



# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA  
AZIENDALE**  
NUMERO 26  
Marzo 2018



 Hudson suona la campanella alla NYSE **14**

 Intervista al CFO Andras Schreiber **6**

 Women@Dufry **9**

# Un 2017 vincente e un inizio promettente per il 2018

Di Julián Díaz

**Il 2017 è stato un anno importante per Dufry perché abbiamo raggiunto la maggior parte dei nostri obiettivi e ottenuto ottimi risultati finanziari. Abbiamo inoltre compiuto notevoli progressi in diversi progetti operativi chiave, come l'implementazione del nostro Business Operating Model e il lancio dei negozi di nuova generazione, un elemento chiave della nostra strategia digitale. Si tratta di tappe essenziali per garantire il nostro successo futuro. All'inizio del 2018, tuttavia, il vero momento clou è stata la quotazione di Hudson Ltd. alla Borsa di New York.**

Nel 2017, la nostra crescita organica ha mostrato una performance eccellente durante tutto l'anno in tutte le divisioni, raggiungendo 7.4%, superando le nostre aspettative originarie del 5-6%. Di conseguenza, il nostro fatturato è salito a 8,377.4 milioni di CHF, con una crescita del 7.0% rispetto all'anno precedente.

Il margine di profitto lordo è aumentato di 80 punti base, supportato dalle sinergie di acquisizione di WDF e si è attestato a 59.4%, consentendoci di migliorare la redditività operativa con un EBITDA che ha raggiunto 1,007.1 milioni di CHF, pari ad un margine di 12.0%.

Abbiamo inoltre confermato la nostra solida capacità di generazione di cassa registrando un flusso di cassa



di 467.0 milioni di CHF, mentre l'utile netto ha raggiunto 110.9 milioni di CHF in netta crescita.

## **Nuova organizzazione per affrontare al meglio il futuro**

All'inizio dell'anno abbiamo modificato la nostra struttura organizzativa per renderla pronta a soddisfare le esigenze attuali e future del mercato dei travel retail. Dopo aver portato a termine con successo la fase di integrazione di Nuance e World Duty Free, abbiamo definito questa nuova organizzazione lungimirante che ci permetterà di migliorare la nostra velocità decisionale, di incrementare l'efficienza e di focalizzarci sulla creazione di valore per gli azionisti, in particolare attraverso l'accelerazione della crescita e la trasformazione digitale. Insieme all'implementazione del nostro Business Operating Model (BOM), questa nuova organizzazione ci aiuterà a ottimizzare le opportunità future e ad incrementare ulteriormente la redditività dell'azienda.

### **Chi siamo**

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

**Team editoriale sede centrale:** Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Javier González, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, 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, 8**

Persone **6, 18**

WorldClass **9, 20**

Sotto i riflettori **14**

Negozi preferito **22**



### “Suonare la campanella” alla Borsa di New York (NYSE)

L'offerta pubblica iniziale (IPO) della nostra azienda nordamericana ha segnato una tappa importante all'inizio dell'anno. Il simbolico “suono della campanella” sulla piazza di scambio della NYSE non solo ha aperto il primo giorno di negoziazione per le azioni di Hudson Ltd., ma ha anche segnato l'inizio di una nuova era di espansione in Nord America, che ci permetterà sia di far crescere ulteriormente la nostra attuale attività di travel retail sia di accedere a nuove opportunità nel settore food & beverage (F&B) in rapida crescita. Aggiungendo ulteriori competenze di F&B saremo in grado di collocare Hudson Group come il partner principale ideale per gli aeroporti degli Stati Uniti, che vogliono sempre più spesso avere un unico partner forte per gestire tutto il loro spazio commerciale. Inoltre, l'IPO influisce positivamente sulla crescita dell'intero gruppo in quanto i proventi generati ci permettono di ridurre più rapidamente il nostro debito e di perseguire opportunità di M&A a livello globale.

### Ulteriore espansione della Corporate Social Responsibility

Continuiamo, passo dopo passo, ad ampliare il nostro operato in materia di responsabilità sociale d'impresa con diverse iniziative e anche dal punto di vista della reportistica. La nostra iniziativa women@dufry lanciata l'anno scorso ha fatto progressi nel sostenere le donne di talento perché raggiungano posizioni dirigenziali di primo piano all'interno dell'azienda e nell'aiutare le dipendenti a far fronte alle sfide del lavoro, della famiglia e della vita. Nei sei mesi trascorsi da quando il comitato direttivo guidato da me si è riunito per la prima volta, l'attenzione si è concentrata su due aree chiave del nostro percorso per sbloccare il potenziale delle donne all'interno di Dufry: In primo luogo, comunicare chiaramente le politiche che l'azienda ha già messo in atto per sostenere le donne sul posto di lavoro ogni giorno e nelle diverse fasi della vita, e in secondo luogo, garantire che siano posti in essere processi atti a favorire il talento femminile in seno all'azienda e garantire che la cultura favorisca una forza lavoro più diversificata a tutti i livelli dell'azienda.

