

# Dufry World

Rivista d'azienda online del gruppo Dufry



DUFRY

Numero 15 / Luglio 2015



 **Il primo comune evento del team HQ**

 **Andrea Belardini – COO della regione Europa centrale e orientale**

 **Centro internazionale di competenza Hudson**

 **Negozio gourmet e di giocattoli: Nuovo concetto a Pulkovo**



Editoriale

# Focus sulla crescita organica mentre si raggiungono traguardi importanti

## Di Julián Díaz, CEO Dufry

Come previsto, il primo trimestre del 2015 si è rivelato un inizio difficile nel 2015 con una crescita positiva per quanto riguarda lo sviluppo nella maggior parte delle nostre regioni ma con un impatto importante di mercati esposti a cittadini russi e brasiliani che devono ancora fronteggiare una svalutazione impegnativa delle loro monete, con una conseguente perdita del potere di acquisto. Mentre nel mese di aprile e di maggio abbiamo assistito ad alcuni segnali di stabilizzazione per il rublo russo, il real brasiliano ha mantenuto la sua volatilità.

L'azionamento della crescita organica in tutte le nostre sedi è, quindi, la nostra priorità assoluta per beneficiare delle regioni con le migliori prestazioni come l'Europa occidentale, USA e Canada, America I così come Asia e Medio Oriente e, quindi, essere in grado di lenire il più possibile gli impatti delle valute dei mercati emergenti citati in precedenza. In questo contesto abbiamo sviluppato due azioni a breve e a lungo termine per guidare attivamente la crescita organica:

- In primo luogo, abbiamo già lanciato un piano di ristrutturazione che coinvolge i 120 negozi più importanti e che ci consentirà di attrarre meglio i potenziali clienti attraverso, per esempio, miglioramenti degli espositori dei prodotti, le strutture dei negozi e miglioramenti del merchandising.
- In secondo luogo, stiamo lavorando a livello di marchi per definire obiettivi specifici di vendite e promozioni con i nostri fornitori per generare vendite e ricavi aggiuntivi, sia per i nostri partner sia per Dufry. Il piano di marchi ci consentirà anche di portare la nostra relazione di lavoro con i fornitori a un livello più strategico e poter pianificare attività di vendita e di marketing con un approccio a lungo termine e globale.

Nonostante queste sfide difficili, abbiamo realizzato alcuni passi reali importanti sia rispetto all'esecuzione dell'integrazione di Nuance sia all'acquisizione di WDF. I team delle cede del Gruppo situati a Zurigo e Basilea si sono incontrati per il loro primo workshop insieme alla fine di marzo, in cui abbiamo discusso

in dettaglio la strategia di Dufry e abbiamo definito gli obiettivi per l'attuale esercizio finanziario. I numerosi workshop tenuti hanno fornito una base eccellente e un ambiente di scambio per unire le nostre competenze e rafforzare la nostra collaborazione futura così come incontrare personalmente i nostri nuovi colleghi. Nel complesso l'integrazione di Nuance sta procedendo bene e secondo i piani. Quindi, possiamo confermare il completamento del progetto per la fine di quest'anno. Rispetto all'acquisizione di WDF, abbiamo raggiunto due importanti traguardi, mentre i nostri azionisti hanno approvato l'aumento di capitale necessario all'Assemblea Ordinaria degli Azionisti tenuta il 29 aprile 2015 e abbiamo eseguito l'emissione riservata e l'aumento di capitale a giugno, con cui abbiamo ricaricato raggiunto 2.2 milioni di CHF di nuovo capitale azionario da utilizzare per finanziare in parte l'acquisizione di WDF. Contemporaneamente abbiamo anche presentato la documentazione antitrust sui mercati necessari, in modo che continuiamo a prevedere la chiusura dell'acquisizione del 50,1% del capitale di Edizione nel terzo trimestre del 2015. Dopo la chiusura, inizieremo a pianificare in dettaglio l'integrazione di World Duty Free e anche a lanciare l'OPA obbligatoria per acquisire il rimanente 49.9% delle quote di WDF. ■



### Contenuto

Editoriale **2**, Notizie regionali **3**,  
Le persone di Dufry **6**, Missione  
compiuta **9**, Sotto i riflettori **10**,  
Negozio preferito **12**

### Contenuto delle sezioni



#### Editoriale

Affermazioni e annunci da parte di CEO/COO/CFO, editoriali, fatti & cifre, pietre miliari, responsabilità aziendale, cambi di gestione.



#### Notizie regionali

Negozi nuovi o modificati, concetti, contratti, attività promozionali, premi, notizie o risultati locali di rilievo.



#### Sotto i riflettori

Storia principale o intervista con personaggi di spicco (solitamente in linea con l'immagine di copertina). Enfasi su attività speciali, imprese, occasioni.



#### Missione compiuta

Storie di successo, storie di ambientazione locale, casi di migliore prassi.



#### Le persone di Dufry

Presentazione di un impiegato per un motivo particolare: nuove idee, produttività sul lavoro, interessi particolari, hobby speciale.



#### Preferiti

Negozio nuovo o ristrutturato di recente (es. negozio del mese). Quarta di copertina della versione PDF stampabile.

