



DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA
AZIENDALE**
NUMERO 23
Giugno 2017



 Sbarca il nostro
progetto di strategia **2**

 digitale con il Disney
Institute **12**

 Jordi Martín-
Consuegra, Chief
Resources Officer **14**

Esordio positivo per il 2017

Di Julián Díaz

Il 2017 è iniziato molto positivamente per Dufry, in quanto abbiamo attirato più clienti nei nostri negozi e abbiamo aumentato le nostre vendite. Questo sviluppo positivo si riflette nel risultato della crescita organica del primo trimestre, accelerata da un + 7,2%. La stragrande maggioranza delle nostre attività in tutte le divisioni ha contribuito a questo successo, che ha visto le attività chiave continuare l'andamento positivo e paesi importanti come la Russia, il Brasile e la Turchia migliorare notevolmente le vendite.

I risultati positivi del primo trimestre del 2017, con un aumento del fatturato del 4,7% per 1.706,8 milioni di franchi svizzeri, mostrano che non solo abbiamo migliorato le nostre vendite ma anche che siamo riusciti a diventare più redditizi. Supportati dalle sinergie di World Duty Free (WDF), il nostro margine di profitto lordo ha raggiunto il 59,6% e il margine EBITDA è aumentato al 9,1%, pari a un EBITDA di 154,7 milioni di CHF.

Sviluppare e ampliare con successo il nostro business

Abbiamo visto un numero elevato di nuove importanti concessioni vinte nel 2016 e, nel primo trimestre del 2017, abbiamo continuato con successo a espandere le nostre attività aggiungendo nuove sedi. La nuova concessione all'aeroporto di Bogotá di Columbia, con uno spazio di vendita di 2.200 m², aggiunge un altro mercato in Sud America e significa che ora siamo presenti in quasi tutto il sub-continente. L'altra storia di successo è stata scritta da Hudson con l'apertura di otto negozi all'aeroporto di Chengdu in Cina, il quarto hub più importante del paese in termini di traffico, dove transitano 44 milioni di passeggeri all'anno. Nell'ambito della nostra



strategia di espansione della nostra azienda sulle navi da crociera abbiamo anche firmato un nuovo accordo con Grupo Pullmantur per gestire quasi 2.000 m² di spazio commerciale su quattro navi fino al 2022. E infine, abbiamo aggiunto un nuovo negozio duty-free all'Aeroporto di Città del Messico Terminal 2 con 400 m² di spazio di vendita. Le attività di Dufry ora rappresentano quasi 30 negozi nell'aeroporto più trafficato dell'America Latina, che nel 2016 ha accolto 41 milioni di passeggeri, 14 milioni dei quali passeggeri internazionali.

Oltre ad assicurarci nuovi contratti, è altrettanto importante mantenere ed ampliare le concessioni esistenti, per garantire il futuro dell'azienda. Il rinnovo più importante visto finora nel 2017 è stato l'estensione del contratto di 30 anni che abbiamo stipulato con Fraport per 14 aeroporti greci, che prevede un aumento dello spazio commerciale dagli attuali 5.000 m² a 12.000 m². Inoltre, abbiamo esteso due contratti anche nel Regno Unito, con la concessione di Jersey per 10 anni e il contratto dell'Aeroporto di Liverpool, il John Lennon Airport, rinnovato per altri otto anni.

Chi siamo

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

Team editoriale sede centrale: Julián 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

Divisione **3**

Persone **6, 14**

WorldClass **8**

Sotto i riflettori **12**

Negozi preferito **16**

L'orientamento al Cliente è il coinvolgimento del cliente

Nella storia principale di questa edizione vedremo come Dufry ha intrapreso un nuovo ed entusiasmante progetto per trasformare il nostro modo di coinvolgere i clienti finali, con l'obiettivo ultimo di raggiungere un servizio ottimo partendo da un buon servizio. Con l'aiuto di uno dei massimi esperti nel campo, il Disney Institute, stiamo definendo una nuova cultura del servizio, sia internamente che esternamente, che permetterà a Dufry di promuovere la crescita organica trasformando il nostro servizio clienti a livello globale. Nel dicembre 2016 abbiamo condotto un sondaggio dedicato per individuare i punti di forza e di debolezza del nostro attuale servizio clienti e ora abbiamo iniziato a lavorare con il Disney Institute per definire le maggiori opportunità di miglioramento del servizio interno e esterno. Attualmente stiamo allestendo l'organizzazione interna per l'esecuzione di questo progetto e presto lanceremo sedi pilota, per cominciare ad esplorare i risultati a livello di negozio.

La strategia digitale sta vedendo la nascita

In questo numero vi presentiamo anche Digitalizzazione o e-Motion, la nostra strategia per riunire una serie di iniziative che combinano le ultime tecnologie e la comunicazione con il cliente finale. Dufry mira a essere presente in ogni fase del percorso del cliente, per aumentare i nostri 'punti di discussione' con i nostri passeggeri e per migliorare la loro esperienza di shopping. All'interno di e-Motion, il lancio dei Negozi di nuova generazione (NGS) di Dufry è probabilmente l'iniziativa più attraente. Abbiamo di recente aperto il primo Negozio di nuova generazione a Melbourne, in Australia, e presto lanceremo il prossimo all'aeroporto di Madrid Barajas, Terminal 4, che sarà descritto più nel dettaglio nella prossima edizione di Dufry World. Nel frattempo, date un primo sguardo alle pagine seguenti su come allieremo i nostri clienti in futuro. ■

D1 Accordo trentennale con Fraport in Grecia

Dufry ha siglato un accordo con Fraport Greece per le attività esclusive di vendita al dettaglio nella zona airside in 14 aeroporti greci. L'accordo trentennale prevede, inoltre, un importante ampliamento dello spazio di vendita con un conseguente aumento dell'attuale spazio commerciale da 5.000 m² a oltre 12.000 m².

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.



Un negozio Hellenic Duty Free ad Atene.

