

# Dufry Monde

E-Magazine azienda del Gruppo Dufry



D U F R Y

Numero 7 / Settembre 2012

## Una maggiore riorganizzazione interna, rimodellando la via verso il successo

-  Risultati del primo semestre 2012
-  Lancio dei premi One Dufry 2012 e i vincitori del 2011
-  Nuovi negozi in Francia, Armenia, India, Cina e Brasile
-  Intervista con il nuovo CFO Andreas Schneider

[www.dufry.com](http://www.dufry.com)



# Riorganizzazione della Dufry: Tutto pronto per il futuro

del CEO Julián Díaz

Come è stato annunciato, la Dufry ha subito una significativa riorganizzazione interna che è stata avviata all'inizio dell'estate. Il periodo di transizione termina il 1 settembre quando il processo di riorganizzazione sarà completato e attuato. Negli ultimi otto anni la Dufry ha subito un'evoluzione significativa con la quale la dimensione dell'azienda è aumentata di cinque volte durante la quale siamo diventati i principali esercenti aeroportuali con una quota di mercato pari all'8%.

Crediamo che la nostra redditizia strategia di crescita, che abbiamo attuato negli ultimi anni, sia ancora valida e ci prefiggiamo di continuare a crescere in modo organico per quanto riguarda il numero di passeggeri e di accrescere la nostra produttività e aumentare le vendite per passeggero. Allo stesso modo, vogliamo continuare a migliorare i nostri margini operativi così come migliorare l'utilizzo del nostro capitale. Quindi, dobbiamo adattare la struttura dell'azienda per poter continuare questa strada di crescita e la riorganizzazione è un passo fondamentale per rafforzare ulteriormente il nostro modello aziendale.

I principi chiave della riorganizzazione sono molto semplici: il nostro scopo è decentrare l'esecuzione aziendale e dare maggiori responsabilità alle regioni per quanto riguarda le operazioni giorno per giorno e abbiamo intenzione di centralizzare quelle funzioni in cui possiamo sfruttare i nostri criteri e creare delle sinergie globali, come gli appalti e la logistica.

In sintesi la riorganizzazione ha lo scopo di potenziare i nostri dipendenti e di avvicinarsi ai nostri clienti e ai nostri locatori e di rafforzare la nostra attenzione dell'azienda sulla crescita e sull'efficienza.



Julián Díaz, CEO

Vorrei congratularmi con le persone appena nominate e ringraziare tutti i dirigenti per il loro eccezionale contributo negli ultimi anni. Ognuno di loro ha giocato un ruolo chiave per lo sviluppo della Dufry e lo continuerà a fare nella sua nuova funzione. Siamo convinti che questa riorganizzazione renderà la Dufry più efficiente per quanto riguarda lo sviluppo del modello aziendale e si rafforzerà maggiormente la nostra posizione come esercente aeroportuale a livello mondiale. ■

## Contenu

Éditorial 2, Nouvelles régionales 3, Employés Dufry 5, Réussites 6, Événement 7, Coup de coeur 8

## Contenu des sections

<p><b>Éditorial</b></p> <p>Déclarations et annonces des PDG/directeur de l'exploitation/directeur financier, éditoriaux, faits et chiffres, engagements clés de la société, changement de management.</p>	<p><b>Nouvelles régionales</b></p> <p>Nouvelles boutiques ou modifications de l'existant, nouveaux concepts, contrats, activités promotionnelles, récompenses, des éclairages régionaux ou initiatives.</p>	<p><b>Événement</b></p> <p>Reprise du sujet principal ou interviews de personnes importantes (en principe en lien avec l'image de couverture). Principalement centré sur des activités particulières, des affaires, des occupations.</p>	<p><b>Réussites</b></p> <p>Success Stories, réussites au niveau local, partage des pratiques efficaces.</p>	<p><b>Dufry People</b></p> <p>Présentation d'un employé pour une raison particulière : nouvelle idée, bonne réussite dans son travail, intérêt spécifique ou passe-temps intéressant.</p>	<p><b>Coup de coeur</b></p> <p>Nouvelle boutique ou remise à neuf (par exemple : Boutique du mois) Quatrième de couverture ou PDF imprimable.</p>
---	---	--	---	---	---

