


DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA
AZIENDALE**
NUMERO 21
DICEMBRE 2016



 Iniziativa ONU
#YouNeedToKnow **21**

 Brand Champions
Dufry **22**

 Superare i momenti
difficili **8**

La strategia di concentrarsi sui clienti sta dando ancora una volta buoni risultati

Nel primi nove mesi del 2016 abbiamo visto un altro forte incremento del fatturato, che è cresciuto del 39,4 % raggiungendo 5.877,2 milioni di franchi svizzeri. L'aumento delle vendite nelle nostre sedi già esistenti, l'apertura di nuovi punti vendita in franchising e la fusione di World Duty Free hanno contribuito a questo andamento positivo. Dufry inoltre ha registrato una forte produzione di flussi di cassa, con un flusso di cassa libero in aumento del 64,1%, raggiungendo 535,7 milioni di franchi svizzeri. La nostra strategia di concentrarsi sui clienti e le nostre iniziative in corso per creare nuove esperienze di shopping hanno contribuito a incrementare le vendite e a influenzare positivamente le performance aziendali. Importanti contributi sono arrivati da Brasile, Spagna e Regno Unito e attualmente vediamo che queste tendenze persistono.

Nel terzo trimestre abbiamo anche continuato a espanderci e abbiamo rinnovato dei contratti importanti, tra cui l'aeroporto di Melbourne in Australia e l'aeroporto di Guadalupe nei Caraibi, e per di più, abbiamo vinto anche la nuova concessione dell'aeroporto di Tulsa negli Stati Uniti. Abbiamo ottenuto risultati molto importanti, che contribuiscono a garantirci il business per il futuro.

Le capacità di vendita al dettaglio di Dufry sono state ancora una volta riconosciute da alcune delle associazioni leader del settore che hanno conferito numerosi riconoscimenti ai nostri team nel Regno Unito. I due team che si occupano di occhiali da sole e di alcolici nel Regno Unito sono stati premiati durante la TFWA World Annual Conference and Exhibition che ha avuto luogo a Cannes nel mese di ottobre.

Questa edizione di Dufry World presenta una sezione speciale dedicata ai nostri team in Argentina, Brasile, Russia, Grecia, Turchia e Macao, che hanno dovuto affrontare situazioni politiche ed economiche molto difficili nel corso degli ultimi trimestri. Desideriamo riconoscere i loro sforzi, la loro dedizione e la loro motivazione esemplari per superare queste sfide, adattando le loro attività al nuovo ambiente e salvaguardando la redditività aziendale. Oltre a inviare loro un grande GRAZIE, speriamo anche che il loro atteggiamento e i loro successi possano aiutare altre



attività, fornendo esempi utili di come gestire eventuali disagi con iniziative simili.

L'anno sta lentamente volgendo al termine e la situazione politica ed economica delle nostre attività sembra indicare uno sviluppo positivo nel 2017 per cui vorrei guardare lontano. Al fine di continuare a migliorare il nostro fatturato nel prossimo anno, lanceremo su più larga scala il nostro servizio di "ordina prima e poi passa a prendere" in diversi paesi; apriremo i primi punti vendita con il nuovo concetto di negozio e intensificheremo anche le nostre iniziative di comunicazione di marketing per offrire ai clienti un'esperienza più completa e personalizzata di shopping in ogni momento del loro viaggio. Dalla fase di programmazione a casa, al tempo trascorso in aeroporto, fino all'arrivo e al rientro a casa al sicuro, desideriamo prenderci cura dei nostri clienti ancora di più con servizi e offerte speciali creati su misura per le loro preferenze individuali. ■

Divisione **4**

Persone **6**

Speciale **8**

WorldClass **20**

Negozi preferito **24**

HQ Discorso del CEO Julian Díaz alla Conferenza TFWA a Cannes

Parlando alla Tax Free World Association Conference, il CEO Julian Díaz ha illustrato la sua intenzione di far parte del più "importante periodo di trasformazione" della storia del travel retail.

Díaz ha sottolineato che la proposta del travel retail che al momento viene offerta ai clienti è messa alla prova e per questo motivo si evidenzia una spesa ridotta tra nazionalità importanti quali i brasiliani e i russi. Ha menzionato la crescita dei vettori low cost, che hanno portato a un cambiamento nei diversi gruppi demografici di passeggeri. Inoltre, l'aumento del numero di passeggeri è stato accompagnato da un cambiamento nel profilo del passeggero stesso. Si è verificata una rapida trasformazione delle aspettative dei clienti, che ora hanno più opzioni a loro disposizione rispetto al passato e compiono ricerche accurate prima di fare le scelte finali. Lo shopping deve essere un'esperienza appagante, con uno spostamento dell'attenzione dalla vendita



Discorso del CEO Julian Díaz alla Conferenza TFWA a Cannes.

finale a tutto il viaggio e agli elementi chiave come la velocità del servizio, la convenienza e la personalizzazione.

Una maggiore attenzione degli aeroporti sui ricavi commerciali ha significato anche più pressione sui travel retailer. Díaz, che ha suggerito che il modello di garanzia minima annuale "non può funzionare", ha detto che è necessario istituire collaborazioni all'interno e all'esterno degli aeroporti per offrire l'esperienza di viaggio desiderata. Perché ciò avvenga i "locatori" devono capire che la realtà sta cambiando.

Díaz ha indicato che l'Asia, il Medio Oriente e i mercati emergenti rappresentano una parte significativa del travel retail e delle attività del duty-free. Il mondo sta diventando sempre più interconnesso e il suo centro di gravità si sta

spostando geograficamente verso l'Asia. L'aumento del potere d'acquisto in Asia e in Medio Oriente continuerà a cambiare la provenienza geografica predominante dei viaggiatori.

Un gruppo di clienti importante per Díaz sono i Millennials, che stanno iniziando a dominare le vendite e i metodi di comunicazione del consumatore. Il 97% dei Millennials utilizza i social media e il 66% apprezza le esperienze uniche nei viaggi. Ciò significa che è richiesta una migliore segmentazione rispetto a quanto visto finora nei canali del travel retail.

Díaz ha continuato a descrivere nel dettaglio alcune delle sfide che il settore turistico si trova ad affrontare, come il cambiamento dei profili e delle aspettative dei clienti, le diverse opzioni per viaggiare, la tecnologia in continua evoluzione che offre nuove opportunità e i cambiamenti negli ambienti degli operatori e dei fornitori.

Con la tecnologia sempre più facilmente disponibile e le soluzioni dirompenti adottate anche negli ambienti tradizionali, Díaz ha messo in evidenza le diverse modalità attraverso le quali il settore può guidare la trasformazione e ha esortato i soggetti interessati ad attrarre i viaggiatori orientati all'esperienza trasformando l'esperienza in negozio con, ad esempio, un nuovo negozio dal design innovativo, la digitalizzazione, negozi basati sull'esperienza, rilevanza in tempo reale e pagamenti elettronici. Díaz ha concluso che crede in un grande futuro per il travel retail, costruito su una proposta di valore. ■

Cari colleghi, non esitate a inviarci le **vostre storie, notizie e ogni altro contributo** a l'indirizzo **suggestions@dufry.com** in modo che possiamo creare ancora di più una rivista da parte dei dipendenti per i dipendenti.

Chi siamo

Editore: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basel, Svizzera

Team editoriale sede centrale: Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, Javier González, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa

Design, stesura testi e coordinamento di processo: Match Communications, Zurigo **Produzione:** Match Communications, Zurigo e x-site, Basilea **Lingue pubblicate:** inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo

emagazine.dufry.com
dufry.com

D2 Premi di settore

I due team di World Duty Free che si occupano rispettivamente di occhiali da sole e di alcolici nel Regno Unito sono stati premiati durante la TFWA World Annual Conference and Exhibition che ha avuto luogo a Cannes nel mese di ottobre.



Sunglasses Awards 2016.

Per il Sunglasses Awards 2016, una giuria con alcuni degli attori più importanti nel settore degli occhiali da sole - Luxottica, Essilor e Marchon, tra gli altri - ha scelto il personale della 'Sunglasses Boutique', gestita da World Duty Free al Terminal 3 di Londra come il "Best Dedicated Sales Team of Year".