Dal punto di vista della reportistica abbiamo appena pubblicato il nostro primo rapporto CSR redatto in accordo con gli standard Global Reporting Initiative (GRI), opzione Core. Il rapporto è parte integrante del nostro rapporto annuale e fornisce una panoramica del nostro impegno in materia di CSR e dei temi concreti che abbiamo individuato per Dufry, coprendo le tre dimensioni degli aspetti economici, ambientali e sociali.

### Riconoscere le iniziative dei nostri dipendenti

Sono particolarmente orgoglioso di tutte le singole iniziative e storie che presentiamo all'interno della nostra sezione Wall of Fame, poiché questo dimostra quanti dei nostri colleghi in tutto il mondo fanno il possibile per aiutare i nostri clienti, fornire supporto alle persone meno fortunate e favorire il successo della nostra azienda. ■

## D2 Due anni di supporto continuo all'Alzheimer's Research UK

Purtroppo, ci sono 50 milioni di persone in tutto il mondo che soffrono di demenza, eppure attualmente non ci sono trattamenti disponibili per rallentare o arrestare le varie forme di demenza come il morbo di Alzheimer. Solo attraverso la ricerca saremo in grado di cambiare questa situazione.

Tuttavia, nonostante l'impatto devastante della demenza sulle nostre famiglie e sulla società, la ricerca sulla patologia è ancora scandalosamente ridotta rispetto ad altre gravi patologie. Questo è il motivo per cui esiste Alzheimer's Research UK (ARUK). Si tratta della più grande organizzazione benefica europea per la ricerca sulla demenza, che finanzia ricerche pionieristiche per comprendere, diagnosticare, ridurre il rischio e curare la malattia.



Gli addetti alle vendite e i manager sono felici di supportare Alzheimer's Research UK.

ARUK sostiene inoltre le pluripremiate campagne di sensibilizzazione per migliorare la comprensione della demenza, influenzando al contempo i governi e i decisori politici a migliorare la ricerca e a garantire che le persone abbiano accesso alle cure per la demenza in tempi rapidi e non appena saranno disponibili.

World Duty Free si è impegnata a raccogliere 150.000 sterline nel corso dei suoi tre anni di collaborazione con ARUK, che termineranno nel dicembre di quest'anno. Alla fine di gennaio 2018, i nostri colleghi britannici avevano già raggiunto 135.000 sterline, con oltre la metà di tale importo raccolto nel 2017.

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.

Secondo Tim Parry, direttore di ARUK: "L'entusiasmo dei dipendenti di Dufry nel Regno Unito è stato straordinario. Dalla sempre più popolare vendita di dolci alle raccolte in contanti, alle sopracciglia e alle barbe scintillanti, il tutto in nome della demenza."

Il denaro raccolto dai nostri colleghi britannici è stato utilizzato per supportare la infoline della Ricerca sulla demenza di ARUK. Si tratta di un servizio di vitale importanza che fornisce alle persone le informazioni necessarie sulla demenza e le aiuta a partecipare agli studi clinici. La infoline è stata in grado di rispondere a oltre 12.000 richieste da quando è stata lanciata nel giugno 2014.

La infoline sta svolgendo un ruolo importante nella missione di ARUK di dare luogo entro il 2025 a un trattamento che cambierà la vita delle persone affette da demenza, incoraggiando le persone a iscriversi a Join Dementia Research, un servizio che coniuga studi adeguati alle persone interessate a partecipare alla ricerca.

Per saperne di più su ARUK visitate il sito:  
[www.alzheimersresearchuk.org](http://www.alzheimersresearchuk.org) ■

## D3 Estensione del contratto a Macao per il negozio Atrium

Dufry ha esteso il contratto per il proprio prestigioso negozio Atrium nel lussuoso hotel e casinò The Venetian Macao. Sulla base del nuovo contratto, Dufry gestirà il negozio di 2.000 m<sup>2</sup> fino alla fine del 2024. Dufry ha presentato i progetti per una ristrutturazione completa del negozio e il negozio ristrutturato sarà caratterizzato da un miglior allestimento e introdurrà molte nuove ed emozionanti marche ai milioni di persone che visitano il resort ogni anno.



Il prestigioso negozio Atrium nel lussuoso hotel e casinò The Venetian Macao.

L'Atrium è il più grande negozio multi-categoria del Venetian Macao ed è gestito da Dufry sin

dall'apertura del resort nel 2007. Sono già iniziati i lavori per questo prestigioso sviluppo del punto vendita, che dovrebbero concludersi a breve.

Il nuovo negozio offrirà ai clienti un'esperienza d'acquisto di livello mondiale, con un allestimento migliore e un'offerta commerciale più forte. L'attenzione si concentrerà principalmente su profumi e cosmetici, supportati da altre categorie chiave tra cui accessori moda, prodotti di lusso, alimentari e dolci. ■

## D3 Attività di retail nel negozio walk-through all'avanguardia dell'aeroporto di Sharjah

Alla fine del 2017 sono stati completati gli importanti lavori di ristrutturazione del negozio all'aeroporto internazionale di Sharjah per creare uno spazio di vendita al dettaglio walk-through all'avanguardia che copre 1.793 m<sup>2</sup>. L'inaugurazione ufficiale ha avuto luogo in occasione di una cerimonia ufficiale di taglio del nastro a gennaio 2018 alla presenza dei Senior Director della direzione di Dufry e dell'aeroporto di Sharjah.