## A PROPOS DE

**Éditeur:** DUFYR AG, Hardstrasse 95, 4020 Basilea Svizzera **Team editoriale Sede Centrale:** Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Javier Gonzalez, Lubna Haj Issa **Team contenuto regionale:** Emorine Franck (R 1), Tijani Djaziri (R 1), Celine Heinrich (R 1), Marcus Griffin (R 2), Madelin Moreno (R 2), Tiago Gloria (R 3), Laura Samuels (R 4) **Design, stesura testi e coordinamento di processo:** Match Communications; Itziar Marañoñ, Roland Sennhauser, Christian Staub **Produzione:** Match Communications, Zurigo e x-site, Basilea **Lingue pubblicate:** Inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo **Sito Web:** <http://emagazine.dufry.com>

Dufry est un commerce de passage global avec 13'500 personnes servant des clients dans plus de 1'200 boutiques à travers 45 pays.



Notizie regionali

# News della Dufry

## Forte crescita continuata e margine di espansione

La Dufry ha continuato a funzionare bene nel primo semestre del 2012 con una crescita del fatturato del 28.4%. Il margine lordo è aumentato di 0.8 punti percentuali e ha raggiunto il 58.8%. L'EBITDA è cresciuto del 48.4% a 220.1 milioni di CHF e il margine EBITDA ha raggiunto il 14.5%, 190 punti base in più rispetto allo stesso periodo del 2011. Julián Díaz, CEO del Gruppo Dufry ha commentato: "La Dufry è riuscita ancora una volta a raggiungere una serie forte di risultati. Grazie al nostro approccio disciplinato abbiamo aumentato il fatturato così come i nostri margini. Abbiamo anche generato un significativo flusso di cassa libero che ci ha permesso un alleggerimento considerevole durante gli ultimi tre trimestri. Le nostre ultime acquisizioni continuano a funzionare come previsto e le prime sinergie generate ci forniscono la fiducia che siamo sulla giusta strada per raggiungere i nostri obiettivi. Ancora una volta, grazie alla nostra diversificazione globale, potremmo bilanciare le varie prestazioni in tutte le regioni e fornire una crescita redditizia". Alcune regioni, come l'Eurasia o il Sud America hanno aumentato il loro fatturato di oltre il 50% supportato dall'integrazione delle acquisizioni.

Anche tutte le altre regioni hanno aumentato le vendite e, secondo la rispettiva situazione economica locale, la crescita è variata tra il 6% e il 22%. Come ha dichiarato Julián Díaz, le prospettive globali per il settore rimangono positive. "Sussistono sostanziali differenze regionali anche se" - ha aggiunto - "alcuni mercati rimangono fragili. Quindi continueremo a stare attenti allo sviluppo in tutte le nostre operazioni." ■

## Nizza: Negozio temporaneo Mc Gregor all'aeroporto di Nizza

La Dufry ha aperto un negozio temporaneo a Nizza per il Gran Premio di Formula 1 di Monaco da maggio a giugno. Il marchio scelto per il negozio è stato Mc Gregor, sponsor ufficiale dei tessuti di questa competizione. Il negozio era situato in una zona aeroportuale e ha venduto più di 1200 pezzi. "Ripeteremo questa operazione l'anno prossimo e al momento stiamo lavorando allo stesso tipo di progetto con Kipling per agosto, settembre e ottobre", informa il direttore delle vendite al dettaglio di Nizza, Christophe Ricard. ■

