


DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA
AZIENDALE**
NUMERO 24
Settembre 2017



 Ogni contributo
aiuta **20**

 Women@Dufry **8**

 Dufry Cruise
Services **18**

Sulla buona strada per raggiungere i nostri obiettivi per il 2017



Di Julián Díaz

Per quest'anno l'inizio positivo che abbiamo visto è proseguito nei mesi primaverili ed estivi, con un'ulteriore accelerazione delle vendite e della generazione di cassa che hanno raggiunto livelli record nel secondo trimestre.

La nostra crescita organica è salita all'8,9% nel secondo trimestre e ha raggiunto l'8,1% in totale per il primo semestre, grazie agli sforzi di tutti i nostri dipendenti. L'attuazione coerente delle nostre iniziative di crescita organica, incluso il piano di ristrutturazione, i piani per le marche e le campagne di marketing di successo in collaborazione con i nostri fornitori hanno avuto un impatto positivo sulle vendite nella maggior parte dei nostri paesi.

A livello operativo è di vitale importanza che continuiamo con l'implementazione mirata del nuovo Business Operating Model (BOM), che è ora entrato nella sua fase di esecuzione. È fondamentale che lavoriamo tutti insieme seguendo una stessa linea e che ci atteniamo ai processi e alle procedure che abbiamo definito nel BOM. Solo realizzando i nostri obiettivi in calendario possiamo migliorare le prestazioni e creare le ulteriori efficienze che i nostri soci si aspettano.

Nella prima metà del 2017 il fatturato è cresciuto del 5,8% e ha raggiunto 3.821,3 milioni di franchi svizzeri e il nostro margine di profitto lordo è aumentato del 59,5%, rispecchiando le sinergie previste. Mentre il nostro EBITDA è aumentato del 7,8% e ha raggiunto 411,2 milioni di franchi svizzeri, l'accelerazione della nostra generazione di cassa del 9,5% è stata ancora maggiore, con un flusso di cassa di 380,3 milioni di franchi per il primo semestre. Questo sviluppo positivo ci ha permesso di ridurre ulteriormente il nostro debito di 210,7 milioni di franchi, che è uno dei nostri obiettivi principali per il 2017.

Solida capacità di esecuzione nello sviluppo per creare una crescita organica

Abbiamo inoltre continuato a lavorare sul nostro piano di sviluppo dei negozi per il 2017, che prevede l'apertura e la ristrutturazione di 70.000 m² (300 negozi), che coprono più del 15% del nostro spazio commerciale. A giugno abbiamo aperto 86 nuovi negozi, che rappresentano quasi 14.500 m² di spazio commerciale. Tra questi, importanti sviluppi sono stati osservati in Kazakistan, a Pointe-à-Pitre e a Las Vegas, nonché a Tulsa e a Tucson, per citarne solo alcuni. Abbiamo anche fatto un notevole passo avanti nell'espansione del nostro canale delle navi da crociera, aggiungendo un totale di oltre 2.000 m² di nuovi spazi commerciali sulla Carnival Sensation, sulla

Chi siamo

Editore: DUFREY 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 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.dufrey.com
dufrey.com

Divisione **3, 9, 16, 19**

Persone **10, 12**

WorldClass **8, 14, 17, 18**

Sotto i riflettori **20**

Negozi preferito **22**

Carnival Valor e sulla nuova Joy della Norwegian Cruise Line.

Abbiamo inoltre ristrutturato 42 negozi di circa 13.500 m²; tra questi è opportuno ricordare Atene, Bristol, Buenos Aires, Vancouver e Los Angeles che stanno offrendo buoni risultati negli aumenti delle vendite.

Infine, per assicurare la crescita futura, abbiamo firmato diversi nuovi contratti che aggiungeranno 21.800 m² al nostro portafoglio di negozi nel resto del 2017 e nel 2018; le principali località sono Madrid, Chicago e Astana.

Lancio di Dufry Cruise Services

Il settore crocieristico è uno dei canali di crescita strategici di Dufry, e al fine di sviluppare ulteriormente la nostra presenza e rafforzare la nostra posizione sul mercato abbiamo completamente integrato la nostra ex organizzazione 'Flagship' e l'abbiamo ridenominata Dufry Cruise Services. Si sono già osservati i primi risultati positivi visto che abbiamo aumentato notevolmente le nostre vendite in questo canale e abbiamo esteso la nostra presenza da 10 navi a 17.

Importanti iniziative di Corporate Social Responsibility

Nel considerare la sostenibilità come una risorsa principale e un pilastro fondamentale della nostra cultura aziendale, abbiamo lanciato due nuove iniziative importanti nella prima metà del 2017. La prima è 'Women@Dufry' che mira a esplorare come Dufry possa aiutare le donne di talento e ambiziose a progredire ulteriormente nelle loro carriere in azienda. Considerando che la maggior parte dei nostri colleghi sono donne, vogliamo assicurarci di sfruttare quanto più possibile questa selezione di talenti interni. A questo scopo, il 14 giugno ho incontrato 15 donne che ricoprono ruoli manageriali provenienti dalla nostra sede centrale, da ogni divisione e da diverse funzioni per discutere con loro e sfidarle a sviluppare proposte e azioni per raggiungere questo obiettivo. Saranno programmati ulteriori incontri e non vedo l'ora di tenervi aggiornati su questi sviluppi.

Nella seconda iniziativa collaboriamo con le Nazioni Unite per promuovere #YouNeedToKnow, la loro campagna di sensibilizzazione che mira a migliorare la sensibilizzazione di 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Utilizzando lo spazio nei negozi e con il supporto di partner aeroportuali in alcune destinazioni, la campagna viene gestita nei nostri negozi in oltre 100 aeroporti. L'obiettivo della campagna delle Nazioni Unite è quello di raggiungere i due miliardi di persone entro la fine del 2017 e Dufry può dare un grande contributo potendo raggiungere i 2,5 miliardi di passeggeri che ogni anno viaggiano negli aeroporti dove si trovano i nostri negozi.

Riconoscere i risultati straordinari dei nostri colleghi

Poiché tutti vogliamo offrire ai nostri clienti e agli altri soggetti interessati un servizio WorldClass e siamo impegnati a migliorare i nostri standard ogni giorno, è anche importante riconoscere i risultati eccezionali e

straordinari dei dipendenti Dufry. All'interno della nuova sezione, 'Wall of Fame', che abbiamo lanciato con questo numero, vogliamo presentare e onorare alcuni dei nostri colleghi che hanno davvero fatto la differenza; godetevi le loro storie all'interno. ■

D1 Negozi rinnovati all'aeroporto internazionale di Atene

Dufry ha celebrato l'apertura dei suoi Hellenic Duty Free Shops recentemente rinnovati all'aeroporto internazionale di Atene 'Eleftherios Venizelos' il 31 maggio 2017. L'inaugurazione dell'Hellenic Duty Free Shops nell'area intra-Schengen è stata presieduta dall'Amministratore Delegato di Hellenic Duty Free Shops di Dufry, George Velentzas, accompagnato da Julián Díaz, Amministratore delegato di Dufry, da Pedro Castro, Amministratore delegato della Divisione per l'Europa meridionale e l'Africa di Dufry, e dall'Amministratore delegato dell'aeroporto internazionale di Atene, Yiannis Paraschis.



Taglio del nastro: Il CEO di Dufry, Julián Díaz (a sinistra), George Velentzas, CEO di Hellenic DutyFree Shops (al centro) e il CEO di Folli Follie George Koutsolioutsos (a destra).

Il più grande negozio nel portafoglio è il negozio walkthrough di 1.227 m² che è stato progettato in due sezioni distinte su entrambi i lati del passaggio. Su un lato ospita i Profumi e Cosmetici, con una rinomata selezione di marche di profumi, cosmetici e prodotti per la pelle presentati in un formato intuitivo e facile da usare. Sull'altro lato del negozio vi è la Cava, dove i viaggiatori possono trovare una vasta gamma di categorie, tra cui liquori, dolci, tabacco, giocattoli, souvenir, elettronica e accessori da viaggio.

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.

Le nuove aperture includono anche altri 12 negozi, tra cui Max Mara, una marca che Hellenic Duty Free Shops introduce sul mercato aeroportuale greco per la prima volta; Michael Kors, un'esclusiva di Hellenic Duty Free Shops all'aeroporto internazionale di Atene; Emporio Armani; Hugo Boss; una boutique che ospita Zeus + Dion, una marca greca che offre abbigliamento e accessori di lusso di fascia alta e Links of London, marca di gioielli britannica per antonomasia.

