

WEBVTT

00:00:10.107 --> 00:00:13.487

En palabras de Dennis, me estoy haciendo cargo de

00:00:13.487 --> 00:00:17.147

la introducción, así que como hemos celebrado el ayuntamiento especial hoy

00:00:17.147 --> 00:00:20.247

discutir el reciente anuncio de la

00:00:20.247 --> 00:00:23.537

semana pasada sobre los cambios que están ocurriendo

00:00:23.537 --> 00:00:26.747

aquí en Colart. Así que hemos

00:00:26.747 --> 00:00:30.807

recibido muchas, muchas preguntas de todos ustedes y muchas gracias

00:00:30.807 --> 00:00:33.887

por enviarlas todas. Realmente apreciamos el

00:00:33.887 --> 00:00:36.857

compromiso que tenemos que refleja y.

00:00:36.917 --> 00:00:40.737

Realmente. Creemos que muestra que las personas realmente se preocupan por

00:00:40.737 --> 00:00:44.107

l color y el futuro del negocio. Entonces, porque

00:00:44.107 --> 00:00:47.127

a que hay muchas preguntas, hay demasiadas para responder en

00:00:47.127 --> 00:00:50.357

este ayuntamiento hoy, así que lo que

00:00:50.357 --> 00:00:54.177

ue hemos hecho es agruparlos en temas y haremos

00:00:54.177 --> 00:00:57.547

preguntas sobre los temas de esas

00:00:57.547 --> 00:01:00.787

preguntas, pero publicaremos

00:01:00.787 --> 00:01:03.807

respuestas a todas las preguntas que todos han hecho en las preguntas y preguntas

00:01:03.807 --> 00:01:06.847

tas que publicamos en Internet después de este ayuntamiento.

00:01:06.907 --> 00:01:10.247

00:01:10.247 --> 00:01:13.397

Sesión. Así que para empezar con Dennis, voy a hacer algunas preguntas.

00:01:13.397 --> 00:01:17.027

Así que ha habido

00:01:17.027 --> 00:01:21.397

una serie de preguntas sobre por qué

00:01:21.397 --> 00:01:24.757

hemos elegido hacer las propuestas que hemos hecho. Así que

00:01:24.757 --> 00:01:28.057

sería genial si pudieras resumir un

00:01:28.057 --> 00:01:31.477

mir un poco más y dar algunas razones, un poco de

00:01:31.477 --> 00:01:34.777

antecedentes en torno a la toma de decisiones, así que realmente para ayudar a

00:01:34.777 --> 00:01:37.297

más conectadas con el cambio que estamos haciendo.

00:01:37.587 --> 00:01:41.317

Gracias, Gareth. Gracias a todos aquí

00:01:41.317 --> 00:01:42.727

í en Londres, siempre es mucho más fácil.

00:01:43.397 --> 00:01:46.507

Hablar delante de la gente

00:01:46.507 --> 00:01:49.917

te da energía, te da interacción, pero claro, a

00:01:49.917 --> 00:01:53.827

uesto, a estas alturas todos estamos capacitados para hacer esto en

00:01:53.827 --> 00:01:57.657

línea también, pero específicamente cuando discutimos hoy

00:01:57.657 --> 00:02:01.157

un tema, es un tema difícil, ¿verdad? Hablamos de restablecer

00:02:01.157 --> 00:02:04.857

nuestra base de costos. Estamos hablando de pedirle a la gente que abandone el negocio

00:02:04.857 --> 00:02:08.007

Estamos hablando de cambios fundamentales en la forma en que operamos y

00:02:08.007 --> 00:02:11.677

estructuramos. Por lo tanto, me ayuda tenerlos a

00:02:11.677 --> 00:02:14.007

dos ustedes a mi alrededor para lidiar con esto.

00:02:14.517 --> 00:02:17.817

Proceso difícil porque de nuevo

00:02:17.817 --> 00:02:21.807

más, me gustaría llamar a todos. Por favor, sea

00:02:21.807 --> 00:02:24.817

súper respetuosos y sensibles con aquellos a quienes estamos pidiendo que

00:02:24.817 --> 00:02:28.527

abandonen el negocio y no solo con aquellos a quienes les pedimos que abandonen el negocio, también con

00:02:28.527 --> 00:02:31.777

las personas que necesitan entregar el mensaje y

00:02:31.777 --> 00:02:35.867

Y sé que muchos de nuestros gerentes de línea han hecho esto antes.

00:02:35.867 --> 00:02:36.457

Lo he hecho muchas, muchas veces.

00:02:37.067 --> 00:02:40.297

Pero puedo decirte que es la

00:02:40.297 --> 00:02:43.687

peor parte de mi trabajo sobre el trabajo de los gerentes de línea

00:02:43.687 --> 00:02:47.067

rie a alguien que trabajas con alguien, que te involucras

00:02:47.067 --> 00:02:50.377

ionas, alguien de quien aprendes a

00:02:50.377 --> 00:02:54.847

des a separarte y pedirle que abandone el negocio. Así que, por favor, respete el

00:02:54.847 --> 00:02:58.007

to por todos los involucrados y gracias

00:02:58.007 --> 00:03:01.117

por todos por seguir adelante con lo

00:03:01.117 --> 00:03:04.967

en lo que creo que ha

00:03:04.967 --> 00:03:06.517

n proceso muy profesional y bien ejecutado.

00:03:07.247 --> 00:03:10.447

Las razones por las que

00:03:10.447 --> 00:03:11.437

incluso tal vez en el alto nivel.

00:03:12.437 --> 00:03:16.037

00:03:16.037 --> 00:03:19.257

Sencillo, diría, pero aún así vale la pena repetir lo que estamos

00:03:19.257 --> 00:03:22.697

y con qué estamos lidiando y por qué hemos hecho y decidido lo que

00:03:22.697 --> 00:03:27.017

decidido lo que hemos anunciado y comunicado. En primer lugar, la recesión posterior a

00:03:27.017 --> 00:03:29.207

la pandemia de nuestro negocio no fue solo eso.