Inaugurazione del CEO Julián Díaz.

Il negozio ristrutturato presenta un allestimento migliorato e aggiunge nuove ed entusiasmanti marche al mix di prodotti del negozio, tra cui molte marche di lusso come orologi Omega, Rado, Tissot e Longines e borse in pelle Cerruti.

Un numero maggiore di passeggeri provenienti da Iran e Siria transitano nell'aeroporto e un maggior numero di russi visitano il paese come turisti e Dufry ha quindi adattato di conseguenza il mix di prodotti. Per trasmettere un più forte 'senso del luogo' tutti i prodotti arabi sono stati raggruppati sotto il nome di 'Spirito di Arabia' per creare un punto focale nella zona centrale



Iain Forrest, Direttore Generale Medio Oriente e India (secondo da sinistra) e il CEO Julián Díaz festeggiano con gli sceicchi degli Emirati.



© Phoenix Airport Authority

del negozio. Qui, i clienti troveranno un'offerta di fragranze più localizzata, con maggiore attenzione ai profumi a base di oud per esempio, così come una vasta selezione di cibi regionali tra cui datteri, noci e cioccolatini Camel. All'interno di 'Spirito di Arabia' è stata inoltre introdotta una nuova parete di schermi video, insieme ad altri 16 schermi video distribuiti nel resto del negozio, per consentire promozioni specifiche per categoria e lanci di prodotti in diverse location. ■

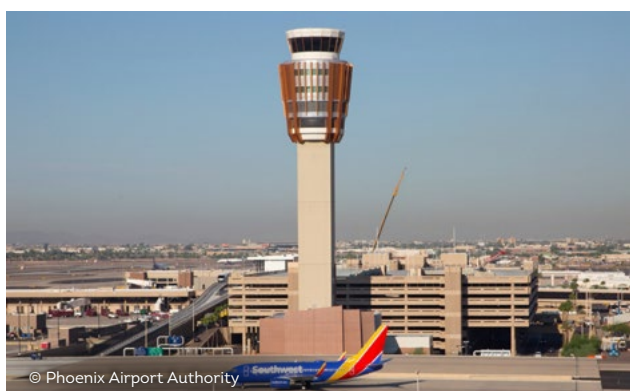
## D5 Nuova concessione all'aeroporto di Phoenix

Alla fine del 2017 a Dufry sono stati aggiudicati due nuovi negozi duty-free e duty-paid nel Terminal 4 dell'aeroporto internazionale di Phoenix Sky Harbor (PHX). In qualità di unico operatore di vendita al dettaglio duty-free presso il PHX, il nuovo contratto comprende oltre 270 m<sup>2</sup> di spazio di vendita.

Estée Lauder a Lancôme e molti altri. L'assortimento di liquori di alta gamma comprende una collezione di whisky, cognac, vini e champagne raffinati. ■



© Phoenix Airport Authority



© Phoenix Airport Authority

I negozi Duty Free di Phoenix, situati prima e dopo la sicurezza, offriranno ai passeggeri internazionali un eccellente assortimento di marche e prodotti in tutte le categorie, compresi vini e alcolici, tabacco, profumi e cosmetici, accessori moda e dolci. I passeggeri nazionali potranno inoltre usufruire del grande assortimento di prodotti offerti ad eccezione di vini, liquori e tabacco. In primo piano troveranno marche di profumi e cosmetici da Chanel, Clinique, ed



# Il giardiniere del mercato

**Un vecchio libro inglese di giardinaggio, 'L'arte del giardinaggio' spiega che l'abilità "consiste nell'offrire alla coltivazione delle colture, che siano erbe aromatiche, frutta o fiori, una quantità adeguata di nutrimento adatto, un adeguato grado di esposizione alla luce e un sufficiente riparo da tutti gli elementi nocivi." Questo è qualcosa che Andreas Schneider, CFO di Dufry, conosce molto bene. Appassionato di giardinaggio, è stato molto occupato a far crescere "nuove colture" mentre si occupava del giardino di Dufry. Dalla fortunata quotazione di Hudson alla Borsa di New York, ai rapporti con gli investitori, con un dipartimento finanziario in crescita o con il team addetto alla comunicazione, Andreas continua ad aggiungere elementi a questo favoloso progetto paesaggistico che è Dufry.**

Di Jorge Muñiz

***Dufry ha portato a termine con successo l'IPO dell'azienda statunitense, ora quotata come Hudson Ltd., in un momento in cui si parla di integrazione e di operare come un'unica azienda. Qual è la logica della quotazione in borsa dell'azienda?***

Un'ottima domanda e vorrei innanzitutto rispondere al primo punto che hai sollevato. L'integrazione e la standardizzazione sono solo uno strumento. In realtà l'obiettivo è quello di essere il miglior travel retail e questo strumento dovrebbe permetterci di migliorare ulteriormente e realizzare questa ambizione. Quando si pensa al settore del travel retail (e in generale al retail), tutto si basa "proprio" su due aspetti fondamentali: stimolare le vendite e aumentare i profitti complessivi. Quindi, l'integrazione ha senso in una realtà globale come la nostra, perché abbiamo a che fare con fornitori globali e una base clienti globale.

