

# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA  
AZIENDALE**  
NUMERO 17  
DICEMBRE 2015



 Dufry, nuovo e ricaricato per un ulteriore sviluppo **9**

 Svelare i punti chiave della nuova identità del marchio Dufry **10**

 150° anniversario: una festa indimenticabile **12**

# Presentare la Nuova Dufry

## Di Julián Díaz, CEO Dufry Group

Negli ultimi anni il successo della nostra strategia mirata alla crescita con profitto ha portato la nostra azienda a nuovi livelli in merito alla quota di mercato, al volume del fatturato, alla copertura territoriale e al numero di dipendenti. E il 2015 marcherà sicuramente una pietra miliare importante e un nuovo punto di partenza per la nostra azienda. Rispetto alle numerose acquisizioni effettuate in passato, le due più recenti - Nuance e WDF - sono significativamente diverse per dimensioni e distribuzione geografica: Dufry ha più che raddoppiato il fatturato e l'EBITDA, ha incrementato la propria presenza in altri 17 paesi e in 836 nuovi punti vendita, mentre il numero dei dipendenti è passato dagli oltre 16.000 a oltre 31.000. Pertanto, a seguito di queste due acquisizioni trasformatrici, sono molto orgoglioso di presentarvi la Nuova Dufry.

Allo scopo di assicurare un'integrazione ottimale di entrambe le società in Dufry e preparare la nostra organizzazione a una nuova era di sviluppi positivi, abbiamo modificato la nostra struttura organizzativa per rispecchiare la forte crescita e la maggiore copertura territoriale. Il Gruppo potrà beneficiare degli esperti professionisti di Nuance e di World Duty Free nonché del know-how e delle loro competenze di vendita al dettaglio che aggiungeranno a Dufry. Di conseguenza, abbiamo anche adeguato il Modello operativo (BOM, Business Operating Model) per migliorare l'efficienza complessiva dell'organizzazione, al fine di sostenere ulteriormente la crescita e la creazione di valore per gli azionisti.



Per posizionare in maniera chiara la nuova Dufry sul mercato e allo stesso tempo per impostare un nuovo punto di partenza forte per tutti i dipendenti per il futuro, la nuova Dufry ha anche bisogno di un nuovo logo, nuovi valori comuni e un nuovo slogan. Siamo certi che l'integrazione e l'allineamento di tutti i dipendenti del Gruppo renderà Dufry ancora più efficace sul mercato e rafforzerà la nostra posizione di leader nell'ambito del travel retail nel mondo.

Come si può vedere, oggi stiamo per dare inizio a una nuova era di Dufry e del nostro successo collettivo per il futuro. Pertanto, a nome del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo del Gruppo, invito tutti voi a unire le forze e ad agire come una squadra forte per scrivere nuovi capitoli di successo della storia della nostra azienda. Sono certo che, con la motivazione, la dedizione e le capacità individuali di 31.000 dipendenti, continueremo a far crescere con risultati positivi la nostra azienda come leader globale del settore e a promuovere la crescita dei profitti. ■

### Chi siamo

**Editore:** DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basel, Svizzera **Team editoriale sede centrale:** Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Arico, Javier Gonzalez, Renzo Radice, Lubna Haj Issa **Content Team contenuto regionale:** Tijani Djaziri (R1), Marcus Griffin (R2), Monica Lobo (R3), Laura Samuels (R4) **Design, stesura testi e coordinamento di processo:** Match Communications, Zurich **Produzione:** Match Communications, Zurich e x-site, Basel **Lingue pubblicate:** Inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo

emagazine.dufry.com  
dufry.com

Notizie regionali **3**

Persone **6**

Missione compiuta **8, 10, 15**

Sotto i riflettori **9**

Speciale **12**

Negozi preferito **16**

## Sede centrale Risultati concreti nel 3° Trimestre: Un buon inizio per la Nuova Dufry

**A seguito delle due acquisizioni trasformatrici di Nuance e World Duty Free, Dufry ha adeguato l'organizzazione del Gruppo e il modello operativo alle dimensioni globali notevolmente aumentate e al numero di operazioni per beneficiare di ulteriori efficienze per il futuro. I buoni risultati ottenuti nel 3° Trimestre sono il punto di partenza ideale per questo nuovo Dufry.**

Nei primi nove mesi del 2015, Dufry ha registrato degli ottimi risultati. Il fatturato è cresciuto del 43,9% nell'anno a settembre e ha raggiunto 4.216,3 milioni di CHF da 2.930,9 milioni di CHF dell'anno precedente, con una crescita organica che contribuisce per il -4,9%. L'EBITDA è cresciuto del 22,5% e ha raggiunto 508 milioni di CHF con un margine EBITDA del 12,0%. Fino a settembre, le sinergie derivanti dall'acquisizione di Nuance hanno contribuito con oltre 20 milioni di CHF. L'integrazione di Nuance verrà completata entro la fine del 2015, e l'obiettivo associato alla sinergia di 70 milioni di CHF è confermato e si potrà riscontrare nei risultati dell'esercizio 2016.

La capacità di generare flussi di cassa procede al meglio con un free cash flow pari a 327,1 milioni di CHF, 18,2% in più rispetto ai primi nove mesi del 2014. Questi risultati includono il contributo di World Duty Free, che è stato consolidato a partire da agosto. L'utile lordo è aumentato del 41,9% a 2.449,5 milioni di CHF nei primi nove mesi del 2015, rispetto ai 1.725,9 milioni di CHF dell'anno precedente. Il margine lordo del terzo trimestre 2015 ha

raggiunto il 58,3% pressoché pari allo stesso livello di rendimento dello scorso anno con il 58,4%. Nel corso dei primi nove mesi il margine di profitto lordo è diminuito dal 58,9% dello scorso anno al 58,1%, per effetto della fusione di Nuance e di World Duty Free.

I risultati economici (netti) sono aumentati di 13,5 milioni di CHF arrivando a 117,4 milioni di CHF nel nono mese del 2015, dai 103,9 milioni di CHF nello stesso periodo nel 2014. L'aumento dei risultati economici si spiega con l'indebitamento in merito all'acquisizione di Nuance e di WDF, nonché dall'una tantum pari a -19,1 milioni di CHF relativa a tali operazioni.