00:03:30.717 --> 00:03:33.807

Más extremo de lo que planeamos en

00:03:33.807 --> 00:03:36.917

nuestro presupuesto, pero también, por supuesto, fue un

00:03:36.917 --> 00:03:40.477

elerado como resultado de la

00:03:40.477 --> 00:03:44.027

la recesión macroeconómica provocada en parte por Rusia y

00:03:44.027 --> 00:03:48.437

rsia, la invasión rusa de Ucrania, por

00:03:48.437 --> 00:03:51.497

Así que las consecuencias no son solo que el negocio se

00:03:51.497 --> 00:03:55.227

yó, sino también que nuestros precios de costo

00:03:55.227 --> 00:03:58.437

subieron y simplemente porque

00:03:58.437 --> 00:04:00.627

creo que diría que a mitad de año un poco antes del verano.

00:04:00.677 --> 00:04:04.447

Incluso nosotros vimos claramente que teníamos que tomar

00:04:04.447 --> 00:04:07.637

para proteger el resultado final y

00:04:07.637 --> 00:04:10.707

para evitar perder tanto dinero como fuera

00:04:10.707 --> 00:04:14.547

osible, porque perderemos dinero este año y esa es la brutal realidad

00:04:14.547 --> 00:04:17.817

ad de dirigir un negocio en tiempos como este

00:04:17.817 --> 00:04:21.147

este y en circunstancias como las que hemos enfrentado y nos

00:04:21.147 --> 00:04:24.687

ue nos estamos adaptando. Así que ese es el primer punto de activación

00:04:24.687 --> 00:04:27.847

y me gustaría aprovechar esta oportunidad también para

00:04:27.847 --> 00:04:31.177

decir que ya antes del verano cuando vimos que este año no iba.

00:04:31.247 --> 00:04:35.067

Para aterrizar como pensábamos que

00:04:35.067 --> 00:04:38.727

lo haríamos, todos nosotros colectivamente hemos tomado muy

00:04:38.727 --> 00:04:40.597

edidas muy fuertes y claras para minimizar.

00:04:40.677 --> 00:04:45.377

Básicamente lo que todavía teníamos que hacer, y eso

00:04:45.377 --> 00:04:48.457

es pedir a algunas personas que abandonen el negocio. No hemos

00:04:48.457 --> 00:04:51.797

reemplazado muchos roles. Hemos reducido nuestro Capex

00:04:51.797 --> 00:04:54.967

y las inversiones en las fábricas. Hemos

00:04:54.967 --> 00:04:57.827

reducido significativamente nuestro gasto en amperios al mínimo.

00:04:57.987 --> 00:05:01.137

00:05:01.137 --> 00:05:04.337

La terminología mínima viable producto la usamos mucho también en la forma en

00:05:04.337 --> 00:05:07.367

que pensamos en la asignación de recursos en el futuro, por lo que

00:05:07.367 --> 00:05:10.527

ya tomando medidas firmes antes del

00:05:10.527 --> 00:05:13.627

verano, podríamos minimizar el reinicio y la reestructuración y las organizaciones

00:05:13.627 --> 00:05:17.187

que hemos anunciado

00:05:17.187 --> 00:05:19.497

recientemente y eso me lleva a ello.

00:05:20.337 --> 00:05:24.547

Reflexiona y también comparte y lo sigo diciendo y

00:05:24.547 --> 00:05:28.457

y realmente los invito a todos a desafiarnos si ese no es el caso y su línea

00:05:28.457 --> 00:05:31.797

desafía a su gerente de línea si eso es si creen que ese no

00:05:31.797 --> 00:05:34.217

que ese no es el caso. Pero tenemos un grupo de negocios que sabemos lo que estamos haciendo.

00:05:34.947 --> 00:05:38.107

Tenemos un fantástico conjunto de gobernanza

00:05:38.107 --> 00:05:42.017

y datos disponibles para saber

00:05:42.017 --> 00:05:45.257

dónde invertimos en línea con nuestra estrategia y dónde podemos contenernos en

00:05:45.257 --> 00:05:48.397

línea con nuestra estrategia. Sabemos dónde podemos cambiar la organización

00:05:48.397 --> 00:05:52.127

sobre la base de tanta inversión que hemos hecho a lo largo de

00:05:52.127 --> 00:05:55.787

los años en función de la madurez que hemos alcanzado después

00:05:55.787 --> 00:05:59.067

de tantos años de claridad e implementación

00:05:59.067 --> 00:06:02.317

n de sistemas de control

00:06:02.317 --> 00:06:04.857

y de datos. Así que, sí, solo quería.

00:06:05.037 --> 00:06:09.137

Termina diciendo que

00:06:09.137 --> 00:06:12.297

no es divertido, que es doloroso, que no

00:06:12.297 --> 00:06:15.457

es algo que queremos hacer todos los demás, que cada uno de los

00:06:15.457 --> 00:06:19.427

00:06:19.427 --> 00:06:22.627

dos años. Pero no es necesario simplemente sobrevivir, simplemente liderar y

00:06:22.627 --> 00:06:26.577

ar y trabajar hacia este 4% de EBIT el próximo año que hemos construido

00:06:26.577 --> 00:06:29.967

struido juntos colectivamente como nuestro plan presupuestario y

00:06:29.967 --> 00:06:33.147

na sobrecarga y gastos generales

00:06:33.147 --> 00:06:33.447

s generales y costos.

00:06:34.107 --> 00:06:37.167

Eso finalmente nos llevará

00:06:37.167 --> 00:06:40.587

al nivel de ganancia del 10%. Ebit es una terminología que

00:06:40.587 --> 00:06:43.917

usamos porque sabemos y creemos que es posible en esta industria, por

00:06:43.917 --> 00:06:44.897

que eso es por lo que luchamos.

00:06:45.657 --> 00:06:48.927

Gracias. Sí, gracias y que está bien. Así que muchos

00:06:48.927 --> 00:06:52.747

de los mensajes clave de los que has estado hablando en los últimos meses,

00:06:52.747 --> 00:06:55.977

Curiosamente, la mayoría de las preguntas

00:06:55.977 --> 00:06:59.467

que recibimos de las personas realmente nos dijeron que

00:06:59.467 --> 00:07:02.667

necesitaban esa claridad sobre cómo van a ir

00:07:02.667 --> 00:07:06.117

nar las cosas, cómo las personas se van a unir y supongo que hay

00:07:06.117 --> 00:07:09.607

y una sensación real de que la gente no está entendiendo o viendo cómo

00:07:09.607 --> 00:07:12.977

se verá en términos de espacio futuro,

00:07:12.977 --> 00:07:15.557

uro. Así que esto es en particular referencia a.