Il team che si occupa di alcolici nel Regno Unito ha vinto il premio "Airport Drinks Retailer of the Year - Multiple Locations" nel decimo Travel Retail Challenge Award di Drink International per la sua campagna "Whisky Experience". Organizzato ogni anno, questo evento ha lo scopo di portare gli alcolici nella vita dei clienti con promozioni speciali, degustazioni e attività in negozio. I negozi World Duty Free specializzati nel "World of Whiskies" hanno rappresentato un momento clou per i giudici che ne hanno elogiato la migliore esperienza di whisky e il migliore ambiente per fare acquisti per i clienti. ■

D2 Rinnovo della concessione all'aeroporto di Guadeloupe Pôle Caraïbes

All'inizio di quest'anno, Dufry ha vinto la gara per le vendite al dettaglio duty-free all'aeroporto di Guadeloupe Pôle Caraïbes e il suo contratto di concessione esistente verrà esteso fino al 2026 per i negozi duty-free e fino al 2021 per due minimarket. Altri cinque nuovi negozi saranno aggiunti e lo spazio di vendita al dettaglio è praticamente raddoppiato arrivando a un totale di oltre

1.100 m². I nuovi negozi prevedranno le ultime innovazioni nell'ambito del design e offriranno un'esperienza di shopping aeroportuale di prim'ordine agli oltre 1 milione di passeggeri in partenza che utilizzano l'aeroporto di Guadeloupe Pôle Caraïbes ogni anno. Il piano di sviluppo del negozio avrà inizio nel mese di dicembre 2016 con una riprogettazione totale del principale negozio duty-free nel Terminal Internazionale. Una volta completato, il negozio di 783 m² offrirà ai clienti una vasta gamma di prodotti di bellezza, alcolici e tabacco nonché dolci, abbigliamento, orologi e gioielli.

Nel Terminal regionale, nell'estate del 2017 saranno completati un negozio duty-free e duty-paid di 180 m². Un negozio di abbigliamento di 35 m² che vende costumi da bagno e per il surf sarà situato nell'area dedicata agli arrivi del Terminal internazionale, un minimarket ed edicola di Hudson con una superficie calpestabile di 108 m² sarà posizionato nell'area imbarchi del Terminal internazionale. Infine, un chiosco di 12 m² di Hudson sarà posizionato nell'area imbarchi del Terminal regionale. ■

D2 Nuovo look per il negozio World Duty Free all'aeroporto di Birmingham

Il rinnovato negozio World Duty Free dell'aeroporto di Birmingham è stato ufficialmente inaugurato il 12 ottobre 2016. Al negozio di 1.790 m² è stata data una nuova disposizione, rendendo ancora più facile ai passeggeri spostarsi. Il nuovo allestimento del negozio ha anche fornito l'opportunità di introdurre diverse marche nuove e interessanti agli 11 milioni di passeggeri che utilizzano l'aeroporto di Birmingham ogni anno.



Inaugurazione del World Duty Free all'aeroporto di Birmingham.

L'area dedicata ai prodotti di bellezza offre nuove marche leggendarie come Urban Decay, Bobbi Brown e Jo Malone London. Una gamma più ampia di prodotti è stata introdotta anche nella categoria degli alcolici con una maggiore attenzione ai liquori e ai vini di fascia alta per

soddisfare la domanda dei clienti. Il lusso vanta una zona dedicata agli occhiali da sole rimodernata con personalizzazioni più forti e gli ultimi modelli di marche come Ray-Ban e Oakley. È stata anche creata un'area più moderna dedicata agli orologi di moda per soddisfare i clienti attenti allo stile.

Birmingham è la sede di Cadbury, quindi l'area dolciaria del negozio pone in particolare risalto questa celebre marca di cioccolato britannico. Anche i souvenir offrono un 'senso del luogo' per i clienti, con una gamma di prodotti legati a Shakespeare e alla sua città natale, Stratford-upon-Avon, che si trova in prossimità dell'aeroporto. ■

D3 Dufry nominato dall'aeroporto di Melbourne come partner della vendita al dettaglio duty-free

L'aeroporto di Melbourne ha ri-nominato Dufry quale partner per la vendita al dettaglio duty-free internazionale. La partnership estende il contratto in essere di Nuance di proprietà di Dufry fino al 2022, rappresentando un traguardo significativo per l'aeroporto di Melbourne che continua a espandere la propria offerta di vendita al dettaglio per i viaggiatori locali e internazionali. Il nuovo negozio includerà gli elementi chiave dei 'negozi della prossima generazione' sviluppati da Dufry.

Le attuali operazioni di vendita al dettaglio duty-free nell'area lato volo posizionate nel Terminal 2 subiranno una metamorfosi totale nel corso di 12 mesi, con un aumento del 30 per cento della superficie calpestabile di vendita al dettaglio e un nuovo allestimento, una volta completato entro il primo trimestre 2017. Con 2.743 m² di superficie di vendita nel nuovo negozio nell'area partenze e 1.074 m² di superficie di vendita nel nuovo negozio nell'area arrivi, i negozi serviranno quasi nove milioni di visitatori annuali australiani e internazionali, offrendo un'esperienza di vendita al dettaglio duty-free che promette di essere di prim'ordine. La partnership è una prima assoluta per Dufry in Australia, e dimostra la chiara volontà dell'azienda di incrementare la propria presenza all'interno del mercato australiano grazie alla partnership recentemente prolungata con l'aeroporto di Melbourne. ■

D4 Visita dall'Ambasciata svizzera alla sede centrale a Miami

Una delegazione dell'Ambasciata svizzera negli Stati Uniti ha visitato la sede centrale dell'America Latina di Dufry a Miami per vedere in prima persona come una società svizzera opera negli Stati Uniti e in America Latina.



Visita dall'Ambasciata svizzera alla sede centrale a Miami.

Ai diplomatici svizzeri Daniel Freihofer, Ministro Consigliere e Responsabile degli Affari Economici e Finanziari, Ferdinand Kurt, Console Onorario e Andreas M. Maager, Console Generale è stata fornita una presentazione in merito all'operatività, a cui ha fatto seguito un tour degli uffici e del magazzino. ■

D5 Nuovo contratto di concessione all'aeroporto internazionale di Tulsa

Hudson si è aggiudicato delle concessioni di vendita al dettaglio per aprire diversi negozi presso l'aeroporto internazionale di Tulsa. Il contratto di 10 anni comprende quattro negozi Hudson utili per chi viaggia, un quinto negozio di occhiali da sole e accessori, e Spirit un negozio moderno di specialità dei nativi americani e degli occidentali e tre chioschi di vendita al dettaglio: Discover Tulsa, Kids Works e Tulsa Sports Zone. La selezione dei prodotti integra le più note attrazioni turistiche di Tulsa e dell'Oklahoma con fornitori locali e regionali, come Pepper Creek Farms e Leonard Mountain. La famosissima cioccolata Bedré della tribù dei Chickasaw sarà disponibile da acquistare anche per i clienti. ■

Una regione brillante e felice

Di Jorge Muñiz

Fatti: secondo il Rapporto Mondiale della Felicità dell'ONU del 2015, gli svizzeri sono le persone più felici del pianeta. In uno studio simile condotto dalla società di consulenza nell'ambito della ricerca globale e della gestione delle performance, Gallup, le persone più felici del mondo sono i latinoamericani. Sulla base di questa ricerca, oggi, abbiamo l'onore di intervistare probabilmente l'uomo più felice della terra! Nato in Svizzera, René Riedi è il nostro CEO per la divisione dell'America Latina, una regione in cui Dufry ha più di 390 punti vendita sparsi in 25 paesi e in cui siamo indiscussi leader di mercato. Si tratta di una divisione con comprovate competenze necessarie per superare le situazioni difficili e con un futuro luminoso davanti.

Dufry World: René, considerando la nostra posizione di leadership in questo mercato, si potrebbe pensare che il tuo sia un lavoro semplice da svolgere?

Credimi, non lo è per niente! È vero che nel corso degli anni abbiamo costruito una posizione molto solida in questo mercato. L'America Latina è stata tradizionalmente un mercato naturale per l'espansione sia per Dufry che per World Duty Free. E fino allo scorso anno, quando abbiamo unito le forze, entrambe le società hanno gareggiato per ogni opportunità nel mercato.

Tuttavia, quando si considera il mercato latinoamericano, da un punto di vista olistico, ci si rende conto rapidamente che la concorrenza non è il fattore più importante nella complessità della regione. Per la maggior parte del tempo dobbiamo lavorare con situazioni che esulano dal controllo di qualsiasi rivenditore. L'inflazione, la svalutazione monetaria, l'instabilità politica o anche disastri naturali come l'uragano Odile nel 2014, questi fattori esterni richiedono un alto grado di flessibilità e creatività nella gestione delle operazioni.

Credo che l'effetto dell'uragano, che ha distrutto completamente il terminal dell'aeroporto di Los Cabos, dove avevamo le nostre attività, è qualcosa che tutti noi possiamo comprendere appieno. Ma ci puoi parlare un po' di più dell'impatto degli altri problemi sulla nostra azienda?