In questo contesto, il mercato nordamericano è diverso dal resto del mondo per quanto riguarda il travel retail, in quanto si tratta prevalentemente di un mercato in cui vengono pagati i dazi. Si tratta di un enorme mercato in cui i clienti locali statunitensi sono molto attenti alla comodità e all'approvvigionamento locale, rispetto a tutti gli altri mercati molto più influenzati dai marchi duty free e globali.

Inoltre, il modo in cui gli aeroporti sono gestiti negli Stati Uniti è diverso per una serie di ragioni. Ad esempio, i proprietari degli aeroporti in genere non gestiscono le attività. Al contrario, affidano tale gestione ai costruttori o ai gestori dei diritti; c'è anche un regolamento (regolamento ACDBE) per incorporare i gruppi minoritari nella gestione degli aeroporti; il ruolo del concessionario principale sembra essere tornato e sta acquistando slancio; e tutto questo spesso significa che è necessario un approccio più ampio in materia di accise pagate.



Il Direttore finanziario Andreas Schneider è appassionato di giardinaggio e Dufry.

Riteniamo che il settore nordamericano necessiti di maggiore flessibilità operativa e strategica per sviluppare appieno il proprio business. Detto questo, dal

lato duty free e delle funzioni generali, desideriamo la piena integrazione in quanto esistono delle sinergie; quindi è importante che Dufry rimanga un azionista di maggioranza di Hudson.

In un certo senso, l'IPO che abbiamo recentemente concluso con successo racchiude il meglio dei due mondi: dà maggiore flessibilità all'azienda statunitense, mentre la parte Dufry rimane integrata in modo efficace.

**L'appetito degli investitori per più "Dufry" sul mercato può essere un termometro di quanto stiamo facendo agli occhi degli investitori. In questo senso, quanto è stato facile o difficile il processo di posizionamento di Hudson per gli investitori statunitensi?**

Sia Hudson che Dufry sono aziende eccellenti per una serie di ragioni. Ma quando ti metti nei panni di un investitore, ci sono tre elementi che sono fondamentali:

- Crescita a lungo termine: il settore del travel retail è trainato dalla crescita dei passeggeri secolare e tutte le previsioni indicano che il numero di passeggeri continuerà a crescere nel prossimo futuro. In quanto travel retail, possiamo trarre vantaggio da un flusso di traffico costante e in gran parte prevedibile derivante da una clientela in costante evoluzione.
- Base di consumatori vincolata e benestante: la maggior parte dei nostri negozi si trova oltre i controlli di sicurezza. Questo significa che i nostri potenziali clienti passano una notevole quantità di tempo nelle aree dei terminal aeroportuali dove siamo situati.
- E, cosa molto importante, siamo completamente svincolati dal commercio elettronico. A causa della natura della nostra attività, abbiamo il consumatore fisico nei nostri negozi, il che porta ad effettuare acquisti sia essenziali che impulsivi nei nostri negozi.

**Consigliaresti ai tuoi amici di investire in Dufry? E perché?**

(Ride) C'è un principio a cui mi attengo: mai fare affari con gli amici. Ma parlando seriamente, si possono fare o perdere un sacco di soldi sui mercati azionari, quindi acquistare azioni non è per tutti. Così ho detto a mia madre di non comprare azioni, nemmeno di Dufry.

Per quanto mi riguarda, sono un felice azionista di Dufry perché è una grande azienda con un ottimo caso di investimento.

**Da quando hai assunto la carica di CFO di Dufry nel 2012, l'azienda ha più che raddoppiato le sue dimensioni. Come si svolge il coordinamento della gestione finanziaria in una organizzazione così grande?**

È certamente un compito complesso da svolgere. Operiamo su 64 mercati diversi. Ciò significa allineare 64 modalità di gestione e rendicontazione finanziaria,

fiscale, regolamentare e quindi consolidare tutte queste informazioni per condividerle in modo completo con gli azionisti e gli investitori. E tutto questo con scadenze molto rigide!

La nuova struttura societaria, tuttavia, e la standardizzazione dei processi con il Business Operating Model sono molto utili. Ma oltre a questo, l'ottimo gruppo di professionisti che abbiamo, a livello globale, di divisione e di paese, sono ciò che rende questo processo scorrevole.

**Le comunicazioni aziendali e le relazioni con gli investitori sono un'altra area di tua responsabilità. Quali sono le principali aree di sviluppo?**

Una comunicazione efficace sia interna che esterna è un fattore chiave che contribuisce al successo di qualsiasi azienda, e soprattutto della nostra dove è fondamentale sviluppare la fiducia all'interno delle nostre relazioni. Abbiamo un lungo elenco di stakeholder con cui confrontarci (dipendenti, proprietari, marche, investitori, media, legislatori e persino concorrenti) e ognuno di loro ha esigenze e modalità di comunicazione diverse. L'armonizzazione tra ciò che diciamo e come lo diciamo è la sfida principale.

I clienti si evolvono. E anche il modo in cui avviene la comunicazione si evolve. Abbiamo bisogno di mantenere i legami con i nostri potenziali clienti perché, nonostante la nostra base clienti sia vincolata come accennato sopra, l'esperienza di acquisto in Dufry deve iniziare non appena qualcuno acquista il biglietto. In questo senso, il lavoro svolto sui social media è vitale per mostrare al mondo ciò che abbiamo e ciò che ci rende diversi ed esclusivi.

