

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA
AZIENDALE**
NUMERO 20
SETTEMBRE 2016



 Risultati Semestrali
2016 **3**

 Costruire su solide
fondamenta **7**

 Vestiti
per il successo **12**

Forte aumento delle vendite e rinnovi contratti nel 1° semestre 2016



Il primo semestre del 2016 ha segnato un altro forte aumento del nostro fatturato che è cresciuto del 62,0%, raggiungendo 3.610,9 milioni di franchi svizzeri, mentre l'EBITDA è aumentato del 61,1% raggiungendo i 381,3 milioni di franchi svizzeri. Dufry ha anche registrato una forte generazione di cassa, con flussi di cassa liberi in aumento del 66% che si attestano a 200,3 milioni di franchi svizzeri. Considerando le condizioni esterne avverse e la volatilità che abbiamo riscontrato in questo periodo, ritengo che sia un ottimo risultato. Vorrei quindi ringraziare tutti i nostri team nel mondo, per la costante dedizione volta a ottenere questi risultati. Vanno sottolineati in particolar modo gli sforzi compiuti dai nostri colleghi in alcuni paesi molto importanti come Turchia, Grecia, Russia, Brasile e Argentina, che hanno dato un contributo notevole in ambienti economici e politici difficili. Sono fiducioso che la situazione migliori gradualmente durante l'alta stagione e che alcune delle difficili condizioni del contesto locale inizino a progredire.

Il primo semestre 2016 è stato caratterizzato anche da tutta una serie di importanti rinnovi contrattuali. Dufry ha prolungato con successo una serie di concessioni clou, assicurandosi così opportunità commerciali e di crescita per molti anni a venire. I solidi rapporti che abbiamo con i nostri partner aeroportuali ci hanno permesso di rinnovare anticipatamente i contratti e in diversi casi di ottenere spazi aggiuntivi di vendita al dettaglio.

Tra i vari rinnovi realizzati in tutte le divisioni nel mondo, il più importante per volume di vendite è stato quello della concessione dell'aeroporto di Zurigo, prolungata con successo fino al 2028. Zurigo, dove introdurremo il concept di Negozio di Nuova Generazione, è uno dei maggiori aeroporti in Europa e il più grande nel nostro paese di provenienza, la Svizzera.

Maggio è stato il „mese brasiliano“, in quanto abbiamo prolungato le concessioni sia dell'aeroporto internazionale di Guarulhos a San Paolo fino al 2032, sia dell'aeroporto internazionale Tom Jobim di Rio de Janeiro fino al 2023. All'aeroporto di Guarulhos operiamo negozi duty-free e duty-paid, che hanno aumentato la superficie di vendita di 2.300 m², per includere un Dufry

Shopping Megastore; mentre all'aeroporto Tom Jobim abbiamo aggiunto 7.000 m² di superficie di vendita, oltre a 5 nuovi punti vendita, per una superficie totale di vendita di 11.000 m². Nel mese di giugno abbiamo avuto l'opportunità di prolungare la nostra presenza presso gli aeroporti di Cancun International e Cozumel per altri 10 anni. Cancun è uno degli hub che ha registrato la crescita più rapida in America Latina, Dufry vi gestirà a 6.000 m² di spazi, tra cui 1.500 m² presso il nuovo terminal 4,

Nel mese di febbraio nel Regno Unito abbiamo prolungato il contratto con l'aeroporto di Birmingham e abbiamo subito iniziato la ristrutturazione del negozio duty-free, mentre a maggio abbiamo prolungato la concessione presso l'aeroporto di Bristol per altri 8 anni.

Ultimo punto e più importante, nel primo semestre 2016 ci siamo aggiudicati 35 nuovi contratti, relativi a 75 negozi e a uno spazio di vendita aggiuntivo di 10.600 m².

Oltre ad assicurare il nostro footprint per il futuro abbiamo ulteriormente progredito con l'integrazione di World Duty Free e la messa a punto del nuovo modello operativo aziendale, che andando avanti ci permetterà di migliorare molti dei nostri processi chiave, con l'obiettivo finale di aumentare le vendite e di migliorare ulteriormente l'efficienza. Tutte le iniziative avviate procedono secondo i piani e tutti i team stanno lavorando duro all'obiettivo di completare l'integrazione di WDF entro la fine del 2016, in modo da poter cominciare a vedere le sinergie previste per il secondo semestre di quest'anno.

Per continuare a fornire lo stesso livello di successo e migliorare ulteriormente le nostre prestazioni nella seconda metà dell'anno e non solo, è fondamentale che ognuno di noi mantenga la professionalità e la dedizione espressa finora. L'adempimento dei nostri doveri quotidiani, la rapida esecuzione di progetti e una dedizione esemplare sono i prerequisiti fondamentali per raggiungere l'eccellenza aziendale e produrre gli importanti risultati che vogliamo ottenere. Abbiamo le competenze, il potere finanziario e il know-how del mercato – quindi sono fiducioso che con forze congiunte, Dufry avrà ancora maggior successo nei mesi a venire. ■

D2 Apertura del negozio ristrutturato di Basilea-Mulhouse

Il 16 giugno 2016, come parte di un grandioso evento di apertura, Dufry e EuroAirport Management hanno inaugurato il negozio principale Dufry che è situato nel cuore dello spazio commerciale dell'EuroAeroporto, nel centro della zona d'imbarco dopo la sicurezza. Il punto vendita diffuso (walkthrough store) principale Dufry ha esteso la propria area di vendita al dettaglio di 200m², raggiungendo 1.032m² di spazio e portando l'esperienza di acquisto dei passeggeri aeroportuali a un livello superiore. Il programma di ristrutturazione, che ha avuto inizio nel mese di novembre 2015, è stato completato in cinque mesi e non hanno comportato la chiusura del negozio.