Nell'ambito dell'accordo, Hellenic Duty Free Shops continuerà le proprie attività nei 14 aeroporti per altri 30 anni. L'accordo aggiunge anche un notevole spazio "landside". Si prevede che l'ampliamento e il miglioramento degli spazi commerciali avrà inizio nel 2017 per essere completato nel 2021. ■

D1 Madrid Duty Free: Sponsor ufficiale del Mutua Madrid Open 2017

Per il secondo anno consecutivo, Madrid Duty Free, i negozi duty-free dell'aeroporto Adolfo Suárez di Madrid-Barajas, hanno supportato l'emblematico torneo di tennis della città, come sponsor ufficiale del Mutua Madrid Open 2017. L'evento si è svolto nel complesso sportivo Caja Mágica tra il 5 e il 14 maggio 2017. Alcuni dei migliori giocatori di tennis del mondo, tra cui Andy Murray, Venus Williams, Novak Djokovic, Garbiñe Muguruza, Stan Wawrinka, Angelique Kerber e Rafael Nadal si sono incontrati a Madrid per il torneo che ha visto Rafael Nadal e Simona Halep coronati come campioni del 2017.



Rafael Nadal durante una delle partite del torneo MMO.

La sponsorizzazione ha incluso degli 'spot' pubblicitari durante il torneo, nati per promuovere RED by Dufry in Spagna, e i giudici di linea vestiti con l'uniforme di Madrid Duty Free con le loro postazioni decorate con il logo di

Madrid Duty Free. I negozi aeroportuali hanno anche celebrato il Mutua Madrid Open, offrendo una serie di attività in negozio in modo che i passeggeri potessero godere dell'evento da Barajas.

Come attività promozionale aggiuntiva, Lara Arruabarrena, un giocatore dell'ATP o una giocatrice del WTA, ha ricoperto il ruolo di assistente alle vendite per un giorno in uno dei negozi di Madrid. Vestito con l'uniforme del personale, Lara si è impegnato con i clienti e li ha aiutati a trovare i prodotti giusti. Una troupe cinematografica ha filmato l'attività utilizzando una telecamera nascosta. La sorpresa sul volto dei clienti quando scoprivano che Lara sarebbe stato il loro assistente è stata davvero impagabile.

La sponsorizzazione è servita anche a impegnarsi ulteriormente con i follower dei social media di Spain Duty Free che hanno avuto la possibilità di vincere i biglietti per le partite del torneo che è durato 10 giorni. ■

D2 Aeroporto di Liverpool – Rinnovo del contratto per 8 anni nella famosa città dei 'Beatles'

Dufry ha firmato un accordo per rinnovare e prorogare il contratto di gestione del principale negozio duty-free presso l'aeroporto John Lennon di Liverpool per altri otto anni. Dufry attualmente gestisce un negozio di vendita al dettaglio principale di 730 m², situato nella sala partenze al piano superiore e un negozio di articoli express al piano inferiore. L'accordo prevede un ulteriore spazio commerciale, che aumenterà l'area del negozio a 820 m² consentendo a Dufry di migliorare ulteriormente l'esperienza di acquisto.



Un negozio World Duty Free all'aeroporto John Lennon di Liverpool.

A seguito del rinnovo, Dufry ristrutturerà il principale spazio retail duty-free con un design innovativo, indicando le ultime tendenze nel travel retail. Con questa nuova disposizione attraente, Dufry amplierà ulteriormente l'assortimento esistente di prodotti, offrendo diverse

nuove marche tra le principali categorie, tra cui profumi e cosmetici, vini e liquori e dolci, per soddisfare le esigenze dei britannici e dei viaggiatori internazionali.

L'aeroporto di Liverpool è un aeroporto internazionale che serve il Nord Ovest dell'Inghilterra, e rappresenta l'ingresso principale per i passeggeri che viaggiano a diverse destinazioni europee, come Spagna, Irlanda, Francia e Portogallo. È considerato uno degli aeroporti principali del Regno Unito, che gestisce quasi tre milioni di passeggeri in partenza all'anno, oltre a rappresentare un'importante destinazione turistica e commerciale in sé. ■

D2 Premio 'Travel Retailer of the Year' di Icons of Whisky

I negozi di World of Whiskies a Edimburgo e a Glasgow hanno vinto il premio di 'Travel Retailer of the Year' di Icons of Whisky Scotland per il secondo anno consecutivo. Anche il negozio World of Whiskies dell'aeroporto di Londra Heathrow è stato nominato 'Travel Retailer of the Year' per il resto del mondo.



Negozi World of Whiskies ad Edimburgo.

World of Whiskies è stato fondato nel 1992 e si propone di offrire ottimi whisky da tutto il mondo. I negozi hanno un'ampia selezione di oltre 300 whisky scelti da compratori esperti, con personale altamente qualificato a disposizione per offrire un'esperienza di shopping eccezionale. Dufry ha attualmente sette negozi World of Whiskies in tutto il Regno Unito.

David de Miguel, Responsabile Globale del ramo Liquori, ha commentato: "Siamo lieti di ricevere questo riconoscimento da un punto di riferimento così importante nel mondo del whisky. World of Whiskies è un marchio che continua a funzionare molto bene per noi di Dufry e negli anni è diventato uno dei nostri negozi specializzati più famosi. Speriamo di continuare a offrire ai passeggeri provenienti da ogni angolo del mondo un'esperienza di whisky fantastica ed autentica per molti anni a venire." ■

D4 La nuova concessione conferma la leadership in Messico

Dufry si è aggiudicato un contratto di concessione per gestire un negozio duty-free presso il Terminal 2 dell'aeroporto di Mexico City, con 400 m² di spazio di vendita. Il negozio si unisce alle attività esistenti di Dufry all'aeroporto, che ora contano quasi 30 negozi dove tutti i formati dei concetti di negozi di Dufry sono presenti: negozi di travel retail generici, boutique di marca, negozi specializzati e minimarket.

Mexico City è l'aeroporto più trafficato dell'America Latina e ha accolto 41 milioni di passeggeri nel 2016, di cui 14 milioni di viaggiatori internazionali. ■

D4 Nuovo accordo con l'operatore del settore crocieristico Grupo Pullmantur

Dufry ha firmato un nuovo accordo con Grupo Pullmantur, un operatore del settore crocieristico con sede a Madrid, in Spagna, con oltre 15 anni di esperienza nel settore. Dufry opererà su quasi 2.000 m² di spazio commerciale distribuito su 4 navi fino al 2022. Le principali rotte navali includono alcune delle regioni più importanti in termini di turismo: il Mediterraneo, i mari del Nord Europa, i Caraibi, la costa del Brasile e le isole Canarie. I negozi offriranno un'ampia gamma di prodotti di diverse categorie quali liquori, tabacco, profumi, cosmetici e dolci, oltre a gioielli, orologi, moda, accessori e occhiali da sole. ■

D4 Riconoscimento come 'Top Workplace 2017' nel sud della Florida

Dufry America è stato nominato uno dei migliori ambienti di lavoro del Sud della Florida per il 2017, è stato incluso per il terzo anno consecutivo nella classifica stilata dai dipendenti. La cerimonia di premiazione si è tenuta nel Marriott Coral Springs Hotel, Golf Club & Convention Center ad aprile.