L'America Latina è una regione immensa, in cui il volume dei passeggeri nazionali e internazionali è molto simile. I voli nazionali rappresentano il 46% delle nostre attività commerciali, per effetto principalmente del grande mercato brasiliano, una delle nostre maggiori attività a livello globale. In questo mercato, in particolare, i voli nazionali rappresentano circa il 90%. E questa è forse la sfida principale: i passeggeri dei voli nazionali sono più sensibili all'inflazione, il che riduce quindi il potere d'acquisto dei nostri potenziali clienti, mentre la svalutazione monetaria – che è una misura adottata dai governi per compensare l'inflazione – colpisce le nostre



René Riedi è alla ricerca di un futuro brillante.

vendite duty-free e riduce l'attrattiva della nostra offerta di prodotto in termini di prezzo per molti dei nostri passeggeri dei voli internazionali.

E come si fa a contrastare questa situazione?

Non esiste nessuna formula magica per tutto questo né una sola cosa che si possa fare per riprendere il controllo della situazione. Abbiamo adattato la nostra offerta in funzione del profilo del passeggero. Con l'intento di garantire una crescita organica sostenuta – vale a dire, ottenere di più di quello che già abbiamo nel nostro portafoglio – abbiamo introdotto nuovi concetti nel mercato come Hudson e abbiamo investito nello sviluppo di Dufry Shopping in Brasile, entrambi i formati ci hanno aiutato ad agganciare i passeggeri dei voli nazionali. Inoltre, abbiamo fatto degli investimenti significativi nella ristrutturazione e nello sviluppo di tre delle nostre più importanti attività in America Latina, tra cui gli aeroporti brasiliani di San Paolo (Guarulhos) e Rio (Galeão), in vista dei Giochi Olimpici e Paralimpici, e dell'aeroporto di Lima in Perù. Questi investimenti hanno prodotto ambienti commerciali più attraenti pari a quelli dei migliori aeroporti internazionali.

La cosa più importante, però, è stata quella di sfruttare la nostra risorsa più preziosa, il nostro personale, a tutti i livelli delle attività. In situazioni come queste, è l'elemento umano che fa la differenza. Il coinvolgimento del nostro personale con l'azienda, il loro impegno nell'azienda e la loro intraprendenza per trovare soluzioni ci hanno aiutato a sopravvivere e a rafforzare la nostra posizione.

Quale sarà il futuro nella tua divisione?

Come dice la canzone, "The best is yet to come", il meglio deve ancora venire! Abbiamo un futuro brillante davanti. Abbiamo costruito una solida base nelle regioni su cui possiamo costruire per il futuro. L'inserimento di World Duty Free ha rafforzato ancora di più la nostra posizione.

Dufry è presente in otto dei 10 aeroporti più trafficati dell'America Latina per passeggeri internazionali,

raggiungendo una persona su due dei passeggeri internazionali in Latam secondo i dati ACI. Tra questi San Paolo e Rio, Città del Messico e Cancun, Santiago, Lima e Buenos Aires, e noi siamo presenti in questi aeroporti con grosse attività e contratti a lungo termine.

Oltre ai lavori di ristrutturazione dei negozi già citati in Brasile e a Lima, di recente abbiamo inaugurato anche i nostri negozi a Cancún in Messico. Ulteriori lavori di ristrutturazione sono stati eseguiti nelle attività più piccole come la Giamaica, dove abbiamo aperto un nuovo negozio walk-through, o a Saint Martin, una delle destinazioni portuali più popolari nei Caraibi, dove siamo in procinto di aprire un grande negozio.

E continuiamo a lavorare sodo. Il nuovo Terminal 4 di Cancún vedrà presto l'apertura di un New Generation Store, un concetto innovativo che porta il segmento del travel retail al livello successivo. Nel nuovo progetto, che sarà introdotto nei prossimi due anni, il negozio si adatterà alle nazionalità dei passeggeri, con l'aiuto della tecnologia del digital signage, visualizzando marche e prodotti a seconda di determinati profili.

Come prosegue l'integrazione degli ex team Dufry e World Duty Free nella Divisione?

La risposta è estremamente veloce. Il processo per noi è stato molto semplice e ha portato a una serie di vantaggi per tutti nella Divisione. Con l'implementazione del

modello operativo aziendale, il processo decisionale è ora più efficiente e dall'ufficio di Miami siamo più vicini a tutte le attività.

Sotto il profilo delle persone, è bello vedere volti conosciuti nuovamente dentro l'organizzazione. Oscar Garcia Pedrosa, il nostro direttore generale, responsabile per il Sud America, ha ora l'opportunità di lavorare di nuovo con ex colleghi di WDF, come Reyes Villacañas in Cile o Edgar Farfán in Perù. Ciò rende il processo molto più semplice e rende il trasferimento alla nuova organizzazione molto più fluido. ■

IN UN MINUTO:

Un piatto: Una succosa bistecca alla Peter Luger Steak House a Brooklyn, New York

Un libro: Dossier Odessa di Frederik Forsyth

Una città: Sempre la città in cui vivo, di conseguenza, attualmente Miami. C'è ancora molto da esplorare

Un film: Millennium - Uomini che odiano le donne

Un hobby: Il golf, anche se non ho abbastanza tempo per giocarlo bene

Un leader: Henry Dunant, fondatore della Croce Rossa

D2 'Rogue One: A Star Wars Story' atterra al World Duty Free di Gatwick

Il 23 novembre World Duty Free UK, Disney e l'aeroporto di Gatwick hanno lanciato in collaborazione una promozione per offrire un'esperienza esclusiva di Guerre stellari ai viaggiatori. Chiunque voli da Gatwick e visiti i negozi di World Duty Free ha la possibilità di immergersi in 'Rogue One: A Star Wars Story', il più recente film di Guerre stellari.

Una volta nell'area lato volo a Gatwick South, i passeggeri possono scoprire i costumi dei cinque personaggi principali di 'Rogue One: A Star Wars Story' raggruppati tutti insieme e possono interagire con essi, scattandosi selfie o facendosi fotografare da familiari e amici.

All'interno del negozio World Duty Free, i clienti hanno l'opportunità di scoprire un assaggio digitale del film con l'installazione di un'esperienza di realtà virtuale: 'Rogue One: Recon' nell'area Contentainment™ del negozio. Nel negozio, i clienti scopriranno un esclusivo set di profumi di viaggio di Guerre stellari, una gamma di profumi di Guerre stellari da 50 ml e una vasta gamma di set di LEGO™. ■



Star Wars a Gatwick Airport.

Gli eccezionali contributi dei nostri punti vendita.

Condurre un'attività non è mai un compito facile. Richiede flessibilità, leadership e personale di grande talento disposto ad adattarsi alle circostanze in qualsiasi momento. Questa è la realtà quotidiana in tutte le nostre attività. Tuttavia, in alcune occasioni, ci sono fattori che sono al di fuori del nostro controllo, che richiedono

grande creatività e sforzi straordinari per assicurare la crescita commerciale. Questa sezione speciale di Dufry World vuole rendere omaggio ad alcune attività e alle persone che hanno dato quel qualcosa in più in tempi molto impegnativi e il cui atteggiamento battagliero servirà agli altri come esempio da seguire. ■

Turkey



Adattarsi a un nuovo profilo del cliente

Di Lubna Haj Issa

La regione di Antalya si trova nel cuore della bella e famosissima "Riviera turca" ed è stata per molti anni una destinazione turistica preferita dai turisti europei e russi. La zona offre oltre 400 km di spiagge impareggiabili incorniciate dalla massiccia cornice dei monti Tauro, che si arrampicano fino alla maestosa cima dell'Olimpo.

L'industria turistica di Antalya ha cominciato a svilupparsi all'inizio degli anni Ottanta e da allora ha mostrato un incremento anno dopo anno. È diventata la capitale del turismo della Turchia attirando oltre il 40% di tutti i turisti che arrivavano

in Turchia. Ha raggiunto il suo apice nel 2014 accogliendo 11,2 milioni di turisti stranieri.

Dufry ha cominciato a gestire l'esclusiva attività duty-free nell'aeroporto internazionale di Antalya nel 1998. Nel 2007, Dufry ha ottenuto un contratto aggiuntivo in esclusiva per un periodo di 17 anni, che riguarda i due terminal internazionali dell'aeroporto. Dufry attualmente opera su una superficie di 4.100 m² di superficie di vendita. Circa 700 dipendenti, servono i passeggeri nei due principali negozi alle partenze e agli arrivi e nei 25 negozi indipendenti.

Il profilo del cliente si basa principalmente sui voli charter stagionali, con l'80% degli affari che si sviluppano da maggio a ottobre. I cittadini tedeschi e russi sono stati il segmento più ampio dei 10,6 milioni di visitatori in Turchia nel 2015, con circa tre milioni di passeggeri che rappresentano ognuna delle due nazionalità.