Sulla base dei commenti specifici dei passeggeri dell'EuroAeroporto, il concetto del negozio principale Dufry è stato progettato su misura per soddisfare al meglio le aspettative dei clienti, le offerte e i servizi esclusivi, migliorando l'esperienza di visita. Il design più luminoso e moderno offre ai clienti una chiara visibilità in tutto il negozio, rendendolo accogliente e piacevole da visitare. In tutte le categorie chiave sono state introdotte in modo ottimale vetrine personalizzate dei marchi più conosciuti a livello internazionale e molti nomi nuovi. ■

D1 Assemblea Generale di ACI Europe

Nell'ambito del 26° Congresso annuale e dell'Assemblea generale di ACI EUROPE intitolata „Non c'è nulla di permanente ad eccezione del cambiamento - verso un rimodellamento radicale dei passeggeri

e dei rapporti delle compagnie aeree con i clienti“ che ha avuto luogo ad Atene tra il 20 e il 22 giugno, Dufry ha avuto la possibilità di presentare la propria visione del futuro del travel retail. Durante il tour dell'aeroporto di Atene i delegati hanno anche avuto l'opportunità di visitare Hellenic Duty Free Shops, negozi recentemente rinnovati.

Pedro Castro, Division CEO (Europa meridionale e Africa) ha preso parte alla seconda sessione di lavoro in cui, insieme alla concorrenza, nonché ai partner aeroportuali e dei brand, ha discusso le nuove abitudini di consumo e i cambiamenti delle modalità in cui i consumatori effettuano acquisti.

Durante la propria presentazione Pedro ha spiegato al pubblico la trasformazione delle modalità in cui le persone acquistano e come Dufry sta cercando di massimizzare questa opportunità. Lo ha fatto mostrando come accompagniamo il passeggero durante l'esperienza di viaggio.

Attraverso le nostre campagne di social media, creiamo la consapevolezza del marchio e interagiamo con i clienti, in modo che sappiano di noi prima ancora di arrivare al terminal dell'aeroporto. Con messaggi rego-



Pedro Castro ha discusso le nuove abitudini dei consumatori.

Chi siamo

Editore: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basel, Svizzera
Team editoriale sede centrale: Julian Diaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Arico, Javier González, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa
Design, stesura testi e coordinamento di processo: Match Communications, Zurich
Produzione: Match Communications, Zurich e x-ray, Basel
Lingue pubblicate: Inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo

emagazine.dufry.com
 dufry.com

Divisione **3**
 Persone **8**
 WorldClass **7, 10**
 Sotto i riflettori **12**
 Negozio preferito **16**

Titolo pagina: Inaugurazione di nuovi negozi duty-free presso l'EuroAeroporto Basilea-Mulhouse.

lari riguardanti come preparare dei cocktail, tutorial sulle ultime tendenze make-up, o consigli su cosa mettere nella propria borsa per il prossimo viaggio, Dufry vede in costante aumento il proprio numero di follower, che, anche senza viaggiare, sono collegati all'azienda e sono consapevoli di ciò che è disponibile nei nostri negozi. Il passo successivo nel processo è il servizio di pre-ordine, dove i nostri clienti possono prenotare i propri prodotti ancora prima di raggiungere l'aeroporto, per poi ritirarli in negozio prima di prendere il loro volo.

Una volta in aeroporto, la sfida sta nel massimizzare il pochissimo tempo a disposizione del cliente tra il controllo sicurezza e l'imbarco. Qui, Pedro ha spiegato l'importanza di trovarsi nella posizione migliore e di avere un negozio dal design attraente per attirare le persone nel negozio, con il supporto dei nostri fantastici colleghi dei negozi, che sono a disposizione per consigliare i clienti e aiutarli a trovare il regalo perfetto, o l'articolo specifico che stanno cercando. La creazione di esperienze memorabili insieme agli esclusivi test dei prodotti, i consigli di make-up o l'animazione all'interno del negozio, insieme ad un servizio clienti cinque stelle sono gli elementi che Dufry aggiunge al proprio importantissimo mix. L'ultima sfida è quella di garantire che i clienti diventino clienti frequenti, e che ripetano l'intero processo, con la speranza che diventino anche sostenitori e ambasciatori del nostro marchio. Questo è l'ambito in cui l'iniziativa Dufry Red, programma di fidelizzazione dell'Azienda, svolge un ruolo chiave. ■

D1 Il meglio del retail-tainment in Spagna

Giugno è stato un mese intenso in termini di attività di retailtainment negli aeroporti di tutta la Spagna. Il periodo è coinciso con le vacanze estive, quando il numero di passeggeri stranieri aumenta, i marchi leader vogliono quindi accedere a questi spazi spettacolari per aumentare la loro visibilità - e, infine, incrementare le vendite.

Mentre l'attenzione a Madrid era sui profumi - con la campagna delle Fragranze Estive - e gli ultimi lanci di prodotti della manifattura di orologi Casio, i nostri clienti a Barcellona hanno avuto la possibilità di partecipare ad un gioco alla roulette sponsorizzato da Toblerone con decine di premi diversi.

Anche a Barcellona e Palma di Maiorca, i consulenti di Clarins hanno accolto i clienti presentando i prodotti delle loro collezioni viaggio esclusive On Board e French Beauty.

Sempre a Madrid, e in coincidenza con la celebrazione della cerimonia annuale di premiazione dell'International Indian Film Academy, i negozi di World Duty

Free di Madrid Barajas hanno accolto i passeggeri dell'aeroporto con un gruppo di ballerini vestiti con abiti di Bollywood, per creare un'atmosfera speciale all'interno dell'aeroporto.



I ballerini di Bollywood e creano un'atmosfera eccezionale.

Infine, giugno ha anche segnato il completamento della manifestazione "Celebrate Whisky" del 2016. Tenutasi tra i mesi di aprile e giugno in otto principali aeroporti spagnoli, è stata caratterizzata da degustazioni di whisky, sconti e promozioni speciali con l'obiettivo di incrementare le vendite di whisky e di celebrare la variegata collezione di World Duty Free, che vanta ben 100 diversi tipi di whisky. ■

D1 Un nuovo negozio nel porto di Heraklion

A inizio estate Hellenic Duty Free Shops ha aperto un nuovo negozio nel porto di Heraklion in Grecia. I croceristi che visitano Heraklion potranno godere di una superficie di vendita di 180 m², con un assortimento completo di profumi, cosmetici, liquori, dolci, orologi, occhiali da sole e gioielli, nonché eccellenze gastronomiche elleniche. Per rendere una "percezione del luogo" e rafforzare il legame con l'enorme patrimonio locale di Creta, la gamma di prodotti in vendita comprende inoltre una collezione completa di prodotti locali cretesi. ■

HQ Dufry ottiene una forte generazione di cassa e diversi rinnovi di importanti concessioni nel primo semestre

In un primo semestre del 2016 volatile, il fatturato di Dufry è cresciuto del 62,0% raggiungendo 3.610,9 milioni di franchi svizzeri e l'EBITDA è aumentato del 61,1% raggiungendo i 381,3 milioni di franchi svizzeri. Dufry ha anche registrato una forte generazione di cassa, con

flussi di cassa liberi in aumento del 66% che si attestano a 200,3 milioni di franchi svizzeri.

