



DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA
AZIENDALE**
NUMERO 22
MARZO 2017



 Un futuro orientato
al cliente e
digitalizzato **3**

 Offrire una forza
vendita migliore in
tutto il mondo **15**

 Oltre i numeri **9**

Obiettivi raggiunti in un anno di importanti trasformazioni



Il 2016 è stato il primo anno in cui abbiamo operato come il nuovo Dufry e sono molto contento che in un anno di trasformazioni così importanti siamo riusciti a raggiungere i nostri tre obiettivi principali: completare l'integrazione di World Duty Free con l'utilizzo delle sinergie promesse; accelerare la crescita organica e raggiungere un incremento dell'1% per l'intero anno, e, ultimo ma non meno importante, massimizzare la generazione di cassa per ridurre il nostro debito.

Dal punto di vista finanziario, Dufry ha garantito una buona prestazione ancora una volta. Il nostro fatturato è aumentato del 27,5% a 7.829,1 milioni di franchi svizzeri, mentre l'EBITDA si è attestato a 935,1 milioni di franchi svizzeri, un incremento del 29,2%. Abbiamo anche confermato la considerevole capacità del gruppo di generare cassa con un free cash flow pari a 483,8 milioni di franchi svizzeri (+43,0% rispetto al 2015), e abbiamo ridotto il nostro debito di 205,6 milioni di franchi svizzeri nel 2016.

Attività garantita per molti anni

Nel 2016, abbiamo anche rinnovato un considerevole numero di contratti che riguardano alcuni dei nostri punti vendita in franchising più importanti: un risultato molto importante in quanto ci permette di garantire la nostra attività in questi punti strategici per molti anni ancora. Tra gli altri, abbiamo rinnovato i nostri contratti a San Paolo, Rio de Janeiro, Viracopos, Lima, Cancún e Cozumel, Guadalupa, Birmingham, Bristol, Zurigo, Basilea, Melbourne, Casablanca, Seattle, Cleveland, Calgary, St. Louis e Los Angeles.

Chi siamo

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

Team editoriale sede centrale: Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Arico, Javier González, Renzo Radice, Jorge Muñiz, 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

Fantastiche iniziative commerciali da tutto il mondo

In questa prima edizione di Dufry World per il 2017 vi presentiamo delle fantastiche iniziative di team e colleghi del reparto vendite di tutto il mondo su come interagire con i clienti e su come raggiungere risultati soddisfacenti. Tutti questi contributi sono ottimi esempi della creatività dei nostri colleghi e di come le iniziative locali e dei singoli possano influire in maniera diretta e positiva sul successo della nostra azienda.

Agire come un unico team: concentrarsi sul cliente e investire nella crescita digitale

Nella nostra Leadership Conference annuale, tenutasi a gennaio, i dirigenti Dufry delle sedi, delle divisioni e dei paesi hanno indicato il percorso per i prossimi cinque anni accordandosi e allineandosi su obiettivi comuni per l'azienda come previsto nel piano strategico per il 2017-2020. In questo contesto, abbiamo confermato che la crescita organica rimarrà il pilastro principale su cui Dufry costruirà il suo futuro. Cosa più importante, la crescita futura della nostra azienda deve anche nascere da quello che sappiamo fare meglio, ossia dalla gestione dei travel retail negli aeroporti di tutto il mondo. Tuttavia, per promuovere ulteriormente le nostre vendite, abbiamo anche bisogno di migliorare notevolmente l'esperienza del cliente, ed è qui dove l'attenzione per il cliente diventa rilevante.

Attenzione sui clienti e sull'esperienza del cliente

La Customer Service Excellence è una delle priorità strategiche di Dufry, ed è stata individuata come uno degli

Divisione **3, 13**

Persone **10, 14**

World Class **12, 15**

Sotto i riflettori **9**

Negozi preferito **16**

elementi più importanti nello sviluppo futuro dell'azienda. Un obiettivo chiave è quello di creare clienti fedeli che sono "felici" grazie alla loro esperienza con noi. Al fine di raggiungere questo obiettivo dobbiamo creare una cultura di eccellenza del servizio e abbiamo chiesto a Disney Institute, un leader indiscusso nel costruire la fidelizzazione dei clienti e promuovere un cambiamento culturale, di aiutarci in questo percorso.

Al fine di acquisire una comprensione approfondita delle aree in cui attualmente stiamo ottenendo buoni risultati, così come delle aree di opportunità, il Disney Institute ha recentemente condotto un sondaggio anonimo per via elettronica tra un certo numero di dipendenti Dufry. Il questionario si è concentrato sul servizio al cliente, sulla leadership organizzativa e sulle modalità operative di Dufry. Il Disney Institute sta attualmente valutando i risultati acquisiti per vedere come i nostri dipendenti ritengono che questi argomenti vengono applicati, compresi e dimostrati all'interno di Dufry oggi. Il prossimo passo sarà quindi quello di definire delle azioni in merito che ci consentano di cogliere le opportunità per migliorare.

Migliorare la comunicazione con i clienti con strumenti digitali

La notevole attenzione sui clienti e l'uso di strumenti digitali per comunicare meglio con loro vanno di pari passo. Stiamo assistendo a nuove generazioni di clienti che entrano nei nostri negozi con nuove abitudini di acquisto. Questi acquirenti sono sempre collegati attraverso i social media e internet e si aspettano un'esperienza di shopping altamente individualizzata e unica. È quindi fondamentale per noi capire meglio i desideri e le abitudini di questi nuovi clienti, comunicare con loro in maniera più efficiente e offrire loro servizi più pertinenti. Uno strumento strategico a sostegno di questo obiettivo è la digitalizzazione della nostra attività in tre livelli. La digitalizzazione dei negozi prevederà degli schermi digitali per adattare la nostra comunicazione alle nazionalità attualmente presenti in aeroporto, in qualsiasi momento della giornata e permettendoci così di parlare con i clienti nella loro lingua e offrirgli i loro prodotti preferiti. La digitalizzazione dei nostri colleghi addetti alle vendite prevederà dei tablet per fornire ai clienti ampie informazioni sui prodotti e sui servizi. Infine, la digitalizzazione include anche l'implementazione accelerata del nostro programma di fidelizzazione RED di Dufry. Questa applicazione ci permette di connetterci con il cliente prima, durante e dopo un viaggio, per offrire servizi unici e promozioni personalizzate, una volta che lui o lei è all'interno del negozio o si avvicina al negozio.

Ruolo chiave del nuovo Business Operating Model

Dal punto di vista operativo, l'elemento più importante per

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.

il raggiungimento degli obiettivi che abbiamo stabilito per i prossimi cinque anni, è l'efficace attuazione del nostro nuovo modello operativo di business (BOM). Dal momento che desideriamo servire al meglio i nostri clienti nei nostri negozi e offrire loro l'esperienza di shopping unica che si aspettano, dobbiamo anche fare in modo che tutti i nostri processi operativi siano efficienti e in linea. Il BOM serve esattamente a questo scopo perfezionando i nostri processi, beneficiando delle migliori pratiche e adottando nuovi metodi di lavoro efficaci. Dopo il successo dell'esperienza pilota in Messico, attualmente stiamo attuando il BOM a livello nazionale in più ondate in tutte le divisioni. Vi chiedo di dare pieno sostegno e di contribuire positivamente all'implementazione del BOM, in quanto è un elemento cruciale per i nostri successi futuri e per lo sviluppo continuo della nostra azienda. ■

HQ Un futuro orientato al cliente e digitalizzato

Tra l'11 e il 12 gennaio di quest'anno Madrid ha ospitato la Leadership Conference di quest'anno, un incontro annuale organizzato da Dufry dove i dirigenti Dufry della sede centrale, delle Divisioni e dei Paesi dell'azienda hanno concordato gli obiettivi aziendali strategici per i prossimi anni.