#### CHI SIAMO

**Editore:** DUFREY AG, Brunneggstrasse 12, 4010 Basilea Svizzera **Team editoriale Sede Centrale:** Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Arico, Javier Gonzalez, Renzo Radice, Lubna Haj Issa **Team contenuto regionale:** Tijani Djaziri (R1), Marcus Griffin (R2), Monica Lobo (R3), Laura Samuels (R4), Minna Levanto (Nuance) **Design, stesura testi e coordinamento di processo:** Match Communications, Zurigo **Produzione:** Match Communications, Zurigo e x-site, Basilea **Lingue pubblicate:** Inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo **Sito Web:** <http://emagazine.dufry.com>

Dufry è una società operante nel settore del travel retail a livello globale, con 20'000 impiegati al servizio di clienti in oltre 1'650 negozi dislocati in 58 paesi.



Notizie  
regionali

## Notizie di Dufry

### HQ: Dufry Continua la crescita del fatturato e dell'EBITDA nel primo trimestre del 2015

Nel primo trimestre del 2015, il fatturato è cresciuto del 31.5% e ha raggiunto 1,018.9 milioni di CHF, con risultati complessivi che mostrano una prestazione solida di base. L'EBITDA è cresciuto a 92.0 milioni di CHF comprendendo i primi miglioramenti di redditività da Nuance. Il flusso di cassa prima del capitale di esercizio è cresciuto del 10.9% e ha raggiunto 103.8 milioni di CHF. L'EPS di cassa è cresciuto del 21% a 1.09 CHF per il trimestre.

Il fattore chiave della crescita del fatturato è stata il consolidamento di Nuance. Il rendimento è stato influenzato dalla svalutazione continua delle valute dei mercati emergenti, in particolare il real brasiliano e il rublo russo durante il trimestre e soprattutto a marzo.

L'utile lordo ha raggiunto 586.3 milioni di CHF nel primo trimestre del 2015, da 456.8 milioni di CHF nel 2014, una crescita del 28.3%. Secondo i termini riportati, il margine lordo ha raggiunto il 57.5% dal 58.9% dell'anno precedente. Escludendo Nuance, il margine lordo è migliorato di 30 punti base ed è risultato nel 59.2%. L'utile netto è stato di -5.8 milioni di CHF nel primo trimestre del 2015, contro i 9.9 milioni di CHF dell'anno precedente. Gli utili netti attribuiti agli azionisti hanno raggiunto -9.0 milioni di CHF nel periodo. Gli utili netti di cassa, che escludono l'acquisizione relativi all'ammortamento, ammontavano a 39.0 milioni di CHF e il rispettivo EPS di cassa ha raggiunto 1.09 CHF, un incremento del 21% rispetto all'anno precedente. ■

### Europa: Nove negozi di moda e di beni di lusso a Nizza

Il 7 maggio, Dufry ha firmato con l'Aéroport Nice Côte d'Azur il contratto di concessione per gestire nuove nuovi negozi duty free presso l'aeroporto Nice Côte D'Azur. La licenza di vendita al dettaglio di beni di moda e di lusso è valida per sette anni, con inizio dal 2016. Includendo il contratto di concessione per due negozi gourmet già aggiudicato a marzo 2015, lo spazio complessivo di vendita al dettaglio supererà i 1100 m<sup>2</sup>, aumentando del 65% lo spazio complessivo di vendita al dettaglio presso l'aeroporto. I 968 m<sup>2</sup> di ulteriore spazio per la vendita al dettaglio includono negozi di marca come due negozi Hermes, Max Mara, Emporio Armani, Baccarat, Michael Kors e Ferragamo e anche un negozio multi-marca Fashion "Attitude". La nuova area consentirà a Dufry di offrire ai suoi clienti un'esperienza unica di acquisto in un segmento di fascia elevata. La fase di apertura del primo negozio è prevista per l'ultimo trimestre del 2015, pianificando che tutti i negozi siano pienamente operativi nel

primo trimestre del 2017. L'aeroporto Nice Côte d'Azur è il terzo aeroporto più trafficato di Francia - nel 2014 ha gestito 11,7 milioni di passeggeri. ■

### Europa: Nuova atmosfera per Hellenic Duty Free Shop

Hellenic Duty Free Shop hanno recentemente inaugurato un'imponente area commerciale per i passeggeri che viaggiano dall'aeroporto internazionale di Atene verso le destinazioni al di fuori di Schengen. La ristrutturazione totale ha regalato una nuova atmosfera all'aeroporto. Il negozio di profumi e cosmetici è stato completamente ristrutturato e il suo nucleo di offerte è stato arricchito con marchi di lusso come Jo Malone, La Mer e Molton Brown. Una sezione di Haute Perfumerie è stata posizionata adesso al centro del negozio. Il negozio Cava offre un'ampia varietà di vini del luogo, liquori, dolci e beni esclusivi da viaggio. Ai passeggeri è offerto un assaggio dei migliori prodotti caseari tradizionali greci, sempre a prezzi competitivi, con alcune delizie. L'area "Fashion Street" è ispirata alle ultime tendenze di moda delle boutique di lusso come Ralph Lauren, Michael Kors, Salvatore Ferragamo, Armani Jeans, Emporio Armani & Burberry, Folli Follie, Links of London, ecc. L'atmosfera del centro commerciale è ampliata da megaschermi posti in punti strategici in tutta l'area extra Schengen, presentando così ai visitatori le offerte in corso, gli eventi e i beni esclusivi. ■



Presso l'aeroporto internazionale di Atene, il negozio di profumi e di cosmetici è stato completamente ristrutturato e la sua offerta principale include marchi di lusso.