00:07:15.617 --> 00:07:18.907

La centralización de la cadena de suministro

00:07:18.907 --> 00:07:23.387

y el desarrollo de nuevos productos en lo que

00:07:23.387 --> 00:07:26.577

lo que hemos hecho en términos de responder a esto para la

00:07:26.577 --> 00:07:29.937

audiencia es dividirlo en

00:07:29.937 --> 00:07:33.467

dos cosas clave. Uno de ellos es un desarrollo,

00:07:33.467 --> 00:07:37.947

el otro es la ejecución. Así que el desarrollo específicamente la

00:07:37.947 --> 00:07:41.087

innovación y la ejecución, mirándolo a un nivel localizado. Así

00:07:41.087 --> 00:07:44.317

onces, si comenzamos con donantes de la cadena de suministro, ¿realmente

00:07:44.317 --> 00:07:45.947

realmente ayudarnos a comprender qué es el?

00:07:46.007 --> 00:07:49.547

Cuáles serán las diferencias y qué

00:07:49.547 --> 00:07:53.167

podemos esperar ver? Entonces, en la cadena de suministro, esto se vincula con lo

00:07:53.167 --> 00:07:57.807

lo que he dicho antes, esto es claramente el resultado de

00:07:57.807 --> 00:08:01.477

ltado de lo que creemos que muchos, muchos años de inversión

00:08:01.477 --> 00:08:04.987

y desarrollo de las capacidades de planificación de la cadena de suministro

00:08:04.987 --> 00:08:08.247

con una clara, digamos señal o

00:08:08.247 --> 00:08:11.447

hito de que ahora tenemos todos los

00:08:11.447 --> 00:08:14.957

tios, excepto el mío, que se habían implementado en M3, correcto.

00:08:14.957 --> 00:08:15.657

e si una empresa madura.

00:08:15.717 --> 00:08:18.757

Los sistemas, sus procesos

00:08:18.757 --> 00:08:22.907

y, por lo tanto, también han desarrollado esa fuerte capacidad, pero es

00:08:22.907 --> 00:08:26.057

hora de buscar eficiencias. Es muy

00:08:26.057 --> 00:08:30.497

mple. Esa es una razón. Entonces, en la cadena de suministro, la centralización

00:08:30.497 --> 00:08:34.087

de esa capacidad es el resultado de la madurez

00:08:34.087 --> 00:08:37.487

durante muchos, muchos años. Entonces un aspecto muy importante

00:08:37.487 --> 00:08:41.827

mportante y me gustaría enlazarlo a uno de los mensajes

00:08:41.827 --> 00:08:45.187

nuncio también, que es que tenemos

00:08:45.187 --> 00:08:46.017

reducir nuestra estructura de gastos generales.

00:08:46.097 --> 00:08:49.657

Correcto, y con la línea superior bajando llamada convertirse

00:08:49.657 --> 00:08:52.887

en una empresa más pequeña al menos este año, pero también en los dos años que vemos.

00:08:54.227 --> 00:08:56.127

Simplemente no podemos pagar.

00:08:56.847 --> 00:09:00.447

Para

00:09:00.447 --> 00:09:03.457

r todas las capacidades de planificación de la cadena de suministro desarrolladas en

00:09:03.457 --> 00:09:06.747

s sitios individuales. Entonces, si tiene capacidad

00:09:06.747 --> 00:09:09.957

y un sistema sólido y propiedad de procesos en el centro

00:09:09.957 --> 00:09:13.337

de excelencia que tenemos con Bruno y su equipo, correcto,

00:09:13.337 --> 00:09:16.787

Y tendrá que encontrar sinergias y reducir los gastos

00:09:16.787 --> 00:09:20.307

generales porque no puede, no podemos desarrollar la capacidad y

00:09:20.307 --> 00:09:23.457

en cada lado individual entonces

00:09:23.457 --> 00:09:26.807

la centralización es el camino a seguir. Y también tal vez

00:09:26.807 --> 00:09:26.917

interesante reflexionar.

00:09:26.967 --> 00:09:30.697

Uno para aquellos que han pasado por una reestructuración antes,

00:09:30.697 --> 00:09:34.087

no hay una manera perfecta de

00:09:34.087 --> 00:09:38.437

e organizar ninguna empresa, ¿verdad? Sube, se balancea hacia arriba y hacia abajo y se descentraliza y centraliza

00:09:38.437 --> 00:09:42.537

do sucede en la dura realidad

00:09:42.537 --> 00:09:47.587

empresarial a la que debemos adaptarnos. Así que eso será la planificación de la cadena

00:09:47.587 --> 00:09:51.207

de la cadena de suministro si eso gracias. Y así permanecer

00:09:51.207 --> 00:09:54.837

en el dentro del mismo tema sí pero

00:09:54.837 --> 00:09:57.647

sí, pero mirando ahora las preguntas formuladas en torno a la integración.

00:09:57.707 --> 00:10:00.777

De la gestión de

00:10:00.777 --> 00:10:04.227

proyectos MPD, sí, en marcas, ¿puede hablarnos a

00:10:04.227 --> 00:10:07.507

obre lo que realmente significa esta integración y

00:10:07.507 --> 00:10:11.067

mbién supongo que sé que muchas de las preguntas eran cómo puede esta

00:10:11.067 --> 00:10:14.967

e absorber esta nueva responsabilidad en esos? Sí, no, eso es bueno y

00:10:14.967 --> 00:10:18.377

Y para ser honesto, todavía no tenemos todas las respuestas y

00:10:18.377 --> 00:10:21.487

ta es también la razón por la que tomamos las decisiones que hemos tomado. Es

00:10:21.487 --> 00:10:24.577

par de cosas. Una vez más, es el

00:10:24.577 --> 00:10:27.377

s el nivel de madurez y control que tenemos en el negocio en este momento.