L'evento dello scorso anno si è concentrato sull'integrazione delle nostre tre diverse identità aziendali: Dufry, Nuance e World Duty Free. Quest'anno, l'attenzione si è concentrata su come porre le basi per i prossimi cinque anni e realizzare la crescita attraverso un approccio 'Orientato al cliente e digitalizzato'.



Il CEO di Dufry, Julian Diaz, spiega l' "Approccio orientato al cliente e digitalizzato".

Il CEO di Dufry, Julian Diaz, ha indicato che la crescita organica è fondamentale per lo sviluppo dell'azienda nei prossimi cinque anni. Ed è qui che il focus sul cliente diventa importante. Julian Diaz ha citato una serie di opportunità interessanti tra cui: l'espansione ad altri canali del travel retail, le opportunità di espansione nelle attività esistenti, e l'esplorazione di altre opzioni di vendita al dettaglio oltre al travel retail. Ma, cosa più importante, la crescita futura della nostra azienda dipende anche da quello che sappiamo fare meglio, os-

sia dalla riuscita gestione dei negozi di travel retail negli aeroporti di tutto il mondo. Quindi, la sfida è quella di migliorare quello che facciamo offrendo ancora di più. Questo miglioramento sarà possibile adottando un metodo comune di gestione aziendale attraverso le diverse attività ed è per questo che l'attuazione del nuovo Business Operating Model è una parte importante del nostro piano per il futuro.



I top manager provenienti da tutte le divisioni si sono incontrati a Madrid per discutere gli obiettivi strategici aziendali.

Tuttavia, la crescita organica arriverà non solo dallo snellimento delle operazioni, ma dal conquistare nuove concessioni ed espandere il nostro portafoglio all'interno degli aeroporti. Ciò può essere raggiunto solo migliorando l'esperienza che forniamo ai nostri clienti e mantenendo ottimi rapporti con i nostri locatori e gestori aeroportuali. La digitalizzazione dell'azienda ci aiuterà a comunicare in modo più efficace e a offrire di più ai nostri clienti, con il fine ultimo di attrarre più persone nei nostri negozi e aumentare la spesa pro capite.

Iniziative come i progetti del New Generation Store, dell'E-Motion e della trasformazione del Servizio Clienti avranno tutte un ruolo chiave nel miglioramento dell'esperienza del cliente. Aspettatevi nuove notizie in merito nei prossimi mesi. ■

HQ Lindt - Sognate di visitare 'Chocolate Heaven'?

Come parte dell'accordo di partenariato globale tra Dufry e il produttore di cioccolato svizzero Lindt è stato creato un nuovo sistema per incentivare le vendite del marchio. È aperto a tutti i dipendenti delle vendite nei nostri aeroporti. Abbiamo unito le forze per offrire un tocco speciale sui due prodotti di Lindt più venduti da Dufry: Lindor e Napolitains. In una esclusiva Dufry, questi due articoli più venduti sono stati combinati con l'ultimo aroma commercializzato dalla Lindt: Stracciatella.

Dufry ha iniziato a vendere la confezione da 500 grammi dei Napolitains assortiti alla stracciatella di Lindt e il

tubo di 397 grammi di Lindor assortiti alla stracciatella di Lindt nei punti vendita al dettaglio degli aeroporti di tutto il mondo. L'accordo prevede anche la distribuzione di punti vendita ad-hoc che mostrano il Maestro Cioccolatiere della Lindt supportato da materiale di comunicazione specifico per la sede.

E non è finita qui! Entrambe le aziende hanno messo a punto un programma mensile per premiare il personale. Con validità fino a dicembre 2017, il team di vendita Dufry che ha conseguito i migliori risultati del mese riceverà un assegno da spendere. E, con frequenza trimestrale, i campioni del mese saranno inseriti in una lotteria per vincere un viaggio a 'Chocolate Heaven', il negozio più alto di cioccolato Lindt al mondo, che si trova a 3.454 metri sopra livello del mare sullo Jungfrauoch in Svizzera. I primi team vincenti sono già stati annunciati - complimenti ad Alicante e a Las Palmas, in Spagna, e al team dell'aeroporto di Colombo in Sri Lanka. Siamo impazienti di conoscere i prossimi vincitori. Buona fortuna! ■

HQ Un saluto ad Irene un ringraziamento per una lunghissima carriera in Dufry

Dopo 48 anni in azienda, Irene Haberthür ha eseguito il canto del cigno per porre termine alla sua carriera in Dufry lo scorso 28 febbraio. Julian Diaz, CEO di Dufry, in un pranzo di commiato in suo onore, ha evidenziato la lealtà e la dedizione di Irene verso l'azienda e ha espresso i propri ringraziamenti con un regalo.



CEO Julian Diaz con Irene Haberthür (a sinistra) e Fabiola de la Cruz (a destra).

Lo stesso anno in cui Neil Armstrong e Buzz Aldrin hanno camminato sulla luna e l'anno in cui il famoso Boeing 747 Jumbo ha fatto il suo debutto, 1969, Irene Haberthür ha iniziato il suo viaggio con noi a Basilea, in Svizzera.

Rimanendo con l'azienda per quasi mezzo secolo e ricoprendo una vasta gamma di ruoli diversi nei vari reparti,

Irene ha visto l'azienda raggiungere una crescita costante e diventare il travel retailer leader che siamo oggi.

Dal 2003, quando l'azienda è diventata Dufry, Irene ha lavorato per gli uffici IT, legale e COO. Nel 2007 è tornata alle Risorse Umane, l'ufficio che aveva scelto. ■

D1 Un anno di premi per Hellenic Duty Free

Il 2016 è stato un anno speciale per Hellenic Duty Free (HDF), la catena di negozi duty free di Dufry in Grecia. Nel mese di novembre, George Valentzas, CEO di HDF, ha ricevuto il premio True Leader 2015 per aver gestito in maniera efficace l'azienda nel difficile clima economico del paese. George ha ricevuto il premio da Konstantinos Bitsios, Vice Presidente Esecutivo della Federazione delle imprese greche.



George Valentzas, il Ceo di Hellenic Duty Free, ha ricevuto il "True Leaders Award".