I dipendenti hanno profuso lodi per la struttura dei benefit, lo sviluppo professionale, le prospettive di avanzamento e la filosofia aziendale di Dufry. La società si è classificata al settimo posto come miglior datore di



Il team di Miami celebra il riconoscimento come "Top Workplace 2017".

lavoro di aziende di medie dimensioni (125 - 399 dipendenti) per il quale lavorare nella regione.

Compilato dalla Media company Sun Sentinel Group e dalla società di ricerca Workplace Dynamics, l'elenco è il risultato di un'ampia indagine tra i dipendenti in tutto il Sud della Florida. Questa indagine evidenzia 65 ambienti di lavoro in cui i dipendenti hanno espresso grande fiducia nei propri leader, nella direzione aziendale e un apprezzamento per come vengono trattati.



Marcus Griffin, Direttore Risorse Umane per l'America Latina, ha commentato: "Negli ultimi tre anni, il team di Dufry America ha lavorato instancabilmente a tutti i livelli per creare una cultura eccezionale, basata sulla semplicissima filosofia di J. Willard Marriott: 'Tu ti prendi cura delle persone che lavorano per te, queste a loro volta si prenderanno cura dei nostri clienti e il resto si prenderà cura di sé stesso.' Il nostro impegno e il successo nel programma Top Workplaces ha un'influenza sia all'interno che all'esterno. All'interno, i nostri dipendenti vengono a lavorare sapendo che non lavorano solo in una delle migliori aziende della regione, ma che sono custodi di una cultura unica e speciale e svolgono la loro parte ogni giorno. Esternamente, dà un ulteriore slancio al nostro marchio e slogan aziendale: 'WorldClass.WorldWide'. Quando assumiamo nuovo personale, possiamo parlargli del cameratismo, dei nostri benefit, della nostra responsabilità sociale verso la comunità, dei nostri eventi divertenti e dell'ambiente concentrato sui risultati. Essere, quindi, in grado di dimostrare che tutto ciò che gli stiamo dicendo è stato approvato da un'organizzazione trasparente e indipendente esterna, è veramente un messaggio forte." ■

La categoria Lusso – Un mix di glamour e tendenze

Dal 1° novembre 2016, Manuela Facheris, Direttore Generale del Category Management dei settori moda e lusso, è a capo di un solido team addetto agli acquisti localizzato in tre continenti, con sedi in Svizzera, Spagna, Regno Unito, Brasile, Hong Kong, Cina e Stati Uniti. Qui troverete informazioni sull'approccio di Manuela per raggiungere un'ulteriore crescita nella categoria Lusso.

Bi Lubna Haj Issa

Lavori per l'azienda da 23 anni e la tua nomina in un ruolo direttivo corona la tua carriera, finora. Quali sono state le tappe del tuo sviluppo professionale?

Avevo 19 anni quando sono entrata in azienda con un contratto a tempo determinato e ho imparato tutto da zero. Nei primi nove anni ho ricoperto diversi ruoli all'interno del reparto Master Data e Logistica e nel 2003 sono stata trasferita alla Direzione Acquisti come Global Category Manager per i settori Alimentari, Dolciumi e Giocattoli. Mi sono sempre impegnata nel mio ruolo. Sono orgogliosa di essere stata presente quando Dufry è stata creata e di aver fatto parte del processo di cambiamento che l'azienda ha affrontato con le numerose acquisizioni nel corso degli anni. Mi è sembrato di lavorare in un'azienda diversa anno dopo anno senza tuttavia abbandonare il patrimonio del Gruppo. Nel 2016 mi è stata offerta l'opportunità di dirigere la categoria Lusso, il che ha rappresentato per me una promozione e una grande opportunità. All'inizio è stata una grande emozione lasciare la categoria Alimentari e il team, ma ero certa che mi sarei appassionata alla categoria Lusso allo stesso modo. Si tratta di una grande opportunità per imparare cose nuove e crescere ulteriormente.

Quali sono i compiti e le sfide principali del tuo nuovo ruolo?

Seguire le nuove indicazioni per trasformare le categorie Lusso, Moda, Orologi, Gioielli e Occhiali e Accessori in categorie CORE, e farle funzionare a livello centrale e globale per quanto riguarda la strategia, comprare sessioni, l'anagrafica e gli ordini, uno dei miei primi e principali compiti quando ho assunto questa posizione è stato quello di progettare e creare la struttura globale che è stata implementata alla fine del 2016. Oggi abbiamo molte persone dedicate e professionali all'interno della struttura globale che supportano questo importante processo di cambiamento della globalizzazione e della centralizzazione con volontà e passione. Nonostante alcuni ostacoli e



Manuela Facheris, Direttore Generale del Category Management nei settori moda e lusso.

sfide, che un tale processo di cambiamento comporta e che dobbiamo superare ogni giorno, diciamo sempre che è importante credere che ci arriveremo e siamo certi che sarà così! Per questo motivo abbiamo avviato un'intensa campagna per sviluppare i rapporti con i fornitori. Facciamo visita alle aziende e presentiamo Dufry come il principale esperto di travel retail, indi-

cando i vantaggi che questa partnership può offrire a entrambe le parti. Si tratta di un importante processo di cambiamento e come ogni cambiamento, soprattutto di questa dimensione, ci vorrà del tempo perché sia costituito.

A cosa assomiglia questa nuova struttura globale?