00:10:27.557 --> 00:10:30.617

No había un equipo

00:10:30.617 --> 00:10:34.017

de NPD o un equipo de gestión de proyectos

00:10:34.017 --> 00:10:37.877

yectos. Creemos que a lo largo de los años la empresa ha crecido en la definición de

00:10:37.877 --> 00:10:41.097

pasos, roles y responsabilidades con el

00:10:41.097 --> 00:10:44.507

en esta etapa, eliminar el papel

00:10:44.507 --> 00:10:47.517

papel de coordinación que el equipo de gestión del proyecto

00:10:47.517 --> 00:10:50.907

s tenía o aún tiene hasta el final del Q1 del

00:10:50.907 --> 00:10:54.267

próximo año. Así que es un aspecto importante,

00:10:54.267 --> 00:10:54.887

importante que también me gustaría.

00:10:55.697 --> 00:10:59.447

Al menos mi punto de vista, nuestro punto de vista para decir que ni

00:10:59.447 --> 00:11:03.127

lo somos, incluso si tenemos un negocio complejo con los 20.000 productos en

00:11:03.127 --> 00:11:04.697

que vendemos 140 países.

00:11:06.097 --> 00:11:07.917

Desarrollo de productos.

00:11:08.657 --> 00:11:11.777

Y la gestión de proyectos, por lo tanto,

00:11:11.777 --> 00:11:15.187

en esa área no es necesariamente demasiado compleja en el

00:11:15.187 --> 00:11:18.507

número de pasos que tenemos que tomar. Todavía va demasiado

00:11:18.507 --> 00:11:21.787

lento, ¿verdad? Esto no es absolutamente nada en contra

00:11:21.787 --> 00:11:24.857

del equipo actual y la configuración actual, pero

00:11:24.857 --> 00:11:28.897

es ser críticos sobre lo que nos gustaría

00:11:28.897 --> 00:11:32.427

mejorar y creemos que al dar nuestra llegada al equipo de

00:11:32.427 --> 00:11:35.987

marca, correcto, al dar responsabilidad a los directores de marca

00:11:35.987 --> 00:11:38.767

con sus equipos, realmente nos expandimos.

00:11:38.827 --> 00:11:40.097

Lo son.

00:11:40.817 --> 00:11:44.987

No solo responsabilidad, sino

00:11:44.987 --> 00:11:48.627

ino su mentalidad. Algunas de las personas que nos proporcionan la pregunta

00:11:48.627 --> 00:11:51.697

gestión de marca. ¿No es eso solo

00:11:51.697 --> 00:11:53.057

marketing? ¿O no se trata solo de marketing?

00:11:53.787 --> 00:11:57.397

Y tal vez no hemos sido claros al respecto. En realidad, ese no es el caso.

00:11:57.397 --> 00:12:00.917

y esta es una oportunidad para tener muy claro que

00:12:00.917 --> 00:12:04.627

dirigir una marca, ser director de marca con tu equipo es dirigir un negocio en

00:12:04.627 --> 00:12:07.647

un negocio. Así que necesitas que los equipos de marca

00:12:07.647 --> 00:12:07.827

estén muy, muy cerca.

00:12:09.117 --> 00:12:13.347

El detalle operativo de la innovación, con los proveedores para entender

00:12:13.347 --> 00:12:16.627

comprender los plazos de entrega y la complejidad de juntar algo, correcto,

00:12:16.627 --> 00:12:19.877

Así que ese es otro aspecto de por qué hemos

00:12:19.877 --> 00:12:23.027

decidido que básicamente

00:12:23.027 --> 00:12:26.577

ido integrar básicamente las actividades de NPD en los equipos de

00:12:26.577 --> 00:12:31.127

marca, también quiero

00:12:31.127 --> 00:12:34.417

decir que al quitar los pasos de coordinación,

00:12:34.417 --> 00:12:37.937

n, aumenta la rendición de cuentas tanto en el lado del desarrollo como en el

00:12:37.937 --> 00:12:38.547

ejecución.

00:12:38.617 --> 00:12:42.297

Derecha. Así que ese es un aspecto

00:12:42.297 --> 00:12:45.847

importante también. Y por último,

00:12:45.847 --> 00:12:46.587

creo que GAIL lo fue.

00:12:47.507 --> 00:12:49.157

Defendiendo esto, pero.

00:12:50.057 --> 00:12:54.327

Y realmente me gusta. Llamamos desarrollo de nuevos productos NPD.

00:12:55.177 --> 00:12:59.047

Pero en este momento que permitimos hablar

00:12:59.047 --> 00:13:02.197

mucho más de innovación, cierto, incluso si es muy

00:13:02.197 --> 00:13:05.267

y específico, muy pocos proyectos realmente necesitan ser

00:13:05.267 --> 00:13:08.927

innovadores. Por supuesto, la sostenibilidad absolutamente a la altura, número uno como

00:13:08.927 --> 00:13:12.267

o la principal prioridad, pero alejarse de

00:13:12.267 --> 00:13:15.987

s de ejecución del MPD y los detalles operativos por la forma en que sucede

00:13:15.987 --> 00:13:19.157

rren bajo la superficie debido a los asuntos regulatorios

00:13:19.157 --> 00:13:23.077

ios regulares, etcétera. Pero es hora de elevar la responsabilidad de los directores de

00:13:23.077 --> 00:13:25.407

rca y realmente poner la innovación allí.

00:13:25.457 --> 00:13:29.547

Y de nuevo, sé que lo hacemos bien. No

00:13:29.547 --> 00:13:32.687

hemos definido las interfaces específicas, los

00:13:32.687 --> 00:13:36.587

roles y responsabilidades y quién va a hacer qué

00:13:36.587 --> 00:13:39.927

en la relación entre los equipos de marca cuando se trata de

00:13:39.927 --> 00:13:42.247

desarrollo y los equipos operativos de la cadena de suministro en los diferentes sitios.

00:13:42.867 --> 00:13:45.877

Que tiene que ver con la ejecución. Genial, así que

00:13:45.877 --> 00:13:49.037

antén ese pensamiento. Entonces, pero solo para resumir rápidamente,

00:13:49.037 --> 00:13:52.857

estamos viendo

00:13:52.857 --> 00:13:56.667

si estamos mirando tanto el desarrollo como la ejecución, estamos viendo eficiencias en la cadena

00:13:56.667 --> 00:13:59.777

na de suministro y luego también en torno a los equipos

00:13:59.777 --> 00:14:04.507

ienen eso, esa es la supervisión más amplia y amplia

00:14:04.507 --> 00:14:07.917

de extremo a extremo. Así que en

00:14:07.917 --> 00:14:11.057

su última declaración, Dennis, sabemos que esta es un área bastante

00:14:11.057 --> 00:14:12.737

área bastante compleja que estamos viendo y las preguntas.

