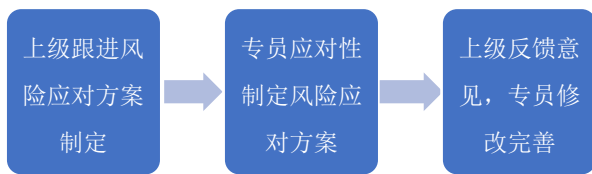


图 5 风险应对方案制定的落实流程

风险应对方案制定完成后，企业需继续落实方案的实施情况，监督企业内风险应对的相关事务落实到位，保证每天的方案落实进度到位，使得企业有足够的风险退出能力及业务量保障，令企业在疫情期间有足够的现金流支撑企业日常运营，让企业在重大疫情环境下仍有持续发展的动力。

5. 风险管理效果评价的优化

风险应对方案落实到企业后，还要针对实施该风险应对方案得到的风险管理效果进行评价，对风险管理效果的评价的优化主要有两步，一是实现管理效果的量化体现，通过管理效果的量化得到方案实施所获成果的总体水平，以确定后期企业方案应该持续实施还是需要总体调整。二是总结呈现管控经验，为后续方案完善进而提高疫情下企业的风险应对能力打下基础，学习初期的方案实施过程中出现的益处和弊端，在后期坚持其益处，摒弃其弊端。



图 6 餐饮企业防疫工作效果良好

线下餐饮企业实施风险应对方案后得到的量化的成果包括疫情期间公司营业收入、企业的原料采购量及成交的订单量，同时可收集疫情前企业的相关数据及疫情期间同行业其他企业的相关数据进行对比，通过对比疫情中营业收入与疫情前营业收入的比率、疫情中原料采购量与疫情前原料采购量的比率、疫情期间同行业其他企业的疫前疫中营业收入与本企业疫前疫中营业收入比率等数据可以呈现出风险管理对企业在疫情中发展的影响，量化了风险管理的效果，将风险管理对企业的利弊直观的呈现了出来，进而可以确定后期风险管理应该继续执行并完善还是做出总体改动。

总结呈现前期的风险管控经验对后续风险应对方案的实施及企业发展意义重大，在前期的风险管控经验的辅助指导下，企业可以摒弃风险应对方案的弊端，紧抓其益处并落实完善，令企业的发展道路更加顺畅，在重大疫情环境下有合适的应对措施，在未来发展中有良好的风险管控方案。

6. 结论

基于重大疫情环境下线下餐饮企业风险管控方案的优化研究要从风险识别与评估的优化、风险应对方案制定的优化、风险管控措施落实的优化、风险管理效果评价的优化四个步骤进行。

风险识别与评估的优化要首先做好多种风险的识别确认，进而考虑各风险与企业之间的联系性与危害性及风险与风险之间的相互作用关系，再通过风险的识别而优化对风险的评估。

风险应对方案制定的优化需要从疫前预防、疫中管控、疫后恢复三步进行。疫前防控主要要做好现金流储备工作和原材料的适量采购工作，疫中管控可从业务转型、资金流合理应用、政策支持转化等方面优化风险应对方案，例如采取由堂食到外卖经营模式的改变，疫后恢复可从疫中成果转化、人力资源优化等方面优化餐饮企业的业务范围、拓宽企业发展渠道，为企业的后续发展做足准备。

风险管控措施落实的优化要从风险应对方案

制定的落实及方案实施情况监督的落实两方面着手，通过落实流程前端去落实流程后端。

风险管理效果评价的优化要实现管理效果的量化体现，通过管理效果的量化得到方案实施所获成果的总体水平，在这之后，总结呈现管控经验，为后续方案完善进而提高疫情下企业的风险应对能力打下基础。

通过四步优化线下餐饮企业的风险管控方案，使线下餐饮企业在面对重大疫情环境时有更强的生存和发展能力，乃至在疫情过后持续蓬勃发展，成为一个规模更大、实力更强的企业！

REFERENCES

- [1] Chen W.C.(2020) Application of variable cost method in catering enterprises under the background of epidemic situation -- Taking Xibei catering group as an example.J. Shanxi Agricultural Economy,14:127+129.
- [2] Ma K.L.(2020) Strategy of catering development in post epidemic period.J. Economic Circles,04:9-13.
- [3] Shi Z.Q.(2020) From Xibei Jia Guolong's appeal to see the survival of catering enterprises under the epidemic situation.J.Sales and Marketing (Management), 03:17-19.
- [4] Lin J.R.(2020) Self rescue and other rescue of catering enterprises under the epidemic situation.J.New Production Economy,03:83-85.
- [5] Shi Y.J.(2020) Seize the opportunity of post epidemic Era? You need to learn from the catering venture capital experts.J. Chinese and Foreign Management,04:124-125.