Adattarsi rapidamente ai nuovi clienti e alle loro mutevoli esigenze

Con la scomparsa da un giorno all'altro dei passeggeri russi a seguito di alcune divergenze politiche, la sfida principale per il management turco era quella di adattarsi rapidamente al nuovo profilo del cliente. I cittadini tedeschi sono diventati il principale mercato, con un aumento del 40% della quota del numero totale di passeggeri. Ciò ha indotto il gruppo dirigenziale della nostra attività in Turchia a cambiare tutti gli articoli sensibili specifici del settore, le promozioni e i confronti tra i prezzi e a rivedere le strategie di comunicazione per raggiungere i clienti tedeschi e gli altri clienti europei al posto dei turisti russi serviti finora.

L'allestimento dei punti vendita e gli assortimenti di prodotto sono stati rivisti per soddisfare il profilo del cliente modificato, con ulteriori nuove iniziative messe in atto per liberarsi degli articoli in eccesso. Gli ordini di rifornimento sono stati adeguati di conseguenza.

Inoltre, la direzione del negozio ha dato l'avvio a corsi di lingua tedesca e inglese per preparare il nostro personale che parlava russo al nuovo

contesto commerciale. Tra le ulteriori misure previste, la rieducazione del personale del back office con dei corsi di formazione per prepararlo all'attività nei periodi più affollati. Cosa ancora più importante, tutta la squadra si è supportata gli uni con gli altri, lavorando per fare accrescere il morale e la motivazione.

L'obiettivo della gestione turca è chiaro: continuare a fornire un servizio di eccellenza ai propri clienti mantenendo standard elevati. Si continueranno a sfruttare tutte le occasioni, assicurandosi di essere pronti per la ripresa quando ci sarà, e sicuramente ci sarà.

Una prospettiva promettente

Adesso che è stato tolto il divieto sui voli charter e sui pacchetti vacanza dalla Russia alla Turchia, insieme ad alcune iniziative del governo turco mirate a semplificare le procedure di ingresso dei turisti russi, la situazione dovrebbe migliorare ulteriormente con il nuovo anno. Ciò, ovviamente, richiederà un adattamento ulteriore di tutta la configurazione della nostra offerta.

Il team ad Antalya continuano a collaborare tra alti e bassi. "Mantengono la calma e vanno avanti". Cengiz İman, il Country Manager, conclude: "Ci auguriamo che nel 2017 Antalya prenderà il posto che merita come meta turistica desiderabile. Quando ciò accadrà noi, di Dufry Antalya, saremo pronti. Siamo forti e rimarremo uniti e vediamo già la luce alla fine del tunnel! Vi salutiamo e speriamo di vedervi ad Antalya il prossimo anno." ■



Negozi Dufry ad Antalya.

Grecia



Espandere le categorie, introducendo nuovi marchi e nuovi concetti di negozi

Di Lubna Haj Issa ed Eva Brouzou

Hellenic Duty Free Shops ha iniziato nel 1979 con due negozi nel vecchio aeroporto di Atene. Oggi la società gestisce 115 punti vendita in 46 località in tutta la Grecia e può contare sui diritti esclusivi per le vendite duty-free in Grecia fino all'anno 2048: 78 negozi si trovano in 22 aeroporti (37 all'aeroporto internazionale di Atene e 41 negozi nelle zone periferiche); 11 negozi sono nelle stazioni di confine e 13 nei porti marittimi in tutto il paese. A causa della posizione geopolitica della Grecia e del suo paesaggio tipicamente montano, gli aeroporti sono una parte molto importante del sistema di trasporto pubblico del paese. Gli aeroporti fungono da principali vie di accesso, gestendo voli per lo più internazionali e un numero significativo di persone, soprattutto durante il periodo di picco estivo e non solo. Oltre l'80% dei turisti che viaggiano in Grecia visitano almeno uno di questi aeroporti.

Attraverso la controllata "Greek Distributions", HDFS gestisce i negozi su 26 navi delle compagnie di navigazione ANEK e ATTICA che operano in Grecia e in Italia attraverso il porto di Patrasso. Nel 2015, un totale di circa otto milioni di passeggeri è stato

servito attraverso queste varie attività di vendita al dettaglio. HDFS dà lavoro a 1.959 dipendenti.

Massimizzare la produttività delle risorse esistenti

Per superare il recente calo dei passeggeri russi e la crisi economica in Grecia, Hellenic Duty Free Shops continua ad ampliare le categorie merceologiche e a introdurre nuove marche di stilisti e concept store. La direzione è sempre a conoscenza delle nuove condizioni di mercato, ridefinendo costantemente le strategie aziendali e rivedendo le procedure interne. Il suo scopo è quello di contenere i costi operativi, migliorare il margine lordo, mantenere la forza lavoro e investire pienamente nello sviluppo sistematico dei nostri negozi per garantire rendimenti elevati. Il management locale ha colto l'opportunità per semplificare l'attività e per preparare la società al momento in cui l'economia si riprenderà. Nell'ambito di questi sforzi, la società ha incluso i principi dello sviluppo sostenibile nella propria strategia aziendale e nell'ambito di questa ha messo in atto una politica di responsabilità sociale e ambientale.

Spiega George Velentzas: "Abbiamo aggiornato il processo di promozioni e sconti rendendolo

più creativo e pertinente alle attuali necessità dei nostri clienti. Utilizziamo tecnologie e nuovi mezzi promozionali e pubblicitari e monitoriamo costantemente il magazzino, degli ordini e delle vendite. Ci siamo impegnati al massimo per aumentare il numero di occasioni di comunicazione che abbiamo con i clienti. Realizziamo attività che contribuiscono ad aumentare il nostro database dei clienti e usiamo anche i social network. La nostra priorità principale è quella di offrire un eccellente servizio clienti. Per agevolare tutto questo, stiamo investendo più che mai nelle indagini sui prezzi e nella comprensione delle tendenze più recenti in merito ai viaggi, così come miriamo a perfezionare e a migliorare costantemente la nostra immagine aziendale”.

Questa riconfigurazione contribuirà ad aumentare la penetrazione della clientela e a incrementare le vendite, riducendo ulteriormente i costi operativi complessivi dei negozi. Inoltre, 14 aeroporti regionali sono in fase di ristrutturazione e ad Hellenic Duty Free Shop (HDFS) sarà destinato più spazio e sarà in grado di progettare e introdurre nuovi e moderni negozi walk-through. George Velentzas, General Manager Grecia commenta: “La privatizzazione degli aeroporti regionali, o per essere più precisi, l’assegnazione della gestione degli aeroporti al settore privato, è necessaria e indispensabile per lo sviluppo del turismo.”

Nel 2015 è stata completata la ristrutturazione dei negozi nell’area Extra Schengen dell’aeroporto internazionale di Atene. Nel 2016, è stato aperto un nuovo negozio al porto di Heraklion, una posizione molto promettente in quanto è regolarmente visitato dalle navi da crociera. Inoltre, la ristrutturazione dell’area Intra Schengen dell’aeroporto internazionale

di Atene avrà inizio alla fine di quest’anno. All’aeroporto di Heraklion, il trasferimento del negozio dal primo piano al piano terra, dove coprirà una superficie di vendita di 1600 m², è previsto per il 2017. I piani di investimento per il 2018 - 2019 comprendono anche la gestione dei negozi nei porti di Chios, Mykonos e Nafplio.

Team di eroi locali

Gli sforzi dei tre team, in particolare, sono stati riconosciuti dai Dufry 1 Awards 2016. Il premio è stato assegnato ai team dell’Area Extra Schengen di Atene, del negozio alla frontiera di Kipi e dei negozi nel porto di Simi. I team in queste sedi hanno dimostrato che con una forte attenzione ai valori e agli obiettivi fondamentali della società, l’eccezionale sforzo professionale, gli elevati standard di servizio e soprattutto il duro lavoro di squadra, le vendite sono state non solo mantenute, ma in realtà sono aumentate.

George Velentzas commenta: “Vogliamo che i nostri dipendenti dimostrino una reale passione per l’azienda e siano disposti a cercare sempre di dare il massimo in quello che fanno. Un dipendente felice contribuisce a creare un cliente soddisfatto. Riconosciamo le difficoltà che il nostro personale, a volte, si trova a dover affrontare e cerchiamo sempre di aiutarlo e supportarlo in tutti i modi possibili. Inoltre, riconosciamo e facciamo crescere il talento e le capacità dei nostri team, investendo in formazione e sviluppo e cercando di creare un ambiente di lavoro piacevole e solidale, in cui i dipendenti sentono di poter comunicare liberamente e apertamente.” ■



Team del negozio di frontiera a Kipi.

Russia



Gamma di prodotti rivista sulla base delle nuove condizioni di vendita

Di Lubna Haj Issa

Negli ultimi anni Dufry ha notevolmente rafforzato la propria posizione sul mercato russo del travel retail aeroportuale e ha creato i presupposti per lo sviluppo di altri mercati di travel retail nella regione. La società è molto ben posizionata sul mercato russo, soprattutto dopo l'integrazione di Nuance, con una presenza negli aeroporti più trafficati.