Notizie  
regionali

## Europe: Inaugurazione del nuovo negozio Nuance Luxury Beauty presso l'aeroporto di Ginevra

In risposta all'interesse sempre crescente per i prodotti cosmetici e di bellezza di alta qualità da parte dei consumatori e un servizio eccezionale, Dufry presenterà un negozio di prodotti di bellezza Nuance presso l'aeroporto di Ginevra. L'ambiente di acquisto è migliorato con marchi ricercati di prodotti di bellezza, come IOMA, Tom Ford Beauty e La Prairie, e i consulenti di bellezza aiutano i clienti a trovare i prodotti per le loro singole necessità. IOMA introdurrà la sua avanzata tecnologia di cura della pelle, mentre Tom Ford Beauty aprirà un nuovo banco per offrire la sua collezione ricercata di cosmetici e profumi. Inoltre, La Prairie offrirà una squisita fusione della scienza svizzera assicurando una bellezza senza età ai suoi clienti. ■



La cerimonia del taglio del nastro per il nuovo negozio di prodotti di bellezza di lusso presso l'aeroporto di Ginevra ha avuto un'atmosfera festosa.

## Asia: Mantenere la concessione per l'attrezzatura elettronica audio-visiva di Nuance al HKIA

Ad Hong Kong, Dufry è fiera di annunciare che dopo oltre un anno di lavori preparatori, l'azienda ha vinto con successo e ha mantenuto la concessione per le attrezzature elettroniche audio visive di Nuance presso l'aeroporto internazionale di Hong Kong ("HKIA") per la terza volta dal 2000. Coprendo una superficie complessiva di 500 m<sup>2</sup>, la vittoria include outlet presso due location esistenti nell'area riservata del lato volo, più una nuova location presso la sala degli arrivi del lato atterraggio. In segno di apprezzamento dello stand principale di Dufry nel lancio dei più recenti beni elettronici, l'offerta della società per questa ultima concessione di beni elettronici presso HKIA è stata sostenuta completamente da 28 marchi elettronici leader del settore, fra cui molti hanno garantiti il primo lancio di nuovi concetti, offerte uniche di prodotti e servizi esclusivi a Dufry a sostegno della sua gara. "Assicurare la concessione di beni elettronici a HKIA è un importante passo strategico per consolidare la nostra pre-

senza a HKIA, sostenere la forza del nostro staff di esperti e ripristinare il nostro posizionamento aziendale nella costruzione di un business versatile aeroportuale in Asia contro tutte le sfide e le competizioni.", ha commentato Alessandra Piovesana, Regional Managing Director di Dufry Asia. ■

## Asia: Tradizione e shopping duty free online presso il Kempegowda Airport

I viaggiatori che passano al Kempegowda International Airport, Bengaluru, India saranno invitati a una passeggiata improntata alla nostalgia e alla ricca tradizione dell'India meridionale poiché Dufry svela il suo nuovo Nuance Duty Free Store nella sala delle partenze dell'aeroporto. L'esperienza di acquisto di 900 m<sup>2</sup>, oltre a offrire la migliore merce internazionale e al prezzo migliore, arricchirà i visitatori della ricca eredità culturale del Bangalore. Mentre i viaggiatori assorbono questa esperienza nostalgica, possono scegliere tra un'ampia gamma di negozi: profumi, cosmetici, liquori, prodotti di pasticceria, elettronica e altro ancora. Inoltre il negozio a breve introdurrà accessori e articoli alla moda, a complemento dell'offerta di prodotti al dettaglio dell'aeroporto. Anche al Kempegowda airport, e per la prima volta in India, i viaggiatori possono effettuare in modo esclusivo shopping online duty-free, poiché tutta la gamma dei prodotti è disponibile anche sul sito [www.bengaluru-dutyfree.in](http://www.bengaluru-dutyfree.in). I passeggeri hanno l'opportunità di pianificare gli acquisti prima del loro viaggio, ordinare i prodotti attraverso il sito web e ritirare la merce presso il negozio dell'aeroporto. In India questo servizio è stato introdotto per soddisfare i passeggeri occupati, che costituiscono la maggioranza dei passeggeri internazionali presso il Kempegowda Airport. ■



Immagine del nuovo negozio duty free di 900m<sup>2</sup> al Kempegowda International Airport. Il bancone dello shopping online si trova all'ingresso.