## Mauritius: Relazione commerciale con Mauritius Duty Free

A gennaio è stato firmato un contratto con la Mauritius Duty Free per sviluppare un duty free business alle Mauritius. L'operazione ha rafforzato l'impegno della società con il nuovo terminal dell'aeroporto delle Mauritius che sarà completato alla fine del 2012. Vi sarà un nuovo negozio alle partenze (1500 m²), due agli arrivi (700 m²), un negozio di moda (270 m²) e 3 negozi di lusso High End (ognuno di circa 30 m²) così come un nuovo negozio alle partenze sull'isola di Rodrigues (220 m²). ■

## Cina: Crescita nel sud-ovest della Cina

Sette negozi duty free hanno aperto le loro porte per la prima volta il 28 luglio nella zona partenze del Terminal 2 del cinese Chengdu Shuangliu International Airport. Cinque di loro sono specializzati in marchi famosi come Armani, Swarovski, Hugo Boss, Coach e Tumi. Gli altri due negozi offrono profumi e cosmetici e la varietà del concetto dell'Hudson Market. Lo spazio complessivo di vendita al dettaglio è di 2249 metri quadrati. ■

## India: 45 opportunità per godere l'Hudson News & Café

I primi negozi "Hudson News & Café" sono stati lanciati presso le stazioni della Delhi Metro Rail Corporation (DMRC). Dalla fine di luglio saranno aperti 20 negozi e infine il numero dei negozi raggiungerà 45 punti vendita. La metropolitana di Delhi trasporta circa 2.000.000 di pendolari ogni giorno ed è la più grande rete di trasporto in crescita in India. La Dufry svilupperà circa 2000 m² di superficie di vendita su tutta la rete DMRC nei prossimi 3 mesi. ■



Diamo il benvenuto al nuovo staff in India.



Notizie regionali

### Punto vendita mobile implementato con successo nei negozi delle navi da crociera

La regione Dufry dell'America Latina ha lanciato un dispositivo di punto vendita mobile per i servizi di vendita al dettaglio Flagship, la nostra compagnia che opera sulle linee da crociera. Questo sistema è un passo avanti che permette di effettuare le vendite da qualsiasi punto della nave in tempo reale. L'implementazione del modello pilota a bordo lo NCL Dawn è stata un successo clamoroso ed è stata possibile grazie alla collaborazione tra la squadra operativa della Flagship, il dipartimento regionale IT di Miami e il team di gestione della Norwegian Cruise Line. ■



I clienti hanno un accesso più facile ai nostri prodotti.

### Brasile: Cinque colleghi testano i loro limiti

La gara Ultra Marathon di quest'anno ha avuto ancora una volta un gruppo di partecipanti dello staff della Dufry del Brasile e dell'Argentina: Pedro Henrique, Claudia Lacerda, Carlos Maciel, Miguel Bravo e Marcos Salomão hanno rappresentato la nostra azienda in questo famoso evento sportivo. "Abbiamo imparato molto da questa esperienza, possiamo portare i nostri limiti ben oltre a quanto abbiamo immaginato. Vorremmo ringraziare anche la Dufry per averci dato questa opportunità unica", hanno dichiarato i partecipanti del Brasile. ■



### Brasile: Negozi di cosmetici Kiehl's

Da maggio 2012 la Dufry sta operando un nuovo marchio in Brasile: Kiehl's, una marca di cosmetici che appartiene alla L'Oréal. Per questo motivo vi sono sei nuovi negozi operativi in Brasile: tre a Rio de Janeiro, due a Belo Horizonte e uno a São Paulo. La Kiehl's si impegna nella cura della natura e non utilizza conservanti, le sue bottiglie sono riciclabili e gli shampoo non sono testati sugli animali. ■



Kiehl's appartiene alla L'Oréal e si prende cura della natura.

### Dallas: Nuove concessioni alimentari e di vendita al dettaglio in arrivo al Dallas Love Field

Due imprese comuni guidate dall'Hudson Group sono state selezionate dalla Città di Dallas in un recente processo di offerta competitiva per fornire servizi sia alimentari sia di vendita al dettaglio presso il Dallas Love Field Airport (DAL) ristrutturato di recente.