Dopo questo riconoscimento, HDF ha ricevuto un altro premio, questa volta ai Lighthouse e-volution Awards 2017. HDF ha sviluppato una applicazione per tablet, My Olive Oil, che aiuta i clienti a scegliere il miglior olio d'oliva in offerta nei nostri negozi. Il gruppo ha ottenuto il premio nella contesa categoria Omnichannel, a cui hanno partecipato 280 iscritti. L'applicazione di HDF è stata premiata per essere uno strumento innovativo che aiuta a migliorare l'esperienza di shopping dei clienti, fornendo informazioni dettagliate sulle regioni di produzione dell'olio d'oliva in Grecia, e sulle diverse tipologie di prodotti e dei pacchetti disponibili nei negozi HDF. ■

D1 Hudson pronto ad aprire all'aeroporto Barajas di Madrid

Sei negozi Hudson saranno aperti nell'aeroporto Barajas di Madrid dopo che Dufry ha firmato un accordo con i gestori nel mese di dicembre. I minimarket - che

dovrebbero aprire nel corso del primo semestre del 2017 - copriranno quasi 600 m² di superficie di vendita e saranno situati nei terminal 1, 2, e 3 dell'aeroporto. Dufry ha anche vinto il contratto per gestire un outlet di occhiali da sole nel Terminal 1, che copre 150 m² di superficie di vendita.

L'apertura di negozi Hudson a Madrid fa parte di una strategia volta a potenziare la portata internazionale del concetto di Hudson, in particolare nei luoghi in cui il gruppo è già presente con i propri negozi tradizionali duty-free. Dufry gestisce oltre 450 negozi Hudson negli Stati Uniti e in Canada e adesso ha quasi 80 punti vendita nel resto del mondo, in 13 paesi. Di recente abbiamo aperto sette punti vendita Hudson negli aeroporti delle Isole Canarie. ■

D2 I blogger invadono l'aeroporto di Manchester

World Duty Free ha ospitato un evento blogger esclusivo all'aeroporto di Manchester per sensibilizzare i clienti nei confronti delle proprie offerte natalizie. Dieci influenti blogger locali con un seguito di 1,2 milioni di fan, follower e sostenitori hanno preso parte alla manifestazione #ChristmasUpgraded.



Le 10 attivissime blogger hanno gradito l'evento.

Ogni blogger è stato sfidato a trovare i regali per i propri cari e dopo aver 'speso fino all'ultimo centesimo', ha ricevuto trattamenti di bellezza gratuiti di NARS, Jo Malone London, Urban Decay e Bobbi Brown. La condivisione sui social network dell'evento ha pubblicizzato, in tempo per le festività natalizie, la gamma di regali disponibili presso World Duty Free oltre ai servizi di shopping, alla competenza e ai prodotti esclusivi all'interno del negozio. I blogger ospiti hanno ricevuto le carte regalo del negozio durante la sfida #ChristmasUpgraded per mettere in evidenza la gamma di articoli da regalo disponibili all'interno del negozio. Durante l'evento i blogger hanno postato più di 45 messaggi sui social oltre ai collegamenti diretti sui canali di World Duty Free e di Shop Biza e sui social media dell'aeroporto di Manchester. Questi messaggi sono stati letti da circa 1,2 milioni di utenti. ■

D2 Proroga della concessione all'aeroporto di Jersey

Dufry ha ottenuto una proroga della concessione di World Duty Free all'aeroporto di Jersey a seguito di una gara d'appalto globale. L'accordo con l'aeroporto, valido 10 anni, sta a indicare che continueremo a fornire prodotti liberi da imposte e dazi sotto il marchio World Duty Free nell'area partenze lato voli.

Il nuovo contratto, che entra in vigore il 1° marzo, aumenterà la superficie di vendita al dettaglio da 490 m² a 750 m², con un incremento di più di un terzo. Ciò consentirà l'introduzione di nuovi prodotti e gamme locali e una ristrutturazione del layout commerciale, che si prevede inizierà alla fine di questa estate. ■

D2 L'iniziativa delle Nazioni Unite '#YouNeedToKnow' sbarca a Zurigo

Dufry ha presentato la campagna delle Nazioni Unite sulla sostenibilità #YouNeedToKnow all'aeroporto di Zurigo. L'idea base è quella di accrescere l'interesse verso i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite tra i quali affrontare la povertà nel mondo, fornendo un'istruzione di qualità a tutti e garantendo l'uguaglianza di genere.



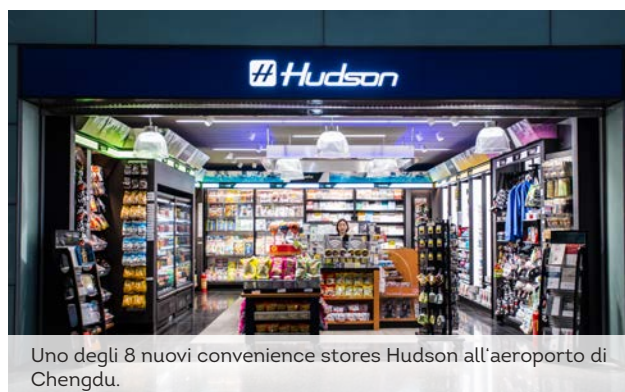
I membri del team di Zurigo davanti alla „ruota della fortuna“.

Striscioni a tutta parete e schermi video sono stati collocati nei negozi Dufry per promuovere gli obiettivi globali delle Nazioni Unite e incitare i viaggiatori a fare la loro parte per conseguirli entro il 2030. La campagna è stata lanciata in precedenza negli aeroporti di Ginevra e Heathrow. I passeggeri all'aeroporto di Zurigo sono stati invitati a partecipare ad una 'ruota della fortuna', organizzata nell'ambito della campagna dal Perception Change

Project delle Nazioni Unite e da Dufry. Per promuovere l'iniziativa delle Nazioni Unite sono stati distribuiti nei negozi adesivi per bagagli gratis. ■

D3 China - Debutto del concept Hudson all'aeroporto di Chengdu

Dufry ha aperto otto Hudson Travel Essentials Convenience Bookstore al Terminal 2 di Chengdu, come parte dell'iniziativa di Dufry di introdurre la marca Hudson in Cina e per espandere ulteriormente il concetto di vendita al dettaglio di successo a livello globale.



Uno degli 8 nuovi convenience stores Hudson all'aeroporto di Chengdu.

I negozi all'aeroporto di Chengdu saranno gestiti dalla Hudson Bright Power (Beijing) Commercial Company, una joint-venture tra Dufry e Bright Power Beijing, una società che gestisce librerie in tutta la Cina.

I nuovi Hudson Travel Essentials Convenience Bookstore offrono ai viaggiatori un modello one-stop shopping, ossia un punto di vendita unico, con un ambiente internazionale. I prodotti vanno da snack e bibite internazionali a souvenir culturali cinesi, riviste, libri e prodotti di largo consumo da viaggio, oltre ad accessori digitali e di elettronica. ■

D4 Dufry ha siglato un contratto decennale con l'aeroporto El Dorado a Bogotà

Dufry si è associata a DFASS per gestire le attività di duty-free presso l'aeroporto internazionale El Dorado a Bogotà in Colombia, fino al 2027. Il contratto di concessione con Opain S.A. vedrà Dufry e DFASS operare quasi 2.200 m² di spazio di vendita dove sono previsti i negozi nel nuovo ampliamento del terminal nord.

La joint venture tra Dufry e DFASS opererà su un totale di tre negozi nell'area partenze del Terminal Nord, tra cui due negozi al dettaglio di 1.300 m² nella zona esistente e 880 m² di nuovi spazi nell'area di ampliamento. I negozi offriranno i prodotti tradizionali del duty-free, ossia vino e liquori, profumi e cosmetici, moda e accessori.