### **America I: Dufry America, “Top Workplace 2015” nel sud della Florida**

Dufry America ha segnato un piccolo pezzo di storia diventando la prima organizzazione all'interno del gruppo Dufry ad essere riconosciuto come un 'Top Workplace 2015' nel sud della Florida, nella categoria "gruppo con impiegati di medie e piccole dimensioni". Oltre 900 aziende hanno gareggiato attraverso un sondaggio di coinvolgimento dei dipendenti, rapporti e analisi comparativa. Le prime 50 aziende, tra cui Dufry America, sono state invitate alla cerimonia di premiazione e ai festeggiamenti presso il Westin Hotel a Fort Lauderdale, Florida. Durante gli ultimi 6 anni, i dirigenti della Dufry hanno investito in formazione, premi/riconoscimenti per i dipendenti e impegno e adesso stiamo vedendo i risultati tangibili: una Dufry sana si basa sulle persone che si sentono legate al loro posto di lavoro e credono nella loro unità aziendale/dipartimentale. Come azienda, questo premio è un segno chiaro che ci stiamo muovendo nella giusta direzione. ■



### **America I & II: Dufry, miglior rivenditore aeroportuale americano del 2015 ai DFNI Awards**

Dufry America, vincitore del primo premio per i due anni precedenti, ha ricevuto il premio dell'anno come rivenditore aeroportuale ai DFNI Awards di quest'anno per Travel Retail Excellence nelle Americhe. I DFNI Awards vengono attribuiti da un voto aperto a tutte le aziende che operano nel settore delle vendite al dettaglio di beni da viaggio in America. La cerimonia di premiazione ha avuto luogo il 24 marzo 2015 durante il IAADFS Duty Free Show d'America presso l'Orlando World Center Marriott. ■



### **USA & Canada: Westfield e il Gruppo Hudson svelano il rinnovo della vendita al dettaglio presso il Terminal 8 del JFK**

Lo sviluppatore del terminal Westfield e il Gruppo Hudson hanno annunciato che otto nuovi negozi – incluso Victoria's Secret e sette sedi Hudson ristrutturati – sono adesso aperti presso il terminal 8 del John F. Kennedy International Airport. I negozi ristrutturati sono parte di un insieme di ristoranti e di negozi di vendita al dettaglio di 4700 m<sup>2</sup> presso il terminal dell'American Airlines, che ha la capacità di servire 12.8 milioni di passeggeri ogni anno. Dotato di un mercato con snack sani ed elementi comuni di design come un'illuminazione vibrante e una tavolozza di colori moderni, i sette negozi ristrutturati Hudson includono un Euro Café/Hudson al livello di pre-sicurezza degli arrivi, con i restanti negozi situati al di là del controllo di sicurezza per servire comodamente i viaggiatori vicino ai loro gate.

“L'aggiunta di questi nuovi negozi e ristoranti al Terminal 8 del JFK non crea solo una visita più rilassante e più cordiale ma fa sì che le persone non vedano l'ora di viaggiare con America Airlines,” ha affermato l'AA Manager Strategic Alliances David Lombard. “Siamo eccitati di poter migliorare l'esperienza di viaggio che ci aiuta a continuare a offrire un'esperienza continua e un servizio elevato per tutti i nostri clienti.” ■



Le persone di  
Dufry

## One Awards: Riconoscere la produttività e il rendimento del negozio

Gli One Awards sono un programma mondiale gestito da Dufry per premiare i team che dimostrano uno sforzo per aumentare la produttività e per migliorare ulteriormente il livello di assistenza ai clienti. Nell'edizione del 2014, i premi sono andati alle Americhe e in Grecia.

L'One Productivity Award riconosce anno dopo anno il miglioramento misurabile attraverso le vendite, il numero di scontrini, la crescita organica e la spesa media per scontrino. L'One Productivity Award 2014 è andato a:

- **Argentina** – Ezeiza A L21 Arrivi
- **Hudson News** – San Francisco News Discover
- **HDFS** – Evzonoi (Grecia)

L'One Customer Award è aperto a tutti i negozi che partecipano al programma mondiale Mystery Shopper e riconosce la prestazione del singolo negozio attraverso specifici segmenti di impatto sul cliente del Mystery Shop. I vincitori dell'One Customer Award del 2014 sono stati:

- team di **Repubblica Dominicana e Porto Rico**
- **HDFS** – Kos Airport (Grecia)
- **Dufry Newark** ■

## Tre Service Star Awards per la Regione 2 di Dufry

Dufry Service Star Awards premia gli impiegati che fanno tutto il possibile e forniscono un ottimo servizio sia ai colleghi di lavoro sia ai clienti. Lo scopo è celebrare e premiare il contributo dei singoli all'azienda, sia attraverso un lavoro ben fatto o un atteggiamento sempre impeccabile. Durante le nostre feste a dicembre 2014, tre impiegati dell'ufficio regionale R2 sono stati premiati con il prestigioso "Service Star Award":

- **Lucy Bencomo** (Rappresentante dell'amministrazione e del controllo)
- **Francisco Perez** (Warehouse Supervisor)
- **Jukka Terho** (Project Manager)

Sono stati nominati per il loro eccezionale supporto ai loro team così come il loro impegno nel soddisfare i valori di Dufry. Alla fine dell'anno, la giuria contatterà i manager per i motivi delle varie candidature. Quindi sceglieranno un dipendente dell'anno per tutto l'Ufficio Regionale. ■



## Celebrazione dei vincitori dei Nuance Star Awards 2015



Star Awards premia i team e i singoli per il servizio eccellente e l'ottimo lavoro di squadra nell'organizzazione dell'ex EMEA di Nuance. In autunno del 2014, i paesi sono stati invitati a nominare i candidati per le tre categorie: Service Stars, Team Stars e Proactivity Award. I vincitori sono stati celebrati in varie località tra dicembre 2014 e marzo 2015. Congratulazioni!