I viaggiatori troveranno anche Victoria's Secrets, con una gamma dei suoi prodotti di bellezza ed accessori; Folli Folle; una boutique Swarovski e una boutique Swatch; una boutique di occhiali da sole che offre una vasta gamma di occhiali da sole di marca; una boutique di prodotti naturali greci Korres e infine due negozi express di Hellenic Duty Free Shops. ■

D1 Il ristrutturato negozio walkthrough a Guadalupa si concentra sulla cultura locale

Il nostro negozio walkthrough recentemente ristrutturato all'aeroporto Guadeloupe Pôle Caraïbes nei Caraibi ha aperto a metà giugno. Situato nella sala delle partenze internazionali, il negozio ha una superficie commerciale di 800 m² e riflette lo spirito di Guadalupa. Il negozio offre più di 300 prodotti alimentari e liquori locali accompagnati da un nuovo bar degustazione per i rum locali, con 250 giornate di campionamento previste ogni anno. L'assortimento offre altre prelibatezze locali, come il cioccolato e i dolci, marmellata e miele, oltre a caffè coltivato e prodotto localmente. ■



Pedro Castro (CEO Divisione 1) insieme a Colette Koury (Presidente del Consiglio di amministrazione dell'aeroporto Guadeloupe Pôle Caraïbes); Alain Bièvre (CEO dell'aeroporto Guadeloupe Pôle Caraïbes); André Saada (CEO CAFOM Group) tagliano il nastro.

D2 Lancio di SAP presso le attività di Dufry all'EuroAirport

La fase di lancio dell'applicazione SAP Retail presso l'EuroAirport di Basilea-Mulhouse-Friburgo, il 1° luglio 2017, ha segnato un'importante tappa nell'implementazione del BOM in Svizzera, in quanto è un elemento chiave nella standardizzazione dei nostri processi. L'obiettivo del progetto era quello di sostituire il sistema ERP Navision con SAP, pur mantenendo la soluzione Wincor per i sistemi di pagamento.



Fila in basso da sinistra a destra: Mehdi Chahed, Jose Carlos Albendea, Cyril Debarge, Jordi Martin-Consuegra, Paul Donaldson. Fila in alto da sinistra a destra: Jose Miguel de la Fuente, Daniel Garcia, Melanie Schmutz, Dorian Hubert, Bill Rigg, Sebastian Kindorf, Aaron Fernandez, Candido Soto, Javier Casanova, Pilar de la Torre, Miguel-Martin Portugues-Lebret.

L'EuroAirport è un unico soggetto giuridico svizzero, ma ha caratteristiche singolari che hanno reso questo progetto particolarmente speciale e impegnativo. L'aeroporto dispone di una linea di frontiera virtuale all'interno dell'edificio e comprende un negozio duty-paid e cinque negozi duty-free sul lato francese dell'aeroporto, dove i clienti pagano in euro, e un negozio duty-free agli arrivi sul lato svizzero, dove i clienti pagano in franchi svizzeri.

Il riuscito lancio dell'applicazione, consegnata come da programma, è stato il risultato di uno stretto lavoro di squadra dei diversi team interni. Il settore commerciale ha visto il Centro servizi finanziari condivisi dei Paesi Bassi, le attività di Forniture commerciali, logistica e retail e i Global Masterdata e i Global Business Process Owners lavorare duramente durante la fase di implementazione di quattro mesi, mentre l'IT ha supportato il progetto con i colleghi del SAP Competence Center, del Tp.Net Competence Center, e del Navision Competence Center e del Global PMO.

"Un grande ringraziamento a tutte le squadre che hanno lavorato a livello globale, di divisione e locale per questo successo", ha dichiarato Ekaterina Herzig, General Manager Svizzera. "È difficile fare i nomi di tutte le persone che hanno reso possibile una migrazione di ERP così incredibile, perché è stato veramente uno sforzo congiunto di tutti. Tuttavia, vorrei soprattutto ringraziare il team IT e SAP, guidato da Bill Rigg e Mehdi Chahed, il team BOM a livello globale e di divisione guidato da Paul

Donaldson e Miguel Martins e il team svizzero locale guidato da Sebastian Kindorf e Dorian Hubert. È stato meraviglioso vedere tutti questi colleghi unire le proprie competenze per completare il progetto in anticipo, nonostante alcune sfide reali come la preparazione dei dati master e la risoluzione di lacune legali o tecniche.” ■

D2 Riconoscimento di Dreamstore alla categoria occhiali da sole al terminal T5 di Londra Heathrow

World Duty Free ha vinto nella categoria 'Occhiali da sole' nel sondaggio Dreamstore 2017 del rapporto Moodie Davitt, per il suo negozio al Terminal 5 di Londra Heathrow. Il negozio si è guadagnato le lodi del settore con commenti quali: “nessun altro negozio aeroportuale di occhiali da sole in tutto il mondo è in grado di superare questo negozio. Ha una chiara segmentazione del portafoglio di marche, un notevole assortimento che comprende la politica dei prezzi al dettaglio duty-free, uno spazio attrezzato, personale di vendita fantastico e competente e il supporto back office dal team di acquisto e di merchandising”.



Un negozio fantastico per gli occhiali da sole al Terminal 5 dell'aeroporto di Londra Heathrow.

Un altro voto del settore ha affermato che: “World Duty Free offre diverse opportunità promozionali, che spaziano dalle insegne luminose standard alle attivazioni a 360°, incluse la visibilità, il coinvolgimento dei clienti e la comunicazione digitale. All'interno della collezione del Terminal 5 di Heathrow ci sono spazi promozionali che possono essere completamente creati e personalizzati con personale dedicato e pubblicità su tre schermi digitali di grande impatto: due all'entrata del negozio e uno al centro dietro la cassa”.

I voti sottolineano la forza dell'ottimo servizio ai clienti e delle promozioni digitali avvincenti nella guida di questa categoria. Vale la pena notare che se il voto di Dreamstore fosse stato per una singola azienda in tutte le località, allora Dufry sarebbe stato il vincitore incontrastato nella categoria, con i concept di Nuance

e World Duty Free che avrebbero riscosso omaggi dai brand partner. Tra questi Sun Catcher di Dufry all'aeroporto di Zurigo e nei negozi di Dufry all'aeroporto internazionale di Lima Jorge Chávez, che sono stati rinnovati lo scorso agosto e hanno ampliato la categoria degli occhiali da sole da 31 m² a 45 m². ■

D4 Mary Beth Brenner nuovo amministratore delegato del gruppo DFCH

Mary Beth Brenner è stata nominata Amministratore delegato (CEO) del gruppo Duty Free Caribbean Holdings (DFCH) nel mese di luglio. Con sede a Fort Lauderdale, Mary Beth sarà responsabile della leadership globale dell'organizzazione e supervisionerà i livelli prestazionali attesi della società, ne costruirà la cultura e prenderà le decisioni giuste per la sua crescita.



Mary Beth Brenner, CEO del gruppo Duty Free Caribbean Holdings (DFCH).

Mary Beth ha un'esperienza professionale di oltre 25 anni a livello di dirigente presso organizzazioni retail consolidate e possiede una comprovata esperienza nella pianificazione e nel posizionamento strategici, nella trasformazione aziendale, nella crescita di nuove attività e nello sviluppo degli individui e dei team.

Nei suoi precedenti ruoli di Presidente, Amministratore Delegato e Vice Presidente ha avuto la responsabilità diretta di guidare le trasformazioni aziendali, conseguendo notevoli risultati di vendita, migliorando l'efficienza operativa, nonché lo sviluppo e la gestione del marchio. Questo, unito alla sua vasta esperienza nel settore della vendita al dettaglio, contribuirà ulteriormente allo sviluppo delle nostre marche DFCH.

In quanto affiliata di Dufry con attività con sedi a Barbados e Florida, DFCH gestisce complessivamente 60 negozi nelle nove isole: Antigua, Aruba, Barbados, Grand Bahama, Grenada, Giamaica, St. Lucia, St. Maarten e Turks e Caicos, oltre alle operazioni di franchising CEI in altri sei territori dell'America centrale e dei Caraibi e a bordo delle Norwegian Cruise Lines. Questi negozi sono presenti sul mercato con le insegne di Cave Shepherd, Duty Free

CaribbCave Shepherd, Duty Free Caribbean, Colombian Emeralds International e Jeweler's Warehouse, the Jewelers, Harrisons, Pages Bookstore e Total Sport.