Come parte del piano di Dufry per promuovere la presenza internazionale del concept Hudson, si prevede inoltre l'apertura di un minimarket Hudson per completare l'offerta duty-free. L'aeroporto internazionale El Dorado di Bogotá, capitale della Colombia, è il più grande del paese e uno degli aeroporti principali in America Latina. Nel 2015, l'aeroporto ha accolto più di 30 milioni di passeggeri, qualificandosi come terzo aeroporto per numero di passeggeri dell'America Latina. ■

D5 Raccolta di fondi a Vancouver

Il team del World Duty Free dell'aeroporto di Vancouver ha raccolto 30.000 dollari per la Fondazione del Richmond Hospital, grazie ad una serie di idee creative per la raccolta fondi. Il denaro è stato raccolto con la vendita di bubble tea, bignè, pasti caldi coreani ed una cena per il Capodanno cinese dove ogni ospite ha portato una pietanza. Il gruppo ha anche organizzato un'asta silente e una lotteria.

I fondi raccolti consentiranno alla fondazione di acquistare attrezzature fondamentali per l'ospedale come ad esempio un ossimetro portatile, delle termocoperte per la terapia intensiva e cuscini antidecubito per l'assistenza residenziale. Un assegno è stato consegnato nel corso di un evento ufficiale nel mese di febbraio 2017.



Da sinistra a destra: Fanny Jing, Patricia Or, Christine Tam, Kari Leoganda (membro del Consiglio della Richmond Hospital Foundation), Freda Cheung (General Manager Canada), Carleen Pauliuk (Direttore dei rapporti con i donatori e degli eventi della Richmond Hospital Foundation), Elaine Xu. ■

D5 Hudson va ad Hollywood

Ogni volta che volerete da un qualsiasi aeroporto statunitense (e sempre più in tutto il mondo), noterete che tutte le destinazioni hanno in comune una cosa: la presenza di Hudson e di Hudson News. Questi negozi emblematici sono bene in vista in centinaia di aeroporti e terminal, offrendo un'oasi di tranquillità a tutti coloro con un fitto itinerario di viaggio.

Ma lo sapevate che i negozi attirano non solo passeggeri affamati ma anche produttori di Hollywood? Nei film hollywoodiani più importanti come *In viaggio con una rock star* (2010), *The Terminal* (2004), *The Manchurian Candidate* (2004), *A proposito di Schmidt* (2002), *110 e lode* (1994) e *Il socio* (1993), compaiono i negozi Hudson e Hudson News. Più di recente, Hudson News è apparso nel film drammatico *Sully* (2016) con Tom Hanks, e nella popolare sitcom *I Griffin*.

Sully è basato sulla storia vera del capitano Chesley 'Sully' Sullenberger, che realizzò un atterraggio eroico con il volo US Airways 1549 a New York City sul fiume Hudson nel 2009, dopo che l'aereo aveva subito la rottura del motore. In una scena girata all'aeroporto LaGuardia, Concourse D, Terminal B, il capitano Sully acquista alcuni prodotti per il viaggio in un negozio Hudson prima di imbarcarsi.

E in un recente episodio dei *Griffin*, *Passenger Fatty Seven*, il protagonista Peter Griffin si reca all'aeroporto internazionale di San Francisco con gli amici e suggerisce che dovrebbe andare da "Hudson News e fingere di essere il ragazzo più importante tra loro". Quando entra nel negozio, viene accolto con applausi e fischi da parte dei clienti presenti. "È importante per i marchi essere riconosciuti," dichiara Hope Remoundos, Direttore Marketing della Divisione "Un buon marketing e un buon branding accrescono il valore di una società, motivano i dipendenti e rendono più semplice acquisire clienti e partner."

Altre infos:

www.fox.com/watch/835908163744/7684301568

Anche Joe DiDomizio, Direttore Generale della divisione Nord America, ha fatto un'apparizione ad Hollywood come protagonista di un episodio del popolare show della CBS, *Undercover Boss*, *Boss in incognito*. Nel 2014, Joe si è finto Bobby, un dipendente che ha lavorato sotto copertura in diversi ruoli e località in tutti gli Stati Uniti. L'episodio è stato uno dei più seguiti nella storia dello show, e ha fornito a milioni di spettatori una visione privata dei meccanismi interni delle aziende e delle attività del Nord America. Come Joe ha scritto in un post su un blog in merito all'esperienza, "...nelle aziende sane, non ci sono segreti. Tutto è aperto al dibattito e alla discussione. Ho 'fiducia' nella nostra capacità di esecuzione e volevo davvero che tutti all'interno della società vedessero l'assoluta trasparenza, soprattutto il nostro team dirigenziale."

Con la forte espansione di Hudson in tutto il mondo, non saremmo sorpresi se fosse il turno di Bollywood di chiamarci.

Per ulteriori informazioni, consultare:
www.linkedin.com/pulse/20141104185114-67206021-how-being-an-undercover-boss-changed-my-life ■

D5 Buon Capodanno cinese!!

Felice nuovo anno lunare! Il 28 gennaio abbiamo dato il benvenuto all'Anno del Gallo. Secondo la tradizione, i nati nell'anno del Gallo sono onesti, energici, intelligenti, flessibili e sicuri di sé.

Alcune celebrità nate sotto questo segno sono: Roger Federer, Nancy Reagan, Dolly Parton, Michelle Pfeiffer, Serena Williams, Beyonce ed Eric Clapton. Quindi, se siete nati negli anni 1993, 1981, 1969 o 1957, allora questo è il vostro anno. Ma attenzione. Perché secondo l'astrologia cinese, l'anno del vostro segno potrebbe non essere l'anno più fortunato della vostra vita.

Il Capodanno cinese è diventato un evento in tutto il mondo. Dal quartiere di Soho a Londra a Chinatown a San Francisco, i festeggiamenti si svolgono in tutto il mondo. Il Capodanno cinese è anche conosciuto per essere la settimana in cui in Cina si viaggia di più. Tutti tornano a casa prima di Capodanno per una cena con la famiglia e spesso portano dolcetti e regali. Questo significa migliaia di passeggeri in transito negli aeroporti di tutto il mondo e, in ultima analisi, migliaia di opportunità di vendita per i rivenditori Dufry!



Marilyn Bolomey, Direttore delle operazioni di vendita al dettaglio di Vancouver con Marco Zhao, addetto alle vendite.

Gli aeroporti si uniscono ai festeggiamenti con decorazioni speciali nei terminal e una serie di eventi in programma. Alcune delle nostre sedi presentano un elevato volume di

passaggeri cinesi e sono località per noi particolarmente importanti, al di fuori della Cina:

San Francisco, Londra, Helsinki (il percorso più breve tra Europa e Cina) e Vancouver.

In questo numero di Dufry World puntiamo i riflettori sull'aeroporto internazionale di Vancouver, il più grande hub trans-pacifico, che collega il Nord America con la Cina continentale. I passeggeri cinesi rappresentano oltre il 60% del totale delle vendite a Vancouver. E con diverse compagnie aeree che annunciano un incremento dei voli diretti da Vancouver verso la Cina del 24% tra gennaio e luglio 2017, l'importanza di questo gruppo demografico sembra destinata a crescere ulteriormente.