Nei rapporti con gli investitori, la recente IPO ha posto una nuova sfida. In qualità di società indipendente e quotata in borsa, avevamo creato un team locale di Relazioni e comunicazione con gli investitori negli Stati Uniti. Tuttavia, Hudson rimane un'azienda di Dufry e questo significa che abbiamo bisogno di mantenere stretti legami tra i team e livelli elevati di sincronizzazione tra noi stessi.

Infine, a livello di comunicazione interna, la sfida principale è migliorare la nostra copertura. In un mondo ideale, vorremmo parlare con ciascuno degli oltre 32.000 dipendenti che oggi sono parte di Dufry. La tecnologia può essere d'aiuto, ma questo è un settore di sviluppo per noi.

**Abbiamo letto che quest'anno elaboreremo il nostro rapporto sulla sostenibilità. Un bisogno o una convinzione?**

Entrambi. In generale, gli investitori e gli stakeholder si aspettano di ricevere informazioni più complete sul modo in cui le aziende si comportano e sulla loro posizione in merito a vari temi sociali e ambientali e su ciò che stanno attivamente facendo in proposito, quindi

dobbiamo essere in grado di spiegarglielo. Ma soprattutto, è anche la cosa giusta da fare. In qualità di azienda, abbiamo delle responsabilità nelle comunità in cui operiamo, in particolare nei confronti dei nostri dipendenti. Il punto di partenza per me è sempre descrivere e valutare, perché è solo in questo modo che si possono migliorare le cose.

***Pensa che per un giorno sei stato completamente scollegato dal mondo. Niente cellulari, e-mail... 24 ore solo per te. Cosa faresti?***

È facile: Passerei una giornata nel mio giardino o farei un'escursione in montagna, per me non c'è niente di meglio che passare del tempo fuori e idealmente al sole. ■

#### IN UN MINUTO:

- Un piatto:** Sono un vero buongustaio, quindi ho varie opzioni. Mi piace la cucina francese o mediterranea, ma in Svizzera i cibi indiani e mediorientali sono difficili da trovare, e sono quelli che mi entusiasmano.
- Un libro:** 'La breve favolosa vita di Oscar Wao' di Junot Díaz.
- Una città:** Ne ho due: Rio de Janeiro (il paesaggio più bello di sempre in una città) e Tokyo.
- Un film:** 'Breaking Bad' (anche se è una serie) e 'Fratello, dove sei?' (dei fratelli Coen).
- Un hobby:** Giardinaggio ed escursioni.
- Un leader:** Nessuno in particolare. Ci sono molti che sono fonte di ispirazione in un modo o nell'altro.

## D2 Inaugurazione del nuovo negozio walk-through nel Terminal Nord dell'aeroporto di Gatwick

Il nuovo negozio walk-through di World Duty Free nel Terminal Nord dell'aeroporto di Gatwick è stato inaugurato ufficialmente con un tour della stampa e una cerimonia di taglio del nastro.

Con una superficie di quasi 2.000 m<sup>2</sup>, il negozio sostituisce i precedenti negozi di World Duty Free e si trova subito dopo la security. Con i più alti standard di servizio al cliente, le ultime innovazioni nella tecnologia digitale e una vasta gamma di prodotti, il negozio offre un'esperienza d'acquisto eccezionale.

L'ingresso al negozio introduce il viaggiatore nell'area liquori, che presenta collezioni di alcolici, comprese le marche locali. Lo spazio è diviso 50:50 tra liquori e il concept di whisky specializzato, World of Whisky. Uno spazio di contentainment segue la sezione liquori, creando un punto di sosta dedicato all'ascolto della nostra clientela e evidenziando nuove proposte. La sala dedicata al reparto beauty è il fiore all'occhiello del negozio. Una zona skincare introduce i clienti a



Inaugurazione da parte del CEO Julián Díaz: Guy Stephenson, Direttore Commerciale Aeroporto di Gatwick ed Eugenio Andrades, CEO Operazioni e Strategie.

marche di fascia alta come La Mer, Elemis e Sisley. L'area riservata al lusso ospita occhiali da sole, gioielli e orologi e al suo interno, un 'Magic Mirror' stimola il coinvolgimento del cliente. Lo schermo digitale speculare consente ai clienti di provare una varietà di stili, confrontare le immagini e condividere contenuti sui social media o via e-mail. Il percorso del cliente nel negozio si conclude con l'area dei dolci e i souvenir. Un 'senso di identità' viene trasmesso con una serie di immagini di luoghi simbolo di Londra, che appaiono attraverso le 'finestre' situate dietro le casse. ■



# Women@Dufry

## EQ, QI, LQ - È tutto qui in Dufry!

Questi tre acronimi riassumono il motivo per cui un terzo dei capi sono donne nella società leader di tecnologia e servizi digitali, Alibaba. Jack Ma, fondatore e presidente esecutivo di Alibaba, dice che le donne sono brave ad aiutare l'azienda a crescere, perché oltre al loro QI, portano alti livelli di EQ (intelligenza emotiva) e LQ (che egli descrive come il quoziente amore o 'prendersi cura') ad Alibaba, che vede prima di tutto come un'attività orientata al cliente.