Nei primi tre trimestri del 2015 gli utili netti sono stati pari a -9,1 milioni di CHF. Escludendo l'una tantum relativa alle acquisizioni, l'utile netto ha raggiunto 65,2 milioni di CHF rispetto agli 81,4 milioni di CHF registrati nel nono mese del 2014. Gli utili netti per gli azionisti ordinari hanno raggiunto -37,3 milioni di CHF nel periodo. Escludendo l'una tantum relativa all'acquisizione di WDF, l'utile per azioni è pari a 4,81 CHF rispetto a 4,28 CHF nei primi nove mesi del 2014.

### Aggiornamento sull'acquisizione di WDF

In merito all'acquisizione di World Duty Free, Dufry ha concluso con successo l'OPA obbligatoria il 9 ottobre 2015, raggiungendo una partecipazione totalitaria delle azioni di World Duty Free del 93,45%. Durante il successivo periodo di obbligo di acquisto previsto dalla legge italiana e iniziato il 19 ottobre 2015, Dufry ha raggiunto la proprietà del 95% delle azioni di WDF il 23 ottobre del 2015. Questa soglia ha innescato il processo di "squeeze-out" che porta all'acquisto di tutte le azioni dei soci minoritari e al delisting di World Duty Free dal 13 Novembre 2015. Nel frattempo, Dufry ha già avviato il processo di controllo e ha dato inizio alla pianificazione dettagliata dell'integrazione con una valutazione approfondita dell'organizzazione di World Duty Free e del suo modello operativo. ■



Una ripartizione geografica armonica con una forte presenza a livello globale.

## R1 Dufry rafforza la sua presenza in Nigeria

Dopo aver firmato nel 2014 un accordo di concessione di 10 anni con la Federal Airport Authority of Nigeria (FAAN) per rendere operativi tre negozi duty free in due dei principali aeroporti del paese, il Murtala Muhammed International Airport a Lagos e il Nnamdi Azikiwe International Airport ad Abuja, Dufry continua a espandere la propria presenza in Africa aprendo nuovi negozi in Nigeria. Le nuove aperture rafforzeranno la presenza di Dufry in Africa Occidentale e offriranno le categorie chiave quali vini e liquori, dolci, moda e accessori, orologi e gioielli, tabacco, souvenir e profumi. ■

## R5 Presentato il negozio più rappresentativo di WDF al Terminal 5 di Londra Heathrow

Ci sono voluti 18 mesi per realizzare il progetto, ma il nuovo negozio più rappresentativo di World Duty Free al Terminal 5 di Londra Heathrow ha finalmente aperto i battenti. Lo spazio commerciale di 2.850 m<sup>2</sup> presenta un concetto di flusso dei passeggeri migliorato, un'offerta di prodotti potenziata, il tutto combinato con una tecnologia e una progettazione di spazi commerciali all'avanguardia. Il passaggio principale fa attraversare ai clienti le due grandi aree commerciali dedicate alle due categorie leader: bellezza e liquori. Con il loro design accattivante, entrambe le aree creano un'esperienza di shopping coinvolgente per i passeggeri.



Da sinistra a destra: Eugenio Andrades, CEO di WDFG; Julián Díaz, CEO di Dufry; Brian Woodhead, Direttore commerciale all'aeroporto di Heathrow; Fred Creighton, Direttore operativo di WDFG per il Regno Unito e il Nord Europa; e Steve Buckley, Responsabile categoria di WDF.

Il negozio completamente rinnovato accoglie i clienti con uno spettacolare lampadario di cristallo all'entrata della zona dedicata alla bellezza, dove sono adesso disponibili nuovi marchi cosmetici esclusivi come Nars, Urban Decay, e i cosmetici di Burberry e di Gucci, tra gli altri, insieme con fragranze di nicchia quali Alia and Kilian. L'offerta è completata da un esclusivo bancone della

collezione Hermès per la vendita di candele e saponi. Al fine di dare il massimo sul servizio al cliente nel settore della bellezza e della cosmesi, vengono offerti trattamenti di bellezza "express" in omaggio.

L'area dei liquori del negozio più rappresentativo di WDF comprende dolci e alimenti su 560 m<sup>2</sup> di superficie di vendita, con un nuovo bar per la degustazione insieme con uno dei marchi più duraturi e di successo di WDF, World of Whiskies, e il bar di Fortnum & Mason. La ristrutturazione sarà ultimata all'inizio dell'anno prossimo, quando il livello superiore della zona partenze internazionali ospiterà un'ampia area di vendita al dettaglio presentando nuove linee di gioielli, orologi e occhiali da sole. ■

## R1 'La linea Vault' di distillati artigianali, lanciata a Bengaluru, India

Il negozio di Nuance all'aeroporto internazionale di Bengaluru è il primo negozio duty free in India che presenta 'La linea Vault', una selezione unica di liquori e distillati pregiati destinati a soddisfare gli appassionati e gli intenditori. Con ogni liquore accuratamente selezionato dalle migliori distillerie artigianali in tutto il mondo, la selezione sarà disponibile per i passeggeri in partenza e per quelli in arrivo.

Fondata nel 2013, Vault si occupa di creare delle esperienze di liquori e distillati pregiati. Grazie all'affermato servizio di concierge a Mumbai, i clienti non solo possono accedere alla linea esclusiva, ma anche impegnarsi in esperienze di degustazione estremamente curate. Vault ha collaborato con i principali chef provenienti dall'Oberoi e dal Taj per esperienze gastronomiche altamente sensoriali in abbinamento a liquori e distillati pregiati. Le esperienze di degustazione a casa come regalo fanno parte delle offerte di Vault di liquori e distillati pregiati. Al fine di migliorare l'esperienza di acquisto, ogni cliente sarà guidato gradualmente attraverso la Linea Vault con una spiegazione sulle note di ogni liquore e distillato pregiato e sulla storia della distilleria. ■

## R3 Dufry rafforza la sua presenza a Guarulhos con sei nuovi negozi

Sei nuovi negozi consolideranno la presenza di Dufry nell'area duty-free del Terminal 3, partenze internazionali presso l'aeroporto internazionale di Guarulhos a San Paolo, Brasile. Tra le novità troviamo la prima

boutique Montblanc in Brasile, un'area di specialità gastronomiche con prodotti di Veuve Clicquot, un negozio per bambini con una zona di giocattoli Lego e un negozio di moda di Dufry: un negozio multimarca di borse e accessori. Si prevedono ulteriori aperture di due negozi per acquisti dell'ultimo minuto e un angolo duty-free con i prodotti più venduti in uno spazio vicino alla porta d'imbarco, dove i passeggeri possono acquistare un regalo rapidamente.

