

Memore della crisi del 2008 e della sua esperienza cinese, GYS riparte.



Stabilimento di Saint-Berthevin-Francia

Con l'insediamento industriale in Mayenne-Francia, una fabbrica in Cina (Shanghai) e filiali in Europa, il Gruppo GYS, specializzato nella progettazione e produzione di apparecchiature per la saldatura, caricabatterie e sistemi di riparazione della carrozzeria, si è trovato in prima linea ad assistere allo sviluppo della pandemia. Alla guida dell'azienda di famiglia, Bruno Bouygues memore di quanto imparato nel 2008 ha adattato la sua strategia per limitare i danni ed essere pronto a ripartire.

« Abbiamo chiuso per due settimane e poi abbiamo riaperto la nostra fabbrica nel distretto di Qingpu, vicino a Shanghai. Lì, tutti i dipendenti sono tornati al lavoro, tutti i fornitori e i clienti sono operativi. Gli affari stanno riprendendo. Sono ripartite le richieste d'offerta e gli ordini... ma soprattutto è stata annunciata la riapertura delle scuole nella regione di Shanghai per il 4 maggio. La crisi è durata 100 giorni. In alcuni paesi Europei sono state annunciate le date per le riaperture. Sulla base di questi 100 giorni, è ragionevole immaginare che la Francia, in lock down dal 16 marzo debba ritornare alla normalità intorno al 15 di giugno», spera Bruno Bouygues, CEO di GYS, Gruppo Francese di 650 persone, specializzato nella progettazione e fabbricazione di apparecchiature per la saldatura, caricabatterie e sistemi per la riparazione della carrozzeria distribuiti in 124 paesi.

Salvataggio minimo

In pochi giorni il portafoglio ordini è sceso del 90%, ricorda Bruno Bouygues. Solo la rapida implementazione di «Drive» presso i suoi distributori operanti nei mercati dell'edilizia e dell'agricoltura ha permesso di limitare la caduta a meno 75%. Un salvataggio minimo per quest'azienda le cui attrezzature professionali e industriali sono prodotte in Francia, mentre la gamma complementare «artigianale» viene prodotta in parte in Cina, dove da un anno e mezzo, con l'estensione della sua rete distributiva, GYS ha spostato la sua offerta verso l'alto incrementando la sua presenza nella fascia medio-alta di mercato.

Un ciclo di innovazione in anticipo

«Quello che ho imparato dalla crisi del 2008 è stata la necessità di costruire una solida posizione di liquidità. Da un lato, per poter superare la crisi e dall'altro, e successivamente per essere in grado di fare anche delle acquisizioni. Se, nonostante il calo delle entrate, avete i mezzi per sostenere i costi fissi, per proteggere il vostro capitale umano e per continuare a fare ricerca, siete 18 mesi avanti rispetto ai vostri concorrenti in termini di ciclo di innovazione. Mentre qualcuno, non strutturato, impiegherà il doppio del tempo per riprendersi» analizza Bruno Bouygues. Tra il 2009 e il 2020 l'azienda a conduzione familiare si è data i mezzi per consolidarsi. In questa circostanza, la prima missione è stata quella di rilanciare la fabbrica cinese (120 persone) per rifornire il mercato interno,



Bruno Bouygues, CEO

Europeo e mondiale. L'attività di GYS Cina, complementemente interrotta per due settimane dal capodanno cinese, poi interrotta dallo stop dei trasporti e dal divieto di viaggiare da una regione all'altra, è gradualmente ripresa con una forza lavoro che ora si è stabilizzata con 90 persone con l'attuazione di adeguate misure sanitarie. Tra la fine di Febbraio e inizio Marzo Bruno Bouygues ha diviso le sue giornate tra il rilancio dello stabilimento Cinese e, sotto la pressione di COVID 19, la chiusura degli uffici in Italia, Germania, Gran Bretagna...