00:14:12.807 --> 00:14:16.107

Que la gente haya preguntado realmente demuestra que

00:14:16.107 --> 00:14:19.607

hay una necesidad real en torno a esa claridad y en torno

00:14:19.607 --> 00:14:21.687

a esa expansión, y supongo.

00:14:23.047 --> 00:14:26.667

No puedes culpar a la

00:14:26.667 --> 00:14:29.977

la gente por pensar, ¿hemos seguido adelante y hemos tomado una

00:14:29.977 --> 00:14:33.147

na decisión sobre la estructura sin tener los detalles sobre

00:14:33.147 --> 00:14:35.777

sobre la ejecución? Así que no, lo reconozco y lo reconozco.

00:14:36.617 --> 00:14:39.727

Acepto esa crítica o

00:14:39.727 --> 00:14:40.247

esa retroalimentación. Siempre.

00:14:41.477 --> 00:14:45.297

Pero también me gustaría declarar

00:14:45.297 --> 00:14:48.437

y mencionar esa experiencia, perspicacia y

00:14:48.437 --> 00:14:52.917

cia y los debates no sólo de la necesidad correcta de

00:14:52.917 --> 00:14:56.997

GRT lo están obligando a hacer juicios sin conocer todos los

00:14:56.997 --> 00:15:00.367

les correctos. Cuando sabes que tienes que reducir tus gastos generales,

00:15:00.367 --> 00:15:04.277

Hay que trabajar en la simplicidad. Tienes

00:15:04.277 --> 00:15:07.677

que entender y aceptar el hecho de que a lo largo de los años hemos construido

00:15:07.677 --> 00:15:10.927

nuestra madurez y nuestras capacidades. Así que incluso si aún no tienes todas las respuestas.

00:15:11.197 --> 00:15:14.297

Pero debes hacerlo. Usted debe

00:15:14.297 --> 00:15:18.317

arlo. Al menos en mi opinión, a veces debes tomar un poco de riesgo

00:15:18.317 --> 00:15:21.747

ocer cada detalle de cómo va a ser

00:15:21.747 --> 00:15:25.267

á la ejecución. Pero esa sería mi respuesta.

00:15:25.267 --> 00:15:25.507

Estoy convencido de eso.

00:15:26.677 --> 00:15:29.777

Tenemos una buena cultura y buenos líderes.

00:15:29.777 --> 00:15:33.177

Son capaces de resolver las cosas y, por lo

00:15:33.177 --> 00:15:37.007

tanto, quiero repetir el mensaje. No solo cortamos,

00:15:37.007 --> 00:15:41.947

tamos, también pensamos en lo que es una berza simple, más ágil, mejor y

00:15:41.947 --> 00:15:45.177

s saludable del futuro

00:15:45.177 --> 00:15:48.207

n el tiempo aún menos

00:15:48.207 --> 00:15:51.397

o menos o una estructura aérea más ligera y delgada de lo que

00:15:51.397 --> 00:15:55.037

e tenemos hoy. La razón principal por la que la mayoría de

00:15:55.037 --> 00:15:57.247

nuestros competidores están obteniendo el doble o el triple de ganancias.

00:15:57.307 --> 00:16:00.577

Entonces lo que íbamos a hacer el año que viene es por

00:16:00.577 --> 00:16:04.527

sa razón, por el conocimiento acumulado que se construye con el tiempo

00:16:04.527 --> 00:16:07.627

y que por lo tanto

00:16:07.627 --> 00:16:11.097

nto, depende menos de una estructura de gastos generales

00:16:11.097 --> 00:16:14.297

e tenemos. Gracias. Y entender que tenemos un proceso de

00:16:14.297 --> 00:16:17.967

roceso de consulta, pero miren también,

00:16:17.967 --> 00:16:21.167

Así que eso fue mirar alrededor de las preguntas y

00:16:21.167 --> 00:16:24.317

el tema de la cadena de

00:16:24.317 --> 00:16:27.987

uministro y la marca y para la audiencia que mira ahora que sé que hay mucho más.

00:16:28.037 --> 00:16:31.307

Preguntas que eran bastante específicas

00:16:31.307 --> 00:16:34.567

y bastante articuladas. Así que ten la seguridad de que responderemos a todas esas preguntas

00:16:34.567 --> 00:16:38.587

as como dije al principio, para que obtenga esas preguntas

00:16:38.587 --> 00:16:41.617

stas más específicas en la publicación en Internet.

00:16:43.967 --> 00:16:47.027

Aquí hay otro, Dennis. Así

00:16:47.027 --> 00:16:50.077

que está muy relacionado con

00:16:50.077 --> 00:16:53.747

cómo vamos a trabajar en el futuro y surgieron

00:16:53.747 --> 00:16:57.107

uturo y surgieron muchas preguntas sobre si hemos analizado todas las vías en torno al ahorro de costos y algunas

00:16:57.107 --> 00:17:00.507

mplos son las preguntas

00:17:00.507 --> 00:17:03.567

s en las que dieron ejemplos de altos jefes y compañías más grandes que cobran

00:17:03.567 --> 00:17:07.237

es salariales, por lo que se hizo la pregunta de cómo

00:17:07.237 --> 00:17:10.497

la culpa o el GLT van a tomar cualquier recorte

00:17:10.497 --> 00:17:13.587

salarial. Otro ejemplo fue que o sugerencia

00:17:13.587 --> 00:17:14.117

ue que pensamos en ofrecer.

00:17:14.177 --> 00:17:18.427

Las personas redujeron las horas y, por lo

00:17:18.427 --> 00:17:21.967

salario reducido prorrateado que viene con

00:17:21.967 --> 00:17:25.797

con eso. Miramos ese tipo de opciones, dice que no, que tenemos y tal vez

00:17:25.797 --> 00:17:28.857

unas de ya o lo he dicho antes, pero el DLT.