Il negozio per bambini Dufry offrirà prodotti per bambini e bambine fino ai 12 anni. I clienti troveranno una forte presenza di Lego, con tavoli interattivi perché i bambini possano giocare, e anche costumi dei supereroi, delle principesse Disney e degli animali della fattoria.

Il negozio di specialità gastronomiche presenta una selezione internazionale di prodotti gourmand di alta qualità quali oli, marmellate di frutta, biscotti, formaggi e prosciutti.

Gli spazi per gli acquisti dell'ultimo minuto, uno di 89 m<sup>2</sup> e l'altro di 69 m<sup>2</sup>, avranno un mix delle bevande alcoliche più vendute come il whisky Johnnie Walker Red Label e la vodka Absolut Blu. ■

## R2 Amber Cove ospita un negozio duty free nel porto

A seguito dell'accordo di lunga durata di Dufry con l'azienda statunitense attiva nel settore delle crociere, Carnival Corporation, per la gestione in esclusiva di selezionati negozi duty-free in diversi porti, un nuovo negozio ha recentemente aperto le porte ad Ambra Cove, un porto della Repubblica Dominicana. Distribuito su 924 m<sup>2</sup> di superficie di vendita, la gamma di prodotti è dedicata al passeggero delle navi da crociera e comprende le tradizionali categorie del duty free quali tabacco, cibo e alcol, profumi e cosmetici, gioielli, orologi e accessori.

Dufry e Carnival collaborano da molti anni per lo sviluppo di questo tipo di attività ed entrambe le aziende desiderano ripetere il successo delle precedenti collaborazioni commerciali con il concetto commerciale di negozio walk-through: i passeggeri attraversano il negozio quando si imbarcano sulla nave o sbarcano dalla nave. Il gruppo Carnival è rimasto molto colpito dal negozio, che ha aperto ai primi di ottobre, in tempo per l'arrivo della prima nave. I dipendenti locali hanno lavorato sodo e per molte ore per realizzarlo ed i loro sforzi sono stati ripagati da un inizio molto promettente e stimolante. Con questa ultima aggiunta, Dufry continua a espandere la propria presenza nei porti dei Caraibi. ■

## R2 Acquisti di lusso nel duty free a bordo della nave da crociera Norwegian Escape

Quando la Norwegian Escape, destinata a essere la più grande nave della flotta della Norwegian Cruise Line, farà il suo viaggio inaugurale nel mese di novembre, la nave presenterà diverse opzioni mai viste prima per la ristorazione, le bevande, l'intrattenimento e il tempo libero, ma anche negozi di lusso grazie a Dufry. I nuovi negozi duty free a bordo offriranno cibo, bevande, abbigliamento, accessori, profumi e cosmetici, elettronica e orologi e due negozi a tema per la prima volta su una nave da crociera: una boutique di Carolina Herrera e una boutique Lacoste.

Norwegian Escape salperà ogni settimana per una crociera di sette giorni dal porto di origine di Miami per i Caraibi orientali a partire da novembre 2015 per un anno intero. La nave di 164.600 tonnellate lorde sarà la più grande nave mai partita da Miami per un anno intero, trasportando 4.200 ospiti verso destinazioni caraibiche tropicali tra cui St. Thomas, le Isole Vergini Americane, Tortola, le Isole Vergini Britanniche e Nassau, nelle Bahamas. ■

## R4 Hudson Booksellers annuncia i migliori libri del 2015

Hudson Booksellers ha annunciato il suo elenco dei migliori libri pubblicati nel 2015. Parte del gruppo Dufry, Hudson è uno dei rivenditori di libri più importanti degli Stati Uniti, che opera con successo su 60 librerie che offrono numerosi servizi negli aeroporti e nei terminal di tutto il Nord America, vendendo i libri anche online su [www.HudsonBooksellers.com](http://www.HudsonBooksellers.com).

La selezione di quest'anno include i 10 migliori titoli di narrativa, i 10 migliori titoli non di narrativa, i 5 migliori titoli venduti e i 20 migliori titoli per i giovani lettori, selezionati da un elenco di nominativi e attraverso una procedura di voto da una giuria di librai professionisti di Hudson in tutto il paese.

Il libro *Ghettoside: A True Story of Murder in America* di Jill Leovy, ha ricevuto il maggior numero di voti in tutte le categorie e sarà presentato come Libro dell'anno. Matt Comito, vicepresidente della gestione operativa delle librerie, sostiene che: "Grazie all'uso di casi singoli per raccontare una storia triste, Leovy riesce a personalizzare e a portare immediatezza alla sua analisi di un ciclo di violenza che devasta la comunità." ■

# Fabiola de la Cruz Wyck, il segreto del successo



**Dice un detto popolare: “Dietro ogni grande uomo c’è una grande donna”. Fabiola de la Cruz Wyck è quella grande donna. Responsabile dell’ufficio del CEO, del Direttore finanziario, del CCO e del Consiglio di Amministrazione, la sua efficienza è stata il segreto che c’è dietro la perfetta sincronia dell’alta direzione di Dufry. Nella seguente intervista, ci racconta dei suoi 25 anni di grandi opportunità nella nostra azienda.**

**Intervista di Lubna Haj Issa**



**Dufry World: Il 2 novembre hai festeggiato il tuo venticinquesimo anniversario con Dufry? Come hai trascorso la giornata?**

Poco dopo il mio arrivo al mattino, il nostro CEO, Julian Diaz, una grande personalità e un ottimo professionista - credetemi, lo so, lavorando a stretto contatto con lui - mi ha sorpreso, insieme a Jordi Martin e ai miei

colleghi con dei regali e dei fiori bellissimi. In particolare, mi ha commosso un regalo artigianale, una “casa Dufry” (vedi foto). Nel bigliettino, oltre agli auguri della direzione e dei colleghi, c’era una dedica del Presidente Juan Carlos Torres, pieno di lodi per la mia professionalità ed efficienza.