Con un team di oltre 700 professionisti, Dufry gestisce 31 duty-free e sei negozi duty-paid, servendo oltre 200 milioni di passeggeri in cinque dei più importanti aeroporti russi. Gli aeroporti Sheremetyevo e Domodedovo di Mosca, l'aeroporto Pulkovo di San Pietroburgo, l'aeroporto Adler di Sochi e l'aeroporto Pashkovsky di Krasnodar sono gli aeroporti più trafficati in Russia in termini di numero di passeggeri.

Adattare la gamma di prodotti e ampliare la formazione del personale

Per fare fronte al ridotto potere di acquisto dei russi, la direzione ha dovuto cambiare tutto solo per mantenere l'attività come era. Sono stati introdotti dei miglioramenti di rilievo nel servizio al cliente e nella formazione del personale e la gamma di prodotti è stata rivista per adattarsi alle nuove

condizioni di mercato. I prodotti di fascia alta sono stati sostituiti con altri più accessibili, accanto a un mix di prodotti ampliato; sono state introdotte diverse promozioni al fine di garantire all'attività di rimanere competitiva e l'ottimizzazione dei prezzi è stato un aspetto chiave. In definitiva, si è trattato di adeguare l'offerta e di contrastare la percezione negativa dei prezzi, pur mantenendo i più elevati standard di servizio che da sempre differenziano Dufry dai suoi concorrenti.

Nel 2016 programmi come Dufry Red, con la sua capacità di coinvolgere e fidelizzare i clienti, sono stati reintrodotti e migliorati in Russia, rafforzando così la percezione del servizio di livello superiore di Dufry. Sono state anche introdotte una serie di iniziative volte a ribassare i costi attraverso operazioni più efficienti, una catena di approvvigionamento più snella e trattative più intelligenti con i fornitori, i locatori e gli altri soggetti interessati.

Le attività rafforzate pronte a beneficiare della ripresa

I nostri colleghi russi hanno acquistato una certa padronanza con la difficile situazione rafforzando la

nostra attività. Anche se chiaramente non potevano fare in modo che i passeggeri volassero e acquistassero nei nostri negozi, la rapida realizzazione di idee insieme con un impegno totale, l'atteggiamento 'si può fare' e il contributo di ogni dipendente hanno contribuito a proteggere l'azienda. Il risultato finale di tutto questo costituisce un'attività russa molto più forte che sarà in una posizione ancora migliore quando la Russia ritornerà alla normalità.

Sono stati aggiunti nuovi concetti commerciali, tra cui l'apertura di nuovi punti vendita Hudson a Sochi entro la fine di questo anno e programmi di partnership con compagnie aeree e banche per espandere l'attività. Particolare attenzione è stata prestata ai prodotti locali con l'apertura di un nuovo negozio di porcellana imperiale a Pulkovo e la gamma di Natura Siberica, il primo marchio russo di cosmetici biologici di alta qualità. David Grady, Direttore Generale Russia ed Europa dell'Est, commenta: "La lezione fondamentale è non arrendersi mai, e tenere gli occhi aperti a nuove opportunità. Di certo, ci saranno molte sfide per il futuro, ma abbiamo grande fiducia nella nostra capacità di superare le difficoltà".

Eroi locali

Tutti i membri del team hanno dimostrato un impegno totale nei confronti dei valori e delle norme del marchio Dufry. Le tre persone che troverete di seguito sono i tre modelli di riferimento per i loro team.

Evgeniy Kutischev, Lenrianta, responsabile del negozio a San Pietroburgo

Con l'azienda dal 2005, ha iniziato la sua carriera come assistente alle vendite ed è responsabile del negozio dal 2015. Evgeniy mira a essere il



Evgeniy Kutischev,
responsabile del negozio.

miglior esempio per la sua squadra. Organizza il proprio team con una pianificazione efficace e chiara, mantiene il controllo adeguato con l'osservazione e il monitoraggio continuo e assicura che il team offra qualità, servizio ed efficienza con particolare attenzione alla prospettiva del cliente, fornendo ogni volta un 'Plus-

One Service', un servizio in più. Evgeniy ama trascorrere tutto il suo tempo libero con suo

figlio; ama gli sport e viaggiare e gli piace affrontare situazioni e ambienti nuovi o difficili.

Tatiana Pahomkina, supervisore a Mosca Sheremetyevo

Tatiana è entrata in azienda nel 2008, e dal febbraio di quest'anno è supervisore a Sheremetyevo. In tempi di crisi economica e con un numero limitato



Tatiana Pahomkina,
supervisore a Mosca
Sheremetyevo.

di personale addetto alle vendite, Tatiana è riuscita a gestire i turni in modo più efficiente. Ha assunto un ruolo proattivo nel programmare le esigenze delle risorse umane, agevolando la riassegnazione, e fornendo personalmente un 'Plus-One Service' ai clienti durante le ore in cui l'aeroporto era molto

trafficato. Tatiana si occupa di formazione aziendale ed è in grado di preparare il suo staff e di sviluppare un quadro complessivo dei punti di forza e delle aree di sviluppo delle persone, assistendo alla crescita di efficaci relazioni lavorative. Tatiana è una persona molto socievole e ha un figlio che la mantiene molto occupata e attiva!

Andrei Elkin, Senior Shop Manager a Mosca

Andrei è con l'azienda da oltre 12 anni ed è noto per l'approccio professionale e individuale che offre a ciascun passeggero, per i suoi eccellenti standard



Andrei Elkin,
Senior Shop Manager.

di servizio e per le sue regolari sessioni di formazione del personale. Ha svolto un ruolo chiave nell'aiutare il personale durante la recessione in Russia, che ha comportato una notevole diminuzione del potere d'acquisto dei passeggeri. Gli hobby di Andrei sono viaggiare, la fotografia e la musica. ■

Macau



Fare leva sulla fedeltà del cliente

Di Jorge Muñiz

Era l'inizio di gennaio del 2014, quando è stata inaugurata la ristrutturazione, costata diversi milioni, del grande magazzino Atrium al Venetian Macao Resort. La radicale ristrutturazione è stata realizzata a seguito di un prolungamento della durata del contratto per altri cinque anni fino al 2017. Con uno spazio commerciale di circa 2.000 m², l'Atrium è uno dei più grandi centri commerciali nel Grand Canal Shoppes, dove circa il 75% dello spazio è dedicato alla profumeria e ai prodotti cosmetici e con uno spazio centrale per l'elettronica di fascia alta, la moda (borse e piccola pelletteria), orologi e occhiali da sole. Macao, situata 60 km a sud ovest di Hong Kong, è una regione amministrativa speciale della Repubblica popolare cinese. È nota anche per essere una destinazione per gli amanti del gioco d'azzardo (la Las Vegas dell'Estremo Oriente!) e la sua economia dipende in gran parte dal turismo: si stima che il gioco d'azzardo, il turismo e il settore alberghiero contribuiscano più del 50% al PIL di Macao. Macao è l'unico luogo in Cina dove i casinò operano. I suoi visitatori si compongono in gran parte di cittadini cinesi provenienti dalla Cina continentale e da Hong Kong, pari a circa l'80% del totale dei visitatori.

Fidelizzare i clienti esistenti

Il team di Macao, guidato da Samuel Wong, ha introdotto una serie di misure reattive per

mantenere invariato il fatturato e la redditività adeguando l'offerta di vendita al dettaglio per meglio soddisfare il nuovo profilo del cliente e lo scenario competitivo, che è il risultato di un rallentamento dell'economia e di nuove normative attuate in Cina.

Il lancio di una "Seconda promozione di acquisto", una campagna volta a fidelizzare i clienti esistenti e fedeli, offrendo uno sconto speciale quando tornano nei nostri negozi per fare acquisti, ha contribuito a mantenere la fedeltà del cliente.

Inoltre, il team di Atrium ha iniziato un sondaggio dei prezzi, monitorando i prezzi dei articoli più venduti tra i concorrenti di Macao, cosa che ha contribuito a migliorare la percezione del rapporto qualità prezzo della nostra offerta con il nuovo cliente più sensibile ai prezzi. Nonostante il cambiamento del mercato, la squadra è riuscita a mantenere una buona clientela. Le attività commerciali poste in essere hanno contribuito a mantenere l'attrattiva dell'offerta e a far confluire il traffico e le vendite nei nostri negozi. Il team è così riuscito a far fronte alla nuova situazione e, infine, a fornire buoni numeri. Nel medio termine, il team sta valutando ulteriori misure per migliorare la situazione. Poiché il contratto esistente scade nel 2017, si sta valutando un'evoluzione del concept store per una potenziale ristrutturazione dei negozi.

