



CUSTOMER STORY

McDonald's Mesoamérica

Una supply chain "fast" per un gigante del fast food

Introduzione

Dal 1980, McDonald's Mesoamérica è il distributore dei prodotti McDonald's in America Centrale. La società opera in quattro paesi e ha quattro centri di distribuzione, tre stabilimenti di produzione, più di 150 punti vendita e oltre 7000 fornitori e collaboratori. Sebbene l'azienda sia stata tra i pionieri nell'implementazione di chioschi automatizzati in negozio, il suo approccio alla pianificazione non rispecchiava questa mentalità innovativa. L'assenza di un processo di pianificazione efficace, insieme ai cambiamenti organizzativi dell'azienda, alla rapida espansione e al mercato competitivo avevano penalizzato la produttività dei pianificatori e peggiorato i livelli di servizio.

Settore

- Food & beverage

Soluzione

- Demand Planning
- Inventory Optimization
- Replenishment

Risultati

- 7% riduzione delle scorte
- Livello di servizio superiore al 90%
- 83% riduzione delle spedizioni urgenti
- Significativo miglioramento della produttività dei pianificatori e della gestione dei tempi

La sfida

McDonald's Mesoamérica stava affrontando quattro importanti sfide per la pianificazione della supply chain. In primo luogo, doveva garantire livelli di servizio eccezionalmente elevati a fronte di prodotti deperibili e promozioni dinamiche. In secondo luogo,

il recente periodo di crescita accelerata aveva generato livelli di turnover straordinari, spingendo la società ad adattare la supply chain da un sistema push a un sistema pull. Aveva bisogno di un modo per utilizzare i dati della domanda da diversi canali (compresi i ristoranti, McCafé e consegne a domicilio) per pianificare meglio le materie prime.

La società aveva anche un disperato bisogno di un processo di pianificazione semplificato e strutturato. Prima di adottare ToolsGroup, i pianificatori McDonald's utilizzavano il modulo SAP MRP insieme a file Excel personalizzati, uno per ogni planner! Questa situazione limitava la visibilità e la comunicazione tra pianificatori e team e impediva la generazione di previsioni di vendita affidabili.

Infine, la società aveva iniziato un processo di ristrutturazione. "Stavamo affrontando l'enorme sfida del cambiamento organizzativo, che includeva non solo la ricerca di uno strumento tecnologico, ma anche cambiamenti nella struttura interna, nei processi e nei sistemi", ha affermato Luis Abadía, Supply Chain Manager di Suministros y Alimentos, la società responsabile della produzione e distribuzione dell'ampio catalogo di McDonald's nei ristoranti di tutta la regione.

Soluzione

La rapida espansione e ristrutturazione di McDonald's Mesoamérica ha messo in luce le necessità in tema di pianificazione della supply chain e ha spinto la società a cercare un sistema centralizzato che potesse:

- Sincronizzare le operazioni logistiche e standardizzare il processo di acquisto per tutti i punti vendita, i centri di distribuzione e gli impianti di produzione
- Garantire visibilità in tempo reale su domanda, consumo, scorte, ordini in transito e previsioni
- Generare previsioni di vendita più affidabili
- Migliorare i livelli di servizio e l'efficienza delle scorte
- Favorire il passaggio dell'azienda da un sistema push (basato su dati sell-in) a un sistema pull (basato su dati sell-out)

"Il progetto è stato voluto dal Presidente e dai dirigenti", ha affermato Luis Abadía, "e questo ci ha permesso di proseguire con una commissione interna in cui ogni area dell'organizzazione coinvolta poteva contribuire con la propria esperienza e conoscenza". Dopo un periodo di valutazione di sei mesi durante il quale la commissione ha esaminato sette diverse soluzioni, Service Optimizer 99+ (SO99+) di ToolsGroup si è distinto come la risposta definitiva alle necessità di McDonald's. "La caratteristica più importante è stata la semplicità con cui SO99+ affronta la complessità", ha affermato Abadía, aggiungendo che "altri aspetti come il posizionamento nei quadranti Nucleus e Gartner, le interfacce tecnologiche, la professionalità e la competenza del team e, naturalmente, anche il ritorno sull'investimento sono state variabili decisive".

SO99+ è operativo in tutti i centri logistici McDonald's. La società ha esteso l'accesso al modulo di reporting di SO99+ ad altri dipartimenti dell'organizzazione, come vendite, marketing e produzione, facilitando in tal modo la comunicazione lungo l'intera catena. McDonald's usa SO99+ anche per generare proposte per la fornitura di materie prime ai suoi impianti di produzione e utilizza le informazioni di SO99+ sulle promozioni per gestire il processo S&OP e migliorare gli accordi di servizio con i fornitori.

Come riassunto da Rafael Labbé, Supply Chain Director di Suministros y Alimentos, "Attraverso il processo di trasformazione della supply chain, possiamo avere le informazioni di sell-out in termini di hamburger per tradurle in ingredienti, quindi abbiamo le previsioni di vendita del prodotto finale e possiamo utilizzarle per decidere gli approvvigionamenti. Questo viene fatto utilizzando SO99+ con il nostro sistema di gestione SAR, con conseguente maggiore efficienza e maggiore visibilità".

Risultati

L'integrazione di SO99+ ha prodotto cambiamenti positivi e rapidi per la McDonald's Mesoamérica, consentendo all'azienda di raggiungere rapidamente i suoi obiettivi. La società ha ottenuto:

- Aumento della produttività dei pianificatori: i pianificatori dei ristoranti ora impiegano solo 30-60 minuti per ordine, anziché 3-4 ore. Questo miglioramento rappresenta una riduzione di 17.500 ore a livello di rete. Anche il tempo dedicato all'analisi degli allarmi e al calcolo delle previsioni è stato ridotto sia nei centri di distribuzione che negli impianti di produzione.
- Miglioramento dei livelli di servizio: il livello di servizio ha superato il 90%, grazie alla categorizzazione giornaliera delle scorte per ogni SKU-L. SO99+ mostra i prodotti specifici che devono essere ordinati per ogni punto vendita, e McDonald's Mesoamérica può determinare più correttamente le esigenze di servizio a livello di ristorante/punto vendita.
- Riduzione di \$550.000 del valore dello stock: le scorte a livello centrale sono state ridotte del 7%. Sebbene le scorte siano aumentate per alcuni SKU critici, lo stock dei ristoranti è stato ridotto complessivamente del 3%.
- Riduzione dell'83% del numero di spedizioni urgenti all'interno della supply chain: grazie alla maggiore disponibilità dei prodotti nel punto vendita, le spedizioni urgenti sono state ridotte da 78 a 13 al mese. Questo rappresenta una riduzione di oltre 18.000 ore per dipendente all'anno.

In una seconda fase, McDonald's Mesoamérica automatizzerà il processo di consegna degli ordini ai ristoranti, riducendo dell'85% l'intervento del pianificatore. Invece di dover gestire le diverse modifiche alle proposte di ordine inviate dai 150 gestori di ristoranti, McDonald's potrà contare su livelli di stock ottimizzati generati da SO99+ e implementerà un sistema di "consegna alla cieca" per rifornire i punti vendita, riducendo al minimo il rischio di errore umano.

Rodrigo Cofiño, Corporate Operations Manager di McDonald's Mesoamérica, spiega i vantaggi complessivi del nuovo processo di pianificazione: "Avevamo bisogno di una buona visibilità lungo l'intero processo, di previsioni migliori e di una maggiore reattività. SO99+ ci rende molto più agili e preparati". Questa agilità permette a McDonald's Mesoamérica di essere pronta per qualunque imprevisto.