In molti dei mercati gli andamenti visti nel primo trimestre hanno prevalso anche nel secondo, come ad esempio la forte crescita in Spagna e in molte parti dei Caraibi, e il relativo miglioramento in corso in Brasile. D'altra parte, l'ulteriore calo di passeggeri russi a livello mondiale è continuo, soprattutto in Turchia, dove la forte stagionalità ha rafforzato l'impatto sulle prestazioni.

Nel primo semestre del 2016, il rinnovo e il prolungamento dei contratti è stata una priorità per Dufry, l'azienda ha rinnovato e prolungato con successo un vasto numero di concessioni in tutte le divisioni. Tra gli esempi più importanti vi sono i prolungamenti di maggio 2016 di due dei più importanti contratti brasiliani di Dufry a San Paolo fino al 2032 e di Rio de Janeiro fino al 2023, il rinnovo a luglio 2016 delle concessioni a Cancun per altri 10 anni, tra cui l'attività dell'aeroporto di Cozumel, uno dei maggiori contratti in America centrale; il prolungamento dei contratti di Birmingham e Bristol per, rispettivamente, 7 e 8 anni nel Regno Unito, e, ultimo ma non meno importante, il rinnovo concluso alla fine di luglio per 10 anni della concessione presso l'aeroporto di Zurigo in Svizzera, paese di origine di Dufry e uno dei principali hub europei. ■

D1 Hellenic Duty Free Shops si aggiudica un Excellence Award

Hellenic Duty Free Shops è stata una delle 43 aziende ad aver ricevuto un Excellence Award (premio di eccellenza) come una tra le "Most Admired Enterprises of the Greek Economy" (Imprese maggiormente ammirate dell'economia greca) durante l'evento "Diamonds of the Greek Economy 2016" (Punte di diamante dell'economia greca 2016).

L'evento è stato organizzato ad Atene dall'organizzazione "Active Business Publishing" il 29 giugno 2016. Vi hanno partecipato oltre 450 rappresentanti delle aziende greche più importanti e l'ottimismo per un'ulteriore crescita dell'economia greca è stato siglato con l'annuncio di altri piani di investimento. ■

D2 World Duty Free UK riceve il Gold Award RoSPA

Dopo aver ottenuto i Silver Achievement Awards della RoSPA (Royal Society for the Prevention of Accidents -

Società reale per la prevenzione degli infortuni) sia nel 2014 che nel 2015, i nostri colleghi di World Duty Free del Regno Unito hanno ricevuto un Gold Award nel 2016.

Il premio è stato assegnato all'azienda World Duty Free UK nella sua totalità e ha riconosciuto gli elevati livelli di impegno dell'azienda e l'adozione dei più elevati standard di salute e sicurezza.

La partecipazione è aperta alle imprese e alle organizzazioni di tutti i tipi e dimensioni, sia del Regno Unito che straniere, i giudici valutano i sistemi generali di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro, comprese le pratiche quali la leadership e il coinvolgimento dei lavoratori.

Vincere un premio in un evento molto apprezzato come i RoSPA Awards è un grande risultato, in quanto riconosce l'impegno a mantenere le eccellenti condizioni di salute e sicurezza, l'asticella è stata alzata e le altre organizzazioni devono mirare a risultati migliori.

I premi RoSPA festeggiano 60 anni di riconoscimenti prestigiosi a cui ambiscono le imprese e le organizzazioni che hanno dimostrato impegno per la prevenzione degli incidenti e degli infortuni. ■

D2 L'Oréal e Dufry introducono Makeupista a Stoccolma

Dufry Group e L'Oréal Travel Retail hanno unito le proprie forze per la prima mondiale di Makeupista all'aeroporto di Stoccolma Arlanda – una boutique di makeup unica nel suo genere per le amanti del makeup, esclusiva per il travel retail. La boutique è un luogo dove le appassionati di makeup possono incontrarsi, condividere consigli e suggerimenti, ricevere consigli su misura da esperti, e scoprire una vasta gamma di prodotti e gli argomenti recenti di maggiore tendenza. L'offerta comprende Looks-On-The-Go di L'Oréal Makeup Designer Paris e NYC Essentials di Maybelline NY, manicure di Essie, un'offerta completa dei mascara più venduti e delle più svariate tonalità di colore di tendenza. ■



La Barra Ossessione di Colori mostra tutte le tonalità per le unghie.

D4 Evento Hennessy dell'isola di Barbados

Il 14 Giugno 2016 il grande negozio Cave Shepherd di Barbados ha organizzato un evento speciale in onore della visita di Maurice Hennessy, ambasciatore mondiale del marchio e ottava generazione della famiglia Hennessy, fondatore del famoso marchio di cognac francese.

Durante la celebrazione è stata lanciata un'edizione speciale limitata "Bottiglia per il 50° anniversario di indipendenza delle Barbados", accompagnata da una targa e da una campagna promozionale con firma della bottiglia. ■



Il direttore operativo David Pietrzak, Maurice Hennessy e la bottiglia per il 50° anniversario di indipendenza delle Barbados.

D3 Apertura di "House of Kipling" a Changi

Dufry ha aperto un nuovo negozio "House of Kipling" presso l'aeroporto di Singapore Changi, che si trova al secondo piano del Terminal 1, nella sala Partenze. Con una superficie di vendita di 70 m² i clienti possono trovare le più recenti collezioni di borse funzionali, eleganti e graziose, così come valigie e accessori da viaggio. ■



Il nuovo negozio Kipling offre la più recente collezione di borse.