Il team di Vancouver ha messo insieme un piano di vendita e promozioni per il Capodanno cinese dal 20 gennaio fino al 12 febbraio, ed ha incluso promozioni speciali, animazioni e molto altro. Prima dei controlli di sicurezza, un Dio della ricchezza accoglieva i passeggeri e ha distribuito volantini con promozioni e offerte speciali in negozio, contribuendo ad aumentare la penetrazione e le vendite. Una volta raggiunta l'area lato volo, un altro Dio della ricchezza distribuiva Hong Baos, le tradizionali buste rosse che le coppie sposate o gli anziani regalano per tradizione ai giovani non sposati o ai bambini. Le buste contenevano speciali buoni sconto.

Il programma promozionale del team di Vancouver includeva anche una formazione specifica su come entrare in contatto con i passeggeri cinesi: dall'insegnare agli addetti alle vendite i saluti essenziali (come Xīnniánkuaìlè che significa Buon Anno in mandarino) a suggerimenti su come avvicinarli.

E i risultati parlano da soli: quest'anno l'aeroporto di Vancouver ha battuto due record. Complessivamente, il 12 febbraio (ultimo giorno del piano di Capodanno) l'attività di Vancouver ha raggiunto il record di vendite giornaliero di oltre 1 milione di dollari canadesi (equivalente a 770.000 franchi svizzeri). Individualmente, lo scorso 20 gennaio, Marco Zhao, un addetto alle vendite a Vancouver, ha chiuso la più alta transazione singola nei 10 anni di storia di WDF a Vancouver, del valore di 207.945 dollari canadesi (pari a circa 158.032 franchi svizzeri). Marco ha venduto quattro bottiglie di whisky: Macallan Fine e Rare Collection degli anni 1937, 1938, 1940 e 1947. L'acquirente era un cliente abituale che Marco conosceva e Marco ha trascorso giorni a parlargli, convincendolo a realizzare questo acquisto da record.

Una conquista da WorldClass, Marco. Ben fatto! ■

Oltre i numeri

È un momento importante dell'anno nel calendario aziendale, quando le aziende, inclusa Dufry, pubblicano le relazioni annuali.

di Jorge Muñiz

La relazione annuale è probabilmente il più potente strumento di comunicazione che un'azienda possiede in quanto dà la possibilità di trasmettere il messaggio aziendale, di condividere i risultati e di definire le aspettative per il futuro. È anche l'informazione più completa per il pubblico interno ed esterno. Dagli obiettivi e dai risultati aziendali, alla strategia di come avere migliori rendimenti in futuro, una relazione annuale fornisce una visione globale dell'azienda che va oltre i numeri.

Se sfogliate le pagine della relazione annuale di quest'anno di Dufry, disponibile sul nostro sito web aziendale, troverete che abbiamo inserito una sezione ampliata sulla sostenibilità. Stiamo progettando di ampliare questa sezione ancora di più nella relazione del prossimo anno. Ma perché la sostenibilità è importante?

Per tradizione, la Corporate Social Responsibility (CSR) è legata alla filantropia aziendale ed è un modo per rafforzare la reputazione di un'azienda. Viene considerata un modo di restituire alla società, attraverso denaro contante o donazioni di prodotti, lavoro volontario dei dipendenti, ecc. Dufry sostiene questo tipo d'impegno, ma crede anche che il programma CSR di una società debba includere una più ampia varietà di tattiche, che possono essere raggruppate in quattro categorie principali:

Impatto economico:

Ogni azienda ha un impatto sulla società sotto forma di tasse, stipendi e creazione di ricchezza in una comunità.

Filantropia:

Le aziende esercitano la responsabilità sociale, aiutando le associazioni di beneficenza a raggiungere i loro obiettivi. Ciò avviene in gran parte attraverso le donazioni dirette, ma anche promuovendo il volontariato tra i propri dipendenti.

Ambiente:

Le aziende, indipendentemente dalle dimensioni, hanno un impatto sull'ambiente. Qualsiasi iniziativa che possa essere adottata per ridurre le emissioni di anidride carbonica e il consumo di energia o per gestire i rifiuti in modo più efficace viene considerata valida sia per l'azienda che per la società.

Pratiche di lavoro etiche:

Le aziende adempiono alla propria responsabilità sociale trattando i propri dipendenti in modo equo ed etico, ass-

icurando ciò anche ai partner commerciali, in particolare nella catena di fornitura.

Sulla base di queste quattro categorie individuate, Dufry fornirà ai soggetti interessati ulteriori informazioni sulla sostenibilità in futuro e, da quest'anno, abbiamo intenzione di migliorare il nostro reporting sulla situazione economica, sull'ambiente e sull'impatto sociale della nostra attività e il legame tra la nostra strategia e il nostro impegno verso un'economia globale sostenibile.



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

Come gruppo, Dufry sta adottando tutte le misure necessarie al fine di essere pronto ad adempiere a tale impegno a favore di un reporting sulla sostenibilità globale. L'anno scorso abbiamo realizzato una 'valutazione della rilevanza' (Materiality Matrix). Questo esercizio ha comportato una mappatura di tutti i diversi fattori sui quali la nostra azienda ha un impatto quali l'ambiente, il lavoro, la creazione di ricchezza, ecc. Sulla base di una serie di indicatori che sono comuni ad altri operatori del settore, e con il supporto di un ente terzo, abbiamo convenuto che sono 'materiali' per la nostra attività. Di conseguenza, abbiamo identificato oltre 80 KPI.

Il nostro obiettivo finale non è la preparazione di un buon rapporto, ma creare un processo di reporting affidabile che mostri come Dufry consideri l'impatto della sostenibilità, e per consentirci di valutare i rischi e le opportunità che dobbiamo affrontare. Questo reporting migliorato non è solo una pratica comune tra gli attori a livello mondiale, ma un passo importante che Dufry si impegna a intraprendere al fine di costruire e promuovere la fiducia con le parti interessate: dipendenti, investitori, partner, locatori, fornitori e clienti. ■

„Il migliore amico dei viaggiatori“

Secondo le previsioni del traffico aeroportuale a livello mondiale nel 2016 di ACI, il Nord America possiede attualmente il 24% della quota di mercato del traffico passeggeri per regione, con una crescita costante del traffico passeggeri internazionale di anno in anno. E, se si guarda agli aeroporti più trafficati del mondo per traffico passeggeri, il 30% dei primi 50 centri aeroportuali sono nel Nord America. E indovinate? Dufry ha attività in quasi tutti questi aeroporti. Ciò ci dà l'opportunità esclusiva di entrare in contatto con i viaggiatori a un livello più profondo. Siamo in grado di acquisire conoscenze di mercato in modo rapido e di provare cose nuove più spesso. Ciò che ci distingue dai nostri concorrenti è il nostro eccellente servizio clienti, gli incredibili spazi di vendita e le strategie di merchandising migliori. In questo numero di Dufry World intervistiamo Joe DiDomizio, Direttore Generale della Divisione Nord America. Dufry è presente in 83 aeroporti e centri di trasporto all'interno della divisione, con tre grandi marchi - Hudson, Nuance, e World Duty Free - attraverso 947 negozi.

di Kristen M. Clonan

I negozi che vendono articoli da viaggio e i mini-market hanno dimostrato di essere un'opportunità di crescita per Dufry in molte regioni. Andrea Belardini e altri Direttori Generali divisionali ritengono che Hudson sia un 'ottimo prodotto'. In Spagna, abbiamo di recente vinto una gara d'appalto per gestire sei negozi Hudson a Madrid e ne abbiamo appena aperti altri otto all'aeroporto Chengdu a Beijing. Quindi, cosa rende Hudson un vero e proprio 'fattore determinante di mercato'?