**Sei la responsabile dell’ufficio del CEO, del Direttore finanziario, del CCO e del Consiglio di Amministrazione e hai grosse responsabilità. Come si è evoluto il tuo ruolo nel corso degli anni?**

Sono grata di aver avuto l’opportunità di coprire varie funzioni nei diversi settori all’interno dell’azienda: all’inizio e poi di nuovo in ambito operativo, nella divisione Sviluppo dell’attività lavorando gli ultimi periodi con Guntram Brendel, che ancora oggi viene ricordato come una personalità importante nella storia del duty-free nel travel retail. Poi, ho lavorato per l’ex Amministratore Delegato e per il Comitato Esecutivo del Gruppo. All’arrivo della nuova dirigenza all’inizio del 2004, ho deciso di esplorare il campo finanziario e mi è piaciuto lavorare con Xavier Rossinyol, ex Direttore finanziario. Nel 2005, quando Dufry è stata quotata sono stata sempre più coinvolta con il Consiglio di Amministrazione. Oggi, a capo dell’ufficio e lavorando per l’alta direzione della società, quindi con Julian Diaz, CEO, Andreas Schneiter, Direttore finanziario, e Luis Marin, CCO, è una sfida quotidiana da affrontare ma questo rende il mio lavoro estremamente interessante. E di

certo avere a che fare con il Consiglio di Amministrazione e con il Comitato Esecutivo del Gruppo è un compito impegnativo.

**Hai avuto la grande opportunità di seguire le diverse acquisizioni e fasi di crescita di Dufry a livello di dirigenza. Cosa hai appreso e come si fa ad affrontare i cambiamenti?**

Le acquisizioni spesso implicano una riorganizzazione di tutta l’azienda, quando la nuova impresa acquisita viene integrata nell’organizzazione di Dufry. Ad ogni modo, ci sono cambiamenti su come si fanno certe cose. I cambiamenti offrono sempre anche nuove possibilità e opportunità che si sviluppano dalla nuova realtà. Per quanto riguarda World Duty Free attendo con ansia questa avventura e sono davvero molto orgogliosa di lavorare per il più grande travel retailer del mondo, con circa 31.000 altri colleghi.

**Siamo curiosi: Chi è e cosa fa Fabiola quando non lavora?**

Lavorare con Dufry mi ha fatta conoscere la felicità anche nella vita privata! Ho conosciuto il mio secondo marito in azienda. E siamo una famiglia variegata con 5 figli, nipoti e cinque gatti e recentemente si è unito alla nostra famiglia un cucciolo di cane, un pastore tedesco. Uno dei nostri hobby è stato quello di partecipare con i gatti Maine Coon a dei campionati. E abbiamo un campione europeo. L’altro mio nuovo hobby è quello di camminare con Nox, il nostro cane, nei boschi dove vivo e lo faccio ogni mattina per quasi un’ora, prima di iniziare la giornata in ufficio. Inoltre, mi piace leggere libri, viaggiare e passare il tempo con la famiglia e con gli amici.

**Vuoi condividere qualcos’altro con noi?**

È davvero un grande piacere lavorare con un gruppo di dirigenti così professionali. E vorrei ringraziare il mio team, il migliore che abbia mai avuto: Kathleen Sehring, che mi supporta da più di 5 anni, e Susanne Stier, che si è unita a noi nel marzo di quest’anno. Noi tre insieme siamo davvero una squadra fantastica, forte, affidabile ed eccezionale. ■

# Anni Maley vince “The Strategy Award” di CLO a nome degli istruttori certificati

**Anni Maley, responsabile dello sviluppo e dell'apprendimento globale di Dufry, ha ricevuto il premio Strategy Award 2015 della rivista Chief Learning Officer nel corso di una cena tenutasi ad Austin, Texas, il 11 ottobre.**

## Di Mónica Subietas

Il prestigioso evento „Learning in Practice Awards” viene presentato ogni anno dalla rivista CLO, una pubblicazione online focalizzata sulle soluzioni per la produttività aziendale nel mercato di apprendimento delle imprese. Anni Maley ha vinto il premio Strategy Award per i professionisti appartenenti alla categoria 1, aperto alle aziende con più di 10.000 dipendenti. Questo premio si basa sulle strategie aziendali ideate per risolvere delle sfide individuate, le azioni specifiche intraprese e l'impatto finale raggiunto. L'11 ottobre, Anni ha ritirato il premio a nome di tutti gli istruttori certificati di Dufry in tutto il mondo e dei 128 istruttori certificati che continuano a spianare la strada.



Anni Maley, responsabile dello sviluppo e dell'apprendimento globale di Dufry, coordina la Sales Academy Dufry Plus One a livello globale, tra cui i corsi Train-the-Trainer per soddisfare gli obiettivi aziendali di Dufry. Si interfaccia con tutti i responsabili delle operazioni a livello regionale per supportare gli istruttori certificati di Dufry ed espandere lo sviluppo del personale.

## **Dufry World: Si tratta di un premio dato dai professionisti a professionisti. Puoi descrivere cosa hai provato al ricevere il premio Strategy Award?**

Sono stata onorata e molto entusiasta di vedere il riconoscimento dei nostri sforzi, è stato una bella cosa vincere. La parte migliore è che la nostra organizzazione viene descritta come un'azienda che promuove le migliori pratiche nel nostro approccio globale all'apprendimento da parte del settore di Apprendimento e Sviluppo.

## **Esiste una chiave per avere successo al momento di applicare una strategia di formazione?**

La chiave del nostro successo è stata triplice: come prima cosa, i direttori dei nostri negozi sono stati disposti a uscire dalla propria area di competenze e a „provare”

ciò che gli abbiamo chiesto di fare. Senza la loro volontà e lo sforzo continuo di mese in mese, non sarebbero riusciti a sviluppare le competenze del loro “allenatore” e delle loro “persone” per migliorare le prestazioni nei loro team di vendita. Come seconda cosa, la nostra direzione ha sponsorizzato il nostro programma come una componente strategica per incrementare la crescita organica. Terzo, i nostri colleghi operativi hanno visto i benefici e hanno considerato il contributo che il programma ha apportato alla loro attività, che ad oggi sono ancora loro stessi a mantenere e guidare.