DFCH è stato costituito nell'ottobre 2000 con l'obiettivo specifico di unire l'esperienza regionale della società di Barbados Cave Shepherd & Co. Ltd. e la forza globale di Dufry, per capitalizzare il potenziale di crescita nel mercato caraibico duty-free. I negozi di Cave Shepherd e DFCH vendono al dettaglio tutte le marche principali in un vasto assortimento di categorie tradizionali del travel retail, compresi profumi, cosmetici, liquori, tabacco, dolci, abbigliamento firmato, borse, valigie, orologi, gioielli, occhiali da sole, souvenir, elettronica, libri e riviste. ■

D4 ASUTIL 2017: Ritorno al futuro

L'Associazione dei Duty Free Store del Sud America ha celebrato la propria conferenza annuale a Rio de Janeiro, in Brasile, nel mese di giugno, con lo slogan ASUTIL 'Ritorno al futuro'. Il titolo della conferenza non è una coincidenza, poiché l'evento è stato tenuto nella stessa sede a Rio 21 anni dopo la prima conferenza ASUTIL. Durante le sessioni i partecipanti hanno potuto riflettere sui cambiamenti avvenuti nel settore nel corso degli anni, e hanno potuto concentrarsi sulle nuove sfide che il settore dovrà affrontare in futuro, compreso l'impatto del mondo digitale.



Da sinistra a destra: Juan Carlos Torres Carretero (Presidente del Consiglio di Amministrazione Dufry); Gustavo Fagundes (Presidente di ASUTIL e Direttore Generale Brasile e Bolivia Gustavo), Humberto Motta (Presidente Advisory Board Dufry Brasile); Murilo Portugal (Presidente della Federazione delle banche brasiliane); Jose Luis Donegaray (Segretario Generale di ASUTIL).

Gustavo Fagundes, Direttore Generale Brasile e Bolivia e Presidente di Asutil, ha dato il benvenuto ai delegati e ha confermato la buona salute del settore del retail in America Latina, settore che è "tornato in pista" dopo alcuni anni difficili ed è pronto ad andare avanti. Ha avuto anche l'occasione di fornire agli ospiti una panoramica del mercato brasiliano, un paese che rappresenta il 53% della popolazione del Sud America.

Durante la sua presentazione, Gustavo ha sottolineato l'importanza di "sviluppare interesse per i nostri clienti"

e che il punto di vista del cliente deve essere considerato come la parte più importante del puzzle. Dufry ha giocato un ruolo importante nella ristrutturazione del travel retail aeroportuale visto negli ultimi anni in Brasile, dove attualmente gestisce 99 negozi aeroportuali per un totale di 38.000 m² di spazio, dai 16.000 m² prima della Coppa del Mondo del 2014.

Nell'ambito del programma ufficiale della conferenza, i partecipanti hanno avuto la possibilità di visitare i negozi Dufry rinnovati di recente all'aeroporto di Rio Galeão per vedere la vera trasformazione dell'ambiente commerciale in aeroporto e come Dufry ha introdotto diversi nuovi concetti, tra cui i negozi walk-through così all'avanguardia. "Dobbiamo assicurarci che tutti questi nuovi metri quadrati generino più valore in modo efficace e la migliore spesa per passeggero", ha commentato Gustavo.

La prossima conferenza ASUTIL si terrà a marzo 2018 e sarà la prima riunione congiunta con l'Associazione Internazionale dei Duty Free Store aeroportuali (IAADFS) dopo l'annuncio all'inizio di quest'anno dalla fusione delle due conferenze annuali. Il nuovo evento, noto come "Summit of the Americas", porterà ad un evento annuale con una migliore ottimizzazione dei costi per ASUTIL e IAADFS e per gli espositori, oltre a rafforzare le offerte formative dei partecipanti. ■

D4 Dior e Dufry lanciano un nuovo concetto di vendita al dettaglio a San Paolo

In collaborazione con l'aeroporto internazionale São Paulo-Guarulhos, Dufry ha introdotto un nuovo concetto di vendita al dettaglio nell'area partenza del Terminal 3 dell'aeroporto, che consiste in un negozio pop-up completamente personalizzabile. La nuova superficie di 65 m² offre uno spazio veramente dinamico che ha la flessibilità per consentirci di cambiare velocemente il formato del negozio, il concept, l'offerta dei prodotti e le promozioni, mettendo in risalto l'esperienza di acquisto WorldClass di Dufry per i clienti.

In collaborazione con Dior, Dufry ha aperto questo spazio pop-up con due concetti forti ispirati alle iconiche creazioni di Dior: le collezioni make-up e le fragranze. Da un lato del negozio, i clienti possono trovare il mondo colorato dei rossetti Dior Addict Lacquer, l'ultima creazione di Peter Philips, il creativo e direttore immagine per il make-up di Dior. Dall'altra parte, i clienti sono invitati a scoprire questo nuovo ibrido a metà tra un rossetto e una vernice immersi nel divertimento e nell'ambiente colorato di una tavola calda di Los Angeles.



Il pop-up store di Dior è completamente personalizzabile.

Il retro del negozio è dedicato agli uomini. Ispirato ai cocktail bar e al mondo dei vini e dei liquori, Dior offre un approccio ludico alle sue creazioni iconiche di fragranze.

Infine, e per dare un tocco distintivo, il negozio ha tra il personale i consulenti di bellezza di Dior che offrono una serie di servizi, quali consigli sulle fragranze e servizi di make-up express. ■

D4 Estensione dei contratti a Brasilia e Natal

Dufry ha ottenuto l'estensione per altri 10 anni, fino al 2033, dei contratti per le sue attività duty-free e duty-paid presso l'aeroporto internazionale Juscelino Kubitschek di Brasilia e l'aeroporto internazionale São Gonçalo do Amarante a Natal. Sulla base dei nuovi contratti, Dufry gestirà 2.200 m² di spazio duty-free e 5.300 m² di spazio duty-paid in questi aeroporti totalizzando quasi 7.500 m². Dufry aumenterà le attività duty-free da 1.500 m² a quasi 2.200 m² di cui a Natal, l'attività duty-free coprirà 480 m². La dimensione delle attività duty-paid sarà più che raddoppiata, con una superficie totale di circa 5.300 m².

A Brasilia, Dufry raddoppierà lo spazio del suo negozio di travel retail da 580 m² a 1.180 m² situato nella zona degli arrivi e progettato secondo il concetto walk-through. Il portafoglio principale dei prodotti sarà potenziato aggiungendo più marche e un più ampio mix di prodotti. Inoltre, ci saranno due negozi 'last minute' presso l'area delle partenze, per un totale di 58 m² per soddisfare i bisogni dei clienti, fino ai momenti finali del loro viaggio. ■

D5 Contratto di concessione importante all'aeroporto internazionale Raleigh-Durham

Hudson Group si è aggiudicato un importante contratto di concessione per la gestione di sette nuovi negozi specializzati nei prodotti da viaggio e duty-free, per un totale di quasi 600 m², all'aeroporto internazionale Raleigh-Durham in North Carolina. Hudson ha creato le offerte vincenti con un mix eclettico di marche nazionali e locali tra cui Hudson, Ink by Hudson, City Market News, Raleigh-Durham Duty Free, Vineyard Vines, 5th & Sunset e Tech On the Go. ■



©Raleigh-Durham Airport Authority

D5 Nuovi negozi all'Hard Rock Hotel & Casino di Las Vegas

Hudson Group ha aperto sei nuovi negozi all'Hard Rock Hotel & Casino di Las Vegas. I negozi hanno complessivamente 1.347 m² di spazio commerciale e offrono ai viaggiatori prodotti di lusso di fascia alta come orologi e gioielli, nonché prodotti da viaggio, elettronica, vino, liquori e abbigliamento.

I sei negozi - Chill, Hootenanny, Dunkin' Donuts, Bezel, Day and Night e Shine - puntano ad attrarre i sensi del viaggiatore per offrire un'esperienza di shopping e culinaria senza precedenti. ■

Women@Dufry

La crescita fenomenale di Dufry significa che esistono molte opportunità per le persone con un notevole talento in tutta l'organizzazione, e che riconosciamo la necessità di essere un datore di lavoro di riferimento per il personale esistente e per l'assunzione di persone in grado di portare nuove e preziose competenze ed esperienze. Uno dei segni distintivi comunemente accettati dalle imprese di successo è la loro diversità in termini di cultura e di genere. In qualità di rivenditore leader di marche che hanno un forte richiamo per le donne e per gli uomini, vogliamo assicurarci che Dufry sia un'azienda diversa per quanto possibile in tutte le funzioni, nei paesi e nella gestione. Per questo motivo, il 14 giugno, Julian Diaz ha incontrato 15 donne che ricoprono ruoli dirigenziali, della sede centrale, di ciascuna divisione e di una diversificata serie di funzioni, per sfidarle a scoprire in che modo Dufry possa aiutare le donne talentuose e ambiziose a progredire nel loro carriera all'interno dell'azienda.