Il premio include più di otto pacchetti di vendita al dettaglio e due per gli alimentari e le vendite e include: tre edicole, una libreria, 11 punti di vendita al dettaglio di specialità e cinque punti di ristorazione, per un totale di quasi 4877 m<sup>2</sup>. I marchi vincenti e i concetti saranno tutti "distintamente Dallas" in linea con la preferenza dichiarata del RFP per i temi e i concetti locali. Quindi alcuni negozi avranno nomi quali West End News e CNN Newsstand - Dallas, accanto a marchi nazionali come Hudson News e librerie Hudson. Per quanto riguarda la vendita di specialità al dettaglio, ci sono negozi che rappresentano le attrazioni e le aziende locali, inclusi Fair Park TX, Billy Bob's Texas, Mallasadi abbigliamento maschile, e i famosi stivali texani. Altri prodotti includeranno l'abbigliamento femminile Desigual, Tech on the Go, Travel + Leisure, Spectacles, Bliss, Soybu e Fire CZ. Per quanto riguarda la ristorazione, il premiato ristorante del luogo Jason's Deli farà il suo debutto presso l'aeroporto in un ampio ristorante mentre Dunkin' Donuts, Baskin Robbins e un nuovo concetto chiamato "Texpress Gourmet" offriranno caffè e snack in molti luoghi ai viaggiatori che vanno di corsa. ■



Dufry's People

## Riconoscimenti del settore



Armen Unusyan, Supervisore della Manutenzione presso Zvartnots International Airport

Armen Unusyan che lavora in qualità di supervisore della manutenzione nelle operazioni della Dufry presso lo Zvartnots International Airport a Yerevan, Armenia, è stato premiato con un certificato della Lacoste per il suo eccezionale approccio al Servizio Clienti.

In precedenza era stato nominato dai suoi colleghi per il premio "la prima linea" della rivista Moodie Report. Armen è responsabile di un'ampia gamma di compiti relativi al servizio clienti e in particolare supportare il lavoro dei cassieri - inclusi la formazione, la valutazione e la supervisione. "Lavoro per questa azienda da oltre cinque anni perché amo il mio lavoro" - ha dichiarato Armen. "Mi piace studiare i problemi da una prospettiva pratica e lavorare con le persone. Cerco di condividere la mia conoscenza e l'approccio con gli altri".

Il dipendente della Dufry ha anche condiviso un suggerimento per risolvere le situazioni difficili: "Dovete essere flessibili e pronti a prendere decisioni rapide e responsabili".

Il motivo principale di questo riconoscimento è che grazie al suo "lavoro devoto e la sua capacità di lavorare su più progetti contemporaneamente, tutto il negozio è in grado di fornire un buon livello di assistenza al cliente". ■

## Andreas Schneider



Andreas Schneider, Direttore finanziario (CFO)

Dopo l'ultima riorganizzazione interna Andreas Schneider è il nuovo direttore finanziario (CFO), una sfida che affronta con entusiasmo.

*DW: Lei è il responsabile del dipartimento finanziario della Dufry, quali sono i suoi compiti principali?*

AS: Garantire che la strategia finanziaria si inserisca nella strategia globale; valutare i principali compiti finanziari del Gruppo incluse

le regioni; ed essere un intermediario con le parti esterne come gli investitori e le banche. Farò parte di un maggiore lavoro di squadra, quindi, per fortuna, non farò tutto da solo.

*DW: Cosa si aspetta di cambiare?*

AS: Dobbiamo migliorare la nostra competenza in alcuni settori come la gestione del rischio. Il mondo è diventato più volatile negli ultimi anni e siamo cresciuti molto. Quindi, gli errori possono avere un impatto maggiore rispetto al passato e vogliamo essere sicuri di farne il meno possibile. Un altro argomento costante è come sviluppare l'azienda per aggiungere valore. Se siamo in grado di combinare l'esperienza operativa e finanziaria, ci sono delle possibilità di migliorare la nostra attività.