## **Quali sono i vantaggi di formare le persone all'interno?**

Il più grande vantaggio è la partecipazione. I nostri istruttori certificati Dufry hanno dimostrato di essere in grado di educare i nuovi membri del team. Hanno inventato dei modi per risolvere le loro aree di miglioramento, hanno creato e progettato dei propri modelli di apprendimento. Un altro vantaggio è che i membri del nostro team si sentono valorizzati. L'azienda per cui lavorano investe su di loro. ■

## **GLI ISTRUTTORI CERTIFICATI DUFRY SONO:**

**Della regione 1:** Patrizia Ambrosetti, Alessia Costa, Paola Della Zoppa, Wafa El Hina, Marta Fontini, Tarik Gaddar, Daniela Gagnolato, Renata Gambalunga, Doranna Gandolfi, Marina Mijuskovic, Angela Monetta, Simona Ondei, Giuliana Rattazzi, Emilia Santelli, Fabiana Santini, Daniela Secchi, Salvatore Sidoti, Monica Zandalini and Samrith Truong.

**Della regione 2:** Luz Familia, Doris Sáez, Norman Aguilar, Nydia Apolinaris, Martha Barrios, Melissa Bartholomew, Beatrice Blanchet, Nivardy Gamaliel Bolivar, Roberto Carlos Cedillo, Carla Coira, Jackie Coutain, Viola Decouteau, Georgina Del Rio, Itzy Duran, Lucia Magdalena Falcón, María Eugenia Fernández, Elsie Flores, Pierre Garcia, Alfonso Paskynel Garcia, Neysha González, Jorge Alberto Granados, Linda Joseph, Lourdes Krosendjk, Nadia Alejandra Martínez, Tito Matthew, Alonzo Mora, Rosember Morales, Julio César Munguía, Carmen Negrón, Julio E. Novas, Ineach Ogarro, Leo Mark Ortiz, Joseph Pacheco, María Anastacia Pech, Abel Sebastián Pérez, Evelyn Pérez, Nelida Alicia Primero, Juan Carlos Puig, Lorily Ramos, Martha Rivera, Elizabeth Rodriguez, Juan Manuel Rodriguez, José Julio Rueda, Reinalda Sánchez, Glenda Sánchez, Ananio Sánchez, Lorna Toro, Yina Angélica Torres, Gabriela Vega, Emmanuel Velázquez, Daniel Alejandro Vilchis, Tanecia Wallace and Annette Zayas.

**Della regione 3:** Cleber Amaral, Cristina Campos, Wilson Messias, Igor Andrade, Andrea Senamo, Lucimar Lima and Fabiana Vasconcelos.

**Della regione 4:** Lucero Zamorano, Nelson Armenteros, Ana Hanviriyapunt, Sinja Lee, Stephen Grant Fortune, Chung Poon, Maria Valeva, Chiemi Kusunoki, Jacqueline Smith, Sulay Torres, Siada Karimova, Monsenrrate Barriera, Victoria Ng, Carla Nappi, Stephanie Parra, Zorina Persaud, Jessica Cruz, Canty Cruz, Olga Buenaventura, Susan Torres, Hniya Lguauzi, Gloria Bautista, Gabriel Borunda, Monique Dixon, Marcus Franklin, Demetrial Peevey, Lupe Ramirez, Elsa Murillo, Jennifer Foley and Ivanka Gueorguieva.

**Della regione 5:** Olga Simonishvili, Galina Myagkova, Julia Ilyushina and Lubov Dobina.

# Leadership Forum – l’Alta Direzione crea il nuovo Dufry

**Al Leadership Forum 2015 a Basilea si sono incontrati (sono stati presentati) i rappresentanti dell’Alta Direzione di tutte le regioni e i marchi commerciali di Dufry nel mondo a cui è stata presentata la nuova organizzazione del Gruppo, la nuova strategia di marchio e il nuovo logo Dufry. La conferenza si è tenuta a Basilea, luogo storico di nascita della società, a simboleggiare i 150 anni di storia di successo e per inaugurare una nuova era per l’azienda: la Nuova Dufry!**

By Renzo Radice

## La nuova Dufry

L’Amministratore delegato Julian Diaz ha accolto i partecipanti sottolineando l’importanza del Leadership Forum come punto di partenza comune per il futuro della Nuova Dufry. “Ecco perché abbiamo adeguato la nostra organizzazione e sviluppato un nuovo modello operativo per creare la Nuova Dufry,” ha sottolineato Julian Diaz. “Se vogliamo continuare ad avere successo e vogliamo continuare a generare valore attraverso la crescita, dobbiamo reinventare insieme le modalità di lavoro e dobbiamo agire come un’unica squadra forte, a prescindere se prima abbiamo lavorato per Dufry, Nuance o World Duty Free.” La necessità di creare una Nuova Dufry è stata rafforzata anche da Andreas Schneider, il Direttore finanziario, che ha presentato al pubblico un’analisi dettagliata delle aspettative della comunità finanziaria e, infine, degli investitori e degli azionisti.

## Modello operativo con tre livelli

Basandosi sulla nuova organizzazione Dufry ha anche rivisto la sua struttura operativa e di gestione e ha definito

un nuovo modello operativo (BOM) sulla base di tre livelli: Sede centrale, Divisione e Paese. Pertanto, il livello organizzativo della Business Unit è stato eliminato con i team riassegnati alle attività della Divisione o del Paese. Di conseguenza, l’azienda guadagnerà in velocità ed efficienza e accelererà le prestazioni delle varie funzioni e operazioni a livello locale dei paesi. Inoltre, con i processi standardizzati singoli ed efficienti, Dufry potrà creare sinergie in tutta l’organizzazione e ottenere un’esecuzione commerciale e finanziaria ancora più forte. Le funzioni globali saranno responsabili dello sviluppo di concetti commerciali esistenti e nuovi e di generare economie di scala – come ad esempio negli Acquisti, nell’IT, nella Catena di fornitura, nella Finanza, nel Marketing e negli altri settori – e di assicurarne l’implementazione a livello mondiale, fornendo sostegno e direttive alle divisioni e ai paesi. Le divisioni e i paesi concentreranno le proprie attività nel migliorare le prestazioni a livello operativo e finanziario, nello sviluppo del mercato e nel controllare l’implementazione del nostro comune modello operativo e dei relativi processi. ■

### Funzioni globali

- Acquisti a livello globale
- Catena di fornitura a livello globale
- Servizio Clienti a livello globale