00:17:28.927 --> 00:17:32.697

Yo

00:17:32.697 --> 00:17:36.047

incluido, yo liderándolo, en realidad no aceptamos un

00:17:36.047 --> 00:17:39.477

l aumento salarial en absoluto, ¿verdad? Y lo hemos hecho. No todos

00:17:39.477 --> 00:17:42.867

pero depende del rendimiento, depende de las tasas

00:17:42.867 --> 00:17:47.767

de mercado, etcétera. Pero definitivamente nos hemos sacrificado.

00:17:47.767 --> 00:17:51.627

Hemos comprometido nuestro pago y, por

00:17:51.627 --> 00:17:54.917

lo tanto, también lideramos con el ejemplo y queremos asegurarnos de que

00:17:54.917 --> 00:17:58.977

que estamos juntos en esto cuando se trata de diferentes estructuras

00:17:58.977 --> 00:17:59.367

de un número de horas.

00:17:59.427 --> 00:18:02.487

Dejando el trabajo, etcétera, hemos considerado

00:18:02.487 --> 00:18:06.887

ado mío y nuestra respuesta simple es que no queremos complicar las cosas más

00:18:06.887 --> 00:18:10.857

ás que necesariamente y preferimos ir con los roles reales que

00:18:10.857 --> 00:18:14.377

emos organizar de manera

00:18:14.377 --> 00:18:17.857

era diferente. Vamos por ser muy claros y este es un llamado a todos los gerentes de línea que

00:18:17.857 --> 00:18:21.647

son muy claros sobre priorizar el trabajo que

00:18:21.647 --> 00:18:25.407

debe hacerse bien y comprender y hacer el

00:18:25.407 --> 00:18:29.517

s llamadas de juicio profesional donde creamos más valor y no el correr.

00:18:29.577 --> 00:18:32.597

Como piscinas ocupadas diciéndonos a nosotros

00:18:32.597 --> 00:18:35.677

mismos que estamos muy ocupados en el momento principal

00:18:35.677 --> 00:18:39.037

al. Mientras tanto, si damos un paso atrás y miramos OK, tal vez si no

00:18:39.037 --> 00:18:42.317

o hago estas 15 cosas que alguien me dice que haga,

00:18:42.317 --> 00:18:44.757

pero realmente me concentro en menos cosas, ¿verdad? Eso tiene un verdadero impacto.

00:18:46.627 --> 00:18:49.857

Tal vez esa sea en realidad una manera mucho más saludable

00:18:49.857 --> 00:18:54.177

y mejor. Entonces, cuando se habla de que hay menos es más y la teoría alrededor de menos

00:18:54.177 --> 00:18:57.507

í, definitivamente y todavía soy yo

00:18:57.507 --> 00:18:58.967

a veces quiero advertirnos que no lo hagamos.

00:19:00.187 --> 00:19:03.917

Tomar lo menos es más

00:19:03.917 --> 00:19:04.217

como un concepto también.

00:19:05.187 --> 00:19:08.397

Para esponjoso demasiado fácilmente

00:19:08.397 --> 00:19:12.337

ilidad, se trata de entender que lo

00:19:12.337 --> 00:19:15.477

que lo que crea valor y hacer más de lo

00:19:15.477 --> 00:19:19.157

las cosas más impactantes. Incluso si su lista de tareas pendientes lo hará, está destinada a serlo.

00:19:19.837 --> 00:19:21.557

Claro, cierto. Sí.

00:19:22.207 --> 00:19:25.407

Pero eso no significa que puedas relajarte y

00:19:25.407 --> 00:19:27.987

no decir que nadie lo hace sino eso. Por lo tanto, es justo.

00:19:29.137 --> 00:19:32.687

Hacer menos cosas y entonces obtendremos más resultados. Eso

00:19:32.687 --> 00:19:36.147

es definitivamente la explicación incorrecta del concepto, y

00:19:36.147 --> 00:19:39.437

parece que es más una necesidad de refinar realmente cómo

00:19:39.437 --> 00:19:42.887

tratamos menos como más. Y tal vez me gustaría tal vez tratar de saltar sobre él un poco más, ¿verdad?

00:19:42.887 --> 00:19:46.117

mi llamado.

00:19:46.817 --> 00:19:50.047

Los líderes y todos ustedes son líderes, pero son

00:19:50.047 --> 00:19:50.897

específicamente aquellos que lideran a otras personas.

00:19:52.157 --> 00:19:54.697

No solo te invito a tener.

00:19:55.397 --> 00:19:59.067

Mucho más frecuente y mucho más sensible a los sentidos o.

00:20:00.317 --> 00:20:03.457

Conversaciones sobre cómo se sienten las personas

00:20:03.457 --> 00:20:07.277

mo le va en momentos como

00:20:07.277 --> 00:20:07.407

este, pero también para.

00:20:08.507 --> 00:20:12.627

Estar cerca el uno del otro, entender lo que es

00:20:12.627 --> 00:20:15.947

importante y lo que no es importante. Justo si

00:20:15.947 --> 00:20:19.097

los gerentes de línea no son el pegamento y los líderes.

00:20:19.727 --> 00:20:22.867

Eso ayuda a todos a entender lo

00:20:22.867 --> 00:20:25.207

que hay que hacer y lo que es más importante hacer.

00:20:25.977 --> 00:20:29.067

Entonces la cadena se rompe, y de nuevo, no

00:20:29.067 --> 00:20:32.987

estoy diciendo que la cadena esté rota. Lo que estoy diciendo es que quiero

00:20:32.987 --> 00:20:36.207

que todos, animo a todos a ser conscientes del hecho de

00:20:36.207 --> 00:20:36.647

que en tiempos como este.

00:20:37.457 --> 00:20:40.477

Es absolutamente necesario que demos

00:20:40.477 --> 00:20:43.807

un paso adelante como gerentes de línea para cuidar a nuestra gente, porque estos son

00:20:43.807 --> 00:20:47.287

los momentos en que la gente comienza a preguntarse, preocuparse y

00:20:47.287 --> 00:20:50.727

y a no saber qué voy a cambiar en mi trabajo

00:20:50.727 --> 00:20:54.527

mi trabajo o si tengo un trabajo mañana o no solo cuando

00:20:54.527 --> 00:20:57.997

nectados hablamos realmente sobre lo que hay que hacer, pero también hablamos realmente de lo que hay

00:20:57.997 --> 00:21:01.367

se siente la gente, ¿verdad? ¿Cómo te sientes hoy?