Hudson News and Hudson sono entrambi concetti di grandissimo successo, e ne siamo molto orgogliosi. Sono una parte fondamentale della Divisione 5, in quanto ci hanno aiutato a gettare le basi per Hudson.

I concetti funzionano in maniera perfetta grazie ai forti principi e ai punti di riferimento strategici per cui le marche si distinguono: esecuzione operativa, esperienza del cliente, persone straordinarie, e le relazioni tra i nostri dipendenti, locatori, fornitori e partner.

Con oltre 100 milioni di transazioni all'anno spinte dalla vendita al dettaglio dei prodotti da viaggio, sappiamo che quello che ci fa prosperare, sono le persone. Facciamo in modo di essere perfetti nella nostra esecuzione, e allo stesso modo ci assicuriamo il nostro successo con la creazione di una straordinaria esperienza del cliente, un'esperienza che non è seconda a nessuno nel settore. Tutto inizia e finisce



Joe DiDomizio ha preso parte allo show della CBS "Undercover Boss".

con il nostro obiettivo di essere il miglior amico del viaggiatore. Il nostro servizio, la nostra passione e dedizione per i nostri clienti è ciò che ci distingue dalla concorrenza.

Come prosegue l'integrazione nella Divisione? Ci sono dei punti o dei problemi di cui dovremmo parlare?

La parte più difficile e la più importante di qualsiasi integrazione sta nel far sposare culture aziendali e allineare team dirigenziali. La nostra Divisione l'ha fatto molte volte: nel 2008, quando siamo diventati parte della famiglia Dufry; nel 2014, quando abbiamo acquisito Nuance; e nel 2015, quando abbiamo acquisito World Duty Free. Qualunque sia la transizione, è importante assicurarsi che i punti di riferimento

strategici e gli scopi fondamentali non vengano compromessi, perché ciò ha un impatto diretto sul successo economico.

I negozi si deprezzano nel tempo, mentre le persone valide si apprezzano nel tempo. Quanto più siamo in grado di rimanere concentrati sulle persone, migliore sarà l'azienda. Non dobbiamo dimenticare che i nostri beni più importanti sono i nostri dipendenti. A tal proposito, cerchiamo di trovare dei valori nelle persone che contribuiscono al bene dell'azienda complessivamente, non solo in parte. Tutte le aziende hanno punti di forza e di debolezza, e l'obiettivo è quello di puntare sui punti di forza.

Quali sono le principali sfide e opportunità nella tua Divisione?

La forza del dollaro americano ha presentato per noi delle difficoltà in merito alla spesa discrezionale. Riteniamo che vedremo un cambiamento in tal senso nel prossimo anno. In termini di opportunità, siamo davvero entusiasti del settore alberghiero che abbiamo lanciato nel quarto trimestre, comprese le nuove aperture di punti vendita negli hotel The Palazzo, The Venetian, e il Hard Rock hotel a Las Vegas.

Sappiamo che la Divisione 5 prende molto sul serio il servizio al cliente. Questo ti ha spinto a partecipare al popolare show della CBS Undercover Boss, Boss in incognito. Nello show hai dichiarato che ti ha dato la possibilità di capire cosa potrebbe essere migliorato. Si tratta di un'esperienza che consiglieresti al resto dei tuoi colleghi GEC?

Assolutamente. È facile per i capi, come me, dimenticare perché facciamo quello che facciamo ogni giorno. Alla fine, il nostro successo e i nostri fallimenti sono nei negozi che gestiamo. Undercover Boss mi ha dato l'occasione unica di capire come i nostri negozi funzionano e come i nostri dipendenti si sentano in prima persona; cosa rara per un Direttore Generale di divisione. Il successo inizia, e finisce, con i rapporti che i capi hanno con i rispettivi team. Come Henry Ford disse una volta, 'Mettersi insieme è un inizio. Restare insieme un progresso. Lavorare insieme un successo.'

Parlaci di te. Cosa ti piace fare nel tuo tempo libero? Abbiamo sentito che hai giocato a calcio da professionista in passato (ma questo è uno di quei miti aziendali non confermati!)

Adoro il calcio! Ho giocato al college dell'Università di Bridgeport, e ho giocato come semi professionista per un club portoghese (Clube de Futebol Vasco da Gama) di Bridgeport, in Connecticut. Adesso, mi piace lo sport attraverso le mie figlie, che stanno diventando delle giocatrici eccezionali. Ora gioco a tennis, e mi piace anche lo spinning e lo yoga. ■

IN UN MINUTO:

- Un piatto: Il pasto perfetto è quello con le persone che ami. Ogni anno, attendo con ansia il giorno del Ringraziamento, una festa americana incentrata sul ringraziare, sui banchetti e sulla famiglia.
- Un libro: Ishmael: An Adventure of Mind and Spirit di Daniel Quinn, perché offre un punto di vista reale e spiega perché le cose stanno come stanno.
- Una città: Ci sono così tante città e destinazioni nel mondo che amo ed è difficile per me sceglierne una. Ma direi che il mio posto preferito ha una spiaggia con acqua cristallina.
- Un film: Mi piacciono le commedie. Anche se è difficile scegliere, direi Tutti pazzi per Mary.
- Un hobby: Tennis. Mi appassiona. A volte incordo da solo, a casa, le mie racchette. È terapeutico.
- Un leader: Ci sono molte persone che mi ispirano. Molti sono pensatori, ma non leader, come John Lennon, Albert Einstein, John Adams, tra gli altri. Se dovessi scegliere un unico leader che ha avuto un impatto sulla mia vita, sceglierei mio padre, Mario DiDomizio.



Il rinnovato sito web di Dufry è stato lanciato

Dufry ha lanciato il proprio sito aziendale rinnovato per mostrare al meglio la marca Dufry e fornire una migliore esperienza utente alle principali parti interessate.

Di Sherin Branquinho

A seguito dell'integrazione di Nuance e World Duty Free, Dufry è diventato leader a livello mondiale nel travel retail servendo uno su cinque clienti in tutto il mondo. Nel 2016, siamo stati inseriti nell'Indice Swiss Leader Index, dove sono presenti le 30 più grandi società svizzere quotate alla Borsa svizzera SIX.

È stato importante riflettere su questa evoluzione della marca Dufry. La nostra missione è iniziata nel 2015 con il lancio del nuovo marchio e logo Dufry che rifletteva il nostro patrimonio e il nostro focus costante: il duty free. Il passo successivo è stato quello di creare un nuovo sito web per mostrare l'azienda che siamo diventata a tutti i soggetti interessati, siano essi clienti attuali o potenziali, aeroporti, locatori, marche, investitori, media e naturalmente il nostro personale.