*DW: C'è qualcosa che rimarrà invariato?*

AS: Resterò occupato.

*DW: Quale caratteristica della sua personalità l'aiuta nella sua posizione?*

AS: Sono una persona mentalmente aperta e mi piace lavorare con le persone.

*DW: Potrebbe dirmi qualcosa che trova particolarmente interessante nel settore finanziario.*

AS: La finanza è un modo per riflettere la realtà. La finanza non si tratta di mischiare i numeri ma di fornire informazioni all'interno di un quadro di lavoro che consenta ai direttori e agli impiegati di prendere le giuste decisioni. ■



Missione  
Compiuta

## Un premio all'efficienza e al lavoro di squadra

A gennaio 2012, sono stati presentati i premi One Dufry Awards. Questa era la prima volta che la nostra azienda ha organizzato questa competizione e i risultati sono un buon riflesso della diversità e dell'impegno della squadra internazionale della Dufry. Siamo fieri di presentare i vincitori delle tre categorie:

### 1. Il premio produttività:

**1° posto (pari merito):** Repubblica Dominicana e Tenerife, Spagna.  
**2° posto:** Brasile.

### 2. Il premio clienti:

**1° posto:** Repubblica Dominicana.  
**2° posto:** Sharjah (UAE).  
**3° posto:** Puerto Rico.

### 3. Il premio innovazione:

**1° posto:** Iniziativa promozione "Mega Event" - Gruppo ampio. Le squadre della promozione "Mega Event" sono: Javier Gonzalez, Marketing HQ; Ian Foster; Santiago Perez, Direttore del marketing, Spagna; Daniil Petrov, Direttore del marketing, Russia; Lelia Chouk, Direttore del marketing, Tunisia; Michelle Coloma, Direttore del marketing, Sharjah; Carla Cora, Direttore del marketing, Puerto Rico; Christina Sadlak, Direttore del marketing, Newark; Otilia Solano, Direttore del marketing, Repubblica Dominicana; Mario Portela, Direttore del marketing, Brasile; Alejandra Velazquez, Direttore del marketing, Messico; Luca Giusti, Direttore del marketing, Italia; Franck Emorine, Direttore del marketing, Basilea e Praga; Muriel Runser, Procurement P&C Category Manager; Pilar de Garrastazu, Global Head della P&C.

**2° posto:** La squadra Xhe X Team - Sharjah, UAE  
I membri della squadra addetta alle vendite sono: DCOO, Erik Van der Veen; Operations Manager, Bala Krishnan; Raymond Cotter delle risorse umane.

**3° posto:** The Fachada Viva Project - Brasile  
I partecipanti di questa squadra sono: Mario Portela, Direttore del Marketing, Brasile; Andre Mafra, Marketing, Brasile; Fernando Chaves, Marketing, Brasile; Cleber Amaral, Merchandising.

L'edizione 2012 dei premi Dufry One è stata lanciata a maggio, i premi e i vincitori di questa edizione saranno annunciati all'inizio del 2013.

### Uno sforzo internazionale per aumentare le vendite



Ian Foster, Global Promotions Manager

Ian Foster, Global Promotions Manager presso la sede centrale di Basilea è stato un membro attivo della squadra che ha vinto il primo posto per il premio innovazione 2011. Il progetto si chiamava Mega Event e ha agito simultaneamente in 5 regioni a giugno 2011 per lanciare l'ultima fragranza di Carolina Herrera, L'Eau.

I 14 membri della squadra (Marketing & Procurement) hanno partecipato da più di 10 paesi a questa iniziativa mondiale di promozione.