### Sede centrale del Gruppo

- Una sede centrale forte in modo da possedere e sviluppare un modello commerciale unico con processi e applicazioni informatiche comuni
- Una sede centrale che fornisca servizi globali selezionati alle divisioni e/o paesi

### Divisioni

- Divisioni per gestire e supervisionare l’esecuzione del paese
- Comitati per creare un allineamento e una partecipazione completa delle Divisioni alle attività commerciali e finanziarie

### Paesi

- Eseguire le operazioni a livello locale
- Garantire che le azioni siano in linea con il BOM

### Vantaggi e valore aggiunto

- Modello commerciale unico
- Standardizzazione elevata
- Economie di scala funzionali
- Sinergie a lungo termine in tutte le divisioni
- Eliminare le Business Unit (BU) come livello operativo

# Nuova organizzazione del Gruppo con cinque divisioni ben equilibrate

**A seguito delle acquisizioni trasformatrici di Nuance e di World Duty Free, Dufry opererà secondo una nuova struttura operativa e divisionale composta da cinque divisioni. Questa segmentazione geografica si rifletterà anche nel Comitato Esecutivo di Dufry, che avrà cinque nuovi membri.**

## Di Julian Diaz

Dal 1° gennaio 2016, Dufry opererà sulla base della nuova struttura divisionale e operativa con cinque nuove divisioni che rappresentano una ripartizione a livello regionale bilanciata e diversificata. Ognuna delle seguenti Divisioni sarà guidata da un CEO di Divisione il quale riferirà direttamente a me in qualità di CEO del Gruppo.

- Divisione 1: Europa meridionale e Africa
- Divisione 2: Regno Unito, Europa centrale e orientale
- Divisione 3: Asia, Medio Oriente e Australia
- Divisione 4: America Latina
- Divisione 5: Nord America

## La logica alla base di questo nuovo assetto geografico è la seguente:

- L'Europa è articolata in due divisioni distinte, per sottolineare il consolidamento e una maggiore presenza nel Mediterraneo e in Africa nonché nell'Europa centrale ed orientale.
- La configurazione di una divisione separata per l'Asia,

il Medio Oriente e l'Australia rispecchia la nostra forte presenza in queste future aree di crescita e mercati chiave.

- Abbiamo integrato il Brasile e la Bolivia in una divisione che copre tutti i mercati dell'America Latina, sfruttando appieno le potenzialità dei nostri team e delle sedi operative in quest'area.
- Infine, il Nord America avrà un ruolo chiave nel consolidare un connubio straordinario di operazioni di vendita al dettaglio che coprono più canali, le strategie di vendita al dettaglio e i principali aeroporti degli Stati Uniti e del Canada.

## Nuovo Comitato Esecutivo del Gruppo

Il 28 ottobre 2015, il Gruppo Dufry ha annunciato la nuova organizzazione del Gruppo e ha nominato i nuovi membri del Comitato Esecutivo del Gruppo. Le nuove nomine entreranno in vigore il 1° gennaio 2016, a partire da quando il nuovo Comitato Esecutivo del Gruppo sarà composto dai seguenti membri. ■



\* I nuovi membri del Comitato Esecutivo del Gruppo

# Rendere visibile la Nuova Dufry

**Le due acquisizioni trasformatrici di Nuance e di World Duty Free hanno cambiato notevolmente le dimensioni del Gruppo Dufry sul mercato e anche a livello interno con il numero di dipendenti che ora ha raggiunto 31.000 colleghi. Al fine di rendere la „Nuova Dufry“ chiaramente visibile sul mercato e di creare un nuovo punto di partenza comune per tutti i dipendenti del nostro Gruppo, abbiamo sviluppato una nuova identità societaria e definito dei valori aziendali comuni.**

Di Renzo Radice

## **Il nuovo logo Dufry incorpora il nostro patrimonio e l'attività del travel retail**

Il nuovo logo Dufry è stato creato dalla combinazione della croce della bandiera nazionale svizzera con la "D" e la "F" di Dufry e Duty-Free. A prima vista, l'icona nuova di zecca non trasmette immediatamente il legame con il settore del travel retail, ma quando si ruota di 90° è evidente il "cestino della spesa". Il nuovo logo sarà introdotto un po' alla volta nei negozi e nei diversi canali

Dalla combinazione di due elementi chiave per Dufry e Duty-Free...



...otteniamo un'icona integrata.



Quando lo ruotiamo di 90°, abbiamo il nuovo simbolo dell'Azienda



La sua forma è quella di un cestino della spesa, che fa direttamente riferimento alla nostra attività.



di marketing e comunicazione. In questo modo, si potrà anche cogliere l'occasione per aggiornare e rinnovare alcuni di questi canali se necessario.

## **WorldClass.WorldWide. – uno slogan di forte impatto per il leader del settore**

Il nostro slogan WorldClass.WorldWide. è corto e di grande impatto e si riferisce ai due pilastri di Dufry, che ci rendono unici nel settore. Trasmette un motivo di fierezza carismatico di far parte della società leader del settore, ma ci impegna anche a fornire prestazioni di livello mondiale in tutte le nostre attività.



WorldClass.WorldWide.

## **Marchi commerciali affermati sotto l'egida di una forte identità societaria della nuova Dufry**

Al fine di definire una identità societaria comune per tutti i dipendenti e le operazioni di Dufry, pur mantenendo allo stesso tempo i forti marchi commerciali a livello locale e traendo vantaggi dal loro riconoscimento e dalla loro immagine positiva instaurata con i locatori e i clienti, abbiamo deciso di creare un nuovo marchio aziendale Dufry forte e fresco – riflesso nel nuovo logo – e di mantenere i marchi commerciali affermati nei negozi.