D5 Nuova apertura del Centro regali delle Nazioni Unite a New York

Il 21 luglio 2016 ad opera di Hudson si è tenuta la nuova apertura del Centro regali rinnovato delle Nazioni Unite, nel cuore di Midtown Manhattan. Situato nell'edificio dell'Assemblea Generale presso la sede delle Nazioni Unite, il centro regali ora copre una superficie impressionante di più di 240 m². Hudson lanciò per la prima volta il Centro regali delle Nazioni Unite nel 1997.

Lo spazio modernizzato, dedicato a omaggi e cimeli delle famose Nazioni Unite, ha subito una lunga ristrutturazione di 18 mesi, appena terminata, volta a migliorare l'esperienza complessiva del cliente e a offrire collezioni curate di merce per oltre 1 milione di persone che visitano l'edificio ogni anno. Il design all'avanguardia completa il look originale e l'atmosfera dell'edificio delle Nazioni Unite con una torsione moderna e più vibrante.



Inaugurazione con taglio del nastro.

Il nuovo Centro regali delle Nazioni Unite offre prodotti provenienti da oltre 193 paesi membri e il suo staff parla 26 lingue, dall'arabo e dall'hindi, al francese e allo spagnolo. Gran parte della collezione del negozio è stata progettata esclusivamente per il Centro regali delle Nazioni Unite, comprende gioielli bellissimi, capi di vestiario, confezioni, oggetti decorativi e articoli da regalo.

Il 19 luglio Hudson ha celebrato la nuova apertura con una cerimonia privata con taglio del nastro presso il Centro Visitatori delle Nazioni Unite.

I visitatori possono anche sfogliare una vasta scelta di regali sul sito web del Centro regali delle Nazioni Unite www.ungiftcentre.com. ■

Costruire su basi solide

Dufry ha un portafoglio invidiabile di concessioni che comprende da piccole attività aeroportuali ad alcuni dei più grandi e importanti hub internazionali. Ma non è solo la qualità delle attività aeroportuali ad essere unica, ma anche la lunghezza dei contratti. Con una durata media di 9 anni, il prolungamento e l'estensione dei contratti è la chiave per il futuro della società.

Una delle maggiori risorse di Dufry è la qualità del proprio portafoglio concessioni, con un gran numero di contratti a lungo termine con durata di dieci anni o più. Ciò è importante perché garantisce il funzionamento dell'azienda nel lungo termine, ma consente anche di implementare il proprio modello commerciale e di investire il necessario per ottenere il massimo rendimento da dette operazioni.

Il rinnovo o il prolungamento di un contratto, tuttavia, non è un processo facile. Vi contribuiscono molti fattori, tra cui un rapporto stretto e collaborativo con il partner aeroportuale e la capacità di ottenere risultati: senza risultati positivi, un prolungamento è molto difficile.

Negli ultimi mesi Dufry è riuscita a rinnovare - e in alcuni casi prolungare - la durata dei propri contratti per alcune attività chiave. L'ultima è stata il più grande aeroporto della Svizzera e uno dei principali hub europei, Zurigo, dove Dufry ha ottenuto un prolungamento di contratto di 10 anni fino al 2028. L'estensione del contratto consentirà a Dufry di investire in questo importante aeroporto e di introdurre i negozi Dufry di Nuova Generazione, un concetto innovativo che adatta il negozio al flusso di passeggeri, visualizzando marchi e prodotti in base al profilo del passeggero e dando maggior esposizione alle offerte dei marchi, con aree dedicate alle promozioni e ad altre attività.

Sempre quest'anno Dufry ha raggiunto un altro importante rinnovo in Messico con un prolungamento di contratto di 10 anni della concessione dell'aeroporto di Cancun per gestire negozi duty-free e duty-paid presso il Terminal 2,3 & 4 e negozi presso l'aeroporto Cozumel. In totale, Dufry gestirà più di 6.000 m² di spazi commerciali, tra cui 1.500 m² nel nuovo Terminal 4 dove Dufry presenterà le sue idee più recenti relative alla progettazione dei negozi.

I prolungamenti di contratto per le principali attività brasiliane di Dufry sono già assicurati. L'azienda ha esteso con successo l'accordo con l'aeroporto internazionale di Guarulhos a San Paolo per la gestione di spazi commerciali duty-free e duty-paid fino al 2032. Il nuovo contratto ha anche portato un aumento nello spazio di vendita al dettaglio, con circa 2.300 m² di spazio duty-paid aggiuntivo presso l'aeroporto più grande del Sud America. Presso l'aeroporto internazionale Tom Jobim di Rio de



Uno dei negozi gestiti da Dufry presso l'aeroporto di Zurigo.

Janeiro, il secondo hub per grandezza del Brasile, Dufry è riuscita a estendere la concessione duty-free fino al 2023 e il business duty-paid fino al 2021. Il contratto comprende anche l'aumento dello spazio di vendita duty-free di 7.000 m² - dai 4.000 m² esistenti fino a quasi 11.000 m².

Questi sono solo alcuni dei più recenti prolungamenti di contratto. Ma è un processo in atto che si traduce in quello che è probabilmente il miglior portafoglio del settore. Le attività di Dufry presso l'aeroporto di Milano in Italia hanno contratti di concessione fino al 2041 e le concessioni in Grecia hanno una licenza duty-free fino a 2048. La società ha anche contratti a lungo termine in essere per la maggior parte degli aeroporti del Regno Unito - tra cui Heathrow con un contratto in scadenza al 2026 - Sharjah negli Emirati Arabi Uniti, Porto Rico, Repubblica Dominicana, Brasile e Argentina, per citarne solo alcuni.

La durata complessiva media dei contratti di Dufry è di 9 anni. Circa il 20% del portafoglio ha una durata residua di due anni, quasi un terzo ha una durata compresa tra tre e cinque anni, un altro 20% ha una durata compresa tra sei e nove anni, mentre il rimanente terzo delle concessioni ha una durata di dieci anni o più. ■

“Lasciamo che il cambiamento avvenga”

Appena un anno fa Andrea era stato intervistato per Dufry World (vedere numero 15) in qualità di Direttore Operativo appena nominato della ex Regione 5 (Europa centrale e orientale) di Dufry. A quel tempo, Dufry e Nuance avevano appena unito le proprie forze e la fusione delle due società era ancora in corso. Molte cose sono successe da allora e ora Andrea, in qualità di Direttore Operativo Dufry per Asia, Medio Oriente e Australia, è alla guida di una delle regioni più eccitanti e stimolanti di Dufry per quanto riguarda il travel retail. Con 23 attività in 14 paesi e con un organico di oltre 2.500 dipendenti, questa divisione appena creata è probabilmente la più variegata dell'organizzazione Dufry.

di Jorge Muñiz

Cosa l'ha spinto ad assumere il ruolo di Direttore Operativo Dufry di Asia, Medio Oriente e Australia?