### Service Stars

Sono state premiate le persone che hanno svolto un servizio eccezionale nel loro ruolo. In ordine alfabetico:

- **Rocco Ambesi** Svezia
- **Belinder Cartwright** Regno Unito
- **Romina Frendo** Malta
- **Gergana Ivanova** Bulgaria
- **Katja Jackscht** Svizzera
- **Olga Omog** Francia
- **Ana Paula Santos** Portogallo
- **Michaela Schwarz** Germania
- **Gülçin Yaprak** Turchia
- **Jaafar Zarouki** Svizzera

### Team Stars

Sono stati premiati i team che hanno lavorato insieme in modo eccezionale:

- **The Terminal 2 Team**, Aeroporto di Lisbona, Portogallo
- **The Travel Star Team**, Aeroporto di Ginevra, Svizzera
- **The Temptation T1 Team**, Aeroporto di Manchester, Regno Unito

### Proactivity Stars

Sono stati premiati i team e le persone che migliorano la nostra esperienza in negozio:

- **Aida Kasumovic & Lexa-Maria Claros** per l'implementazione di controllo dell'inventario antifurto allo Stockholm-Arlanda Airport, Svezia
- **Cristian Ciucca** per aver introdotto iPads per vendere occhiali da sole presso Zurich Airport, Svizzera
- **Luke Hewitson** per l'avvio del sistema di rotazione online presso Cardiff Airport, Regno Unito ■



## In arrivo...

Come parte delle attività di integrazione, Dufry sta progettando un nuovo sistema di premiazione mondiale, che comprende le best practice in tutta l'azienda. Il nuovo sistema di premiazione sarà introdotto il prossimo anno e maggiori informazioni saranno fornite a tempo debito.



Le persone di  
Dufry

## Andrea Belardini – Chief Operating Officer (COO) della Regione 5 di Dufry



Andrea Belardini è stato nominato COO Regione 5 nei primi mesi del 2015.

Dall'inizio di quest'anno, Andrea Belardini è Chief Operating Officer della Regione 5 di Dufry (Europa Centrale e Orientale), che è stata istituita come parte dell'integrazione di Nuance. Da ottobre 2014, Andrea Belardini sta conducendo anche il progetto d'integrazione dalla parte di Nuance. Dal 2009 al 2015, ha lavorato come Chief Executive Officer delle operazioni Europa presso il Gruppo Nuance, agendo anche in qualità di Global Chief Commercial Officer dal 2013. Ha conseguito una laurea in Economics and Business Administration (Magna cum Laude) presso l'Università La Sapienza di Roma.

### *1. Quanto è difficile eseguire un processo di integrazione di due grandi aziende come Nuance e Dufry?*

Meno di quanto mi aspettassi. Dufry ha mobilitato un team grande e competente che ha sviluppato una conoscenza specifica su numerose esperienze passate. Il completamento della prima fase di integrazione è stata semplice e molto veloce. Adesso siamo entrati in una fase più affascinante e complessa: l'integrazione di culture diverse, la formazione dei team, l'allineamento di vari modi di lavoro e, infine, l'evoluzione di un pre-esistente modello di successo a una nuova realtà con

un elevato livello di complessità e varietà. Questa fase si occupa più della parte soft dell'azienda, in altre parole si occupa più delle persone. Sono ottimista ed eccitato di andare avanti, soprattutto ora che abbiamo un'ulteriore espansione con WDF.

### *2. Quali sono le sfide maggiori a breve termine per la Regione Centrale e Orientale?*

Le sfide a breve termine sono il calo della spesa russa e l'apprezzamento del franco svizzero o la volatilità della valuta in generale. A ogni sfida si collega un'opportunità. La pressione sul commercio sta spingendo la barra più in alto per raggiungere dei livelli migliori dell'ottimizzazione della vendita al dettaglio. Inoltre, una serie di iniziative di prova e errori, che proviamo, stanno contribuendo a migliorare la nostra conoscenza sulle necessità e le reazioni dei clienti.

### *3. E a lungo termine?*

Sono fiducioso per quanto riguarda la crescita a lungo termine- ciò non significa che possiamo riposarci sugli allori! Anche se con l'acquisizione del WDF, raggiungiamo una quota di mercato del 24%, la competizione là fuori è molto forte. Ogni partner aeroportuale ha un'ampia gamma di opzioni, quando si tratta di selezionare il partner della vendita al dettaglio. Lo stesso vale per i nostri consumatori finali. Dobbiamo sforzarci per portare avanti il gioco, dobbiamo costantemente innovare e consegnare l'eccellenza. Ultimo, ma non meno importante, dobbiamo attingere sempre di più alle opportunità del mondo digitale, sapendo che dobbiamo superare la barriera "rilevanza" che vediamo nel nostro settore. Dufry è già a lavoro anche su questo argomento.