00:21:01.367 --> 00:21:04.777

una pregunta muy simple, pero piensa en la frecuencia con la que le

00:21:04.777 --> 00:21:07.107

ho a tus colegas, a las personas que trabajan para ti, ¿verdad?

00:21:07.487 --> 00:21:10.867

Porque

00:21:10.867 --> 00:21:10.927

entonces desbloquearás qué?

00:21:12.027 --> 00:21:15.137

Haz que la gente se quede atascada o que las organizaciones

00:21:15.137 --> 00:21:18.707

e queden atascadas, o los equipos se queden atascados porque no nos

00:21:18.707 --> 00:21:22.697

revemos a abrirnos y tener la conversación correcta. Y solo cuando

00:21:22.697 --> 00:21:26.007

hablas, cuando te comunicas y cuando te conectas y cuando eres transparente

00:21:26.007 --> 00:21:29.477

ones cosas sobre la mesa. Ese es el momento y puedes

00:21:29.477 --> 00:21:32.767

recoger las cosas y resolverlas y

00:21:32.767 --> 00:21:35.967

seguir adelante. Estoy de acuerdo y recuerdo haber leído que uno de mis

00:21:35.967 --> 00:21:39.337

ra solo preguntar cómo te sientes acerca de cómo

00:21:39.337 --> 00:21:41.537

tancia de tener eso.

00:21:41.587 --> 00:21:44.667

El día allí. Así que sí.

00:21:44.667 --> 00:21:48.067

sí, completamente de acuerdo. Y sepa la importancia de tener eso también para agregar.

00:21:48.767 --> 00:21:50.317

Me hicieron la pregunta.

00:21:51.837 --> 00:21:52.417

Así es.

00:21:54.367 --> 00:21:58.137

Cuándo fue el final de mi carrera

00:21:58.137 --> 00:22:00.737

ra? Tenía un entrenador personal y él estaba liderando, intentándolo.

00:22:01.557 --> 00:22:04.707

Quédate conmigo en la reducción

00:22:04.707 --> 00:22:06.667

de personal. Miles de organizados, miles de personas, etcétera.

00:22:08.057 --> 00:22:11.127

Y me hizo la pregunta. Entonces, Dennis, ¿cómo te sientes hoy?

00:22:12.367 --> 00:22:15.917

Y empiezo a darle una respuesta ahora, y el negocio realmente

00:22:15.917 --> 00:22:19.157

va bien. Y he hecho esto y he hecho aquello y

00:22:19.157 --> 00:22:22.917

Y sus animaciones van a mover esto. Dennis, ¿cómo

00:22:22.917 --> 00:22:26.607

Dennis, ¿cómo te sientes hoy, verdad? Entonces, si hablan entre sí, asegúrense

00:22:26.607 --> 00:22:28.087

hablar de eso.

00:22:28.887 --> 00:22:32.627

La conexión que existe entre las personas y no tratar

00:22:32.627 --> 00:22:36.027

de endulzarla con el otro negocio. Estoy haciendo esto y estoy

00:22:36.027 --> 00:22:39.417

haciendo aquello. No, no se trata de lo que haces. Entendiéndose unos a

00:22:39.417 --> 00:22:42.777

otros y esa unión de la que también

00:22:42.777 --> 00:22:46.107

hablan. OK, genial. Gracias. Así que eso ha cubierto la mayoría de los

00:22:46.107 --> 00:22:48.437

los temas de los que hemos hablado. Sí.

00:22:48.517 --> 00:22:51.747

Voy a hacerle una

00:22:51.747 --> 00:22:56.057

última pregunta y sé que está frente a la mía para

00:22:56.057 --> 00:22:59.427

la mayoría de la gente y que es simplemente si

00:22:59.427 --> 00:23:03.217

hay más por venir. La gente está preocupada por

00:23:03.217 --> 00:23:03.547

su seguridad laboral.

00:23:04.257 --> 00:23:05.267

Es.

00:23:06.317 --> 00:23:09.477

Siempre es bueno. Estuve en Suecia

00:23:09.477 --> 00:23:12.627

un par de días la semana pasada, pasé tiempo con

00:23:12.627 --> 00:23:14.987

la junta. Tuvimos una reunión de la junta.

00:23:16.247 --> 00:23:19.677

Me hacen la misma pregunta? ¿Y si?

00:23:22.267 --> 00:23:25.937

El presupuesto fue aprobado, por cierto, lo cual fue una gran noticia, y

00:23:25.937 --> 00:23:28.097

la confianza en el trabajo que hemos hecho y gracias a todos por hacerlo.

00:23:28.817 --> 00:23:32.387

Pero también que el ¿qué pasa si y qué sabes qué hacer a continuación?

00:23:34.737 --> 00:23:37.797

Las dos cosas que quiero decir en

00:23:37.797 --> 00:23:39.147

n primer lugar, nunca se sabe y esto es justo.

00:23:40.067 --> 00:23:43.477

No hay garantías y no quiero endulzar, no quiero.

00:23:44.227 --> 00:23:47.327

Imagina una historia en la que

00:23:47.327 --> 00:23:47.777

rás seguridad laboral de por vida.

00:23:48.607 --> 00:23:49.517

Con col rizada.

00:23:50.457 --> 00:23:54.037

Así que hay una parte de la respuesta. La otra parte de la

00:23:54.037 --> 00:23:57.147

respuesta es que en realidad sabemos muy

00:23:57.147 --> 00:24:00.237

bien y tenemos mucha confianza en

00:24:00.237 --> 00:24:03.387

el plan que hemos

00:24:03.387 --> 00:24:07.067

mos elaborado, que está detrás de

00:24:07.067 --> 00:24:10.697

tructuración y reorganización que anunciamos la semana pasada. Así

00:24:10.697 --> 00:24:14.357

Así que no hay garantías allí. Claramente, quiero decir. Y en

00:24:14.357 --> 00:24:18.097

ndo lugar, hay confianza en el plan que tenemos

00:24:18.097 --> 00:24:20.047

nemos y realmente lo digo en serio. Quiero decir, no somos solo nosotros.