AB: Mi piace affrontare nuove sfide. Trasferirmi a Hong Kong e guidare questa regione in cui siamo entrati da poco è una grande opportunità in cui lascerò un segno. Mi piaceva anche l'idea di avere un coinvolgimento diretto con la cultura asiatica. Fondamentale perché ciò si avverasse era avere la mia famiglia completa al seguito.

Secondo Lei, quali saranno le maggiori sfide che affronterà nella Divisione?

Leggiamo ovunque che l'Asia e il Medio Oriente rappresentano il futuro del nostro settore. Queste due regioni da sole rappresentano la metà del mercato e del traffico globale, sia per passeggeri nazionali che internazionali, i quali dovrebbero aumentare ad un ritmo più veloce rispetto al traffico medio mondiale. È quindi istintivo arrivare alla conclusione che creare crescita è un gioco facile e scontato.

L'altra faccia della medaglia è però che l'Asia e il Medio Oriente sono mercati complessi e in diversi paesi abbiamo a che fare con molte barriere di accesso. In questi mercati siamo in concorrenza sia con le imprese locali di successo, molto ben consolidate nel mercato locale, che con competitori globali, la cui strategia di sviluppo prioritaria è espandersi in questa regione. Inoltre, è molto chiaro che certi aeroporti perseguono benefici a breve termine, per mezzo di bandi di gara che favoriscono offerte finanziarie aggressive, e spesso insostenibili. Infine, alcuni mercati sono regolamentati in maniera rigorosa e sono di fatto chiusi alle aziende straniere, ne sono un esempio palese i Duty Free in Cina.



Andrea Belardini gestisce la Divisione 3 di sua competenza da Hong Kong.

Ciò significa necessariamente che Dufry sarà un operatore di secondaria importanza in quella regione?

Assolutamente no! A seguito della fusione delle tre società (Dufry, Nuance e World Duty Free) godiamo di una presenza invidiabile che ritengo sia il nostro trampolino di lancio. Operiamo in alcuni dei centri più importanti in Asia e nel Medio Oriente. Siamo a Hong Kong, Singapore, Corea del Sud, Emirati Arabi Uniti e Giordania e abbiamo una presenza di lunga data nel mercato interno della Cina.

Possiamo contare su una fantastica gamma di soluzioni per affrontare il mercato, e concetti molto importanti per favorire la crescita nella regione. In primo luogo, vantiamo di una proposta molto competitiva per quanto riguarda lo spazio delle categorie di riferimento tipiche dei negozi duty free, inoltre la somma delle esperienze condivise da Dufry, Nuance e WDF sono seconde a nessuno e siamo in procinto di lanciare un nuovo formato di vendita al dettaglio all'avanguardia.

In secondo luogo, abbiamo sviluppato una vasta esperienza nel formato multi-categoria sdoganato, ciò si adatta perfettamente alle esigenze del vasto traffico domestico in rapida crescita.

In terzo luogo, abbiamo sviluppato dei concetti specifici per ogni categoria di successo, affinché soddisfino la crescente domanda dei clienti di occhiali da sole, orologi e gioielli alla moda, borse in pelle e borse da viaggio. Inoltre, vantiamo collaborazioni consolidate con i più rinomati marchi di lusso, per i quali operiamo negozi monomarca in tutto il mondo; e, infine, abbiamo quello che credo sia il concetto maggiormente efficiente e orientato al cliente nello spazio essenziale del travel retail: Hudson.

In termini di mercati di destinazione, dobbiamo riuscire ad adattarci in modo flessibile e a soddisfare in modo efficace le esigenze di aeroporti di tutte le dimensioni, sia nei terminali duty-free che duty-paid.

Stiamo anche valutando la possibilità di puntare ad altri canali, principalmente i negozi duty-free dei centri città, ma anche le crociere e i negozi di confine, che in Asia rappresentano il 35% del mercato del travel retail.

Adesso stiamo sviluppando una solida struttura aziendale - con una sede centrale della divisione a Hong Kong che consente un agile processo decisionale e una nostra piattaforma di fornitura recentemente completata, che garantisce efficientemente la consegna e la gestione delle scorte. Il nuovo modello operativo che stiamo attuando è un volano importante, in quanto ci permette di massimizzare i punti di forza di strutture locali, regionali e globali.

Ha menzionato un argomento interessante riguardante il lavorare insieme, soprattutto perché ha acquisito esperienza nelle fusioni dei gruppi di lavoro Nuance-Dufry nella precedente posizione di Integration Leader.

Va da sé che la fusione delle aziende è la parte più critica di un'acquisizione. Da un punto di vista commerciale, è ciò che farà la differenza e ci consentirà di costruire un'azienda più forte e più capace. Per fare un'analogia, sarebbe come far giocare Leo Messi e Cristiano Ronaldo nella stessa squadra: sono giocatori brillanti, ma hanno bisogno di imparare a giocare insieme. Ed è proprio la combinazione dei loro stili di gioco che migliorerebbe la squadra.

Dal punto di vista umano, un processo di integrazione è un'opportunità unica di apprendere da diverse culture aziendali e modi di agire. Si tratta di un'opportunità di arricchimento, di cui tutti beneficeranno all'interno dell'azienda. Provenendo da una società che è stata acquisita da Dufry, come era il caso di Nuance, e dopo aver attraversato il processo di fusione nel 2014-2015, penso che Dufry abbia l'approccio giusto per gestire questo processo complesso. Dufry e la sua leadership hanno dimostrato un impegno a migliorare le cose e ad adottare le migliori pratiche, indipendentemente dal luogo di provenienza.