Ripresa graduale in Francia il 27/04

Ci siamo preparati a chiudere il sipario in modo adeguato. Quando la decisione è arrivata, eravamo pronti. Abbiamo utilizzato il telelavoro mantenendo in ufficio solo coloro per i quali era possibile farlo. Quattro settimane dopo la Cina, lo stabilimento di produzione in Francia e il centro logistico (53) hanno ridotto l'attività. «I provvedimenti di lock down non erano gli stessi da un paese all'altro. In Germania hanno lasciato aperti i grandi negozi di bricolage mantenendo le distanze. Hanno mantenuto in funzione i settori dell'edilizia, dell'agricoltura e dell'automobile. L'azienda (70 persone) è riuscita a tenere un minimo di attività destreggiandosi tra lavoro part-time, telelavoro e giorni di ferie», afferma Bruno Bouygues. In Italia, ad esempio dove tutte le aziende sono state chiuse, il team GYS (7 persone), con l'attività ridotta al minimo, ha sfruttato al meglio il tempo a disposizione. «Qui abbiamo organizzato

un Cloud e lanciato la traduzione in Italiano di documenti vari, schede tecniche, manuali, ERP, e il nostro sito web... una sfida! Un'attività che in tempi normali avrebbe comportato un lavoro di ca. 2 anni, è stato portato a termine in 3,5 mesi». Dalla fine di marzo, lo stabilimento di Qingpu è operativo al 100% e i reparti stanno riavviando gli ordini di approvvigionamento in Cina e in Francia. Per far fronte a questa esigenza lo stabilimento ha riaperto per gradi e in sicurezza dal 27/04 per ricostituire le scorte. Escludendo i servizi commerciali, la ripresa della produzione dovrebbe avvenire in tre settimane. «L'obiettivo è quello di fare tornare tutti al lavoro quanto prima. Chiederemo versatilità e flessibilità. In aprile-maggio consegneremo quello che avevamo in magazzino ma, a causa della mancanza di

ordini, il calo di fatturato dovrebbe raggiungere meno 60%». Osserva Bruno B. Per il mese di giugno non è vi è visibilità. GYS che aveva cominciato l'anno con un trimestre record con +15% di crescita, spera, vista l'esperienza Cinese, di tornare a fine anno ai normali valori di vendita. « Il secondo trimestre sarà senza dubbio -50%, il terzo a -25% e l'ultimo a zero... Matematicamente sarà senza dubbio un anno al -20%», stima Bruno Bouygues.

Pensare a nuovi strumenti digitali

Per Lui questa crisi dimostra la necessità d'investire, a tutti i livelli, in strumenti digitali. «Nella storia del Gruppo GYS, non abbiamo mai avuto così tante persone al di fuori dello stabilimento per così tanto tempo», dice. L'esperienza di GYS Italia ha evidenziato le difficoltà di comunicazione sicura e di condivisione dei dati tra la sede centrale e i dipendenti del telelavoro. Dobbiamo quindi riflettere sull'uso multilingue, l'organizzazione e la sicurezza dei dati per i reparti marketing e vendite», afferma. «Quando le persone sono lontane, abbiamo anche bisogno di più comunicazione interna. Ci troviamo di fronte a due sfide: in primo luogo accelerare la progettazione di macchine intelligenti e connesse e, in secondo luogo, essere in grado di prenderne il controllo a distanza per comunicare in modo più efficace. Anche i clienti, fornitori e potenziali clienti hanno avuto dalle 6 alle 8 settimane per pensarci», afferma Bruno B.

Diventato Leader tecnologico con un fatturato di 100 Mil.€ (44% in Francia- 56% all'export), GYS ammette oggi di essere stato consultato su progetti tecnici per i quali non era stato consultato in passato. «Probabilmente domani saremo meno numerosi. L'impatto sul flusso di cassa dovuto alla crisi costringerà a qualche consolidamento», stima il capo della GYS, che dopo aver costruito un centro logistico di 11.000 m² a Changé, ha dovuto rimandare l'ampliamento di 12.000 m² della sua fabbrica di Saint-Berthevin-Francia. Inizialmente prevista per l'estate, questa unità di produzione di 40.000 m² dovrebbe essere finalmente operativa in autunno. «E ne avremo bisogno», dice, rinviando la creazione di una filiale negli stati uniti di un anno, al 2023. Il suo secondo mercato.