## Architettura del marchio Dufry

### Marchio principale aziendale

- Marchio principale aziendale che definisce l'identità societaria e i valori aziendali
- Proprietario del modello operativo

### Concetti di vendita al dettaglio

- Marchi al dettaglio da usare su ogni singolo progetto a seconda della loro reputazione locale/regionale
- Mantenere una certa flessibilità per offrire ai clienti una varietà di concetti



I loghi attuali delle nostre filiali che si sono affermati in regioni specifiche, come ad esempio Hellenic Duty Free in Grecia, o che rappresentano specifici concetti commerciali, come Hudson per i nostri minimarket dedicati al viaggio, continueranno ad esistere. I tre marchi principali della nostra attività tradizionale di duty-free, Dufry, Nuance e World Duty Free continueranno ad esistere e verranno utilizzati in base al

loro riconoscimento a livello nazionale o regionale. In futuro valuteremo caso per caso, qual è il marchio più adatto da utilizzare per un progetto specifico e lo implementeremo di conseguenza. Questo ci consentirà di trarre vantaggio dalle percezioni positive del mercato locale dei marchi commerciali esistenti e di guidare con successo l'espansione a livello mondiale, sostenendo ogni singolo mercato locale.

### Uniamo le forze con i valori comuni

Al fine di ottimizzare il nostro successo, non è sufficiente avere una identità visiva e uno slogan comune, abbiamo assolutamente bisogno di agire come un unico team e di perseguire gli stessi valori, principi e comportamenti aziendali. Abbiamo pertanto sviluppato dei valori comuni, che caratterizzano la nostra cultura aziendale e che definiscono il modo in cui vogliamo lavorare insieme e raggiungere insieme i nostri obiettivi. Questi valori sono:

- FINALIZZATI a essere retailer esperti, con un approccio incentrato sul cliente creando al contempo sinergie attraverso sistemi integrati

- Essere GLOBALI per quanto riguarda i paesi, le località e le reti e generare valore globale attraverso il nostro know-how e la gestione del mercato locale
- Essere SOLIDI in linea con la nostra tradizione svizzera che si distingue per la stabilità, la solvibilità, la qualità e l'attenzione al dettaglio
- GARANTIRE risultati finanziari solidi ai nostri azionisti attraverso l'eccellenza operativa, sfruttando il nostro solido modello operativo grazie alle nostre capacità di innovare costantemente

Essere parte del nuovo Dufry e promuovere attivamente i nostri valori all'interno della famiglia Dufry e nei confronti dei nostri clienti e dei soggetti interessati sul mercato! ■

### I nuovi valori del marchio che riflettono il DNA di Dufry e che danno nuova linfa a un'azienda per ogni tipo di pubblico

Finalizzata	Globale	Solid	Delivery
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retailer leader nel settore</li> <li>• Approccio incentrato sul cliente, sui viaggiatori</li> <li>• Ottimizzare le sinergie globali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unica azienda che opera direttamente in 63 paesi</li> <li>• Rete unica per il cliente e i marchi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidi valori basati sulla tradizione: stabilità, solvibilità, qualità, attenzione al dettaglio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura orientata a garantire risultati per i clienti e i locatori</li> <li>• Risultati finanziari sostenibili attraverso l'eccellenza operativa</li> </ul>



## Festeggiamenti per il 150° anniversario

**Il 28 ottobre Dufry ha festeggiato il suo 150° anniversario con un evento commemorativo che ha reso omaggio al passato ricco di successi e ha inaugurato una nuova epoca per l'azienda con la presentazione del nuovo logo aziendale di Dufry. La sede dell'evento, il Rhyпарк, ha offerto una vista panoramica sul fiume Reno a Basilea, Svizzera, cosa che ha rimarcato le origini della società che ha iniziato nel 1865 come piccolo negozio di tabacchi a conduzione familiare situato molto vicino al Reno, nel cuore di Basilea, non lontano dal luogo dell'evento. 150 anni dopo, la piccola azienda è diventata la più grande azienda al mondo del travel retail con una presenza in 63 paesi, grazie a 2200 negozi operativi in 440 sedi con 31.000 dipendenti: La nuova Dufry!**

### Di Lubna Haj Issa

Tra i quasi 400 ospiti che hanno preso parte all'evento c'erano i membri del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Esecutivo del Gruppo, così come i partecipanti al Leadership Forum in rappresentanza di tutte le regioni e i marchi commerciali Dufry di tutto il mondo. Hanno preso parte all'evento anche tutti i dipendenti degli uffici della sede centrale di Basilea e Zurigo con i rispettivi accompagnatori. L'Amministratore delegato Julian Diaz ha aperto l'evento con un intervento in cui ha presentato la sorpresa della serata: il nuovo logo e la nuova identità societaria della Nuova Dufry. Julian Diaz ha spiegato il processo di sviluppo del nuovo logo, che unisce la storia svizzera dell'azienda con la sua attività principale, il travel retail. Dall'unione della croce bianca della bandiera svizzera con la sigla DF che sta per Dufry

e Duty-Free ne è risultata un'icona integrata, che, ruotata di 90°, assume la forma di un cestino della spesa. La serata è proseguita con una cena e con la musica dal vivo del gruppo Adyys Mercedes di Cuba dove un mix di chitarra spagnola e ritmi afro-caraibici ha fatto divertire i partecipanti facendo nascere allegria ed entusiasmo. Durante la cena, la sede dell'evento è stata allestita con il nuovo logo, in modo che gli ospiti hanno visto al loro arrivo il vecchio logo per poi sposare il nuovo logo e la nuova identità al momento di lasciare i festeggiamenti. Tutti i partecipanti hanno ricevuto una prima serie di articoli per ufficio con il nuovo marchio per familiarizzare con la nuova identità. La celebrazione dell'anniversario è stata organizzata dai membri del team che si occupa degli eventi Catherine Kister e Renzo Radice supportati

da un'agenzia per gli eventi esterna. L'ufficio marketing ha curato la presenza del marchio nella sede e la presentazione del logo, mentre gli uffici acquisti e logistica hanno fornito i regali con il nuovo marchio e si sono occupati dell'approvvigionamento del bar. Catherine ha commentato: "Abbiamo realizzato questo importante evento per onorare il 150° anniversario di Dufry e per coinvolgere il nostro personale. È stata una sfida che si è conclusa con una serata riuscita e indimenticabile che rimarrà nella memoria dei partecipanti." "È stato un grande evento", hanno commentato concordi diversi partecipanti. "Dufry sa come si organizzano le feste!" ■



Catherine Kister, Assistente Esecutiva dell'Ufficio Risorse, durante il suo discorso.



Per i festeggiamenti del 150° anniversario hanno partecipato più di 400 ospiti provenienti da tutto il mondo.



La musica dal vivo del gruppo cubano ha fatto divertire i partecipanti facendo nascere allegria ed entusiasmo.