La riprogettazione riflette il nostro impegno 'WorldClass WorldWide'. Questa nuova piattaforma è stata creata per mostrare la nostra marca con un look moderno e all'avanguardia e un design reattivo, che offre agli utenti la possibilità di accedere al nostro sito aziendale da qualsiasi dispositivo, ovunque si trovino nel mondo.

Il nuovo sito illustra anche il modo in cui le forme digitali costituiscono parte integrante della strategia e del modello operativo della nostra azienda.

Dufry.com offre un facile accesso ed una gamma completa di servizi e pagine secondarie, come il nostro servizio Prenota & Ritira ora disponibile in molti aeroporti così come i nostri marchi di vendita al dettaglio. Il nuovo sito raccoglie tutte le informazioni relative a Dufry in un unico luogo.

Abbiamo anche creato un'area download in cui gli utenti possono accedere a tutti i nostri report, presentazioni, notizie e file multimediali in modo rapido e semplice, e abbiamo sviluppato la sezione contatti in modo che le persone possano facilmente trovare e contattare la persona che stanno cercando in azienda.

Un'altra caratteristica fondamentale è il formato accessibile e dal design completamente reattivo, che offre una navigazione facile, efficiente e intuitiva agli utenti finali. Sappiamo che i nostri interlocutori sono abituati a lavorare e ad accedere alle informazioni in movimento, e così

abbiamo lavorato duramente per garantire che il livello di navigazione sia mantenuto su tutti i dispositivi, dagli smartphone ai PC.

I team in tutta l'azienda - vale a dire Communication e IR, Marketing e Servizio Clienti, RU e anche l'ufficio legale e l'IT - sono stati coinvolti nella progettazione, nella realizzazione e nella configurazione del nuovo sito web, mano nella mano con Wonderous, il nostro partner che ha condiviso la nostra visione e costruito il sito web. È stato divertente ed emozionante lavorare sul progetto prima del lancio, offrendo ai team coinvolti la possibilità

di lavorare a stretto contatto per creare una piattaforma che tutti riteniamo possa migliorare l'esperienza dell'utente.

Vorremmo cogliere l'occasione per ringraziare i team coinvolti nella progettazione, nello sviluppo e nel rilancio di Dufry.com e sperare che a tutti piaccia usarlo come piace a noi!

Se avete domande o commenti, vi invitiamo a contattarci via email a communications@dufry.com. ■

Divisione 

D4 Messico, prima attività pronta per il BOM

Non vi è dubbio, BOM è l'acronimo Dufry dell'anno. Il BOM, che sta per Business Operating Model, ossia il nuovo modello operativo, stabilisce in sostanza il quadro di come Dufry intende gestire le attività in tutte le varie sedi. In pratica, una modalità standardizzata di gestione dell'azienda con adattamenti locali volti a ottimizzare la gestione delle attività offrendo allo stesso tempo l'efficienza.

Ciò implica ripercussioni immediate su molte funzioni: dall'IT alla supply chain, all'aspetto amministrativo, al reporting, al reparto operativo, ecc. E la vera sfida consiste nel migrare verso il nuovo modo di fare le cose, migliorando il servizio offerto ai nostri clienti.

L'azienda sta lavorando in tutte le divisioni all'implementazione del BOM e il Messico sarà il primo paese ad avere una piena applicazione del nuovo modello operativo nel primo semestre di quest'anno. Ma la domanda che fluttua nell'aria è: Perché il Messico e non un altro paese?

Ci sono due ragioni principali. La prima è l'impegno e l'atteggiamento possibilista del management e del personale messicano, che è sempre stato molto favorevole nei confronti del cambiamento. Da un punto di vista strategico, il Messico sembra un mini-Dufry e chiaramente riflette l'evoluzione della nostra azienda e la complessità che abbiamo raggiunto fino ad oggi. È il laboratorio ideale per pilotare l'implementazione del BOM. Ha due grandi attività, l'aeroporto internazionale di Città del Messico (DF) e l'aeroporto internazionale di Cancun che offrono il banco di prova ideale per il BOM, sono di dimensioni

simili e provengono da diversi modelli operativi, Dufry e World Duty Free.

Ci sono diversi sistemi ERP per la gestione dei prodotti all'interno del negozio, la supply chain e la logistica, e i negozi ospitano anche diverse categorie e gamme di prodotti. In scala ridotta, queste due attività offrono la maggior parte delle possibili sfide che dovremo affrontare nell'attuazione del nuovo modello operativo in tutta l'azienda.

La fase di attuazione è iniziata lo scorso anno e sta già producendo una maggiore efficienza e risparmio. Il processo ha coinvolto il personale a tutti i livelli: a livello paese, a livello globale e per divisione - un primo esempio di vero lavoro di squadra in azione.



Il personale e il management messicano hanno motivo di festeggiare, sono stati scelti come i primi ai quali sarà implementato il Business Operating Model (BOM).

Il Messico rappresenta l'esempio perfetto da seguire per il resto di noi tutti! ■

Torna sul campo... con Yves Gerster

Quando si lavora in ufficio tutti i giorni, ci si sente come se si stesse perdendo il punto di vista sull'azienda. Ecco perché Yves Gerster, Global Treasury Director, ha deciso di trascorrere un'intera giornata lavorativa nel nostro negozio duty-free dell'aeroporto di Zurigo. Yves descrive la propria esperienza di vendita, di riapprovvigionamento e i rapporti con la clientela, e perché questo lo ha aiutato ad acquisire una migliore comprensione dell'azienda.

di Yves Gerster

In qualità di tesoriere, faccio parte dell'organo amministrativo di Dufry e il mio lavoro in genere non è direttamente collegato alle attività di vendita. I miei interlocutori chiave sono principalmente i membri del dipartimento finanziario, banche e investitori. Dopo aver lavorato dieci anni per Dufry, ovviamente ho una visione generale di come funziona un negozio, ma mi mancava una conoscenza più approfondita di tutti i processi e di tutte le precondizioni che devono essere soddisfatte prima di poter vendere ai nostri clienti.

Ho avuto la possibilità di avere un quadro veloce dei reparti chiave, che comprendevano la logistica e ciascuno dei diversi concetti di negozio di Dufry che opera a Zurigo tra cui negozi specializzati, negozi duty-free principali e duty-free all'arrivo. I miei compiti principali sono stati: riempire scaffali ed etichettare prodotti, ma ho anche avuto il contatto diretto con i clienti e ho cercato anche di vendere in maniera attiva.

Qualsiasi compito che prevede il contatto diretto con i clienti è estremamente impegnativo. Nella mia normale giornata di lavoro ci sono due vantaggi principali: in genere sono il cliente, e ho un rapporto già esistente con le controparti che sono interessate a un rapporto a lungo termine. Ciò rende la vita relativamente più facile. Sul campo è l'esatto contrario. Dovevo attirare l'attenzione di qualcuno che non avevo mai incontrato prima; qualcuno che ha fretta o che può essere stressato e potenzialmente non in vena di fare acquisti. Inoltre, si ha a che fare con tutte le tipologie di persone e purtroppo non tutte sono cordiali. Alcune erano in realtà anche abbastanza sprezzanti. Ognuno di noi ha giorni buoni e cattivi, ma andare d'accordo con tutte queste diverse mentalità e atteggiamenti e continuare a sorridere sempre, ogni giorno, per tutto il giorno, è abbastanza impegnativo.

