تحلیل

تعهد به ایجاد سیستم‌های غذایی پایدارتر

در طول چند هفته‌ای که پاریس میزبان بازی‌های المپیک و پارالمپیک است، شرکت «سودکسو» (Sodexo)، قرار است بیش از ۴۰ هزار وعده غذایی در روزبرای ۱۵ هزار ورزشکار، طرفدارانشان و کارکنان کمیته برگزاری مسابقات تهیه کند. آماده‌سازی روبدادی در این سطح، به‌وضوح یک چالش است. اما چالشی که ما برای خودمان درست کرده‌ایم، مربوط به پایداری است. به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خدمات غذایی دنیا – که وعده‌های غذایی برای مدارس، بیمارستان‌ها، ساختمان‌های اداری و... را در ۴۵ کشور مختلف تهیه می‌کند – به سمت مصرف پایدارتر پیش رفته‌ایم و می‌خواهیم این مسیر را در بازی‌های المپیک هم پیاده‌سازی کنیم. مواد اولیه ما از تامین‌کنندهایی که دوستدار محیط‌زیست هستند و در صورت امکان، محلی‌ها، تامین می‌شود. ضایعات به حداقل خواهد رسید و به عنوان بخشی از تلاش مستمر برای تغییر عادت‌های غذایی و دور شدن از گرسنه‌گیری که منابع زیادی مصرف می‌کند، منوهای ما بر غذاهای گیاهی خوشمزه تاکید دارند با اینکه این چهارمین بازی است که سودکسو برای المپیک راپوش داده است؛ روزانه نقش ما نوآورانگی باشد بر کاری که برای بازآفرینی غذا و بخش خدمات انجام می‌دهیم.

تعهد به ایجاد سیستم‌های غذایی پایدارتر

وقتی دو سال پیش مدیرعامل این شرکت شدم، می‌دانستم باید به یک «بازآرایی» در حوزه پایداری تبدیل شویم، یعنی علاوه بر بهبود کارایی و بهره‌وری زنجیره تامین و تضمین موفقیت مالی خودمان، به نفع کل جامعه هم کار کنیم.

در حال حاضر، ۸۰۰ میلیون نفر، معادل ۱۰ درصد جمعیت جهان، از گرسنگی رنج می‌برند. در حالی که یک‌سوم مواد غذایی که در دنیا تولید می‌شود، دور ریخته می‌شود. اقلیم در حال گرم شدن است که آسیب جبران‌ناپذیری به محیط‌زیست، سلامت و توانایی ما برای تامین غذای جمعیت رو به رشد وارد می‌کند و همچنان، سفری که از مزرعه به بشقاب‌های ما طی می‌شود، عامل ۲۵ تا ۳۰ درصد انتشار کربن است. سیستم‌های غذایی مختل شده و شرکت‌هایی مثل ما برای حل و فصل این مشکلات، نقش مهمی دارند.

چشم‌انداز بنیان‌گذار

در سال ۱۹۶۶، وقتی پدرم پیر، کسب و کاری را شروع کرد که قرار بود رشد کند و به سودکسو در بندر مارسی تبدیل شد، چشم‌اندازش صرفا ارائه غذا به موسسات عمومی و محیط‌های کاری خصوصی در منطقه بود.

او می‌خواست زندگی افرادی را که استخدام کرده هم ارتقا دهد و در پیشرفت اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی جامعه نقش داشته باشد. با اینکه او شرکتی ساخت که حالا ۱۲ میلیارد یورو ارزش دارد، اما واقعا علاقه‌اش به مردم، بیشتر از علاقه‌اش به پول بود.

او اولین قرارداد بزرگ کاری‌اش را در سال ۱۹۶۶ با هوسه تحقیقاتی اروپای آسیا «فرانسه بست وخیلی زود سویل تامین غذای سازمان‌های بیشتری در فرانسه شد. ظرف یک دهه، به خاطر شهرتمان در خدمات، کیفیت و توانایی اجرا در مقیاس بزرگ، مشتریان شرکتی و سازمانی در بلژیک ایتالیا، اسپانیا، آفریقا و خاورمیانه داشتیم و همچنین رو به رای پروندان به موزس، پاریس در سال ۱۹۸۳ همواره در دو نهایت شعبه‌های آمریکای شمالی و جنوبی، ژاپن، روسیه و آفریقای جنوبی، ما را تبدیل به سودکسو امروزی کردند.