La recente apertura di un temporary store, Temptations, nello Shoppes presso il centro commerciale di lusso Parisian, amplierà ulteriormente la superficie calpestabile di Dufry a Macao. Tuttavia, dovremo aspettare ancora un po' prima di avere questo concept store di prodotti cosmetici di quasi 2.642 m² a pieno regime.

Eroi locali

Lulu Lo, Direttore Senior vendite al dettaglio

Una veterana del travel retail con oltre 30 anni di esperienza alle spalle, Lulu ha vissuto l'evoluzione del gruppo in prima linea. Ha iniziato a Hong Kong nel 1998 e ha assistito al trasferimento dell'aeroporto internazionale di Hong Kong dall'isola di Kai Tai a Lantau in tempi record. Ha inoltre svolto un ruolo importante nella apertura di entrambi i nostri negozi a Macao: Atrium e Temptation. Esperta nel servizio al cliente, ha portato i team locali a vincere con successo diversi



Lulu Lo, Direttore Senior vendite al dettaglio.

premi riservati al servizio clienti a livello locale e internazionale, tra cui l'HK International Airport Customer Service Individual and Group Awards, l'HK Retail Management Association Courtesy Award (Frontline & Supervisory), i premi "Best of the Year from Travel Retail" nel 2005 e nel 2007 per la boutique di Hugo Boss e a ricevere una nomination per il "Best in Travel Retail Customer Service" di The Moodie Report nel 2012.



Dufry Shop in Macau.

Talia Choi, Responsabile senior di negozio

Talia è entrata in azienda nove anni fa, nel 2007, e l'attività di Macao è stato il primo negozio in cui ha iniziato a lavorare. Cominciando come stagista per l'Atrium, ha imparato velocemente e si è guadagnata una vasta esperienza per diventare una delle dipendenti più apprezzate nell'attività di Macao. Talia deve ora affrontare l'emozionante sfida dell'apertura di Temptation, la nostra nuova attività a Macao.



Talia Choi, Responsabile senior di negozio.

Virendra Savani, Division Project Manager

Questo designer d'interni e project manager dalla grande esperienza è entrato in Nuance in India nel 2013, dove ha completato l'allestimento di più di 20 negozi di fascia alta e mista a Mumbai e Bangalore. Ad agosto 2014 si è trasferito nella sede di Hong Kong, dove, negli ultimi 28 mesi, Virendra è stato coinvolto in diversi progetti in Asia, tra cui il più importante è stato Temptation, nel Casinò Parisian di Macao. Durante le fasi di progettazione e costruzione si sono



Virendra Savani, Division Project Manager

presentate diverse sfide importanti dovute alla disposizione del negozio e a un locatore molto esigente in termini di concezione del progetto e di finiture di fascia alta. Nonostante tutto questo, Virendra ha fatto sì che i tempi di consegna concordati fossero rispettati. ■

Brasile



Migliore percezione del rapporto qualità prezzo e dei nuovi servizi

Di Jorge Muñiz

Con 126 negozi in 16 aeroporti e oltre 2.300 dipendenti, il Brasile, un paese con dimensioni continentali, è una delle più grandi operazioni di Dufry. In questo mercato, l'attività del duty-free ha la quota maggiore di vendite. Tuttavia, ciò che rende questo mercato davvero unico è il fatto che oltre il 60% delle vendite duty-free sono realizzate nei negozi presenti nelle aree degli arrivi. I brasiliani rappresentano il 94% della clientela in questi negozi, a causa delle franchigie doganali specifiche per i brasiliani di ritorno da viaggi internazionali.

Questa situazione è ulteriormente rafforzata da un altro fattore. Oltre l'85% dei passeggeri in transito negli aeroporti brasiliani volano a livello nazionale e fanno shopping! Gli onerosi investimenti recenti effettuati in tutti gli ambiti commerciali stanno spianando la strada per sfruttare questa opportunità in un prossimo futuro e stanno apportando un aspetto e un contenuto "world class" ai nostri negozi brasiliani. Inoltre, la privatizzazione in corso degli aeroporti principali, come ad esempio Guarulhos, Galeão, Brasilia e Campinas, ci ha consentito di rafforzare e potenziare le partnership già solide che abbiamo con i nostri locatori aeroportuali. Oltre a ciò, la recente celebrazione dei due maggiori

eventi sportivi a livello mondiale - la Coppa del Mondo di Calcio nel 2014 e le Olimpiadi di Rio quest'anno - hanno lasciato alle spalle una migliore infrastruttura aeroportuale e un'immagine positiva del Brasile come destinazione turistica.

Un programma di eccellenza dedicato a migliorare le prestazioni

Al fine di superare il difficile clima economico e il ridotto potere d'acquisto dei brasiliani, il team ha lanciato quello che ha definito un „Programma di eccellenza“, che combina una serie di iniziative per semplificare l'attività e per spingere al contempo le vendite. Attraverso la definizione di obiettivi personali per l'eccellenza della fornitura, il team si è impegnato e concentrato di più. Il nuovo modello di gestione che è stato adottato, che si basa su obiettivi individuali legati all'eccellenza nella fornitura, ha determinato un team più impegnato e concentrato. Alcune delle iniziative più importanti sono state:

- **Migliorare il rapporto qualità-prezzo:** Per compensare l'inflazione e svalutazione monetaria sulla percezione dei prezzi dei prodotti, il team brasiliano ha lavorato fianco a fianco con i fornitori e i locatori per sviluppare

strategie e promozioni specifiche per stimolare e incrementare le vendite, istituendo al contempo un monitoraggio continuo del mercato locale per garantire la competitività dei prodotti in offerta. Da maggio, il team brasiliano ha condotto una campagna "Miglior Prezzo Garantito" in tutte le nostre comunicazioni digitali e in negozio per dare più fiducia ai clienti che acquistano nei negozi duty-free. Garantire il rimborso totale nel caso in cui un cliente dovesse trovare un prezzo migliore sul mercato locale o in qualsiasi altro negozio duty-free, ha contribuito a migliorare la percezione dei prezzi dei prodotti che vendiamo. Tutto questo si è riflesso nei più recenti sondaggi sui clienti locali con il miglior punteggio mai raggiunto sulla percezione dei prezzi.

- **Dufry RED:** Il programma di fidelizzazione ha contribuito a incrementare la spesa pro capite, agevolando l'erogazione di un miglior servizio alla clientela e offrendo vantaggi esclusivi ai suoi partecipanti, come ad esempio sconti e regali esclusivi. In meno di due anni, il Brasile ha visto aumentare di sei volte il numero di utenti (che oggi supera i 60.000 membri) e le vendite effettuate ai membri Dufry RED ora rappresentano circa il 7% dei ricavi del duty-free in Brasile.
- **Programma di preordine:** Il preordine (noto anche come Reserve & Collect, che è il nome commerciale del servizio) è stata un'altra iniziativa chiave. Il preordine in Brasile è oggi responsabile per una percentuale a una cifra delle vendite duty-free. Si è dimostrato che aiuta a spingere sulla spesa pro capite in quanto aiuta i clienti a pianificare i loro acquisti in anticipo e li incoraggia a fare acquisti ancora di più nei negozi presenti nelle aree di arrivo. Le ambiziose campagne di e-marketing e sui social media generano traffico aggiuntivo sul sito dei preordini, che si prevede raggiungerà 500.000 clienti mensili.
- **Olimpiadi a Rio:** Anche se i Giochi Olimpici e Paralimpici si sono svolti da agosto fino a metà settembre, la vendita del merchandising ufficiale di Rio 2016 è iniziata un anno prima nei negozi Dufry. La collaborazione con i locatori, i fornitori e il Comitato Olimpico, insieme all'esperienza condivisa da World Duty Free dopo l'esperienza dei Giochi Olimpici di Londra 2012, ha aiutato l'azienda a fornire risultati eccellenti, non solo durante i giochi, ma anche nei mesi successivi. A modo suo, Dufry ha guadagnato un posto sul podio con una medaglia d'oro, poiché le vendite sono cresciute di nuovo dopo mesi, mostrando grandi prestazioni nel mese di agosto e ripetendole mese dopo mese da allora.

Cogliere le opportunità che si presentano

Una lezione appresa è che le buone opportunità possono presentarsi anche nei momenti più turbolenti. E a riprova di ciò, nel corso degli ultimi mesi e dopo il rafforzamento della nostra collaborazioni di lunga durata con i locatori, i nostri contratti con gli aeroporti di Rio e San Paolo sono stati prorogati. Le proroghe hanno incluso un aumento dello spazio di vendita che consentirà a Dufry di lanciare i concetti principali di duty-paid, Dufry Shopping ed Hudson.

In sintesi, l'attività Brasile di oggi è molto meglio preparata ad affrontare e a incrementare l'attività quando la situazione economica migliorerà. In termini di risultati, i numeri più recenti hanno mostrato una tendenza in atto nell'incremento delle vendite e una performance positiva.