Dufry, sotto la sponsorizzazione del CEO Julian Diaz, ha intrapreso un percorso per sbloccare il potenziale delle donne che lavorano in Dufry e per aiutare le donne di talento e ambiziose a proseguire la loro carriera all'interno della nostra azienda, anche questa un'attività orientata al cliente.

### Di Sarah Branquinho

L'iniziativa women@dufry è stata lanciata lo scorso anno da un gruppo direttivo composto da una sezione trasversale di donne dirigenti dell'azienda (nella foto), in una varietà di funzioni e aree geografiche, dalla sede centrale di Basilea e da ogni divisione, con l'obiettivo di aiutare le donne a crescere.

Il gruppo direttivo ha organizzato la sua seconda riunione, presieduta da Julian Diaz e sostenuta da Jordi Martin-Consegra, Salvatore Arico e Marc Baumgartner. Julian ha promesso il suo impegno costante a "garantire la crescita delle donne in Dufry e a far sì che le donne di talento raggiungano posizioni dirigenziali di primo piano all'interno dell'azienda e ad aiutare le dipendenti a far fronte alle sfide del lavoro, della famiglia e della vita".

Nei sei mesi trascorsi da quando il gruppo si è riunito per la prima volta, l'attenzione si è concentrata su due aree chiave del nostro percorso per sbloccare il potenziale delle donne all'interno di Dufry:

- una chiara comunicazione delle politiche che l'azienda ha già messo in atto per sostenere le donne nell'affrontare le sfide di conciliare problemi legati al lavoro, alla famiglia e alla vita, e
- garantire che siano posti in essere processi atti a favorire il talento femminile in seno all'azienda e garantire che la cultura favorisca una forza lavoro più diversificata a tutti i livelli dell'azienda



#### INCONTRIAMO NOEL CHO - DIRETTORE RU ASIA, MEDIO ORIENTE, AUSTRALIA ED EUROPA DELL'EST

Noel lavora nell'ufficio di Dufry a Hong Kong, la città in cui è cresciuta e ha lavorato inizialmente come responsabile del

servizio clienti in una banca, prima di intraprendere una carriera nel settore delle risorse umane con le multinazionali nel settore della vendita al dettaglio, della comunicazione e della gestione del marchio. A differenza degli altri direttori di divisione e direttori delle risorse umane, che sono stati trasferiti da altri paesi o ruoli, nel 2016 Noel è entrata a far parte della nuova divisione 3 di Dufry da un'altra azienda.

#### Cosa ti ha spinto ad unirti a Dufry?

"La varietà e il dinamismo dell'azienda e il ruolo. La portata e la regione sono molto ampie e complesse, una combinazione unica che trovo molto interessante e stimolante."

#### E cosa porti tu in Dufry?

Nelle aziende multinazionali in cui ho lavorato precedentemente, sono stata in grado di sviluppare e accumulare esperienza in aspetti diversificati della professione, così come di imparare e individuare modi efficaci di lavorare con persone provenienti da culture e background diversi. Questa esperienza è preziosa per sviluppare una mentalità internazionale, flessibilità, comunicazione, affrontare la complessità e l'ambiguità e, cosa più importante, il rispetto della diversità e dei valori altrui.



**INCONTRIAMO ISABEL ZARZA, RECENTEMENTE NOMINATA GENERAL MANAGER DELL'AFRICA**

Nel suo nuovo ruolo Isabel supervisionerà tutte le attività di Dufry in questo vasto continente africano, tra cui Marocco, Egitto, Nigeria, Costa

d'Avorio, Ghana, Kenya, Capo Verde e Mozambico, attività impegnative e molto diverse in un continente con molte promesse.

***In che modo Isabel ha raggiunto questo ruolo di leadership?***

Isabel ha lavorato prima in Aldeasa come analista presso il Dipartimento per lo Sviluppo Internazionale, per poi passare a un'esperienza come Strategy Project Manager di Accenture prima di tornare ad Aldeasa come Responsabile delle Relazioni con gli Investitori, poi come Vicedirettore per la Strategia e lo Sviluppo Aziendale, poi Direttore quando Dufry ha acquisito World Duty Free Group. Dal 2016 è Direttore sviluppo aziendale per la Divisione 1 e coordina il Piano Strategico Globale per Dufry.

***Quali competenze fondamentali ti hanno preparato per il tuo nuovo ruolo (dopo tutto, non hai mai lavorato nelle attività operative)?***

Anche i miei due predecessori hanno ricoperto ruoli operativi senza esperienza precedente! Tuttavia, vorrei sottolineare le forti competenze analitiche, un forte accento sui risultati, la resilienza, la determinazione e l'intelligenza emotiva per essere in grado di negoziare con le autorità aeroportuali e partner provenienti da molte culture diverse.

***Qual è il consiglio per le donne che ambiscono a entrare nel team dirigenziale Dufry?***

Siate voi stesse e fatevi sentire! Durante la mia carriera professionale ci sono state molte riunioni in cui ero l'unica donna e spesso mi è stato consigliato di non mostrare i miei sentimenti, ma credo che mostrando il mio impegno e la mia passione per i progetti abbia effettivamente conquistato nuovi successi per la nostra azienda! Oggi ci sono molte ricerche che dimostrano che le aziende hanno bisogno di cambiare il loro stile di leadership per adattarsi ai nuovi modi di lavorare. Possiamo aiutare ed essere parte di questo cambiamento essendo noi stesse.