### *4. Quale parte del suo lavoro giorno per giorno le piace di più?*

Tutto! Dalla revisione del commercio e dei risultati, alla pianificazione a breve e a lungo termine delle iniziative, dallo sviluppo dell'azienda alla gestione dei rapporti e certamente interagire con le persone. La vendita al dettaglio dei beni da viaggio è un settore molto dinamico e internazionale e Dufry è il leader... Posso dire senza ombra di dubbio che non mi annoio mai. ■



## 150 compleanno di Dufry: Daniel Requena



Daniel è alla Dufry da oltre 25 anni in funzioni quadro. È un esperto Customs Broker e Technical International Trader, specializzato nelle specificità dei processi doganali.

*Dufry World: Come è iniziata la sua storia alla Dufry?*

Stavo lavorando per una società di lavoro interinale. Alla scadenza

del mio contratto, ho chiesto loro se potevano trasferirmi in una delle aziende che lavorava con loro. A febbraio del 1993, ho chiamato l'aeroporto internazionale Ezeiza a Interbaires, dove ho affrontato numerosi colloqui con le aree delle Risorse Umane e della Logistica. Infine, a settembre dello stesso anno, ho iniziato a lavorare con la Dufry.

*DW: Come si è sviluppata la sua carriera nel corso di oltre un ventennio alla Dufry?*

Ho sempre lavorato nel settore dell'amministratore del settore della logistica, dove ho iniziato come assistente di amministrazione. Oggi, Logistic Manager, la mia specializzazione è tutto ciò che riguarda i processi doganali. Sono un Customs Broker e ho una laurea tecnica in commercio internazionale. Con Osvaldo Curzel, l'altro capo della Logistica, gestiamo un team di 100 impiegati. Lavoriamo con sette manager e altri team che sono divisi in turni di lavoro a rotazione. Per esempio, possono lavorare sia quattro giorni di seguito con poi 2 giorni liberi sia 2 giorni di seguito con 2 giorni di riposo durante i giorni feriali.

*DW: Ci racconti la sua esperienza di lavoro a Interbaires.*

Sono a Interbaires da 25 anni, mi sento come a casa mia. È stata un'esperienza molto positiva perché mi è sempre piaciuto il mio lavoro, soprattutto per il mio rapporto con il team. Posso dire che da quando, nel 2009, sono stato promosso Manager, ho sempre ricevuto riconoscimenti dai miei colleghi nelle diverse aree.

*DW: Che cosa ne pensi del fatto di appartenere a un gruppo internazionale come Dufry?*

Nel 2011, quando ci siamo fusi con Dufry, ero molto motivato ed eccitato di far parte di un'azienda così importante. Dufry ha società e filiali in tutto il mondo ed è quindi un grande rivenditore di beni di viaggio al dettaglio. È una sfida personale per essere aggiornato su tutto quello che riguarda la mia posizione. Sono una fonte di riferimento per tutte le questioni doganali e far parte della Dufry mi incoraggia a rimanere aggiornato e a cogliere le opportunità offerte dall'azienda.

*DW: Quali strumenti ha bisogno per svolgere il suo ruolo? E quali strategie applica?*

Secondo me, sia nelle Risorse Umane, sia nel settore Finanza sia Manutenzione, lo strumento fondamentale è una struttura stabile – così come regole e procedure. Dufry mi fornisce gli strumenti per fare bene il mio lavoro. La formazione, il tempo e le forniture – tutto insieme – rendono più semplice il mio lavoro giornaliero e mi aiuta a portare a termine i miei obiettivi. Nel settore della logistica, il sensore è il settore delle vendite. Per quanto riguarda le strategie da applicare, dipendono fortemente dai risultati del giorno precedente. La prima cosa che si nota è come è stato eseguito il rifornimento, quanti ordini sono stati preparati per essere inviati ai negozi? Ciò consente di pianificare la giornata seguente. L'obiettivo è fornire beni ai venditori nei negozi nel più breve tempo possibile, sempre valutando i costi.

*DW: Che cosa migliorerebbe?*

Per quanto riguarda il mio lavoro, certamente il flusso dei beni. L'ingresso delle merci deve essere stabile ma invece, a volte, le merci sono bloccate e a volte si verificano picchi di lavoro. I problemi principali che dobbiamo affrontare sono, da una parte, prevedibili, dall'altra, possiamo migliorare i flussi di comunicazione.

*DW: Può spiegare dal suo punto di vista quali sono le sfide principali che affronta un'azienda come la nostra?*

La sfida più grande che dobbiamo affrontare, secondo me, in qualità di manager, è fare in modo che le persone siano impegnate profondamente. Potremmo trovare il modo per trasmettere al dipendente i valori istituzionali e quindi raggiungere gli obiettivi in modo efficiente. Altri problemi – come le dogane – sono gestibili. Ma è importante che gli impiegati realizzino che Dufry è un'azienda socialmente responsabile: Dufry rispetta i contratti, paga in tempo e fornisce sempre uniformi, cibo e trasporti. Insieme con il Dipartimento delle Risorse Umane dobbiamo lavorare in questa direzione.