La nuova struttura si basa su tre pilastri. Il primo pilastro è costituito dai Responsabili delle categorie a livello globale che noi definiamo i Proprietari dei marchi responsabili della gestione della marca in queste tre sottocategorie: 1. Moda, borse e accessori da viaggio; 2. Griffe di lusso; 3. Orologi, gioielli, accessori e occhiali da sole. Il secondo pilastro è il team di Pianificazione e Prezzi, a cui facciamo riferimento in quanto rappresenta il cuore della struttura essendo i proprietari dei budget e dell'Open-To-Buy. Il terzo pilastro comprende i Responsabili del mercato globale che sono la voce dei nostri mercati e delle attività e quindi i Proprietari del mercato all'interno della struttura globale.

Nello specifico, cos'è così speciale nella categoria Lusso, che ha rappresentato una quota del 12% delle vendite di Dufry nel 2016?

Il mercato del lusso è altamente competitivo e quindi è fondamentale per ogni attività avere il corretto mix di marche nell'assortimento, in base al profilo cliente identificato. È importante lavorare a stretto contatto con i nostri team di divisione e locali per seguire il mercato in costante evoluzione. È altrettanto importante gestire le aspettative quando si tratta di inserire i marchi, poiché l'ambiente aeroportuale, i prodotti adiacenti sullo scaffale, il numero di passeggeri e le vendite previste sono elementi chiave per l'inserimento. Molte persone tendono ad avere le proprie opinioni su ciò che pensano sia glamour e alla moda e su cosa non lo è, e queste opinioni non possono sempre essere convertite in realtà. Pertanto il cliente è, e rimane, il riferimento per noi più importante. L'ampliamento della categoria è fortemente legato alle gare per entrare sui nuovi mercati e all'apertura di nuovi negozi, e poiché gli aeroporti tendono ad avvicinarsi direttamente ai marchi, le trattative con i fornitori sono fondamentali per collaborare con Dufry.

La categoria Lusso è molto volatile poiché risente dei problemi politici ed economici, ad esempio abbiamo visto un calo dei clienti russi e cinesi che erano conosciuti come i migliori clienti di articoli di lusso. Cosa fai per ridurre al minimo il rischio?

Abbiamo adottato una strategia per presentare un assortimento misto di marche di fama mondiale e meno conosciute, i cosiddetti "astri nascenti". È molto importante essere al passo con le tendenze definite dagli opinion leader e dagli influencer. Sempre più marchi di lusso stanno lanciando linee più accessibili nella loro offerta di prodotti per servire clienti con meno potere d'acquisto.

Il tuo ambiente è ora il mondo del lusso e del glamour. Quanto il glamour entra nel tuo lavoro quotidiano?

La moda, la bellezza e il lusso mi hanno sempre interessato come stile di vita, quindi mi identifico con le marche. Il mio lavoro è davvero emozionante con un buon mix di glamour e duro lavoro quotidiano.

Parlaci di te. Cosa ti piace fare nel tuo tempo libero?

Ovviamente con il nuovo ruolo non ho molto tempo libero, e quello che ho lo trascorro con la mia famiglia e con mia figlia di nove anni. Ora viaggio di più e ciò rappresenta un grande cambiamento per la mia famiglia e per me, ma posso contare sul loro sostegno in modo da poter essere pienamente impegnata nella mia responsabilità professionale. ■

IN UN MINUTO:

Un piatto: A causa del mio background culturale italiano, adoro il cibo italiano. Un buon pasto con gli amici e la famiglia è sempre un bel momento.

Un libro: Al momento si tratta di libri per bambini che leggo con mia figlia.

Una città: Ci sono un sacco di posti bellissimi nel mondo che vorrei esplorare. Sicuramente Londra e New York che ritengo siano le città più vivaci, ma anche l'area intorno al Lago di Como (collegata alle mie origini italiane) e la Toscana con Firenze, Siena e Pisa, che sono luoghi meravigliosi.

Un film: In generale, preferisco guardare le commedie. Se dovessi scegliere direi "...e alla fine arriva Polly". Un genere completamente diverso ma che dal mio punto di vista è un film molto interessante è "Sliding Doors", che dimostra che la vita può assumere una direzione completamente diversa a seconda delle circostanze che ci troviamo ad affrontare.

Un hobby: La cosa che mi piace fare è seguire mia figlia nei suoi hobby, come andare a cavallo.

Benvenuti al futuro di Dufry

Nell'ambito dell'e-Motion – una serie di iniziative che combinano le più recenti tecnologie e la comunicazione con il cliente finale – Dufry si propone di essere presente in ognuna delle fasi del percorso del cliente e di migliorarne l'esperienza di acquisto. All'interno di e-Motion, il lancio dei Negozi di nuova generazione (NGS) di Dufry è probabilmente una delle iniziative più attraenti.

By Jorge Muñiz

Se un'immagine vale mille parole, sperimentare un Negozio di nuova generazione ne può valere un milione. O anche di più. Per cui è una grande sfida mettere per iscritto in solo due pagine cosa offre il Negozio di nuova generazione.

Dufry si impegna per portare l'innovazione nel travel retail. E ci reputiamo bravi a farlo. Tuttavia, la sfida di apportare la 'prossima grande novità' nel mondo odierno in continua evoluzione è difficile. Richiede una profonda comprensione del cliente al fine di individuare le opportunità e trovare i modi di coglierle.

Abbiamo tracciato le diverse fasi del percorso del cliente. Siamo consapevoli che i viaggiatori spesso pianificano il loro viaggio in anticipo dall'inizio alla fine e vogliamo individuare le diverse opportunità per coinvolgerli e interagire con loro in ogni fase, con l'obiettivo finale di incoraggiare i viaggiatori a spendere di più con noi. Questa è la strategia alla base di e-Motion, una serie di iniziative che sfruttano le nuove tecnologie che aumentano il nostro tempo di interazione e forniscono una migliore qualità del servizio ai passeggeri. Copre molte iniziative che abbiamo già in atto, come il pre-ordine, Red by Dufry, la digitalizzazione del personale o l'uso di personaggi famosi, per citarne solo alcune. La combinazione di tutte queste iniziative ci permetterà di ispirare i nostri passeggeri prima e dopo nel viaggio e di aumentare il loro tempo di esposizione al nostro marchio oltre alla loro presenza in negozio.

L'inaugurazione programmata a giugno del nostro primo Negozio di nuova generazione a Melbourne, in Australia, rappresenta una nuova pietra miliare nel mondo del travel retail. Probabilmente è uno degli ambienti di shopping più attraenti del settore in quanto è stato progettato per stimolare i sensi con un'ampia varietà di contenuti e attività mirate a passeggeri specifici. Realizza il sogno di un rivenditore di agitare una bacchetta magica ed essere in grado di cambiare completamente l'aspetto, la sensazione ed anche lo stato d'animo del negozio in pochi secondi.