Ci dica qualcosa di Lei. Cosa le piace fare nel tempo libero?

Quando ho del tempo libero, stare con la mia famiglia è la mia prima priorità. Tuttavia, mi dedico molto anche allo sport. In particolare mi piace praticare sport all'aria aperta. Non credo di essere particolarmente bravo in nessuno, mi piace fare movimento. Di recente ho iniziato ad apprezzare il kite surf, è uno sport molto eccitante e mi permette di staccare la spina dal ritmo frenetico della vita di tutti i giorni. Ma mi piacciono anche altri sport come il tennis, la vela, le immersioni o lo sci. Non ha ancora avuto la possibilità di visitare durante le vacanze molti luoghi della regione, ma in Asia ci sono veri e propri paradisi per ognuno di questi sport: le Filippine e l'Australia per il surf e il kite surf, l'Indonesia per le immersioni... ha anche posti meravigliosi dove poter sciare! Sotto questo aspetto mi ritengo molto privilegiato! ■

IN BREVE:

Un piatto: Pasta alla norma

Una libro: Le memorie di Adriano

Una città: Roma, caput mundi!

Un film: Il gladiatore

Un hobby: La fotografia

Un leader: Nelson Mandela



Il “Meglio di ciò che è british” e un marchio locale di Helsinki prendono il centro della scena

Tutto ciò che è british è stato regalmente celebrato durante tutto il mese di giugno nel Regno Unito, con eventi per i festeggiamenti del 90° compleanno della regina, le partite degli Europei di calcio (almeno fino a quando non ha prevalso la tristezza), senza però dimenticare il 70° anniversario dell'aeroporto di Heathrow. Ci sono state tantissime occasioni per distogliere l'attenzione dei nostri clienti dalla Brexit e per offrire loro dei buoni motivi per festeggiare, il tutto agevolato dal programma Contentainment di Dufry.

di Georgie Rickard

I nostri negozi erano decorati di rosso, bianco e blu. Inoltre il Trooping of the Color annuale che metteva al meglio in mostra le insegne regali britanniche e la festa speciale in strada tenutasi sul Mall (nonostante la pioggia battente in vero stile inglese) erano in diretta sui nostri grandi schermi Contentainment. Ai nostri clienti in viaggio attraverso l'aeroporto sembrava di aver partecipato ai festeggiamenti. Tutto questo, unito ai marchi tipicamente inglesi all'interno dei negozi, come Jo Malone London, Walkers, e alcuni marchi di whisky esclusivi hanno creato una vera e propria esperienza coinvolgente all'interno del negozio. I clienti baciati dalla fortuna, vincitori di buoni attraverso un gioco sui nostri schermi, hanno potuto sicuramente spendere di più. Inoltre abbiamo offerto gratuitamente alle nostre clienti mini manicure e cambi di makeup e di look dei



Un artista ha personalizzato una confezione regalo Jo Malone.

capelli per celebrare il 70° anniversario di Heathrow. Dei tavoli da calcio balilla erano stati installati nelle aree espositive dei nostri negozi a sostegno della nuo-



Promozione Helsinki Dry Gin.



Bandiere britanniche ovunque.

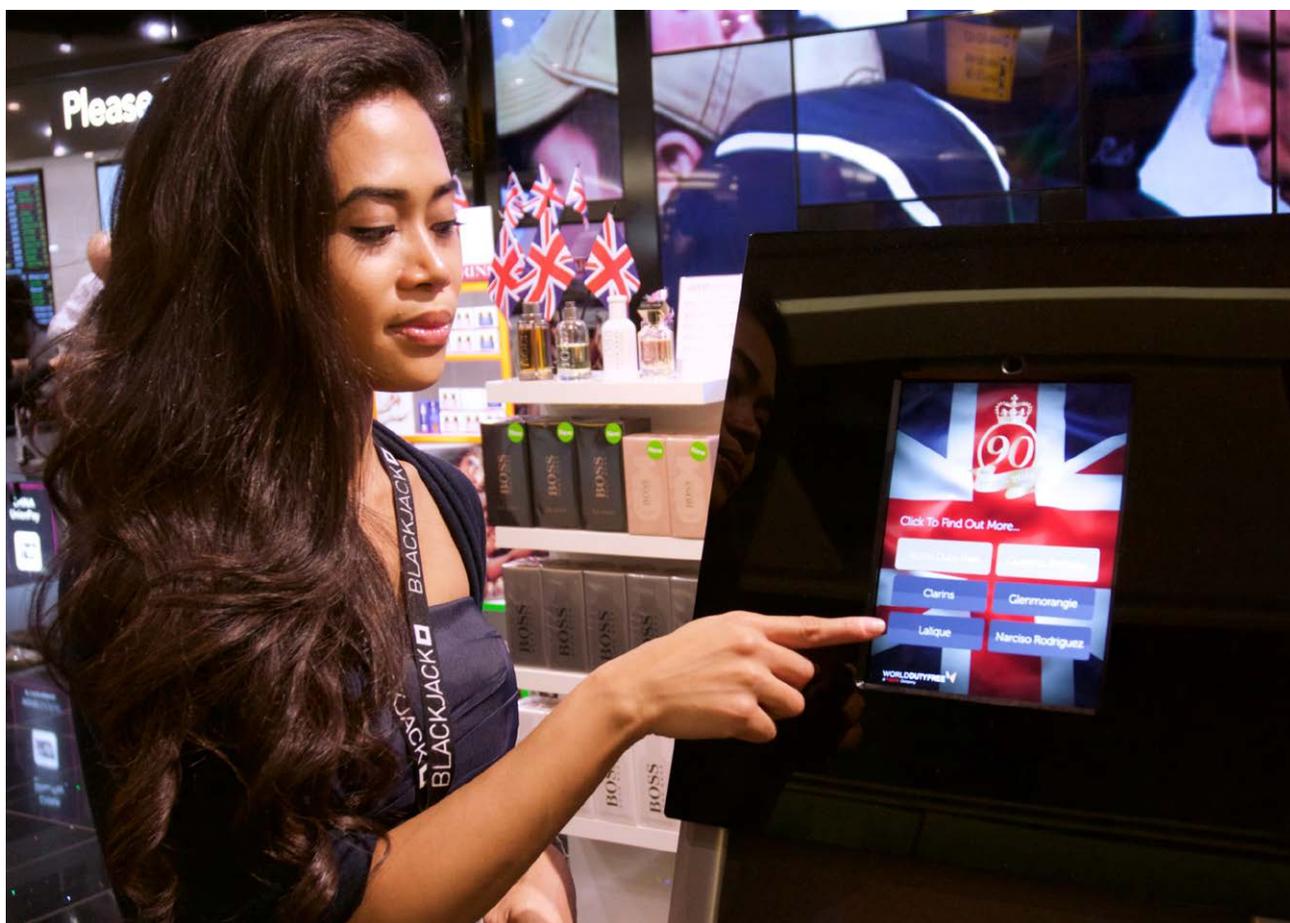
va fragranza Hugo Boss Unlimited, che ha come rappresentante il calciatore della nazionale inglese Daniel Sturridge. Settimanalmente un resident DJ ha salutato in grande stile i clienti nei nostri negozi di Gatwick e di Stansted, facendoli divertire, oltre a creare maggiori occasioni per visitare i negozi.