00:24:20.117 --> 00:24:23.417

El BPL sentado en una reunión fuera del

00:24:23.417 --> 00:24:27.907

sitio y tratando de averiguar cuáles serán todas las soluciones.

00:24:27.907 --> 00:24:31.197

El plan y el presupuesto se basan

00:24:31.197 --> 00:24:34.587

en muchas, muchas conversaciones tanto a nivel local como a nivel central. Luego

00:24:34.587 --> 00:24:37.837

lo armamos. Luego hay un plan consolidado

00:24:37.837 --> 00:24:39.257

y estoy muy seguro de que esto es.

00:24:40.777 --> 00:24:44.247

Un plan con el que trabajar

00:24:44.247 --> 00:24:47.037

a ¿necesitamos cambiarlo? Estoy seguro. ¿Necesitamos ampliarlo? Quizás.

00:24:47.697 --> 00:24:51.007

Simplemente lo reducimos, quién sabe, ¿verdad?

00:24:51.007 --> 00:24:54.207

Y es tan probable crecer como

00:24:54.207 --> 00:24:57.547

bajar porque es el trabajo que hemos hecho y la

00:24:57.547 --> 00:25:01.437

o y la conferencia que tenemos en nuestra propia capacidad para hacer un

00:25:01.437 --> 00:25:03.867

de negocios sólido está ahí y otra vez nosotros.

00:25:05.757 --> 00:25:08.837

Queremos mantener las cosas simples también,

00:25:08.837 --> 00:25:09.237

e incluso si lo hacemos.

00:25:10.437 --> 00:25:11.327

Si hablamos.

00:25:12.407 --> 00:25:15.277

Mucho mejor y mucho más elocuente.

00:25:16.097 --> 00:25:19.757

Sobre nuestro modelo de creación de valor, la forma en

00:25:19.757 --> 00:25:23.187

que creamos valor económico, ambiental

00:25:23.187 --> 00:25:26.067

iental y valor social, este es un momento también para darse cuenta de que solo se puede invertir.

00:25:26.907 --> 00:25:29.717

En la creación de valor social y ambiental si ganas dinero.

00:25:30.427 --> 00:25:33.707

Y ahí es donde estamos. Tenemos que ganar dinero.

00:25:33.707 --> 00:25:35.577

Tenemos que ser rentables. Tenemos que pagar.

00:25:36.267 --> 00:25:39.417

Nuestros niveles de deuda son sin entrar en

00:25:39.417 --> 00:25:43.307

los detalles técnicos y financieros de su balance general y cuánta deuda

00:25:43.307 --> 00:25:45.637

realmente tenemos o está siendo respaldada por el grupo de préstamos y.

00:25:46.987 --> 00:25:50.677

Llama arte, es una empresa independiente. Nuestra confianza

00:25:50.677 --> 00:25:53.807

o y la junta confían en nosotros para una forma descentralizada

00:25:53.807 --> 00:25:57.727

de administrar nuestro propio negocio, incluida la estructura de financiamiento,

00:25:57.727 --> 00:26:00.737

incluido el balance. Así que eso significa a lo largo de

00:26:00.737 --> 00:26:03.777

años tiene que pagar su nivel de deuda porque la forma en que

00:26:03.777 --> 00:26:06.857

están ahora es simplemente demasiado alta

00:26:06.857 --> 00:26:10.027

para llamar a la col una empresa saludable. Estoy seguro de que

00:26:10.027 --> 00:26:13.907

lo haremos. Las ganancias y la generación de efectivo el próximo año definitivamente están ahí. Creo que se trata

00:26:13.907 --> 00:26:15.857

cuatro millones y medio, con suerte, según el plan.

00:26:16.237 --> 00:26:18.207

Vamos a pagar nuestro nivel de deuda?

00:26:18.667 --> 00:26:22.847

Y lo hacemos

00:26:22.847 --> 00:26:25.907

con una organización lean and reset a la

00:26:25.907 --> 00:26:26.077

la que van a trabajar.

00:26:26.867 --> 00:26:30.577

A partir de 2023, a

00:26:30.577 --> 00:26:34.497

la derecha. Dennis, gracias por tomarse el tiempo para proporcionar los

00:26:34.497 --> 00:26:38.317

les adicionales. Esperemos que la claridad adicional para todos, así que

00:26:38.317 --> 00:26:41.597

publicaremos la grabación de esto

00:26:41.597 --> 00:26:44.927

en Internet tan pronto como

00:26:44.927 --> 00:26:48.877

damos hoy o mañana. Acompañará, como dijimos, las preguntas

00:26:48.877 --> 00:26:52.227

e preguntas y respuestas con respuestas allí, no

00:26:52.227 --> 00:26:55.567

No olvides que hay un cuadro de comentarios en cada artículo

00:26:55.567 --> 00:26:57.447

rtículo de noticias. Así que volvamos a Dennis's.

00:26:57.507 --> 00:27:00.617

Punto sobre tener ese diálogo bidireccional. Este es el espacio

00:27:00.617 --> 00:27:03.677

en el que realmente puede agregar comentarios

00:27:03.677 --> 00:27:06.817

es si lo desea. Justo antes de cerrar, quiero dar las

00:27:06.817 --> 00:27:10.207

er especialmente a quienes se sientan en nuestra mesa de servicio

00:27:10.207 --> 00:27:13.427

TI publicando y produciendo el ayuntamiento por su cuenta

00:27:13.427 --> 00:27:15.227

su cuenta por primera vez. Así que gracias. Gracias.

00:27:15.407 --> 00:27:18.527

Y sin

00:27:18.527 --> 00:27:22.267

olvidar que tenemos nuestro ayuntamiento programado normal

00:27:22.267 --> 00:27:26.907

este viernes, que está emocionantemente en la

00:27:26.907 --> 00:27:31.077

vado en Great Art en Shoreditch aquí en Londres. Así que habrá

00:27:31.077 --> 00:27:34.167

más detalles sobre eso hoy o mañana

00:27:34.167 --> 00:27:37.557

en las noticias actuales. Así que eso es un

00:27:37.557 --> 00:27:38.337

a envoltura de nosotros, muchas gracias.

00:27:39.147 --> 00:27:40.057

Gracias a todos.