I negozi di nuova generazione sono dotati di schermi HD su pilastri, pareti, soffitti e tettoie, in realtà, ovunque possiamo

metterli. Ogni schermo è sincronizzato con l'illuminazione e gli impianti audio del negozio per offrire un'atmosfera immersiva in ogni momento. Ad esempio, se un volo per Shanghai partirà alle 8:00, l'intero negozio accoglierà i clienti cinesi nella loro lingua, con le promozioni speciali dei più venduti tra questo profilo di passeggero, e con attività mirate per loro. Il negozio cambierà quando l'ultimo passeggero si è imbarcato e verrà preparato per accogliere i viaggiatori d'affari in partenza per New York alle 08:30.

Il negozio ha anche diversi moduli: spazi esclusivamente dedicati a marchi che, sempre con l'aiuto della tecnologia, permettono un maggiore livello di interazione con i clienti. Dai bar degustazione dove siamo in grado di offrire gli ultimi mojito alle scatole delle marche beauty con touch screen, questi spazi offrono al cliente un'esperienza più tangibile con i nostri marchi. Questo aumentato livello di interattività, insieme alla capacità di cambiare l'impostazione del modulo, massimizza l'efficacia dello spazio e moltiplica le opportunità per le marche. Alcuni dei nostri partner, tra cui Estée Lauder, Chanel, Diageo e Mondeléz, hanno già mostrato interesse a lavorare con noi per sfruttare al meglio questa nuova opportunità.

Tenendo conto di tutti gli elementi del Negozio di nuova generazione saremo in grado di creare un effetto WOW che arresterà i passeggeri nei loro percorsi e attirerà più potenziali clienti nel nostro spazio. Si tratta di un nuovo modo di comunicare con i passeggeri in maniera più mirata e personalizzata. Melbourne sta aprendo la strada: prima della fine dell'anno avremo altri sei Negozi di nuova generazione a Madrid, Zurigo, Buenos Aires, Londra, Cancun e New Jersey. ■

Dufry si è aggiudicato l'Optimas Awards Gold 2016



Dufry è stato premiato con l'Optimas Gold Award del 2016 per il programma di apprendimento "Out in Front" nella categoria "Global Outlook". Progettato dal Team di apprendimento e sviluppo delle Risorse umane di Dufry in collaborazione con l'ufficio di Operazioni di Retail, il programma di sviluppo di leadership e vendite Out In Front è stato creato per migliorare le prestazioni di vendita e di servizio e per allineare i comportamenti organizzativi a livello globale.

Di Lubna Haj Issa

L'idea di Out in Front è stata quella di dotare ogni manager degli strumenti e delle tecniche necessari per ottenere risultati positivi dal personale in tempo reale in negozio. Lanciato nel 2012, gli obiettivi primari del programma erano aumentare le vendite, sviluppare store manager e supervisor e creare una soluzione standardizzata delle migliori pratiche di vendite e di servizio. Il programma utilizza un approccio di formazione del formatore, in cui i manager e i professionisti qualificati del settore vengono formati, esaminati e al termine ricevono una certificazione che consente loro di implementare il programma nei propri team. Il programma non è uno sforzo una tantum: gli addetti alle vendite, sia esistenti che nuovi, ricevono una formazione su base regolare per mantenere i migliori standard. L'apprendimento diventa parte della cultura e del lavoro quotidiano. Salvatore Arico, Direttore delle Risorse Umane e dell'Organizzazione a livello globale, spiega l'importanza di questo programma: "Out In Front è un fantastico esempio di come un'iniziativa funzionale trasversale possa generare un forte impatto nell'organizzazione da diverse prospettive, tra cui l'impegno, la proprietà e le prestazioni aziendali. Il più grande successo di questa iniziativa è il suo successo nel dare sostegno al nostro personale, ai supervisor e ai manager a contatto con il pubblico che cercano di offrire un'esperienza di shopping esclusiva ai nostri stimati clienti."

La necessità di sviluppare questo programma è dovuta al fatto che l'azienda, operando in tante culture e luoghi diversi, stava offrendo standard di vendita e di servizio incoerenti e talvolta mancavano gli strumenti per affrontare questo elemento chiave della nostra offerta di vendita al dettaglio. Era fondamentale che ogni attività rispettasse le norme delle migliori pratiche. L'obiettivo principale del programma era quello di assicurarsi che tutti i professionisti delle vendite ricevessero la formazione e gli strumenti necessari per offrire un'eccellente servizio ai clienti e aumentare la produttività a livello

mondiale. Questo, a sua volta, ci aiuta a offrire a tutti i nostri clienti un'esperienza unica, propria di Dufry e chiaramente ci differenzia dai nostri concorrenti. Il successo del programma è stato evidente nei primi tre anni, quando Out In Front ha raggiunto il suo obiettivo di spostare i manager da un ruolo basato sui compiti a un ruolo di leadership del personale. I punteggi di valutazione delle prestazioni del supervisore sono aumentati dal 43 per cento nel primo anno al 64 per cento nel terzo anno. Oltre a tutte le aspettative, il programma, in un periodo di quattro anni, ha aumentato le vendite medie e ha migliorato gli standard di vendita e di servizio.

Il Chief Resources Officer Jordi Martín-Consuegra dichiara: "Out In Front rappresenta il meglio che Dufry ha da offrire sotto tre punti di vista: innanzitutto, è innovativo, perché non offre semplicemente servizi di assistenza al cliente, formazione ai nostri professionisti delle vendite sui prodotti e sui processi per supportarli nelle loro mansioni, ma sviluppa leadership e prestazioni nei nostri negozi, dove la nostra azienda vive o muore. In secondo luogo, è un ottimo esempio di collaborazione e di lavoro di gruppo, in quanto è stato realizzato congiuntamente dal nostro team di RU, dal nostro ufficio di Operazioni di Retail e da centinaia di store manager e supervisor in tutto il mondo. Infine, viene proposto a livello globale, mostrando come possiamo sviluppare efficacemente le migliori pratiche complesse attraverso la focalizzazione, la determinazione e il lavoro duro negli anni".