در سال ۱۹۸۷ یک شرکت مدیریت رویداد را خریداری کردیم و بخش ورزش و سرگرمی را راه‌اندازی کردیم که یک سال بعد، برای مدیریت غذای مسابقات المپیک کلگری انتخاب شد (در سال ۱۹۹۲ برای المپیک بارسلونا و در سال ۲۰۱۲ برای المپیک لندن قرارداد بستیم). در سه دهه گذشته هم رشد درون‌سازمانی داشتیم و هم تملک‌ها و توسعه‌ای به دیگر خدمات B&I&C (رستاره به مگاله به مصرف‌کننده) – یعنی سازمان‌ها مشتریان مستقیم ما محسوب می‌شوند. کارکنان و بازدیدکنندگان آنها، مصرف‌کننده نهایی هستند. به هر حال، غذا همچنان هسته سودکسو است و ۶۴ درصد درآمد ما را تشکیل می‌دهد و همان حوزه‌ای است که معتقدیم می‌توانیم بیشترین اثرگذاری را داشته باشیم.

تعیین اهداف استراتژیک جدید

بزرگ‌ترین اولویت من در نقش مدیرعاملی این بود که بر اقدامات استراتژیک کلیدی، تمرکز لیزری داشته باشیم. اول باید نسبت به تغییر نیازهای مصرف‌کنندگان، چالش‌ها و منطقه‌ها در عمل می‌کردیم. این مساله برای عبور از پاندمی کووید و خدمات‌رسانی به محیط‌های کاری ترکیبی (دورکاری حضوری) آینده مهم بود. باید تلاش‌هایمان در تامین مواد غذایی پایدار را سرعت ببخشیم و در نهایت، باید پرتفوی را با پیش‌بینی‌پذیری مدیریت می‌کردیم و برخی کسب‌وکارهای فرعی را کنار می‌گذاشتیم. دوره‌های تریماه‌ی تولید کانال‌زنی برای تحولات مهم بالستند در دوران کووید که همه خاطرنشان شده بودیم، عمیقا در مورد نقش کلیدی تامین‌کنندگان، غذا و خدمات در جامعه فکر کردیم و با خودمان گفتیم چطور می‌توانیم این نقش را بهتر از قبل کنیم به این نتیجه رسیدیم که بهرامت‌ذیجدال‌سازی و شخصی‌سازی محصولات رابیشتر کنیم تا تجربه مصرف‌کننده بهبود یابد و علاوه بر کاهش ضایعات مواد غذایی و ارتقای سلامت غذاها در کلیه ارتباطاتی که با تجربه ارزش دارید، فهرمان محیط‌زیست هم باشیم و از زمین محافظت کنیم. در یک مطالعه جهانی که با کمک ابزار هوش مصنوعی Harris Poll انجام دادیم، مشخص شد از هر ۱۰ فرد پاسخ‌دهنده، ۸ نفر معتقدند شرکت‌ها هر چه سریع‌تر باید عادات پایداری اتخاذ کند. اما این موضوع در حرف آسان است در واقع، تغییر دادن عادت‌های غذایی مردم بسیار کار سختی است چون رفتارهای فردی و هنجارهای فرهنگی ریشه عمیقی دارند. اجبار کردن به انجام تغییرات هم کمکی نمی‌کند. در عوض، باید سعی کنیم انتخاب‌هایمان همخوانی بیشتری با محیط‌زیست داشته باشد – یعنی مصرف گوشت کمتر، سبزیجات بیشتر و پروتئین‌های گیاهی که همگی با انرژی، آب و فشار کربن کمتری تولید می‌شوند. با این چالش، در سه جبهه مواجه می‌شویم: درون سازمان خودمان، از طریق تامین‌کنندگان و در همکاری با مشتریان.

پیگیری پیشرفت

من کلماته این صرف‌بالمال قدیمی که هر آنچه اندازه‌گیری شود عملی است اعتقاد دارم و بنابراین برای خودمان اهداف بلندپروازانه‌ای تعیین کردیم. در سال ۲۰۱۷ اعلام کردیم که می‌خواهیم تا سال ۲۰۵۰ تولید ضایعات مواد غذایی را تا ۵۰ درصد کم کنیم و در سه ماه اول و... از ۹