Non sorprende che Dufry sia in regola in tutti i paesi con le politiche relative al supporto alle donne sul posto di lavoro, ma in un'analisi approfondita della legislazione e delle pratiche aziendali è stato riconosciuto che la comunicazione su queste opportunità potrebbe essere notevolmente migliorata. Il quadro generale di riferimento è contenuto nel manuale Dufry, disponibile su Dufry Gate (Sezione Informazioni generali), tuttavia non tutti tra i 32.000 dipendenti di Dufry hanno accesso diretto a Dufry Gate. Nei prossimi mesi il team delle Risorse Umane si è impegnato in uno sforzo concertato per convincere i Line Manager dell'importanza di discutere i cambiamenti delle fasi della vita con i propri team e di condividere le informazioni e le linee guida necessarie per sostenerli.

Nell'intento di aiutare il personale esistente e di diventare un datore di lavoro preferito, Dufry si è anche chiaramente impegnata a favorire un'organizzazione flessibile del lavoro caso per caso, purché non vi sia un impatto irragionevole sullo svolgimento del proprio lavoro, su altri colleghi o sui clienti interni ed esterni.

So che i colleghi di tutta l'azienda apprezzeranno questo impegno. Viviamo in una società in cui gli uomini svolgono un ruolo sempre più importante nella condivisione delle responsabilità quotidiane a casa, ma resta il fatto che per molti motivi le donne sono ancora tenute a far fronte alle pressioni della vita domestica, sia come badanti per i genitori anziani, sia come madri, sorelle o buone amiche, e ad essere presenti per affrontare ogni tipo di crisi impreviste.

Avere responsabilità al di fuori del mondo del lavoro significa che le donne trovano modi efficienti e creativi per far fronte al loro carico di lavoro, il che non rende le donne meno ambiziose. Mentre alcune donne raggiungono un livello in cui sono a proprio agio, altre sono determinate a puntare in alto.

Dufry offre a tutti i suoi dipendenti opportunità di crescita. La revisione della gestione delle prestazioni di fine anno incoraggia una discussione su quali sono le aspirazioni di ogni persona e su quale supporto ognuno di noi ha bisogno in termini di formazione ed esperienza per aiutarci a raggiungere i nostri obiettivi e ci sono opportunità per imparare e crescere che sono lì a disposizione. Ci sono progetti per far crescere ulteriormente le persone di talento all'interno di Dufry e questi saranno condivisi con voi nei prossimi mesi.

Prendiamo l'esempio di Isabel Zarza, recentemente nominata Managing Director per l'Africa, una dei pochi MD del paese, e in questo caso MD per un intero continente, una vera sfida! Leggi sopra la storia della crescita professionale di Isabel in Dufry.

Siamo noi donne a essere parte del problema? Siamo in grado di candidarci a ruoli in cui non necessariamente possiamo soddisfare tutti i requisiti, ma forse acquisire quella conoscenza una volta nominate? Abbiamo discusso apertamente le nostre aspirazioni di carriera con i nostri Line Manager? Abbiamo studiato

quali sono i requisiti fondamentali e abbiamo chiesto una formazione che potesse esserci utile per offrirvi la migliore possibilità di acquisire le conoscenze e le competenze necessarie?

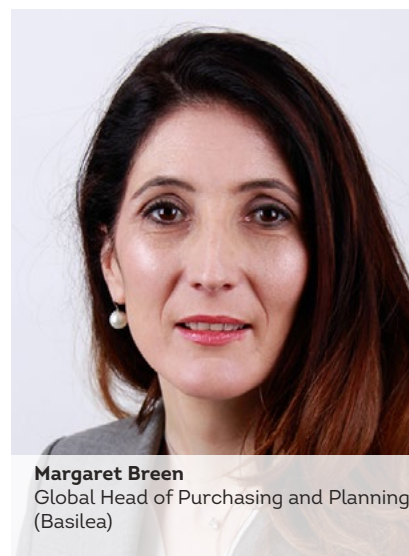
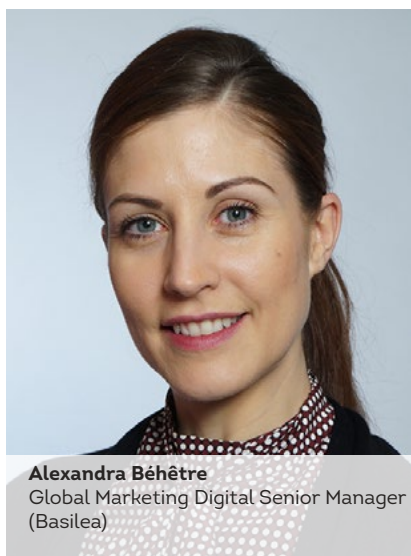
Qual è il prossimo passo per women@dufry? Sono in corso dei progetti per creare alcune sedute di ascolto nella sede centrale di Basilea e in ciascuna delle divisioni, per condividere con voi le discussioni che abbiamo avuto e chiedervi come pensate che Dufry possa aiutarvi a far progredire la vostra carriera.