Optimas Awards

Gli Optimas Awards sono un'iniziativa della testata giornalistica Workforce. La rivista si occupa di argomenti che interfacciano la gestione del personale e la strategia aziendale. Workforce è per i professionisti delle Risorse Umane un importante strumento informativo per avvicinarsi al proprio lavoro da una prospettiva più strategica e orientata ai risultati. ■

Galleria fotografica di consegna del premio Optimas Awards, un riconoscimento inaspettato per i manager di successo:



Il CEO di Dufry Julián Díaz (al centro) ha consegnato i premi a Salvatore Arico, Organizzazione Globale e Direttore Risorse Umane (a sinistra) e a Jordi Martín Consuegra, Chief Resources Officer.

Divisione 1



Il Direttore Risorse Umane della Divisione 1 Alfonso Diaz-Merediz (a sinistra) e la Responsabile di sviluppo Anna Kanari (al centro) e il Vice Direttore Generale Grecia Alberto Iglesias (a destra).



Nella foto sono presenti Alfonso Diaz-Merediz, Anna Kanari e Thomas Koumpouras.



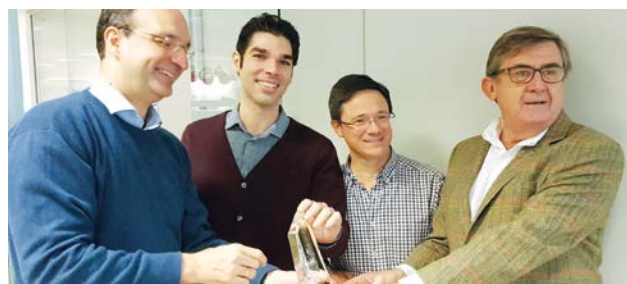
L'Hellenic Duty Free Shop di Heraklion festeggia il premio.



L'Hellenic Duty Free Shop di Chania festeggia il premio.



L'Hellenic Duty Free Shop di Thessaloniki festeggia il premio.



Il CEO della Divisione 1 Pedro Castro (a sinistra) ha consegnato il premio al Learning & Development Manager Javier Torres (il secondo da sinistra) insieme con Isaias Diaz e il Direttore Risorse Umane della Divisione 1 Alfonso Díaz-Merediz (a destra).

Divisione 2



Da sinistra a destra Stefan Heinzen, Bozhidar Blagoev, Sharon Cookson, Niina Oksanen, Sara Stevens, il CEO della Divisione 2 Eugenio Andrades, Becca Whitworth, Natalija Radic, Dan Shefford, Anne Heinmann e Kristin Brune.

Divisione 3



Il CEO della Divisione 3 Andrea Belardini (al centro) con Noel Cho (a sinistra) che consegnano il premio a Kevin Siu, Divisional Learning Manager (a destra).

Divisione 4



Da sinistra a destra: Elizabet Llanes, Madelin Moreno, il CEO Divisione 4 René Riedi e il Direttore Risorse Umane Divisione 4 Marcus Griffin.

Divisione 5



Da sinistra a destra: Anni Maley, Charolett Mayoral, Juan Carlos Torres Carretero (Presidente del Consiglio di Amministrazione), Gary McBrayer, Aldo Pannozzo, Mario DiDomizio, Andrés Holzer Neumann (Consiglio di Amministrazione) e Joe DiDomizio (CEO Divisione 5).

Global L&D



La Responsabile del Global Learning & Development Anni Maley (a sinistra) e l'amministratrice del Global Learning & Development Victoria Warren (a destra) erano felici ed entusiaste di ricevere il premio Gold Optimas.



Foto del team dei Customer Heroes scattata durante i workshop ospitati ad Eurodisney a Parigi, in Francia.

Trasformare il nostro modo di coinvolgere i clienti

Dufry ha intrapreso un nuovo ed entusiasmante progetto per trasformare il nostro modo di coinvolgere i clienti finali, con l'obiettivo ultimo di raggiungere un servizio ottimo partendo da un buon servizio. Con l'aiuto di uno dei nomi più riconosciuti nelle soluzioni per l'impresa e di sviluppo professionale, il Disney Institute, stiamo definendo una nuova cultura del servizio, sia internamente che esternamente e a tutti i livelli organizzativi, che permetterà a Dufry di promuovere la crescita organica trasformando il nostro servizio clienti a livello globale.

Di Matt Chambers

In Dufry operiamo su oltre 2.200 negozi in 380 località in tutto il mondo, una piattaforma che solo l'anno scorso ci ha portato a raggiungere 7.800 milioni di franchi di fatturato. La domanda è, possiamo fare di più con le risorse esistenti? La risposta è sì, naturalmente! Semplicemente aumentando il valore medio dello scontrino del 2% su base globale, potremmo raggiungere la soglia di 8 miliardi di entrate. E ciò si può raggiungere solo 'affascinando' i clienti, facendoli sentire a proprio agio e incoraggiandoli ad acquistare di più e a entrare nei nostri negozi più spesso.

In linea di principio, questo obiettivo non sembra difficile da raggiungere. La sfida è mantenere una crescita costante nel tempo. Per raggiungere questo obiettivo abbiamo bisogno di una soluzione sostenibile, piuttosto che di una soluzione rappazzata. È qui che la necessità di trasformazione diventa più evidente. Il lavoro che stiamo facendo con il Disney Institute si concentra sulla trasfor-

mazione e su come costruire un più forte coinvolgimento emotivo. Il punto di partenza di coinvolgere i consumatori è quello di coinvolgere in primo luogo i nostri dipendenti. Il livello di coinvolgimento dei clienti nei nostri confronti è direttamente collegato al livello di coinvolgimento del nostro personale. È questa la chiave per migliorare il nostro servizio ad un livello di soddisfazione costante dei nostri clienti. I clienti emotivamente coinvolti sono almeno tre volte più propensi a raccomandare l'acquisto in una determinata sede; sono tre volte più propensi a riacquistare e tre volte meno propensi ad andare in altri negozi e sono molto meno sensibili ai prezzi.

Ma come possiamo realizzare questo obiettivo?