*Dufry World: Quale è stata la prima cosa che ha pensato quando è stato informato che la sua squadra aveva vinto?*

Ian Foster: Inizialmente sono stato informato dal nostro direttore delle risorse umane che la promozione del Mega Event e gli sforzi di collaborazione del marketing e appalti erano stati presi in considerazione per il premio. Abbiamo dovuto attendere altri mesi prima che il Sig. Díaz annunciassi i risultati e, ovviamente, siamo rimasti entusiasti che la nostra innovazione e il nostro lavoro di squadra siano stati riconosciuti in questo modo.

*DW: Quale premio avete vinto?*

Abbiamo vinto un fantastico premio in cristallo che è in bella mostra nel mio ufficio con un certificato di vittoria in cornice. Sono l'unico custode del premio perché appartiene a tutta la squadra, tuttavia ogni membro della squadra riceverà un certificato "di riconoscimento dell'eccellenza" per il proprio ufficio, firmato dal Sig. Julian Díaz.

*DW: Perché pensa di aver vinto?*

L'evento ha comportato non soltanto la guida delle vendite del prodotto che abbiamo promosso ma l'interazione con i nostri clienti al di fuori del negozio e ciò ha creato un maggior affollamento nei nostri negozi. Inoltre il progetto ha avuto così tanto successo che sarà esteso da 12 a 31 sedi Dufry.

*DW: Vuole aggiungere altro?*

Il Mega Event si è evoluto in un'attività permanente. Un programma continuo che ogni mese mette in evidenza e promuove un prodotto o un marchio diverso. Vorrei congratularmi di nuovo per il duro lavoro, la dedizione e l'impegno sia della squadra del marketing sia di quella dell'approvvigionamento di questo primo progetto Mega Event. ■



Sotto i  
riflettori

## Un cambiamento per rafforzare la voglia di crescere

**Il 1 luglio la nostra azienda ha iniziato una riorganizzazione interna per continuare la nostra strategia di crescita e una cultura aziendale basata sul lavoro di squadra.**

La Dufry si è sviluppata rapidamente negli anni passati. Dal 2003 il Gruppo ha quintuplicato il suo volume di affari, si è espanso in 20 nuovi paesi e ha quintuplicato il numero del personale e dei punti vendita al dettaglio. Nel 2011, la Dufry ha realizzato un fatturato di oltre 2,6 miliardi di CHF con un organico di oltre 13800 persone in 45 paesi in più di 1200 negozi.



Renato Tesliuk, Pedro Henrique, Mario Estima, Jaime Balcells, Pedro de Ayala, Cyrille Beauviche, Miguel Angel Martinez, Erik Van der Veen, Juan Antonio Nieto, Santiago Pérez, Mitch Panzar.

Tali numeri impressionanti hanno richiesto una regolazione della struttura aziendale per raggiungere gli obiettivi finanziari, commerciali e di efficienza impostati nel piano strategico. Quindi la Dufry ha introdotto i seguenti cambiamenti:

1. La nuova configurazione regionale consoliderà le 6 precedenti regioni in 4 regioni, dirette dai seguenti COO regionali, tutti facenti capo al CEO Julián Díaz: R1 Europa, Africa e Asia; R2 America Latina: René Riedi; R3 Brasile: José Carlos Rosa e R4 Nord America: Joseph DiDomizio. "In questo modo l'organizzazione è più equilibrata e può essere gestita in modo più efficiente da un punto di vista globale. Dal punto di vista regionale, questo consolidamento consentirà alle regioni di focalizzarsi sulle loro sfide specifiche", spiega Jaime Balcells, Responsabile dell'Organizzazione e dell'Integrazione, il dipartimento che ha lavorato insieme allo studio AT Kearney e alle varie comunità che sono state coinvolte per attuare questa riorganizzazione.

2. La nuova Business Unit (BU) ha consolidato le precedenti 19 BU in 15. Come fa notare Jaime Balcells, l'impatto principale che questa riorganizzazione comporta è "rafforzare i ruoli regionali con funzioni commerciali molto solide".

3. La piattaforma di approvvigionamento globale (DTR) è stata distribuita per servire le operazioni della Dufry in tutto il mondo, massimizzare le economie di scala grazie alla centralizzazione degli appalti pubblici e della logistica.