Di Sarah Branquinho

Nell'incontro ci si è messi velocemente d'accordo su alcuni principi fondamentali: questa iniziativa non riguarda le quote; l'avanzamento in Dufry sarà sempre basato sul merito e le donne in Dufry non lo raggiungono in nessun altro modo. È stato concordato che i comportamenti all'interno dell'azienda devono sempre riflettere l'impegno di Dufry sulle pari opportunità in termini di genere, razza, etnia, religione, cultura, disabilità e la sua ferma posizione in materia di discriminazione, mobbing e molestie.

C'è qualcosa che tiene lontane le donne? Sono stati messi in evidenza due temi chiave: le barriere autoimposte e le questioni sociali più ampie.

In termini di barriere autoimposte, le donne forse sono meno inclini rispetto agli uomini a fare domanda per una promozione, in gran parte perché le donne ritengono di non avere tutte le competenze necessarie; semplicemente non si propongono se non si sentono sicure nella loro capacità di applicare le competenze esistenti a nuove sfide.

La discussione sulle questioni sociali è iniziata con quella ovvia: molte donne scelgono di avere figli e questo spesso coincide con un periodo in cui ci si aspetterebbe una rapida progressione della carriera, dovuta all'esperienza acquisita sul posto di lavoro.

Ma la questione è più complessa di quanto sembri. La discussione si è ulteriormente ampliata a questo punto per esaminare alcuni cambiamenti importanti nella società. Molti colleghi, sia uomini che donne, riconosceranno le pressioni della 'generazione di sandwich', dove non ci occupiamo solo dei nostri figli, ma in molti casi anche dei nostri genitori. Allo stesso tempo, c'è un notevole cambiamento in quello che le persone desiderano e si aspettano dai propri datori di lavoro: uno degli attributi più apprezzati è l'equilibrio tra lavoro e vita e una certa flessibilità che riconosce che il lavoro è 'parte della vita' e non la 'vita' stessa.

In questo senso, quello che era iniziato come una discussione su women@dufry, è diventata una discussione più ampia su people@dufry.

Allora, cosa c'è di nuovo? Jordi Martin-Consuegra e Salvatore Arico hanno preso alcuni dei temi chiave emersi da questa prima riunione e hanno iniziato a studiare, insieme ai team Risorse Umane a livello globale, in che modo possiamo realizzare dei progressi reali nell'incoraggiare l'avanzamento delle donne in ruoli di alto livello e perseguire il nostro obiettivo di Dufry come datore di lavoro di riferimento, offrendo e incoraggiando le pari opportunità per le people@dufry.

Volete contribuire al dibattito? Avete esperienze o opinioni che desiderate condividere pubblicamente o privatamente (la riservatezza sarà rispettata se richiesto). Ci piacerebbe sentirvi, sia uomini che donne.

Non esitate a mettervi in contatto con noi inviando una email a sarah.branquinho@dufry.com. ■

LO SAPEVATE?

- L'85% dei CEO le cui aziende hanno una strategia formale delle diversità sostiene che questa ha migliorato la loro redditività
- Il turnover del personale diminuisce fino al 20% e l'impegno dei dipendenti aumenta del 12% quando i dipendenti si sentono parte di una forza lavoro diversificata e inclusiva
- C'è una probabilità maggiore del 70% di acquisire un nuovo mercato tra le imprese con un'elevata diversità di genere ed etnica
- La media globale delle donne in ruoli manageriali è del 24% (la più alta in Cina - 51%)
- 63% % del personale di Dufry è formato da donne
- Il 10% dei team dirigenziali di Dufry è formato da donne
- Il 19% del personale di Dufry nel Programma Talent Management è formato da donne

Fonte: Dufry and Deloitte, McKinsey, Harvard Business Review, PwC

Divisione 

D3 Ken Tse è stato nominato nuovo Direttore Generale per l'Australia

Ken Tse è stato nominato Direttore Generale per l'Australia, sostituendo Philippe Boyer, che ha deciso di lasciare l'azienda per motivi personali alla fine di luglio. Ken riferirà direttamente ad Andrea Belardini.

Ken ha una vasta esperienza nel travel retail e con i consumatori asiatici, maturata in diversi mercati tra



Nuovo Direttore Generale per l'Australia, Ken Tse.

cui Australia e Singapore. Ha trascorso quasi 15 anni come Managing Director per Nuance Singapore, ha lavorato in DFS e ha ricoperto ruoli manageriali con altri importanti rivenditori di Singapore prima di entrare in Nuance. Recentemente Ken si è dedicato alla propria attività di consulenza a Melbourne, supportando progetti di gare e rivenditori nella regione Asia Pacifico.

Philippe Boyer è stato in Nuance e in Dufry Group per 16 anni. Ha contribuito notevolmente a sviluppare l'attività di Dufry in Australia, come leader in molti progetti chiave. Philippe ha guidato la riorganizzazione di Nuance Australia, che ha permesso l'attuale creazione delle attività a Melbourne a partire dal 2016; ha guidato l'integrazione dell'Australia nella nuova Divisione 3 di Dufry e ha gestito l'apertura del New Generation Store a Melbourne. Infine, ha svolto un ruolo fondamentale nell'implementazione del Modello operativo aziendale in Australia. ■

Alimentare la trasformazione aziendale

La crescita è stata un punto importante della recente storia di Dufry. Consideriamo questo fatto: nel triennio 2014-2016 il fatturato del gruppo è più che raddoppiato, passando da 3,6 miliardi di franchi alla fine del 2013 a 7,8 miliardi di franchi alla fine del 2016. Ci sono molti fattori che hanno contribuito a questa storia di successo, ma la crescita inorganica (crescita che è dovuta principalmente alle fusioni e alle acquisizioni) è la ragione principale. In qualità di Global Chief Corporate Officer di Dufry dal 2014 e responsabile delle fusioni e acquisizioni dal 2012, Luis Marin ha avuto probabilmente uno dei ruoli più entusiasmanti in Dufry negli ultimi anni. Originario di Barcellona, questo fan del Barça sta affrontando la sfida di apprendere nuovamente la matematica di base, grazie ai suoi figli...

Di Jorge Muñiz

In qualità di Global Chief Corporate Officer e con un'esperienza in Dufry nelle fusioni e acquisizioni, al momento non sembra che ci sia un posto migliore per lavorare?

Assolutamente. Ma non solo per l'attività di fusioni e acquisizioni, ma per tutto ciò che sta accadendo ora in Dufry. Anche altre aree della società stanno tenendo la mia squadra occupata in questi giorni. Siamo diverse squadre che si occupano di trasformazione aziendale con tantissime sfide. Ci sono molte cose che bollono in pentola in azienda e sono fortemente convinto che questo sia il posto giusto in cui trovarsi per chiunque sia disposto ad avere una carriera e uno sviluppo professionale.

Allora passiamo alla domanda da un milione di dollari: chi sarà la prossima società ad essere acquisita?

Non posso dirtelo perché semplicemente non lo so. Ci sono obiettivi interessanti sul mercato, ma in ogni caso, la prossima acquisizione deve soddisfare i pre-requisiti, come in passato. Deve avere un senso da un punto di vista strategico e deve generare valore (questioni di prezzo!).

Grazie alle recenti acquisizioni, dove Dufry è stata molto sotto i riflettori, ci contattano molto spesso offrendoci una miriade di progetti. Tuttavia, devo ammettere che spesso alcune delle proposte che riceviamo sono abbastanza lontane dal nostro core business e dalla nostra ambizione strategica. Tuttavia tutti questi progetti vengono analizzati; alcuni vengono abbandonati perché non sono adatti a noi o perché le condizioni e i requisiti che richiediamo non sono soddisfatti; altri sono tenuti in stand-by fino a trovare il momento giusto per portarli avanti, e, naturalmente, alcuni si materializzano.



Luis Marin, un esperto nelle fusioni e nelle acquisizioni.

Detto questo, la realtà è che a partire da oggi abbiamo un livello significativo di indebitamento, che non è necessariamente un problema 'di per sé' se continuiamo a generare cassa sufficiente per ridurlo. Quindi, nel complesso, e data la nostra disciplina finanziaria, che ci ha permesso di ottenere il sostegno da parte del Consiglio di Amministrazione e delle istituzioni finanziarie (banche, azionisti, investitori, ecc.), non ritengo che sia possibile una grande transazione nel breve termine, perché l'obiettivo è ora quello di ridurre il debito.

Secondo te, quale sarà la prossima grande mossa sul mercato e chi pensi che ci sarà dietro?

Alcune persone sono d'accordo sul fatto che Dufry è stata sempre all'avanguardia in termini di fusione del settore, ma i competitor non stanno dormendo e si sono resi conto del valore creato attraverso le fusioni. Alla fine, dipenderà dall'appetito del settore, dagli obiettivi disponibili per la vendita, da quanto questi obiettivi saranno attraenti e da quanto denaro le società saranno disposte a spendere o a sprecare.