Eroina locale

Bruna Meirelles, Responsabile vendite dei settori tessile, orologi e accessori

Dopo tre anni in Dufry, Bruna ha già dimostrato impegno e passione per il suo lavoro. È entrata nel team di Rio de Janeiro per contribuire allo sviluppo dei negozi e delle boutique di marche nazionali in vista dei Giochi olimpici vista la sua precedente esperienza presso i nostri negozi di San Paolo presso l'aeroporto di Guarulhos. Il suo impegno è stato fondamentale per aiutarci a raggiungere il nostro obiettivo. Con quasi 8.000 transazioni in un solo giorno



Bruna Meirelles, Responsabile vendite dei settori tessile, orologi e accessori

nell'aeroporto Galeão di Rio, Bruna ha contribuito ad alcuni dei momenti decisivi che non erano mai stati visti nelle nostre attività in Brasile. Nella sua vita privata, a Bruna piace ascoltare la buona musica nelle sue sessioni di corsa sulla spiaggia. Quindi per lei, trovarsi a Rio de Janeiro e contribuire alle Olimpiadi era una combinazione perfetta! ■

Argentina



Motivare i clienti con promozioni importanti

Di Jorge Muñiz

Con oltre 40 anni di esperienza alle spalle, Duty Free Shop è il pioniere del travel retail in Argentina. Acquisito da Dufry nel 2011, gestisce 13 punti vendita in cinque aeroporti in tutte le principali città argentine e dà lavoro a oltre 850 dipendenti.

Il suo flagship store di oltre 3.000 m² si trova nell'aeroporto Ministro Pistarini – più comunemente noto come aeroporto di Ezeiza – a Buenos Aires. Questo aeroporto, con un profilo passeggeri più orientato al tempo libero, gestisce per lo più un traffico nazionale. Duty Free Shop gestisce anche uno spazio di vendita al dettaglio di 1.430 m² in un altro aeroporto di Buenos Aires, l'aeroporto Jorge Newbery, che ha un profilo clienti più equilibrato tra gli affari e il piacere. Il maggiore gruppo passeggeri in questo aeroporto sono gli argentini, seguiti dai brasiliani e dai cileni.

Sottolineare le promozioni accattivanti

Il team argentino ha fissato tre livelli di azioni creative per far fronte a una svalutazione inaspettata della moneta argentina e a una ridotta competitività dell'offerta duty-free dovuta a un cambiamento della normativa in Argentina.

- **Adeguamento dei prezzi** – che ha incluso difficili trattative con i fornitori nazionali ed internazionali – ottenendo in media una riduzione del prezzo a due cifre sulle categorie

principali di bellezza, cibo, alcool e liquori, ed elettronica. Inoltre, hanno introdotto una garanzia di risparmio del 30% rispetto al prezzo del mercato locale su una selezione di prodotti sensibili al prezzo per contribuire a salvaguardare la percezione del rapporto qualità prezzo dei nostri prodotti.

- **Promozioni in base al volume** (3 al prezzo di 2, 25% di sconto su un secondo acquisto) sugli articoli più venduti; sconti aggressivi fino al 20% di sconto sugli articoli selezionati; buoni sconto per VIP a condizioni più convenienti (per acquisti superiori a 150 dollari); 10% di sconto sui pre-ordini online, e molte altre azioni commerciali per incentivare le vendite.
- **Servizi a valore aggiunto**, tra cui il Duty Free Locker („Shop and Collect“), che offre il 10% di sconto per acquisti superiori a 300 dollari e la possibilità di prendere gli acquisti al rientro. Anche un aumento del numero di collaborazioni con banche ed enti finanziari per il finanziamento degli acquisti a tasso di interesse 0% in un massimo di 12 rate mensili.

Si è appresa una lezione importante

Oltre al servizio clienti di prim'ordine offerto dal nostro staff per attrarre e fidelizzare clienti; tre lezioni importanti sono state tratte in Argentina:

in primo luogo, quando si verificano eventi imprevisti, è importante reagire molto rapidamente ai cambiamenti nel profilo dei clienti attraverso politiche di prezzo e prodotti su misura, con particolare attenzione alle promozioni accattivanti e potenti. La comunicazione semplice e diretta al cliente nel punto vendita come strumento per influenzare la sua decisione di acquisto è della massima importanza. E la terza, per incentivare l'acquisto, come "Shop and Collect", agevolazioni finanziarie migliorate oppure sconti a seconda degli acquisti, sono stati molto utili per motivare i clienti ad acquistare.

Eroi locali

Questi sono solo alcuni esempi delle migliori prestazioni nella nostra attività argentina che ci hanno aiutato ad affrontare la situazione:

Carolina Prada, Responsabile settore bellezza

Con oltre 15 anni nel commercio, Carolina, madre di due figli e amante del tennis e dello shopping, ha contribuito al rinnovamento della nostra offerta di bellezza con l'aggiunta di nuovi prodotti e marche per soddisfare la domanda dei clienti, razionalizzando la dimensione del portafoglio dei prodotti e di conseguenza migliorando il budget di acquisto.



Carolina Prada, Responsabile settore bellezza

Leticia Scarfatti, Assistente alle vendite all'aeroporto di Ezeiza

Leticia lavora in azienda da più di 13 anni. Adora viaggiare, la natura e, soprattutto, il nipote di sei anni. Leticia è stato una fonte di ispirazione per il resto del personale di Ezeiza raggiungendo grandi risultati, giocando come una squadra, sostenendo i colleghi e mostrando iniziativa e desiderio di migliorare continuamente.



Leticia Scarfatti, Assistente alle vendite.

Edith Navone - Primo assistente servizio clienti

Dopo 37 anni in Duty Free Shop, Edith è un esempio di vera dedizione alla società. È orgogliosa del suo lavoro e si sente parte integrante dell'aeroporto stesso! È responsabile dei nostri clienti VIP e frequent flyer. Il suo carattere carismatico ha fatto di lei un'istituzione dell'azienda. È una donna molto socievole, le piacciono i bei film e ama viaggiare. ■



Edith Navone, Primo assistente servizio clienti.



Dufry Shop in Argentina.



L'eredità della Coppa del Mondo e dei Giochi Olimpici

Ci siamo lasciati alle spalle l'evento dell'anno! I Giochi della XXXI Olimpiade hanno mostrato al mondo quello che i brasiliani sono in grado di offrire, nonostante un contesto politico ed economico difficile. Anche Dufry, che è stato il rivenditore aeroportuale ufficiale per i Giochi Olimpici di Rio del 2016, ha svolto la sua parte, con la creazione di ambienti di vendita al dettaglio 'WorldClass' negli aeroporti e con negozi dedicati alle Olimpiadi. Ora che i Giochi sono terminati, ciò che conta è l'eredità che si lasciano alle spalle. Per Dufry, è un'eredità economica in termini di esperienza, know-how e per la creazione di negozi che sono in anticipo sui tempi in termini di futuro nel nostro settore.

Di Jorge Muñiz

I Giochi Olimpici di Rio si lasciano molte storie alle spalle. Questi sono stati i primi Giochi in America Latina da quelli tenutisi in Messico nel 1986 e il mondo ha visto il nuotatore Michael Phelps vincere (ancora una volta) altre cinque medaglie d'oro (e una d'argento), il leggendario corridore giamaicano Usain Bolt vincere tre medaglie d'oro e astri nascenti come Simone Biles nella ginnastica che hanno ottenuto quattro medaglie d'oro e una di bronzo. Dal punto di vista puramente sportivo, tutti possiamo dire senza ombra di dubbio che i Giochi Olimpici di Rio 2016 sono stati uno straordinario successo in cui sono stati stabiliti quasi 100 record mondiali e olimpici. Sotto il profilo organizzativo, il Brasile ha dimostrato per la seconda volta

in due anni che può organizzare con successo grandi eventi sportivi internazionali. E anche se ci sono state alcune polemiche durante le fasi preparatorie, ai Giochi tutto è filato liscio, nonostante la grave crisi economica e politica che il paese sta attraversando.

Rio è anche sede di una delle attività aeroportuali più importanti di Dufry. Così, in un certo qual modo, sono state anche le Olimpiadi di Dufry. Sia la Coppa del Mondo FIFA 2014 e che questi Giochi del 2016 sono stati il catalizzatore di grandi cambiamenti nei principali aeroporti brasiliani ampliandone la capacità e modernizzandone le infrastrutture. Inoltre, i processi di privatizzazione degli

aeroporti iniziati nel 2012, hanno introdotto una nuova prospettiva sulla competitività e sulla generazione di entrate dell'aeroporto, che a sua volta, ha contribuito ad aumentare l'importanza delle attività commerciali. Questi due elementi hanno creato una piattaforma ideale su cui Dufry ha poi costruito con un miglioramento della maggior parte dei suoi negozi, portandoli agli standard più elevati e introducendo concetti nuovi e di successo come Dufry Shopping e Hudson.