Abbiamo iniziato nel dicembre 2016 conducendo un sondaggio tra i dipendenti per individuare le aree più forti e più deboli in merito all'esperienza del cliente di Dufry, al servizio interno ed esterno, alla leadership aziendale e ai modi di lavorare. Insieme a oltre 60 interviste in profondità con il personale a tutti i



livelli dell'organizzazione, questa fase del progetto ci ha permesso di individuare le aree che offrono le maggiori opportunità di migliorare l'esperienza di servizio interna ed esterna: ci riferiamo a queste come aree di interesse.

Sulla base di questo feedback, è arrivato il momento di unire le forze e iniziare a mettere in pratica la proposta. Abbiamo reclutato un gruppo di persone in tutta l'organizzazione per aiutarci a modellare la nostra futura cultura centrata sul cliente: i Customer Heroes.

I Customer Heroes sono stati selezionati da una giuria di candidati nominati dalle cinque Divisioni e dagli uffici centrali di Basilea con un atteggiamento condiviso di forte attenzione al cliente, sia interna che esterna. Questo gruppo è composto da 24 colleghi che rappresentano le 5 divisioni e le funzioni globali, una varietà di settori aziendali, tra cui i negozi, e tutti i livelli professionali. La loro passione è stata la forza trainante della fase di progettazione del progetto e questo team, sotto la guida del Disney Institute, ha definito i nuovi standard di servizio e le nuove linee guida di comportamento di Dufry che costituiranno

la base per il processo di trasformazione a cui stiamo puntando.

Allora, qual è la prossima tappa? Ora ci stiamo preparando a lanciare la nuova struttura del servizio nelle cinque Divisioni, comprese tutte le sedi di Divisione e una sede aeroportuale per Divisione. Ci saranno diverse sedi pilota dove vedremo 'veramente' come questo lavoro viene implementato. Terremo conto dei risultati degli addetti alle vendite, per perfezionarli e affinarli e, con il supporto della nostra leadership, prepararci al lancio globale. Rimanete sintonizzati per saperne di più! ■

Un messaggio di Jose Antonio Gea, Direttore operativo:

Posso solo iniziare questa nota ringraziando tutti coloro che partecipano a questo progetto. Che si sia trattato di uno dei 6.000 dipendenti che hanno avuto il tempo di rispondere al sondaggio o di uno dei team che sta dedicando il tempo libero inesistente a lavorare su questo progetto. Voglio esprimere la mia gratitudine per gli sforzi che stiamo mettendo insieme in questo progetto fondamentale per l'azienda.

Fin dal primo momento in cui il Comitato Esecutivo del Gruppo (GEC) ha sentito parlare del progetto Customer Service Transformation, eravamo consapevoli di quello che si doveva fare. Ci rendiamo conto che è necessario un cambiamento culturale nel modo in cui ci avviciniamo ai clienti interni ed esterni. E per Dufry, è giunto il momento. È il momento per noi di tornare ai principi fondamentali. Di imparare di nuovo il modo di assistere al meglio i nostri clienti e di metterli al centro di tutto quello che facciamo.

Incoraggiamo tutti voi a unirvi a noi in questo viaggio.



Tempo per una pausa per i Customer Heroes di Dufry e per una foto di gruppo con Pluto.

In Dufry un giorno non è mai uguale a un altro... e la cosa mi piace

Jordi Martín-Consuegra è Chief Resources Officer di Dufry. Membro del Comitato Esecutivo Globale (GEC), Jordi è responsabile dell'Organizzazione, delle Risorse umane e dell'IT. Si è unito a Dufry nel 2005, dopo dodici anni di consulenza tecnologica e da allora la sua vita professionale ha prevalentemente comportato guidare i cambiamenti e integrare team e sistemi. Vive a Basilea con sua moglie e due figli. Al di fuori del lavoro, Wolverhampton, una piccola città nel Regno Unito, occupa un posto speciale nel cuore di Jordi. La musica è un'altra delle sue passioni.

Di Jorge Muñiz

Jordi, dando un'occhiata ai tuoi progetti principali in Dufry - l'integrazione di team e sistemi, gli organigrammi, la ridefinizione dei ruoli e la creazione di descrizioni delle mansioni - si può dire che sei stato occupato di recente?

Sono molto grato di lavorare in Dufry in questo momento unico e di poter collaborare con tutti i miei colleghi, vecchi e nuovi, ognuno dei quali si impegna quotidianamente per costruire il nuovo Dufry. Per quanto riguarda l'essere stato impegnato, è sempre stato così in Dufry e per questo siamo qui. Mi piace dire che in Dufry non ci sono mai due giorni uguali. Tutto cambia rapidamente e tanto. Spero che rimanga così!

Guardando indietro, c'è qualcosa che avresti fatto diversamente?

Sicuro. Penso che abbiamo gestito bene il progetto e gli aspetti finanziari dell'integrazione. Insieme, i team hanno individuato obiettivi ambiziosi e li hanno eseguiti con una disciplina straordinaria.

Tuttavia, molti colleghi mi hanno avvicinato nel corso del tempo chiedendo una maggiore comunicazione sulle questioni che interessano le persone più direttamente (quali i cambiamenti organizzativi, le nuove nomine, il passaggio a nuove responsabilità, ecc.). Mi ritengo responsabile di non aver fatto abbastanza in questo settore e sto cercando dei modi per applicare questa lezione adesso e in futuro. Attualmente 32.000 persone lavorano per Dufry ogni giorno. Rimanere in contatto con le esigenze e le idee dei nostri dipendenti è una priorità ancora maggiore di prima. I vostri suggerimenti sono sempre graditi e invito tutti i dipendenti a condividere le loro idee con me o con i nostri team di Risorse umane e IT.

Secondo te qual è la sfida più grande che hai davanti?

In termini di IT e Risorse umane, posso citare la trasformazione dei nostri sistemi IT, dei processi e della



Jordi Martín-Consuegra, Chief Resources Officer.

formazione implementando il nostro nuovo Modello di business operativo (BOM); il completamento della standardizzazione globale della nostra tecnologia (quale Punto vendita, ERP e infrastruttura IT); la digitalizzazione del nostro business; mettere il nostro personale al centro della creazione di una migliore

esperienza del cliente attraverso tutte le nostre funzioni; rafforzare la nostra pipeline di futuri manager; sfruttare la tecnologia per la collaborazione tra tutti i paesi e i dipendenti; sostenere i nostri punti vendita con la migliore tecnologia e i migliori servizi per aiutarli a massimizzare le vendite...