Il tuo ruolo non riguarda solo le acquisizioni, ma anche progettare il futuro dell'azienda. Infatti, all'inizio di quest'anno durante la Leadership Conference, il nostro CEO ha presentato il piano strategico per i prossimi anni. Potresti farci capire meglio questo piano?

Devo confessare che otto anni fa ero un po' scettico quando sono stati fissati gli obiettivi per il 2015. Li trovavo molto ambiziosi (speriamo che il nostro CEO non legga questa domanda!). La realtà ha dimostrato che erano realizzabili. Ma ciò accadeva nel passato. Il nuovo piano strategico ha stabilito chiari pilastri di crescita per il futuro e, insieme ai miei colleghi del GEC e alle nostre squadre, faremo in modo che tutto questo accada di nuovo, ognuno di noi con i nostri ruoli e le nostre responsabilità.

Cosa ti piace fare nel tuo tempo libero?

Durante la settimana non trascorro molto tempo con la mia famiglia, quindi di solito trascorro il mio tempo libero con loro, facendo un po' di sport, viaggiando o semplicemente facendo una passeggiata nei piacevoli dintorni di Basilea. Ultimamente, e grazie ai miei figli, ho dovuto dare una rinfrescata alle mie competenze di matematica, cosa che si sta rivelando molto dura. ■

IN UN MINUTO:

Un piatto: Molti. Mi piace provare cose nuove, e mi piace la cucina moderna tanto quanto il cibo tradizionale. Ma per semplificare le cose, sceglierò un piatto molto semplice che posso perfino preparare da solo: uova fritte su uno strato di patatine fritte e una buon prosciutto Serrano tagliato a mano sopra a tutto.

Un libro: Attualmente sto leggendo L'Africano di Santiago Posteguillo. È un romanzo storico straordinario sulla guerra tra Cartagine e Roma, o tra Annibale e Publio Scipione, due grandi strateghi militari e su come Annibale, grazie ad alleanze strategiche, sconfisse un impero romano sicuro di sé gestito da un senato interessato alle lotte politiche e alle ambizioni personali. Il che si può applicare abbastanza al mondo di oggi.

Una città: Barcellona, per molte ragioni: l'offerta culturale ineguagliabile, il cibo incredibile, il bel tempo e la sua posizione, proprio sul mare e così vicino alle montagne. È naturalmente per essere la sede della migliore squadra di calcio del mondo.

Un film: Non sono un fanatico del cinema. Solo di tanto in tanto. Hai qualche consiglio da darmi?

Un hobby: Io amo gli sport o le automobili GT degli anni '70 e anche prima; però purtroppo, non ce ne sono nel mio garage.

Un leader: Papa Giovanni Paolo II. Un leader dei leader. Ha stabilito un nuovo modo di affrontare la politica globale e ha svolto un ruolo importante negli eventi chiave del secolo.

Wall of Fame

"Siamo ciò che facciamo ripetutamente. Perciò l'eccellenza non è un'azione, ma un'abitudine". Queste sagge parole del filosofo greco Aristotele ci dovrebbero servire da ispirazione per migliorare ogni giorno e far crescere i nostri standard quotidiani.

A parte le riflessioni filosofiche, la realtà è che Dufry è piena di professionisti WorldClass che si impegnano a dare il meglio ogni giorno. E tutti questi sforzi meritano un riconoscimento.

Ecco perché in questo numero di Dufry World abbiamo voluto introdurre una nuova sezione, Wall of Fame, dove verranno raccontate storie di persone che meritano la nostra ammirazione. Ciò che rende davvero un piccolo successo qualcosa degno di un riconoscimento non è solo il fatto in sé, ma anche le sue circostanze.

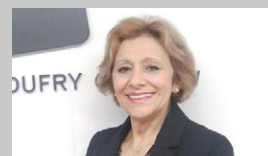
Questa sezione è inoltre dedicata a successi personali che hanno dell'incredibile e racconta di individui con una particolare abilità che li rende meritevoli di un riconoscimento. In sostanza, profili di persone che dovrebbero farci sentire orgogliosi di lavorare con loro.

Per aiutarci a trovare le migliori persone del settore da rendere protagoniste, abbiamo bisogno dei vostri contributi! Se conoscete qualcuno che ritenete dovrebbe essere incluso in questa sezione, inviate la vostra candidatura all'indirizzo email headoffice@dufry.com, includendo una breve presentazione e una bella foto. Ci auguriamo che vi piaccia!



Luca Hammel
Sede centrale
Basilea (Svizzera)

Luca è il nostro Global Treasury Front Office Head ed è anche l'orgoglioso vincitore di un premio Adam Smith che riconosce i migliori risultati tra i tesorieri, i CFO e i direttori finanziari di tutto il mondo. Luca è stato riconosciuto come l'"Astro nascente" dell'edizione di quest'anno dei premi. L'iniziativa di Luca nell'ambito della gestione di cassa, in particolare sull'implementazione dell'applicazione TIS per i pagamenti, lo ha fatto distinguere tra le 211 candidature provenienti da 30 paesi ricevuti dall'organizzazione.



Edith Picún
Aeroporto internazionale
di Carrasco
Montevideo (Uruguay)

Se conoscete l'attività di Montevideo, allora dovrete aver conosciuto Edith. Le due cose sono correlate. Dopo quasi 22 anni nell'azienda, è un'istituzione e una persona che rappresenta perfettamente i valori del personale di Dufry. In azienda dal 1995, ha dimostrato di essere una professionista appassionata e dedicata: l'energia e l'entusiasmo che mette in ogni sessione di formazione del personale addetto al servizio clienti, insieme ai suoi utili contributi al programma Out-In-Front le hanno fatto vincere il premio One Award di Dufry nel 2014.

Wall of Fame



Ana Salvado
Aeroporto di
Fort Lauderdale
Miami, Florida (Stati Uniti)
e Joe Didomizio
Amministratore Delegato
Divisione 5

La storia di Ana potrebbe essere tratta da un film d'azione. Il 6 gennaio 2017, l'aeroporto di Fort Lauderdale ha subito un attacco da parte di un uomo armato, che ha aperto il fuoco nella zona di ritiro dei bagagli del Terminal 2, uccidendo cinque passeggeri. Dopo che l'individuo è stato arrestato, l'aeroporto ha iniziato a chiudere rapidamente e centinaia di passeggeri e dipendenti dell'aeroporto sono rimasti bloccati nel terminal. Il terminal è stato evacuato due volte, e durante queste due evacuazioni i membri del nostro team sono stati spinti e persino calpestati. Ana però sapeva di dover dare l'esempio e di dover mostrare attenzione nei confronti del personale e dei clienti. È riuscita a tenere insieme tutto il personale e a mantenere la calma necessaria per controllare la situazione. Ha fatto tutto questo assicurandosi che alle persone in difficoltà e spaventate, compresi i bambini, venissero forniti gratuitamente generi di prima necessità tramite il negozio Hudson News del terminal. La storia è diventata virale nei circoli religiosi in tutto il Nord America grazie a un comico locale che si è offerto volontario per aiutare Ana durante il calvario.



Delfin Paños
Sede centrale
Basilea (Svizzera)

In quanto Global Retail Operation Head non immaginereste mai che Delfin è anche un vero atleta. Non gli è mai piaciuto correre. Tuttavia, tutto è iniziato dopo una corsa di 17 km, in pratica una corsa che attraversa la campagna, e ora si dedica a corse di oltre 170 km e di un dislivello totale di circa 20.000 metri. Una bella sfida! Se ci volete provare, dovrete allenarvi duramente: la preparazione per questo tipo di gare dura dai 6 ai 7 mesi in cui si deve correre per oltre 120 km a settimana, ossia una mezza maratona (21 km) ogni giorno e poi un giorno di riposo... Come dice Delfin, "la corsa è un po' come il cibo speziato: soffri quando sei al centro, ma arrivi ad un punto in cui non puoi più vivere senza". Un incidente motociclistico nel novembre del 2015 lo ha portato fuori dal circuito. Ma ora è tornato in pista con una nuova disciplina: Crossfit... abbiamo il prossimo campione del mondo tra di noi? Solo il tempo ce lo dirà...

DUFRY ONE AWARDS 2017 – RICONOSCERE I RISULTATI STRAORDINARI



Il "Dufry One Awards" è stato introdotto nel 2011 allo scopo di riconoscere l'eccellente lavoro dei dipendenti e dei team all'interno di tre categorie di premio a livello mondiale: "Performance Award", "Customer Service Award" e "Best Award Initiative". I vincitori del "Dufry One Awards" di quest'anno sono stati premiati con un certificato e un trofeo a livello mondiale.