*DW: Come definisce la sua carriera all'interno dell'azienda?*

Sono stupito dal modo in cui sono avanzato all'interno della compagnia. Sento che a Interbaires non esiste un soffitto, il cielo è il limite. Lavoro tutti i giorni, mostrando un livello elevato di impegno. E ogni volta che ho dovuto fare un sacrificio o un grande sforzo, c'è sempre stato un ritorno. Nel 1999, sono stato promosso e ho avuto l'opportunità di avanzare e raggiungere la posizione attuale di Manager della Logistica ma ciò è accaduto perché ho dimostrato le mie competenze. Dico sempre che questa azienda è per quelli che nella vita vogliono progredire e sono desiderosi di crescere, perché c'è sempre una porta aperta. ■





Well Done

## Il centro di competenza Hudson International

**Assicurare la crescita organica di una delle principali opportunità aziendali della nostra azienda – l'espansione a livello mondiale e lo sviluppo dei marchi di beni essenziali da viaggio della compagnia, Hudson News e Hudson – è diventata la priorità principale per Dufry. L'obiettivo è 90 nuovi negozi al di fuori del Nord America da gennaio 2016 – più del doppio del numero attuale (77).**

Il CEO Julian Diaz ha dato la responsabilità per il progetto alla Regione 4, sottolineando: "Come creatore oltre 25 anni fa del concetto originale Hudson News, e la sua successiva evoluzione di generazione, Hudson, la Regione 4 (Gruppo Hudson) ha le profonde conoscenze e l'esperienza necessaria per guidare la corretta distribuzione del marchio in ogni unità aziendale in tutto il mondo." Per aiutare a raggiungere gli ambiziosi obiettivi della compagnia, Joe DiDomizio, presidente del Gruppo Hudson e CEO e COO della Regione 4, ha creato il Centro di competenze dell'Hudson International.

Joe ha affermato, "Il Centro è un deposito per gli standard del marchio delle migliori marche del gruppo Hudson – Hudson e Hudson News. Il team guiderà e supporterà lo

sviluppo e l'esecuzione dei concetti Hudson in tutto il mondo per replicare il modello di successo nordamericano." i DOOC e i loro responsabili sono stati invitati nel New Jersey per prendere parte quest'estate all'"Hudson Experience" presso il Centro di supporto nazionale del Gruppo Hudson a East Rutherford. L'esperienza include sessioni di formazione così come visite "dirette e pratiche" presso i negozi Hudson presso gli aeroporti JFK e Philadelphia International – tutti progettati per condividere gli standard, i principi e la cultura che guidano il successo del concetto.

La formazione si divide tra componenti tecniche e strumenti di gestione, coprendo aree chiave quali lo Sviluppo Aziendale, Appalti/Acquisti, Design, Risorse Umane, Merchandising, Ufficio amministrazione e Operazioni.

Chuck Shambarger, SVP delle Operazioni Internazionali, guida il Centro, e fa rapporto a Brian Quinn, COO ed EVP delle Operazioni. Quattro vice-presidenti internazionali che hanno particolare esperienze nei loro settori riferiscono a Chuck: George Odonits (Merchandising); Mark Pullman (Sviluppo Aziendale); Gary Schwartz (Marketing) e Art Slawson (Implementazione del Marchio). ■



Il Centro ha appena "diplomato" la sua prima "classe" – due visitatori provenienti dall'operazione delle Isole Canarie di Dufry, che aprirà due nuovi negozi Hudson quest'estate e gestiranno eventualmente nove marchi di beni essenziali da viaggio. Foto (da sinistra a destra) EVP & COO Brian Quinn, George Odonits, Luis Padrón, interprete Belén Castillo, Gary Schwartz, Art Slawson, Rafael Lucerna e SVP Chuck Shambarger.



Sotto i  
riflettori

## Il primo evento comune del team HQ – Creatività e innovazione

**Come testimoniato il 25 marzo 2015 a Basilea, Svizzera, Dufry e Nuance non solo migliorano le competenze generali dell'azienda e si completano a vicenda a livello aziendale, ma rafforzano anche la collaborazione tra i team. Costruire un solido team HQ combinato con i colleghi sia di Basilea sia di Zurigo era la priorità di Dufry e, quindi, tutti i dipendenti della sede principale si sono incontrati per la prima volta per rafforzare la loro nuova relazione. Si sono tenuti discorsi, vari workshop sono stati effettuati nei team misti e un aperitivo ha riassunto la splendida giornata, fornendo un'eccellente opportunità di creare una rete di collegamento con i nuovi colleghi.**

L'eccitante conferenza svoltasi presso lo Stadio di calcio St. Jakob ha offerto una vista spettacolare sul campo sportivo – quando i 220 impiegati di Dufry si sono riuniti per incontrare i loro nuovi colleghi. Analogamente al settore dei beni di viaggio, in cui operiamo in oltre 60 paesi, i colleghi provengono da diversi paesi e culture di tutto il mondo, quindi si evidenzia ancora una volta l'importanza di lavorare insieme per una collaborazione di successo.