4. La nomina di un presidente consultivo regionale per rafforzare lo sviluppo aziendale del luogo, le relazioni istituzionali e politiche e l'immagine dell'azienda. Le persone nominate in qualità di Senior Advisor non esecutivi sono: R1 Europa, Africa e Asia: Dante Marro; R2 America Latina: José H. González; R3 Brasile: Humberto Mota; R4 Nord America: Mario DiDomizio.

La riduzione del numero di regioni si rifletterà anche nel Comitato Esecutivo del Gruppo che sarà composto da: CEO, Julián Díaz; CFO, Andreas Schneider; Global COO, José Antonio Gea; Chief Legal Officer, Pascal Duclos e da quattro COO regionali. Tutte queste nomine diventeranno effettive dal 1 luglio ma saranno completamente operative dal 1 settembre. Quel giorno i nostri clienti non sentiranno alcun cambiamento diretto nella loro esperienza di acquisti con Dufry. Tuttavia è stato un momento fondamentale per questa azienda. "Speriamo che questa riorganizzazione riguardi direttamente il cliente per sempre! Credo che essi percepiscano un concetto di vendita al dettaglio di prodotti da viaggio più omogenea tra i nostri punti vendita sparsi in tutto il mondo", ha concluso Balcells. ■

**Uno degli oltre 30 dirigenti i cui ruoli e attività sono stati modificati da questa riorganizzazione è Jordi Martín- Consuegra. L'ex direttore delle risorse umane e dell'organizzazione globale è il capo di un dipartimento più ampio che comprende organizzazione, risorse umane, informazione, tecnologia e comunicazioni aziendali.**

*Perché era necessaria questa riorganizzazione?*  
Perché pur essendo cresciuti molto, le nostre ambizioni sono sempre più grandi. La riorganizzazione è un invito all'azione per tutti noi che non possiamo vivere dei risultati ottenuti in passato.

*Come ha vissuto personalmente tutti questi cambiamenti?*  
Questa è una grande opportunità di crescita. Le maggiori responsabilità esercitano una pressione su di me per crescere come leader della Dufry e farò affidamento sulla nostra solida squadra esistente per affrontare insieme questa sfida.

*Cosa vuole fare prima di tutto in questa nuova posizione?*  
Incontrare tutte le persone coinvolte singolarmente e ascoltare le loro idee e preoccupazioni. La Dufry è una leader sul nostro mercato e le sue conquiste sono il risultato di uno sforzo collettivo quindi abbiamo bisogno di contare sul sostegno e lo stimolo di tutti.

*Questa riorganizzazione riguarda direttamente i dirigenti della Dufry, in che modo l'altra parte dello staff (vendite, direttori dei negozi, servizio clienti...) percepisce questi cambiamenti?*

Vi sarà l'ovvio cambiamento a breve termine di avere nuove persone in nuovi ruoli. Tuttavia, il vero cambiamento importante è ciò che raggiungeremo a medio termine. Per la Corporate resources ciò include sostenere la riorganizzazione e le nuove integrazioni, nuovi programmi di formazione e HR, solide soluzioni IT e una maggiore attenzione alle persone e alla comunicazione.



Preferiti

## Una passeggiata attraverso l'efficienza in Armenia

Il grande negozio Duty Free che la Dufry gestisce nell'Armenian Zvertnots International Airport è un esempio dell'impegno dei suoi 68 impiegati. L'esempio è uno dei membri della squadra Dufry, Armen Unusyan che è stato premiato dalla rivista Moodie Report "La prima linea" (vedere articolo a pagina 5). Questo negozio di 1,200 m<sup>2</sup> è stato aperto a novembre 2011 e offre più di 500 marche diverse che includono un'ampia gamma di liquori locali e internazionali, tabacco, cibo, profumi, accessori di lusso e altro ancora. ■