Julián Díaz ha aperto la manifestazione rivelando la sorpresa della serata: L'identità societaria della Nuova Dufry.



Marcela Montes, Global In-Store Communication Manager e José Antonio Gea, Direttore operativo davanti al nuovo logo. Il logo unisce la storia svizzera dell'azienda con l'attività principale di Dufry, il travel retail.



# Salvatore Aricò con buone notizie dalle Risorse Umane

**Il nuovo Dufry sta impostando un percorso per guidare da leader mondiale il settore del Travel Retail. Dato che al centro della propria attività ci sono le persone, la società sta investendo anche sui propri dipendenti. Salvatore Aricò, Direttore delle Risorse Umane e dell'Organizzazione globale, ci parla delle buone notizie.**

## Intervista di Minna Levanto



**Dufry World: In che modo la nuova missione e i nuovi valori aziendali saranno attuati nell'organizzazione?**

Il nuovo Dufry offre ai propri dipendenti un nuovo punto di partenza comune e forte nei confronti dell'identità societaria, della cultura e dei valori. L'obiettivo è quello di lavorare a stretto contatto con i nostri dipendenti

al fine di attuare i valori come parte della nostra vita lavorativa quotidiana e di farli vivere come una parte essenziale dei nostri programmi e delle nostre iniziative.

**Dufry sta lanciando un nuovo sistema informativo per le Risorse umane, puoi dirci qualcosa di più in merito.**

Il nuovo sistema sarà un'interfaccia fondamentale per i nostri dipendenti per gestire la propria carriera in Dufry. Al posto di un procedura manuale, le revisioni annuali di gestione delle prestazioni saranno gestite online; questo non significa che gli incontri personali saranno sostituiti dal sistema. Il procedimento e le diverse fasi sono agevolate dal formato elettronico, che lascia più tempo da dedicare alle opinioni e allo sviluppo. Un altro miglioramento notevole è legato all'apprendimento e allo sviluppo. La nuova piattaforma di apprendimento archivia le informazioni relative alla formazione di Dufry in una posizione che è di facile accesso. Stiamo anche migliorando la nostra offerta formativa con vari corsi online che saranno disponibili a breve. Inoltre, molte fasi del processo di reclutamento che venivano in precedenza gestite manualmente ora sono automatizzate. Siamo in grado di gestire il processo di reclutamento del candidato in maniera più semplice offrendo ai nuovi assunti e a tutte le persone coinvolte nel processo di reclutamento un'esperienza veramente professionale.

**...e quando sarà disponibile il nuovo sistema?**

La sede centrale a livello mondiale e i reparti operativi svizzeri saranno i primi soggetti a testare il sistema a dicembre 2015. La prima fase di implementazione inclu-

derà anche circa 2000 dipendenti: dagli Amministratori Delegati delle Divisioni ai responsabili dei negozi. Attualmente stiamo pianificando i dettagli dell'installazione a livello globale per il 2016.

**Che altro c'è di nuovo nell'agenda delle Risorse Umane a livello mondiale?**

Stiamo lavorando sulle integrazioni di Nuance e di World Duty Free che procedono secondo i piani. Abbiamo aggiornato la nostra strategia di apprendimento e di sviluppo dando priorità a dieci iniziative progettuali, inclusa la segnalazione semplificata, lo sviluppo di contenuti per i vari moduli di apprendimento, la condivisione delle migliori pratiche, i parametri di riferimento del settore, ecc. Stiamo inoltre investendo nello sviluppo della leadership, estendendo il programma di Talent Management ai negozi Gold Stars, introducendo l'iniziativa Idea Bank per raccogliere idee e feedback, e valorizzando i premi Dufry One Awards con le migliori pratiche di Nuance e di World Duty Free. Altra importante iniziativa è l'attuazione del nuovo modello operativo nonché sostenere le funzioni della sede centrale e delle nuove divisioni per permetter loro di raggiungere i loro obiettivi sinergici. Abbiamo anche molte altre iniziative strategiche in cantiere, che spero diventeranno sempre più visibili in un prossimo futuro. Ne vorrei citare una: il sondaggio sul coinvolgimento dei dipendenti a livello globale, un qualcosa che permette a tutti nella nostra organizzazione di dare il proprio contributo per rendere il nuovo Dufry un posto migliore in cui lavorare.

**Sembra interessante, dicci qualcos'altro...**

È la prima volta che Dufry sta organizzando un sondaggio a livello globale sul coinvolgimento dei dipendenti. È diviso in fasi: abbiamo iniziato i primi sondaggi nel mese di settembre e puntiamo a completare il ciclo a maggio 2016. Le Risorse Umane a livello locale si metteranno in contatto con i nostri dipendenti al momento del sondaggio e il sondaggio viene completato online. Il sondaggio è confidenziale, e per noi come azienda si tratta di un importante canale per ascoltare i nostri dipendenti. Sulla base dei risultati, imposteremo dei piani d'azione dando priorità alle aree in cui abbiamo bisogno di concentrarci. Sarà il nostro obiettivo condiviso per continuare a far sì che Dufry resti il luogo preferito in cui lavorare nel mondo del travel retail. ■



## Montblanc arriva a Guarulhos

Lo spazio per la vendita al dettaglio all'aeroporto internazionale di Guarulhos di San Paolo, in Brasile, è stato notevolmente ingrandito con l'apertura di sei nuovi negozi nel Terminal 3, tra cui il negozio Montblanc che è il più importante di tutti. Montblanc è da quasi un secolo uno dei marchi storici del mercato del lusso unendo l'artigianalità europea al design senza tempo dei suoi raffinati prodotti. La storia del marchio ha avuto inizio con la creazione delle iconiche penne stilografiche Meisterstück nel 1924.

Famosa per gli strumenti da scrittura, negli anni '90 la Montblanc ha scommesso su un ampliamento della gamma Meisterstück, introducendo nella linea di prodotti articoli di piccola pelletteria di lusso, carta fatta a mano e accessori da scrivania. Oggi, Montblanc è nota in tutto il mondo, non solo per le preziose penne stilografiche ma anche per gli splendidi prodotti artigianali in pelle, gli eleganti gioielli, i profumi delicati e gli occhiali moderni. Tutti questi prodotti sono disponibili nel Terminal 3 di Guarulhos. ■