In qualità di cliente, dò un sacco di cose per scontate. Ad esempio, la merce sugli scaffali. Siamo abituati a vedere ogni cosa in perfetto ordine e forse non ci

accorgiamo dello sforzo costante che è richiesto alla logistica e ai colleghi della vendita per fare in modo che tutti i prodotti siano collocati bene, che tutte le etichette si trovino in posizione frontale e visibile, che gli scaffali siano puliti e che i livelli delle scorte siano ben gestiti.



Farlo una volta è relativamente semplice. Invece, prestare un'attenzione costante a tutti i piccoli dettagli e tenere il passo di standard elevati è un'abilità impressionante e vitale per la redditività del gruppo. Un altro esempio sono i negozi di specialità: Sono stato istruito su una procedura dettagliata, quasi orchestrata dal momento in cui il cliente entra nel negozio fino a quando lui o lei lascia il negozio. Ogni passo è stato definito con precisione, tra cui come hai accolto il cliente o per quanto tempo hai aspettato fino a quando gli o le hai rivolto la prima domanda.

La conoscenza del prodotto e della marca dimostrata dagli addetti alle vendite mi ha colpito molto. È molto importante ascoltare il loro punto di vista in quanto sono molto informati sui nostri clienti e sull'attività in generale. ■

Out-In-Front: Offrire una forza vendita migliore in tutto il mondo

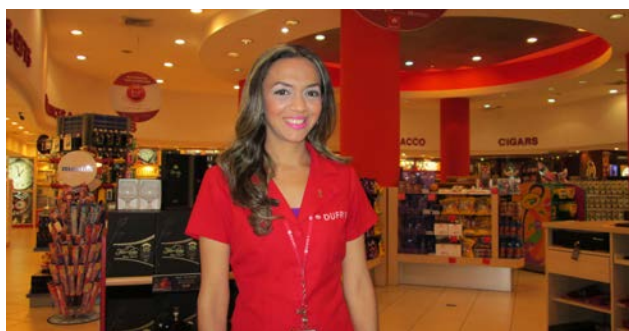
L'eccellenza nel servizio al cliente è sempre un obiettivo chiave per l'azienda. Invece, le differenze culturali, le abitudini locali e anche il know-how apportato dalle diverse società che abbiamo acquisito negli ultimi anni rappresentano una sfida: come possiamo garantire un servizio sempre eccellente in tutte le sedi?

di **Anni Maley**

L'importanza dei programmi delle Risorse Umane come Out-a-Front (OIF) è essenziale per garantire che le migliori pratiche siano condivise ed assicurarci di avere messo le risorse laddove e necessario per ottenere un ottimo servizio e, in ultima analisi, per incrementare le vendite.

Lanciato nel 2012, il programma OIF è attualmente in corso in 47 dei 64 Paesi in cui operiamo, numero che dovrebbe arrivare a 57 quest'anno. Il programma si basa su un processo semplice: formare il formatore. Questo significa formare supervisori dei negozi e i direttori di negozio a educare, osservare, valutare e allenare i propri team di vendita nelle ultime tecniche di vendita e di servizio al cliente, elevandoli nel loro ruolo di leadership a istruttori certificati Dufry.

I nostri istruttori certificati Dufry ricevono una formazione continua, che consiste in moduli che vanno dagli elementi essenziali dei prodotti a come gestire le persone. Il programma OIF ha trasformato il nostro primo livello di leadership per svilupparne altri.



Maria Solliet Meneses ha impressionato i supervisori come pure i clienti per le sue capacità di persuasione.

Alla fine del 2016, Dufry aveva oltre 1.700 istruttori certificati e oltre 11.000 professionisti delle vendite che hanno beneficiato del programma. Ha raggiunto il suo obiettivo di far spostare i supervisori e i direttori dei negozi da un ruolo basato sui compiti a un ruolo manageriale incentrato sulle persone, aumentando i punteggi

della valutazione delle prestazioni del supervisore dal 43 per cento nel primo anno al 64 per cento in tre anni. Questo livello di abilità e la formazione, in ultima analisi, risulta nelle vendite, grazie al cross-selling e all'up-selling, e i racconti dei piccoli successi nei nostri negozi sviluppano fiducia e fanno crescere i nostri team. Abbiamo molti dipendenti di qualità con storie ispiratrici.

Ecco alcuni esempi di vita reale dalle nostre diverse divisioni:

- Divisione 1: Victoria Klimou ad Atene è riuscita a convincere un cliente diretto a Doha ad incrementare il proprio carrello includendo sette orologi (uno per ogni membro della famiglia) invece di uno.
- Divisione 2: Ekaterina Kotlyarova a San Pietroburgo ha presentato a un cliente una nuovissima selezione natalizia, con la conseguenza che questi ha aggiunto cinque prodotti nel suo carrello.
- Divisione 3: Sulla base dei commenti ricevuti dai clienti, Firminus Shiran, della nostra attività Sharjah, ha individuato un mercato potenziale per il whisky invecchiato. La direzione ha accettato di fare una prova e uno stock di whisky invecchiato di 30 a 40 anni è stato venduto in un breve lasso di tempo.
- Divisione 4: Maria Solliet Meneses, del Nicaragua, ha incoraggiato un cliente ad acquistare una bottiglia di CKOne nel nostro negozio invece che nel negozio della concorrenza, nonostante avessimo finito i tester di quel profumo. Il cliente ha citato l'ottimo servizio al cliente di Maria come la ragione per la quale ha scelto di acquistare da noi.
- Divisione 5: A Newark, Jacqueline Thompson ha imparato frasi e tecniche in mandarino per aumentare i propri record di vendita con i passeggeri cinesi. In molti ora chiedono espressamente di Jacqueline quando passano a Newark, dimostrando quanto Jacqueline si impegni con i cittadini cinesi. ■



“Ahlan wa Sahlan”* al negozio Dufry di Marrakech

Il Terminal 1 di recente apertura all'aeroporto Marrakech-Menara è sede di un nuovo e sorprendente negozio walkthrough di Dufry che si riproduce a forma di otto e copre 1.460 m². Il negozio dispone di uno spazio di oltre 435 m² dedicato alla bellezza, e di 700 m² di esercizi specializzati, tra cui Suncatcher e Timebox, e una grande offerta di cibo, liquori e tabacco.

Questo nuovo e coinvolgente ambiente di shopping dispone anche di una tettoia sinuosa e aggrovigliata che è stata introdotta per definire lo spazio per la vendita al dettaglio e incorporare l'illuminazione. Le sezioni interne della tettoia presentano dei trafori marocchini

dal design geometrico che regalano un senso contemporaneo del luogo all'area dello shopping.

Lo spazio comprende anche dei posti a sedere circondati da piante in modo da riflettere la bellezza dei giardini marocchini. Tutto questo si integra perfettamente con la tecnologia moderna per una straordinaria esperienza del cliente. Un grande schermo digitale dinamico accoglie i clienti mentre una fascia digitale è incorporata nella tettoia "infinita".

*“Ahlan wa sahan” (Un'espressione araba di ospitalità che significa “benvenuto”). ■