Di Lubna Haj Issa

Quando i dipendenti o i team raggiungono risultati eccellenti, grandi o piccoli, è tempo di ringraziarli, per far brillare i riflettori su quello che hanno fatto, per consentire loro di godere di un momento di gloria, e per premiare e riconoscere il loro ottimo lavoro con un'esperienza pari al traguardo raggiunto. Il Dufry One Awards fa sì che tutto ciò accada.

I premi a livello mondiale per il 2017 sono stati giudicati da una giuria composta da quattro membri: Salvatore Aricò, Risorse Umane, Renzo Radice, Comunicazioni aziendali e Investor Relations, Yves Gerster, Finance e Fernando Nadal, Gestione Retail.

Dufry World vi presenta tutti i vincitori.

I Performance Awards

I criteri di selezione per questa categoria indicavano che la sede vincitrice era in grado di dimostrare come sono state migliorate le vendite, l'efficienza e le prestazioni dell'attività specifica.

I vincitori sono...

Divisione 1 – Europa meridionale e Africa

Il premio va alla Turchia per le sue attività all'aeroporto di Antalya. La sfida era quella di adattarsi alla diminuzione del numero di visitatori e all'incertezza del contesto imprenditoriale. Le esigenze più importanti individuate sono state quelle di motivare i dipendenti e mantenere tutti i processi operativi necessari. Al fine di raggiungere questi obiettivi è stata sviluppata una strategia di comunicazione attiva, che includeva attività come ad esempio i colloqui quotidiani con i team, fornendo un feedback sull'andamento delle vendite e mettendo in evidenza i

successi. Gli addetti alle vendite hanno compiuto uno sforzo in più per convertire i passeggeri in acquirenti. Ogni membro del team ha dimostrato che attraverso la forte attenzione ai valori e agli obiettivi fondamentali della società, l'eccezionale sforzo professionale, gli elevati standard di servizio e soprattutto il duro lavoro di squadra, le vendite sono state non solo mantenute, ma in realtà sono aumentate.

Divisione 2 – Regno Unito, Europa Centrale e Orientale

Il premio va al Regno Unito, al negozio World Duty Free presso l'aeroporto di Edimburgo. L'obiettivo era quello di migliorare le prestazioni di Edimburgo e sono state prese le seguenti misure: un cambiamento graduale nella pianificazione e nell'esecuzione di numerose attività locali o di eventi legati al calendario; nuovi percorsi e obiettivi di destinazione; la collaborazione con il team commerciale dell'aeroporto di Edimburgo per offrire un piano congiunto; eventi realizzati in partnership con il marketing, i fornitori, i produttori del settore beauty, le agenzie e i team di vendita dell'aeroporto, nonché cam-



pagne digitali gratuite. Il risultato eccezionale è stato che le vendite sono aumentate arrivando a raggiungere un incredibile numero a due cifre.

Divisione 3 – Asia, Medio Oriente & Australia

Il premio viene assegnato all'Indonesia per l'attività all'aeroporto di Bali. Qui l'ambizione è stata la necessità di migliorare le vendite e il marketing. Per raggiungere questo obiettivo, sono state lanciate diverse iniziative promozionali e sconti. Una di queste era uno sconto del 10% denominato "Happy Hours"; un'altra ha incluso un voucher di sconto del 5% esclusivamente per i clienti cinesi. Come risultato le vendite sono aumentate raggiungendo un numero a due cifre per il tabacco, i dolci e i liquori, nonché per le diverse marche di profumi e cosmetici.



Direttore Generale Asia del sud - Felix Brunner (a sinistra) e il suo team: Chintya Augustina (Sales Professional); Nengah Sastra Gangga (Shop Supervisor); Yenni Indarwati (Country Manager RU); Kadek Sudarmika (Category Manager profumeria e cosmetici); Ni Luh Sumariyani (Sales Professional); Daniel Amalo (Shop Operational Manager); Andi Widiyanto (Assortment Manager); Made Suwarnata (Shop Manager); W. Sri Hariati (Assistant Manager).

Divisione 4 – America Latina

Il premio va alla Norwegian Cruise Line (NCL) Jewel dei servizi crocieristici di Dufry. Gli obiettivi fissati erano aumentare le vendite e migliorare il servizio clienti. Il team NCL Jewel a bordo, guidato dalla responsabile del negozio Elena Mihaileanu, ha superato l'obiettivo del 20% nel corso della stagione in Alaska. Ciò è stato ottenuto perfezionando le promozioni e la definizione degli obiettivi per ogni membro del team. Il team ha conseguito con successo i propri obiettivi, raggiungendo un incremento a due cifre delle vendite ed elevati punteggi di soddisfazione degli ospiti.



Elena Mihaileanu, Manager di Jewel, è contenta del premio.

Divisione 5 – Nord America

Il premio viene assegnato agli Stati Uniti d'America per l'attività all'aeroporto internazionale di San Fran-

cisco. Qui il requisito era quello di creare un ambiente in cui le persone sono il cuore dell'azienda e delle sue attività. Lavorando al motto di 'Le persone fanno la differenza e se ci si prende cura delle persone queste si prenderanno cura dei risultati', il team si è sostenuto a vicenda per migliorare ogni giorno. Questo impegno verso obiettivi comuni e la convinzione che ognuno possa dare il proprio contributo, ha impressionato enormemente i giudici.

I Customer Service Award

I criteri di selezione per questo premio si sono basati sui punteggi del mystery shopping a livello mondiale, pertanto non è stata necessaria una presentazione da parte delle divisioni.

I primi cinque punti vendita con i punteggi più alti sono stati:

1. Aeroporto Internazionale di Atene, Grecia – Negozio Victoria's Secret
2. Aeroporto di Antalya, Turchia – Negozio Suncatcher
3. Aeroporto Newark Liberty, Stati Uniti – Negozi Dufry
4. Gatwick South, Regno Unito – Negozio principale World Duty Free
5. Zurigo, Svizzera – Negozio Lindt

I Best Initiative Award

I criteri di selezione per questo premio hanno indicato che l'iniziativa vincente di un individuo o di un team doveva dimostrare la proattività tra i dipendenti, la capacità di prendere l'iniziativa per risolvere una sfida, per aumentare le vendite o migliorare il servizio clienti.

I vincitori sono...

Divisione 1 - Europa meridionale e Africa

Il premio va alla realizzazione della campagna promozionale innovativa 'Comprane 2 e sul secondo avrai il -40%', che si è tenuta all'Aeroporto Internazionale di Atene nell'area Intra Schengen per profumi e cosmetici e per la prima volta è stata cofinanziata dall'aeroporto. L'attività promozionale ha contribuito con successo ad un aumento delle vendite, in un periodo in cui le condizioni prevalenti erano difficili in quanto sia i negozi che l'aeroporto erano entrambi in costruzione.



Vice Direttore Generale Alberto Iglesias (a sinistra), George Velentzas, CEO di Hellenic DutyFree Shops (al centro) e il CEO Divisione 1 Pedro Castro.

Divisione 2 – Regno Unito, Europa Centrale e Orientale

Il premio va al Regno Unito. I giudici hanno apprezzato l'idea di organizzare un concorso tra tutti i negozi del Regno Unito: la '2016 Winter Store Standards Competition'. L'obiettivo era quello di confrontare negozi di dimensioni simili, per individuare i migliori per ogni categoria e per riconoscere i vincitori davanti a oltre 100 dirigenti.



Store Operations Manager Andy Mason (a sinistra), Direttore Generale Regno Unito - Fred Creighton (a sinistra) e Store Manager Kathy Chamberlain (a destra).

Divisione 3 – Asia, Medio Oriente & Australia

Il premio va a Singapore. Il team del negozio Samsonite ha sviluppato un'iniziativa customer-friendly per creare un collegamento speciale con il servizio clienti post-vendita di Samsonite. Il personale addetto alle vendite ha spiegato le procedure del servizio post-vendita di Samsonite agli acquirenti al momento dell'acquisto ed è stato istituito per i clienti un indirizzo di posta elettronica PShopper@sg.dufry.com per indirizzare eventuali richieste iniziali prima

di contattare il centro di assistenza Samsonite. Il risultato fantastico è che i reclami dei clienti si sono ridotti in modo significativo: dell'88%.

Divisione 4 – America Latina

Il premio va all'Uruguay per l'iniziativa 'RRHH Te Informa'. La direzione ha individuato la necessità di migliorare la comunicazione interna. Il team locale delle risorse umane ha creato un nuovo strumento di comunicazione progettato per essere diverso da una newsletter, per essere attraente in modo da visualizzare e fornire un'esperienza di lettura divertente e veloce. L'obiettivo era quello di creare un senso di appartenenza e rafforzare il motto 'Siamo sempre presenti, siamo una squadra e ci piace riconoscere la nostra gente'. Inoltre, è stato pubblicato un volantino settimanale sui cartelloni pubblicitari, sono state inviate email e le comunicazioni sono state condivise anche tramite WhatsApp. L'iniziativa ha ottenuto un feedback positivo da parte del personale che ha affermato che la qualità della comunicazione interna è migliorata.