L'elenco è lungo e riassume la vera sfida: abbiamo tanto da fare ora per raggiungere i nostri obiettivi in una società che è più grande, più esigente e più importante che mai. Il gruppo dirigente ha bisogno di lavorare con il nostro impegnatissimo personale dandogli una direzione chiara, responsabilizzazione e supporto. La cosa migliore di Dufry è che ci sono tante opportunità di migliorare ancora. Vogliamo essere Worldclass, Worldside, sempre.

E durante questo processo di cambiamento, di cosa vai più fiero?

L'integrazione è nata come una delle iniziative più apprezzate dai nostri dipendenti nell'ultimo sondaggio. Dobbiamo esserne tutti orgogliosi, i 32.000 di noi che lo hanno reso possibile.

Abbiamo recentemente appreso i risultati del Sondaggio sul coinvolgimento globale di Dufry. C'è qualcosa nei risultati che ti ha sorpreso?

Mi sorprende che i risultati siano abbastanza allineati con quello che mi aspettavo! I risultati sono stati notevoli, ponendoci sopra i benchmark di settore in molti paesi. Nel complesso, abbiamo raggiunto un tasso di risposta del 69% e l'85% dei nostri dipendenti ci dice di apprezzare il fatto di essere coinvolti. I risultati hanno inoltre evidenziato aree di miglioramento. Ciò mi fa sorgere una domanda, a me e al resto del GEC in quanto gruppo dirigente: dobbiamo continuare a lavorare con i nostri team nazionali, di divisione e globali per agire su questi feedback e migliorare l'esperienza dei nostri dipendenti in settori ad alto potenziale come lo sviluppo delle persone, l'apprendimento e la comunicazione. Il fatto che i nostri dipendenti parlino in modo chiaro ci aiuta molto. Ora dobbiamo affrontare questa sfida, a cominciare da me stesso.

Con l'attuazione del BOM, le iniziative del processo di trasformazione del servizio clienti e altri progetti in corso, il ruolo della funzione di apprendimento e sviluppo deve essere fondamentale?

Certo. La visione è quella di continuare a sviluppare un portafoglio globale per l'apprendimento e lo sviluppo con tre programmi principali e incrementare l'utilizzo della tecnologia con il nuovo sistema di gestione dell'apprendimento "Dufry Connect" che stiamo implementando sulla cloud. I tre programmi sono: la Dufry Sales Academy, con più di 1.000 Dufry Certified Trainers esperti che propongono la nostra cultura di formazione ogni giorno presso i nostri negozi (abbiamo formato 20.193 persone nell'ultimo anno); Step Ahead, un programma che stiamo reinventando al fine di formare tutte le funzioni aziendali sul nostro nuovo

modello operativo (abbiamo formato 1.528 dipendenti nel 2016); e il nostro Talent Management Program, che ha già 129 partecipanti in tutte le divisioni e cerca di sviluppare il talento nella gestione attraverso piani di sviluppo individuali e una rete di mentori di Dufry.

Cosa ti piace fare nel tuo tempo libero?

La famiglia viene al primo posto. Mi piace anche ascoltare la musica a casa o dal vivo ai concerti, e cerco di suonare la batteria! Mi piace anche salire su una collina o andare a correre, socializzare, viaggiare o leggere dei buoni libri (spesso consigliati da Sara Hinckley del nostro eccezionale team di Hudson Books nella Divisione 5). Mi piacciono troppe cose! Ho calcolato che avrò bisogno di altre tre vite per fare la maggior parte di quello che voglio fare. Spero di riuscire a farlo, ma al momento cerco di fare il massimo nel caso non ci riuscissi. ■

IN UN MINUTO:

Un piatto: Qualsiasi tipo di pesce, meglio se cucinato in Spagna, Grecia o Portogallo.

Un libro: "Momenti fatali" di Stefan Zweig, è un libro eccellente che racconta con passione la storia di eventi storici che hanno cambiato il mondo. Mi piacciono i libri che raccontano una storia e lasciano il segno quando li si legge. Mi piacciono anche molti scrittori straordinari della Spagna e dell'America Latina: ad esempio, qualsiasi racconto di Julio Cortázar o libro di Javier Cercas.

Una città: Con l'autorizzazione dei miei amici e familiari a Madrid (che vi assicuro è la capitale europea con la migliore qualità della vita) e Basilea, è Wolverhampton, nel Regno Unito, dove ho trascorso un anno importante quando avevo 20 anni e studiavo. Ho imparato, mi sono divertito e mi ha fatto conoscere il mondo. Ho anche avuto modo di conoscere un'Inghilterra di cui non si parla tanto ed è ricca di persone e luoghi belli.

Un film: "Il buio oltre la siepe".

Una canzone: "Hot Burrito #1", dei Flying Burrito Brothers.

Un leader: Molti e nessuno in particolare. Non mi piace idolatrare leader famosi. Si possono trovare molti leader non celebrati nella vita quotidiana, se si presta attenzione: le persone intorno a te che danno l'esempio facendo le cose giuste nel modo giusto.



Lampadari a Londra

Nell'anno in cui Heathrow celebra il suo 70° anniversario, abbiamo voluto rendere omaggio ad uno dei suoi negozi. Heathrow è probabilmente uno degli aeroporti più iconici del portafoglio di Dufry e i 2.850 m² del suo flagship store nel Terminal 5 è il nostro negozio preferito per questo numero. Il negozio è enorme in ogni aspetto. Gestisce oltre 35.000 transazioni ogni settimana e accoglie oltre 15 milioni di passeggeri che partono ogni anno dal Terminal 5.

La caratteristica più immediata e sorprendente è l'enorme lampadario al suo ingresso, costituito da oltre 53.000 singoli cristalli austriaci. La sua dotazio-

ne di Contentainment, composta da grandi schermi, piastrelle a LED ad alta risoluzione, illuminazione a pavimento e a soffitto e audio dedicato crea un'esperienza immersiva per i passeggeri.

La ciliegina sulla torta è l'ampia gamma di trattamenti estetici "express" offerti in negozio, inclusi i make-up più recenti, le consulenze per la cura della pelle, i trattamenti per il viso e i massaggi. Tutti sono progettati per essere rapidi e informativi, aiutando i clienti a scoprire nuovi prodotti e tecniche, mentre assaporano un rilassante trattamento prima del volo. ■