Per di più, David Beckham ha sponsorizzato una campagna di cura della pelle, destinata ai nostri clienti di sesso maschile, coccolati con un nuovo look e un sacco di momenti di sport, durante gli spostamenti attraverso l'aeroporto. Helsinki ha inoltre presentato un fantastico marchio locale su Contentainment per tutto il mese di giugno: Helsinki Dry Gin. A differenza

del mercato nazionale, abbiamo il vantaggio di poter visualizzare la pubblicità di liquori in aeroporto e il marchio ne ha certamente raccolto i frutti, registrando un impressionante aumento delle vendite a seguito di tale accorgimento.

Le vendite di Helsinki Dry Gin sono aumentate del 349% durante la campagna rispetto al periodo antecedente alla promozione. Ciò a fronte di un aumento del 7% nello stesso periodo nella categoria Liquori. Le vendite di un marchio specifico hanno superato l'intera categoria Liquori di 342 punti percentuali.

Un risultato fantastico! ■





Vestiti per il successo

Convertire i passeggeri in clienti è un'ossessione aziendale di Dufry. Per raggiungere questo obiettivo utilizziamo molte risorse: marketing, pubblicità, comunicazione... e vengono coinvolti diversi reparti. Oggi daremo uno sguardo a un elemento fondamentale di questa sfida, che è il design del negozio e l'importanza che la progettazione e la configurazione del negozio hanno per il successo di un'attività. Dressed for success (in italiano Vestiti per il successo).

di Jorge Muñiz

Se siete nati prima della metà degli anni Ottanta, questa canzone di successo del gruppo svedese Roxette potrebbe suonarvi familiare. Tuttavia, per quanto questo duo svedese abbia avuto un ruolo significativo nel contribuire a diffondere questa espressione, Vestiti per

il successo comparve per la prima volta nell'uso comune dopo la pubblicazione di un libro dallo stesso titolo di John Molloy del 1975. Il libro riguarda l'effetto che l'abbigliamento ha sul successo dell'attività economica e della vita delle persone e diventò in breve tempo un

best seller. Sulla base di una ricerca scientifica, dimostra l'effetto che l'abbigliamento ha in un ambiente aziendale e la correlazione con il successo (al giorno d'oggi alcune raccomandazioni specifiche potrebbero essere superate, ma è comunque una lettura interessante!).

Nell'ambiente della vendita al dettaglio, anche la prima impressione è critica. Può fare la differenza nel trasformare un passeggero in un visitatore, un visitatore in un cliente, e, soprattutto, un cliente in un cliente abituale. Essendo uno dei leader della vendita al dettaglio, investiamo molte risorse per comprendere le ultime tendenze di consumo e come queste possano essere trasformate in concetti concreti nei nostri negozi e che producano quindi risultati. Non ha senso avere il negozio più bello del mondo, se questo non produce risultati in termini di vendite.

Guidati da Thomas McCrave, Dufry ha un team di esperti che mette in pratica tutto ciò. Da un piccolo negozio a Capo Verde al nostro megastore aperto di recente a Rio de Janeiro, più di 20 professionisti appartenenti a questo team trasformano i negozi in paradisi dello shopping. Le loro ultime opere parlano quindi da sole. Milano, Atene, Rio de Janeiro, Barcellona o addirittura Basilea rappresentano degli esempi fantastici di negozi trasformati che forniscono risultati in termini di tassi di conversione.

Molti fattori contribuiscono al successo di un negozio rinnovato. Non solo la sua progettazione e la sua costruzione, ma anche l'assortimento di prodotti, la

strategia commerciale, ecc. Tuttavia, la struttura e la distribuzione spaziale del negozio sono critiche in quanto non possono essere cambiate facilmente - il costo dell'investimento richiesto, come anche l'arco di tempo in cui il negozio rimarrà chiuso per lavori di ristrutturazione lasciano margini d'azione limitati, o ancora peggio, nulli.

Personalizzazione vs. Globalizzazione

È un equilibrio difficile da trovare nella progettazione di nuovi negozi. Da un lato, vi è l'intenzione di rendere i nostri negozi riconoscibili in tutto il mondo. Per una serie di ragioni, ma soprattutto per i valori che i nostri marchi rappresentano per i clienti: fiducia, esclusività, servizio premium, ecc. Dall'altro, ciò che funziona a Londra non funziona necessariamente anche a Hong Kong e i negozi devono essere adattati alle particolarità dell'aeroporto in cui si trovano.

I benefici in termini di rendimento del capitale investito si ottengono mediante la creazione di un negozio che trasmetta un vero senso di appartenenza. La progettazione del negozio deve prendere spunto dai sapori dei luoghi dei dintorni, combinando l'assortimento di prodotti locali in maniera accurata. Tale investimento produce utili, oltre a rendere ogni negozio un progetto unico.

Abbiamo descritto in questo numero di Dufry World alcuni dei cambiamenti più importanti realizzati negli ultimi anni e, dove possibile, i risultati che abbiamo ottenuto dopo la trasformazione.