Divisione 5 – Nord America

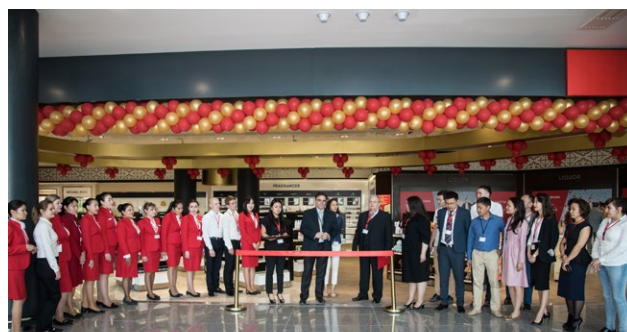
Il premio va all'attività Dufry dell'aeroporto di Chicago O'Hare, Stati Uniti. L'iniziativa 'Three items program' è stata creata per aumentare il numero di articoli acquistati da ciascun cliente. Tutti gli addetti alle vendite sono stati incaricati di vendere almeno tre articoli per transazione come obiettivo ideale. Per motivare il team, sono stati introdotti premi settimanali per l'addetto che ha raggiunto il maggior numero di vendite di tre articoli. ■

Divisione

D2 Due nuovi negozi aperti all'aeroporto di Astana

Due nuovi negozi Dufry sono stati ufficialmente aperti con una cerimonia di taglio del nastro a giugno presso l'Aeroporto Internazionale di Astana. I nuovi negozi sono costituiti da un tradizionale negozio duty-free e da un negozio specializzato chiamato Spirit of Kazakhstan, in cui vengono venduti prodotti di alta qualità di fornitori locali tra cui cibo, vestiti, souvenir di EXPO 2017 e molto altro ancora. I due negozi fanno parte di un accordo di 10 anni con l'aeroporto internazionale di Astana per gestire negozi duty-free con una superficie di

vendita totale di 1.226 m² presso il nuovo terminal in Kazakistan. ■



Evento importante all'aeroporto di Astana - cerimonia di taglio del nastro del nuovo negozio duty-free principale.

Inserisci la moneta

Un esperimento basato sul gioco ideato per coinvolgere i Millennials

Di Jorge Muñiz

Avete mai sentito parlare di eSport? Forse titoli come 'Call of Duty' o 'FIFA' vi ricordano qualcosa? Gli eSport sono una specie di competizione, soprattutto attraverso i videogiochi. Più comunemente, gli eSports sono delle gare ai videogiochi organizzate tra più giocatori. La comunità dei giocatori e di eSports, con oltre 1,2 miliardi di giocatori al mondo, il 17% della popolazione mondiale, è un pubblico di nicchia attraente, non solo perché potremmo (finalmente) vendere attraverso la PlayStation ma perché i giochi possono offrire un'ottima opportunità di interagire con questa comunità.

Molto è stato scritto sui Millennials - il gruppo di consumatori di età compresa tra i 20 e i 35 anni - e di come interagire con loro. Il gioco ci offre questa opportunità e il team di marketing digitale in Spagna ha recentemente condotto un test a Madrid, che ha prodotto risultati molto promettenti.



In collaborazione con una società denominata ESL, organizzatori di tornei di gioco con dati di affluenza simili agli incontri di Champions League, il team ha creato un esperimento completamente incentrato sui Millennials. Tra il 16 marzo e il 3 aprile sono state aperte due aree di gioco nel Terminal 1 e nel Terminal 4 dell'aeroporto Barajas di Madrid con la possibilità di giocare sia a FIFA che a Street Fighter. L'unico requisito per partecipare è stato o presentare una prova di acquisto del negozio o essere un membro del programma RED di Dufry. Il premio per il mini-torneo è stato un viaggio VIP all'ESL One Cologne 2017, il torneo di punta di ESL con i 16 migliori giocatori del mondo.

Una campagna aggressiva sui social media ha supportato l'esperimento, che ha pagato in termini di consapevolezza... e di vendite. Oltre 1.600 persone hanno partecipato all'evento, il che ha portato all'adesione di 1.200 nuovi membri al programma RED di Dufry. L'attività ha

raggiunto più di 350.000 utenti dei social media. Le informazioni sull'evento sono state mostrate più di cinque milioni di volte (stampe). Il supporto di due influencer, che hanno pubblicato due video dell'attività che sono stati visti da 310.000 utenti di YouTube, ha contribuito a creare una consapevolezza di grande impatto su questo gruppo.



I ragazzi giocano a Fifa e a Street Fighter.

L'esperimento ci ha insegnato anche altro. Ha contribuito ad aumentare la penetrazione del negozio: mentre quattro persone stavano giocando, altri 10 erano lì ad applaudire i colleghi, girovagavano nel negozio o persino acquistavano. Ha anche contribuito a comprendere i modelli e i prodotti di acquisto che questo gruppo di consumatori richiede, e che in alcuni casi non abbiamo nei nostri negozi, come marche specifiche di orologi o occhiali da sole.



In sintesi, questo è stato un ottimo esperimento che ci ha fatto acquisire informazioni su come modellare la nostra offerta per il futuro. Secondo Deloitte, entro il 2025, i Millennials rappresenteranno il 75% della forza lavoro del mondo, e rappresenteranno la futura generazione di consumatori. ■



Presentazione di Dufry Cruise Services con l'avvio delle attività sulla Norwegian Joy in Cina

In linea con la strategia di espandere ulteriormente la nostra presenza nel settore delle navi da crociera, abbiamo creato il centro di eccellenza Dufry Cruise Services con sede a Miami. Inoltre, Dufry ha appena iniziato a operare a bordo della Joy, una nave delle Norwegian Cruise Lines, costruita e personalizzata per il mercato crocieristico cinese.

Di Renzo Radice

Il canale delle navi da crociera è un'area di crescita strategica per Dufry in quanto è in crescita a livello globale e offre nuove opportunità per il futuro. Dufry Cruise Services ha sede a Miami (Stati Uniti) e unisce le competenze dimostrate nelle navi da crociera, che prima erano denominate Flagship Retail Services, con i punti di forza e le risorse globali del Gruppo. Mentre Flagship ha un know-how che non è secondo a nessuno nel settore, Dufry offre le risorse e il supporto di un'azienda globale, come il sistema di approvvigionamento e di acquisto centralizzato, lo sviluppo del negozio, il marketing e la logistica, nonché la catena di fornitura. Inoltre, la nostra presenza in 63 paesi fornisce una rete di supporto globale alle nostre attività crocieristiche in crescita, consentendoci in tal modo di essere vicini ai singoli mercati, ai clienti e ai relativi partner commerciali.

Dal punto di vista operativo le nostre vendite sulle navi da crociera e nei porti rappresentano il 2% del fatturato

del Gruppo. Le attività sulle navi da crociera di Dufry coprono rotte dagli Stati Uniti ai Caraibi, all'Alaska, Europa e Asia e dispongono di una superficie totale di vendita di quasi 9.000 m², che vanno da 140 m² a 2.000 m² per negozio, a bordo delle navi della Norwegian Cruise Lines, della Carnival e della Pullmantur. In totale Dufry è oggi presente su 17 navi da crociera e offre una gamma completa di prodotti tradizionali da duty-free così come boutique di marca simili ai negozi specializzati presenti negli aeroporti, come le gioiellerie colombiane Emeralds.

Entrare nel mercato asiatico delle crociere a bordo della Norwegian Joy

Dufry ha di recente iniziato ad operare sulla Norwegian Joy con nove negozi che coprono uno spazio di vendita di 1.950 m². La Joy è la prima nave da crociera della Norwegian che è stata costruita appositamente per i viaggiatori cinesi. La nuova nave da crociera di classe Breakaway Plus può ospitare 3.850 passeggeri



grazie alle sue suite di lusso nell'ambito del concetto esclusivo di "una nave nella nave". Per Dufry questa rappresenta una importante tappa strategica per aprirsi al mercato delle crociere asiatiche e ampliare ulteriormente questo canale in crescita.

Canale del travel retail in crescita

Secondo la CLIA (Cruise Lines International Association), nel 2016 i passeggeri di crociere oceaniche hanno raggiunto 24,7 milioni e per il 2017 CLIA prevede un altro anno di crescita per il settore con una previsione passeggeri di 25,8 milioni. Parte della crescita può essere attribuita allo sviluppo continuo del mercato asiatico, la cui capacità oceanica è aumentata del 9,2% nel 2016, con un incremento del 38% rispetto al 2015.