In qualità di rivenditore ufficiale per i Giochi Olimpici di Rio del 2016, Dufry ha aperto 18 negozi Rio 2016 e tre shop-in-shop che sono stati in funzione fino alla fine dei Giochi Paralimpici nel mese di settembre. Inoltre, Dufry ha creato un'area dedicata al merchandising dei Giochi Olimpici in tutti i suoi negozi Duty Free, Dufry Shopping e Hudson, per

un totale di circa 50 punti vendita. Il concept store di Rio 2016 non è stato confinato solo a Rio. È stato introdotto in altre sette città del Brasile, tra cui San Paolo e Brasilia.

L'apertura di questi negozi speciali è stata accompagnata da estesi piani di marketing e di comunicazione, con diverse attivazioni e promozioni speciali nei principali aeroporti. In termini di andamento delle vendite, queste sono state in linea con le aspettative dell'azienda. Ma è l'eredità di questi eventi che conta davvero. Con un'importante ristrutturazione delle nostre attività brasiliane e la maggiore enfasi sulla qualità del servizio e sulle competenze, Dufry ha dimostrato con successo la sua capacità come travel retail "WorldClass" di fornire al mondo una visione di quello che sarà il futuro del travel retail. ■

Divisions 

D2 Nuova campagna delle Nazioni Unite con l'aeroporto di Ginevra e Dufry

Le Nazioni Unite, l'aeroporto internazionale di Ginevra e Dufry, rappresentato dal negozio duty free all'aeroporto di Ginevra, hanno unito le forze per sensibilizzare i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS), noti anche come gli Obiettivi globali, con una nuova campagna denominata #YouNeedToKnow.

I viaggiatori che arrivano all'aeroporto di Ginevra nel mese di novembre vengono accolti da una promozione a tutta parete degli Obiettivi Globali, e un appello a fare la propria parte per aiutare a raggiungerli entro il 2030.

Installata appena fuori dalla boutique duty free, le immagini della campagna ricordano ai visitatori che non ci sarà una seconda possibilità per salvare il pianeta per le generazioni future. Li spinge a stringersi attorno agli Obiettivi Globali, e a pensare a come liberare il mondo dalla povertà, a fornire un'istruzione di qualità, a garantire la parità di genere e a favorire la crescita economica, tra le tante sfide che il mondo deve affrontare rapidamente.

Secondo le Nazioni Unite, informare due miliardi di persone sugli Obiettivi Globali entro la fine del 2017 sarà fondamentale per raggiungerli con successo nel corso dei prossimi 14 anni che restano. La campagna incoraggia le persone a diffondere il messaggio sui social media usando l'hashtag #YouNeedToKnow.

"In qualità di rivenditore leader negli aeroporti di tutto il mondo, Dufry si trova nel cuore della connettività globale", afferma Julian Diaz, CEO. "Siamo lieti di collaborare con le Nazioni Unite e la comunità

internazionale di Ginevra nella loro ambizione di portare i 17 obiettivi a due miliardi di persone nel tentativo di assicurare un futuro sostenibile a tutti."

Da parte sua, il direttore generale dell'aeroporto di Ginevra, André Schneider afferma: "L'aeroporto di Ginevra, come punto di accesso alla Ginevra internazionale e alle Nazioni Unite, svolge un ruolo particolare nel guidare e mostrare lo sviluppo sostenibile nel contesto aeroportuale e del traffico aereo."

La campagna #YouNeedToKnow si è svolta fino alla fine di novembre in aeroporto. Ai viaggiatori sono anche stati offerti degli adesivi promozionali gratuiti presso il negozio duty free con le frasi "tutto inizia da voi". "Che cosa si può fare per contribuire alla realizzazione dei #globalgoals?" e "Il tempo stringe. Abbiamo solo una possibilità per salvare il nostro pianeta." ■



Nuova campagna delle Nazioni Unite con l'aeroporto di Ginevra e Dufry.

Brand Champions Dufry

La missione, la visione e i valori costituiscono il fulcro di ogni azienda. Negli ultimi anni l'azienda Dufry si è davvero evoluta e, con l'acquisizione di nuove società, il numero di dipendenti è aumentato in modo significativo. Come risultato di questa crescita, nuovi valori aziendali allineati sono stati introdotti per acquisire e integrare le migliori pratiche dalle diverse aziende nel Dufry Group.



Brand Champions Basilea, sede centrale Svizzera:
Mike Harrington, Ian Foster, Stephen Kenyon, Maria Rosa Benavides, Ana Carolina Tapia, Steven Lazarus, Christian Lüthi, Sandra Sareen.

Di Magdalena Borowiec

A partire da giugno 2016, è stato creato un team principale di Brand Value Champions all'interno di ciascuna delle Divisioni. La missione di ciascuno di questi gruppi è quella di promuovere e condividere la consapevolezza dei nostri valori in tutto il mondo.

I Brand Value Champions sono persone estremamente entusiaste che conoscono l'azienda molto bene e sono anche molto conosciuti dai loro colleghi. Ci sono molti Brand Values Champions in numerose



Brand Champions Madrid, Spagna.

località, e ognuno di loro è supportato e rappresentato dai colleghi della Divisione Risorse Umane:

- Nella sede centrale di Dufry ci sono 11 Champions in totale, rappresentati da Stephen Kenyon
- Nella Divisione 1 ci sono 21 Champions in totale, rappresentati da Anna Kanari
- Nella Divisione 2 ci sono 28 Champions in totale, rappresentati da Alex Sheppard
- Nella Divisione 3 ci sono 21 Champions in totale, rappresentati da Kevin Siu
- Nella Divisione 4 ci sono 48 Champions in totale, rappresentati da Maddie Moreno
- Nella Divisione 5 ci sono 32 Champions in totale, rappresentati da Sadaf Choudhry

Uno dei ruoli dei Champions consiste nell'intraprendere iniziative che ci aiutino a ricordare come i valori Dufry possono essere inseriti nel nostro lavoro quotidiano. Diverse iniziative hanno già avuto luogo in diverse località in cui Dufry opera.



Brand Champions Londra, Regno Unito.

Le attività hanno incluso le sessioni 'pranza e impara' in Kuwait e a Madrid, che hanno fornito l'opportunità di parlare di valori, mentre ci si rilassava e si condivideva una pizza a pranzo. In Bulgaria e nella Repubblica Dominicana i Champions hanno organizzato quiz e giochi collegati



Brand Champions Kuwait.

ai valori. In Turchia, è stato introdotto un programma di riconoscimento per premiare un dipendente del mese che rappresenta i valori. Ci sono state anche sessioni all'aeroporto JFK di New York che hanno migliorato le discussioni sulla collaborazione e sul lavoro di squadra. Il commento di uno dei partecipanti riassume l'efficacia delle sessioni: "Abbiamo riconosciuto che dopo l'introduzione

dei valori del marchio si è innescata una conversazione su come ogni reparto può lavorare insieme efficacemente (magazzino, reparto produzione, back office e RU) verso un obiettivo comune e, di conseguenza stiamo vedendo i reparti coordinarsi in modo efficace l'uno con l'altro", ha detto Stephen Fortune, responsabile del servizio al cliente.



Brand Champions Repubblica Dominicana.

I Brand Champions stanno spargendo la voce e continuano a lanciare diverse iniziative. Questo è un momento emozionante per condividere i nostri valori, per cui prestate attenzione perché ci saranno molte altre attività che si svolgeranno in una località a voi vicina. ■



Brand Champions Aeroporto JFK New York, USA.



Il team del magazzino a Puerto Rico mostra i valori Dufry.



Oltre 3000 m² di spazio di vendita al dettaglio dedicato alla cultura peruviana

Il rinnovato negozio duty-free walk-through nell'aeroporto internazionale di Lima Jorge Chávez offre un ambiente di shopping sorprendente. Guida i passeggeri in uno spazio curvo che dispone di "un complesso mix di riflessi e immagini, che rappresentano il carattere dinamico e mutevole della città di Lima." Il soffitto e pavimento creano un flusso attraverso il negozio facendolo sentire accogliente e spazioso. La zona chiamata "Pensando al Perù" promuove la cultura e il patrimonio locale, con i suoi elementi di design e materiali unici. Un reticolo

colorato sul soffitto evoca il tessuto tradizionale peruviano che i turisti scoprono quando visitano il paese.

I clienti possono scegliere tra 15 nuove marche tra cui Tom Ford, i cosmetici di Givenchy, Urban Decay, Viktor & Rolf, il make up di Giorgio Armani e Polaroid. Sette di queste marche non sono attualmente disponibili per l'acquisto sul mercato locale, il che conferisce ai nostri negozi ancora più fascino. ■