Il CEO Julian Diaz esalta lo spirito di squadra nella sua presentazione.

Prima di tutto, nel suo discorso di apertura, il CEO Julian Diaz ha rivolto agli impiegati HQ un caloroso benvenuto e ha sottolineato l'importanza di questo incontro molto speciale. Oltre a presentare i risultati dell'esercizio dell'anno 2014 e la strategia del gruppo, ha esaltato lo spirito di squadra, spiegando la visione aziendale della crescita profittevole e si è concentrato sugli obiettivi del 2015, che sono la consegna tempestiva e completa di 70 milioni di CHF di sinergie, l'espansione accelerata in tutto

il mondo di Hudson International – un concetto testato, duty paid; la espansione internazionale di "Dufry Shopping" – un altro concetto duty paid di successo lanciato in Brasile, così come il piano di espansione in Asia. Intanto è stato aggiunto un altro obiettivo: la chiusura con successo dell'acquisizione World Duty Free.

**"Sal Tango – abbiamo bisogno di inventare un nuovo ballo in cui uno balla la Salsa e l'altro il Tango".**

Le numerose sessioni di formazione del team del giorno hanno offerto un'occasione unica per incontrare personalmente tutti i colleghi HQ e condividere idee comuni, storie di successo e best practice. I team più innovativi hanno presentato i loro modelli per una collaborazione di successo a tutto il pubblico presente e sono giunti alla conclusione "un team, una voce e un'azienda". Un altro team ha paragonato ciò ai famosi balli latinoamericani e ha inventato un nuovo ballo "Sal Tango" composto dalla salsa e dal



I vari interventi sono stati seguiti da un pubblico attento.

tango. Una nave può funzionare efficacemente solo se tutti portano a termine correttamente i propri compiti; è così che Pablo de Ayala, Capo dello Sviluppo Strategico Globale, e il suo team è giunto all'idea di rappresentare una collaborazione di successo attraverso la rappresentazione di una nave. "Come in un'azienda ci si concentra su un obiettivo, così la nave si dirige verso la sua destinazione. Tuttavia, solo attraverso una chiara comunicazione, un atteggiamento positivo del team e una concentrazione orientata allo scopo sul nostro lavoro, possiamo raggiungere obiettivi ambiziosi", ha spiegato, mentre gli altri membri del team hanno imitato i movimenti dei rematori.

Silvia Morris, Global Category Manager, ha presentato il concetto di team "Una direzione" con sette pilastri chiave sotto forma di petali, in cui ogni petalo rappresentava una piattaforma di come il team avrebbe potuto fornire, in modo collaborativo, una buona prestazione allineata con gli obiettivi dell'azienda. Quindi hanno identificato come una



Vari workshop sono stati tenuti nei gruppi misti.

comunicazione chiara, un atteggiamento positivo da parte di tutti, gli input e il riconoscimento possono fare una grande differenza per i risultati complessivi. Così, il team è giunto alla conclusione che più è presente una comunicazione interpersonale dovuta a differenze culturali, più è importante comprendere le strategie aziendali. Il Global Marketing Research Manager, Haris Vassiliades, d'altra parte, ha rappresentato al team la sua idea di una proficua collaborazione come una storia d'amore tra Dufry e Nuance.

Il suo team ha narrato la storia dall'inizio alla fine, utilizzando sempre la similitudine d'amore. "Si sono sposati e hanno discusso i termini della loro relazione e adesso non vedono l'ora di lavorare insieme come una coppia", il team ha rappresentato tutto ciò al pubblico divertito. L'aperitivo di conclusione è stata una chiusura accattivante di una giornata degna di nota e ha offerto ulteriori opportunità per creare una rete di relazioni e conoscere meglio



Le persone hanno sorriso quando hanno scoperto il logo Dufry sugli schermi dello stadio.

i colleghi di entrambi i team. Complessivamente l'incontro dei nuovi team delle sedi Dufry è un buon esempio che ha mostrato il grande potenziale di creatività e innovazione che possono essere creati combinando le competenze e trovare un modo migliore per lavorare insieme. ■



Preferiti

## Gourmet e giochi, un nuovo concetto di negozio a Pulkovo

Adulti e bambini condividono interessi comuni presso l'aeroporto internazionale Pulkovo San Pietroburgo. Il nuovo negozio Gourmet e giocattoli di 89 m<sup>2</sup>, situato nell'area delle partenze nazionali del Terminal 1, possiede marchi locali con un design raffinato e unico. L'assortimento include i preferiti marchi di pasticceria come Krupskaya, Korkunov, Imperial e Baccarat, con marchi internazionali come Ferrero o Fazer. Specialità alimentari del luogo includono caviale, miele,

funghi, salumi e formaggi. Inoltre, metà negozio offre una vasta gamma di giocattoli di fornitori sia locali sia internazionali come Saks e Konik, Lego, Mattel e Siku.

Mostaza Design firma il concetto di negozio (costruito dal dipartimento tecnico di Dufry con la gestione del progetto da Cushman & Wakefield) che ha ottenuto l'elogio del team commerciale dell'aeroporto di Pulkovo. ■