Le navi da crociera coprono un ampio spettro di dimensioni e di ambiti con capacità passeggeri, dimensioni dell'equipaggio e spazi commerciali diversi. Gli americani costituiscono la maggioranza dei passeggeri con altre nazionalità come i passeggeri canadesi, britannici e altri europei che costituiscono il resto e con i passeggeri asiatici che sono in rapida crescita. Di conseguenza, Dufry conferma una strategia commerciale sufficientemente flessibile in modo da tener conto dei vari tipi di clienti e nazionalità per massimizzare il proprio potenziale commerciale.

Rene Riedi, CEO della Divisione 4, commenta: "I nuovi uffici operativi si andranno ad aggiungere alle attività in corso e alla piattaforma di acquisti e di logistica al fine di avere le nostre risorse vicine ai principali itinerari delle navi da crociera. In questo modo avremo una presenza globale con una conoscenza locale specializzata e competenze regionali. Questi uffici e le piattaforme riceveranno il sostegno del Centro di Eccellenza e di altri importanti temi in tutta l'azienda Dufry, pur mantenendo la gestione e uno stretto rapporto con il mercato, i clienti e le stesse attività.

Siamo convinti che questo sia un notevole passo in avanti per questa importante area strategica di crescita per l'azienda e confidiamo in un successo continuo in stretta collaborazione con i nostri partner e di espandere ulteriormente la nostra azienda viste le opportunità che si creano in questo mercato in rapida crescita." ■

Divisione 

D5 Estensione del contratto all'aeroporto internazionale di Las Vegas McCarran

Hudson Group ha firmato l'estensione del contratto duty-free e duty-paid con l'aeroporto internazionale McCarran di Las Vegas fino al 2024. In quanto unico operatore di vendita al dettaglio duty-free, il contratto comprende oltre 1.650 m² di spazio commerciale incluso un nuovo negozio di 550 m² duty-free e duty-paid dal nome Las Vegas Dufry Shopping, nel Terminal One D-Gates. Il Las Vegas Dufry Shopping offrirà un vasto assortimento di prodotti e marche in tutte le principali categorie duty-free, tra cui profumi e cosmetici, vino e liquori, dolci, nonché nelle



categorie duty-paid come accessori, prodotti da viaggio, elettronica e moda. L'assortimento di liquori di fascia alta sarà caratterizzato da una vasta collezione di whisky e bourbon americani, e di opulenti whisky scozzesi. ■



Ogni contributo, per quanto piccolo, aiuta

Dufry ha collaborato con le Nazioni Unite per promuovere #YouNeedToKnow, una campagna di sensibilizzazione che mira a migliorare la sensibilizzazione di 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Utilizzando lo spazio nei negozi e con il supporto di partner aeroportuali in alcune destinazioni, la campagna viene gestita nei nostri negozi in oltre 100 aeroporti. E ognuno di voi può fare la sua parte diffondendo la voce o apportando dei piccoli cambiamenti nella vita quotidiana.

Di Jorge Muñiz

Se si fa un salto indietro nella storia e si passano in rassegna i principali eventi che hanno cambiato il corso della storia stessa, ci si renderà conto che, per quanto dietro molti di essi ci fossero grandi leader, è stato il piccolo contributo di milioni di individui con lo stesso obiettivo che ha reso possibile i cambiamenti.

Nel 2015, i leader mondiali si sono incontrati per discutere il futuro del nostro pianeta e per definire l'agenda di ciò che dovevamo fare tra allora e il 2030 al fine di preservarlo. Come risultato di tale consenso, le Nazioni Unite (ONU) hanno stabilito 17 obiettivi da raggiungere, i cosiddetti 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS/SDG), una mappa chiara e definita da seguire per un pianeta rinnovato, inclusivo e sicuro. Dallo sradicare la fame e la povertà alla conservazione degli oceani, all'uguaglianza di genere o all'accesso all'acqua potabile, questi obiettivi hanno stabilito l'agenda per i paesi, le istituzioni, le imprese e gli individui a livello mondiale.

Le Nazioni Unite si sono prefisse l'obiettivo di sensibilizzare verso questi obiettivi due miliardi di individui prima della fine del 2017, che è quasi un terzo della popolazione

mondiale. E per raggiungere questo obiettivo hanno avviato una campagna nel 2016 denominata #YouNeedToKnow, che mira a sensibilizzare le persone verso questi obiettivi e, soprattutto, a come possiamo contribuire, come individui, a un mondo più sostenibile e più equo, apportando solo dei piccoli cambiamenti nella nostra vita quotidiana.

Per sostenere le Nazioni Unite in questa sfida enorme e dopo alcuni test riusciti che hanno avuto luogo tra novembre e gennaio dello scorso anno negli aeroporti di Ginevra, Zurigo e Londra Heathrow, Dufry ha raggiunto un accordo per sostenere la campagna #YouNeedToKnow per sensibilizzare ai 17 OSS.

Supportato in decine di città dai nostri partner aeroportuali, Dufry ha messo a disposizione della campagna la propria rete di negozi a livello mondiale, dedicandovi uno spazio prominente e visibile. All'epoca in cui è stato scritto questo articolo, i colleghi di Dufry di oltre 100 aeroporti delle cinque divisioni hanno dato la loro adesione per dare una mano a spargere la voce. Sia affittando lo spazio sui cartelloni luminosi e finanche sugli schermi

che decorando il punto vendita con banner della campagna, tutti stanno contribuendo all'obiettivo dell'ONU di sensibilizzare le persone verso questi temi.



I grandi schermi attirano l'attenzione dei clienti verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

Dal Portogallo alla Grecia, all'Armenia, alla Russia, alla Bulgaria o al Marocco, tutti si stanno muovendo per attirare l'attenzione dei passeggeri. In Spagna, il team di marketing digitale ha realizzato una campagna sofisticata utilizzando le più recenti tecniche di geomarketing per interagire con i clienti e i passeggeri. Con l'incentivo di una generosa donazione ad un'organizzazione non governativa se l'hashtag della campagna - #YouNeedToKnow - veniva condiviso più di un milione di volte utilizzando i social media, i clienti e i passeggeri hanno aiutato Dufry a spargere la voce. Questa iniziativa è stata accolta con favore da tutta la comunità del settore del travel retail, dai media agli investitori e ai fornitori; tutti hanno evidenziato il

ruolo che Dufry ha assunto, agendo da vero leader del settore.

In un comunicato stampa congiunto inviato ai media per comunicare questa iniziativa, il nostro amministratore delegato Julián Díaz ha commentato: "Con oltre 29.000 colleghi e una presenza in 63 paesi, abbiamo la responsabilità di assicurare il nostro contributo ad un mondo migliore e più sostenibile per le generazioni future. Con oltre 2,5 miliardi di passeggeri che utilizzano gli aeroporti in cui operiamo ogni anno, abbiamo un'occasione unica di collaborare con i nostri partner aeroportuali per trasmettere questo messaggio ad un pubblico di tutte le età, culture e nazionalità. Attraverso questa partnership, vogliamo fare la nostra parte nella sensibilizzazione degli obiettivi di sviluppo fissati dalle Nazioni Unite e in ultima analisi, nel motivare le persone ad assumersi le proprie responsabilità per un'azione immediata."

Anche voi potete fare la vostra parte. Se visitate il sito web www.youneedtoknow.ch troverete una descrizione completa di ognuno dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, nonché dei suggerimenti per piccoli cambiamenti nella vostra vita quotidiana che possono aiutare a guidare il cambiamento necessario. Dallo spegnere le luci quando non servono a incoraggiare i giovani a frequentare le lezioni e a diffondere la consapevolezza dell'importanza della formazione nella vostra comunità, ci sono molte cose che, come individui, potete fare che richiedono poco o praticamente nessuno sforzo. Mettiamoci tutti insieme per creare un pianeta più sicuro, più accogliente e più sano per tutti i suoi abitanti. ■





Nuovo Duty Free Shop al Terminal 2 dell'aeroporto internazionale di Mexico City

Dufry gestisce quasi 30 negozi all'aeroporto internazionale Benito Juárez, meglio noto come Aeroporto Internazionale di Città del Messico. Dai negozi generici di travel retail alle boutique di marca, dai negozi di specialità ai minimarket, c'è di tutto per accontentare ogni cliente.

Per rendere l'offerta ancora più entusiasmante, Dufry

nel mese di luglio ha aperto un nuovo negozio duty-free nel Terminal 2. Il negozio principale si trova nella sala delle partenze internazionali. Con una superficie di vendita di 400 m² offre un vasto assortimento di profumi, bevande, prodotti alimentari, tabacco e accessori di lusso e dispone di una varietà di prodotti locali come la tequila e il mescal, la vaniglia naturale, il cioccolato messicano, le salse piccanti e il caffè gourmet. ■