Rio de Janeiro, Brasile

| | |
|---------------------------------------|--|
| Aeroporto | Tom Jobim International |
| Posizione del negozio | Terminal 2 Arrivi |
| Data di completamento | Maggio 2016 |
| Cambiamenti principali | La superficie commerciale si è ampliata da 1.300 a oltre 3.800 metri quadrati. Il negozio è stato progettato con un concetto di walk-through e l'assortimento offerto è notevolmente ampliato in tutte le categorie. |
| Design | Il design del negozio è stato ispirato dalla spiaggia di Copacabana, un simbolo iconico di Rio De Janeiro. Il negozio ha preso spunto da altri elementi della città, tra cui le Olimpiadi, la natura, le costruzioni colorate della città, le montagne, l'acqua e l'ispirazione dell'architetto brasiliano Oscar Niemeyer. |
| Risultati dopo l'inaugurazione | Aumento a doppia cifra in termini di penetrazione del mercato e di spesa pro capite. |



Il negozio prima della ristrutturazione ...



... e la riprogettazione ispirata dall'iconica spiaggia di Copacabana.

Milano, Italia

| | |
|---------------------------------------|--|
| Aeroporto | Milano Malpensa |
| Posizione del negozio | Negozio principale, Terminal 1 |
| Data di completamento | Aprile 2015 |
| Cambiamenti principali | Il nuovo design ha migliorato il passaggio dei viaggiatori, ha facilitato una comunicazione più efficace con i clienti e una struttura delle categorie più chiara. Ha inoltre incluso la creazione di aree promozionali che risaltino i molti marchi prestigiosi presenti, per soddisfare le più alte aspettative dei viaggiatori. |
| Design | Il design del negozio è un omaggio alla città di Milano, con una elegante interpretazione della vendita al dettaglio e del design milanese. |
| Risultati dopo l'inaugurazione | Il nuovo negozio ha invertito l'andamento delle vendite e ha prodotto un aumento a doppia cifra della spesa pro capite |



Il negozio prima della ristrutturazione ...



... e l'atmosfera di shopping amichevole creata.

Atene, Grecia

| | |
|---------------------------------------|--|
| Aeroporto | Eleftherios Venizelos International |
| Posizione del negozio | Terminal Extra Schengen |
| Data di completamento | Gennaio 2015 |
| Cambiamenti principali | Creazione di un nuovo concetto di walk-through, espansione dell'area Duty Free e creazione di una boutique. |
| Design | Il concetto generale del design del negozio è il ramo d'ulivo – un antico simbolo di Atene. Il motivo del ramo d'ulivo costituisce la struttura base del negozio, i sistemi di illuminazione hanno la forma di foglie che si disperdono sul soffitto dalla passerella centrale che ricorda un ramo. Per finire, sul lato destro del negozio vi è una zona a forma di oliva che ospita la sezione delle specialità regionali catalano. Quasi 1.550 motivi triangolari sono stati installati nei soffitti del negozi. Oltre a questi, vari elementi rappresentano il mare, un elemento distintivo della città di Barcellona. |
| Risultati dopo l'inaugurazione | Aumento a doppia cifra della spesa pro capite rispetto all'anno precedente. |



Il negozio prima della ristrutturazione ...



... e l'attrazione gastronomica ellenica installata.

Barcellona, Spagna

| | |
|---------------------------------------|--|
| Aeroporto | Barcelona El Prat |
| Posizione del negozio | Negozio principale, Terminal 1 |
| Data di completamento | Maggio 2013 |
| Cambiamenti principali | Il negozio ha subito una completa trasformazione nel 2013 ed è stato uno dei primi negozi ad adottare il nuovo marchio WDF (invece di Aldeasa). La sfida era quella di ottenere il massimo dal negozio esistente – in cui la trasformazione in un concetto di walk-through non era possibile. L'uso della segnaletica digitale ha contribuito ad aggiornare e a trasformare il negozio. |
| Design | Il design è stato ispirato dall'architettura di Gaudí. Sia il soffitto che i pavimenti hanno degli elementi ispirati ai disegni a mosaico dei "trencadis" che caratterizzano l'architetto catalano. Quasi 1.550 motivi triangolari sono stati installati nei soffitti del negozi. Oltre a questi, vari elementi rappresentano il mare, un elemento distintivo della città di Barcellona. |
| Risultati dopo l'inaugurazione | L'indice di penetrazione (+8%) e l'aumento di spesa pro capite (+20%) rispetto all'anno precedente. ■ |



Il negozio prima della ristrutturazione ...



... e il tetto con elementi ispirati ai disegni a mosaico dei "trencadis", che rispecchia l'eredità catalana.



Il grande magazzino The Atrium di Macao

Il design mozzafiato e spettacolare a fasce del „The Atrium“ richiama l'attenzione dei clienti da lontano, con le sue alette in metallo verniciato a piena altezza e i pannelli retroilluminati. Il logo del negozio è ulteriormente messo in risalto attraverso l'integrazione dei caratteri brillanti retroilluminati nelle alette della facciata. Le colonne caratteristiche sono distribuite all'interno di un sistema di flusso clienti organico, ma organizzato, indicato da un modello di pavimento dinamico.

Con oltre 2.000 m² di spazi commerciali, „The Atrium“ è uno dei più grandi magazzini di „The Grand Canal Shoppes“. Al centro del negozio – circondati da prestigiosi marchi di bellezza – sono in mostra le categorie principali. Un'area interattiva di prova degli occhiali da sole aiuta i clienti a trovare facilmente i propri occhiali perfetti. Altri articoli di lusso disponibili includono orologi e ar-

ticoli di moda, come borse e piccola pelletteria. I clienti possono anche dare un'occhiata a una vasta gamma di dispositivi elettronici, tra cui telefoni cellulari, tablet e macchine fotografiche.

La sezione di profumi e cosmetici che offre anche marchi di bellezza giapponesi e coreani per il segmento di clienti asiatico di primo piano, utilizza colori più freddi e materiali più sottili, compresa la vernice bianca lucida con acciaio inox satinato e un tocco di acrilico per sottolineare il motto del marchio. L'area vendita generale adotta una gamma di colori più caldi e include impiallaccature in legno e tappeti soffici per creare un ambiente classico e contemporaneo.

„L'Atrium“ è stato progettato per entusiasmare e deliziare i clienti del „The Venetian Macao“. ■