Si tratta del primo e autentico passo avanti. Con migliaia di dipendenti, ci vorrà un po' di tempo per com-

prendere le problematiche e i successi delle donne in tutta l'azienda e per pensare a come possiamo affrontare i problemi, condividere e celebrare i successi. Ma è un inizio, e un nuovo inizio che ha il pieno sostegno del team dirigenziale di Dufry.

**Volete contribuire al dibattito? Avete esperienze o opinioni che desiderate condividere pubblicamente o privatamente (la riservatezza sarà rispettata se richiesto). Ci piacerebbe sentire voi, uomini o donne. Non esitate a mettervi in contatto con noi inviando una email a [women@dufry.com](mailto:women@dufry.com) o una qualsiasi delle donne fantastiche del gruppo direttivo di women@dufry. ■**

## Women@Dufry Dirigenti







**Fabiola de la Cruz Wyck**  
Group Executive & Board of Directors  
Office Head (Basilea)



**Manuela Facheris**  
Global Category Management Director  
Luxury, Fashion, Sunglasses, Watches,  
Jewelry and Accessories (Basilea)



**Ana Maria Garcia Menendez**  
Finance and Controlling Director  
(Montevideo)



**Stefanie Manfrass**  
Global Head of Business Controlling  
(Basilea)



**Vanessa Nigro**  
Global Internal Audit, Loss Prevention  
and Enterprise Risk Management  
Director (Basilea)



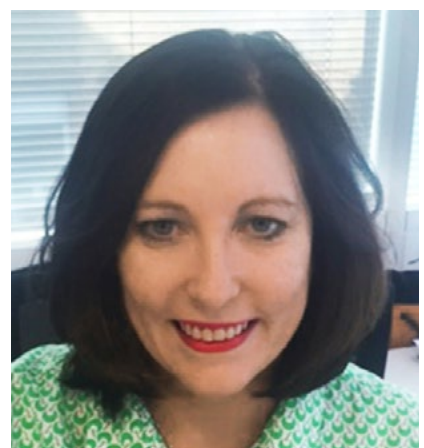
**Vivianne Nunes**  
Commercial Director Division 4:  
Brazil & Bolivia (Rio de Janeiro)



**Hope Remoundos**  
Executive Vice President, Chief  
Marketing Officer Hudson Group  
(New Jersey)



**Liliana Vidal**  
Deputy General Counsel (Miami)



**Joanna Warne**  
Divisional Commercial Director UK,  
Northern, Central and Eastern Europe  
(Londra)

# Business Operating Model – L'anno in corso

## Di Fernando Nadal

È all'inizio dell'anno che guru e veggenti spolverano le loro sfere di cristallo per prevedere cosa porterà il nuovo anno! Dalle prestazioni macroeconomiche al vincitore della Coppa del Mondo di calcio, si trovano ogni sorta di previsioni ovunque.

Ma noi non abbiamo bisogno di una sfera di cristallo per anticipare cosa accadrà in Dufry nel 2018. E questo probabilmente perché abbiamo un percorso molto chiaro da seguire. Il 2018 sarà un anno impegnativo in cui il cambiamento sarà una parola comune a tutti i livelli dell'organizzazione. È l'anno in cui il nuovo Business Operating Model (BOM) sarà pienamente implementato in tutti i 64 paesi in cui Dufry opera.

Il lancio del BOM è probabilmente il cambiamento più fondamentale mai realizzato nella storia di Dufry. I nuovi processi ci permetteranno di essere più efficienti e flessibili, di reagire più rapidamente ai cambiamenti del mercato e di eliminare le disfunzioni frustranti.

In sostanza, è il passo necessario che Dufry deve compiere per consentire all'azienda di ottimizzare realmente la propria posizione di leadership sul mercato e garantire una crescita e uno sviluppo costante e solido dell'azienda.

Dopo il successo in Messico e Svizzera, i due paesi che per primi hanno implementato completamente il BOM e ottenuto le certificazioni (vedi Dufry World 25), e con altri 17 paesi che hanno iniziato il processo di implementazione alla fine dello scorso anno, il 2018 è contrassegnato nel calendario di Dufry come l'anno in cui riusciamo a diventare veramente un'unica azienda, con un unico modo di pensare e agire. In altre parole, è l'anno in cui il nostro modo di gestire la nostra azienda sarà lo stesso su tutti i mercati.

Il BOM è il nuovo modo di lavorare di Dufry che è stato implementato a tutti i livelli dell'organizzazione: negozi, paese, divisioni e a livello globale. Il BOM è una combinazione di buone pratiche aziendali che mira a migliorare l'efficienza e a rendere il nostro modo di lavorare il più chiaro e semplice possibile.

Ma come possiamo arrivare a questo nuovo modo di lavorare? Iniziamo con una fase di valutazione, durante la quale individuiamo quali processi di una particolare attività devono essere modificati per essere allineati al modo di operare di Dufry. Una volta completata l'implementazione dei nuovi processi, un consulente esterno realizza un processo di certificazione che verifica la conformità dell'attività ai principi del BOM e, se neces-

sario, individua le aree che necessitano di particolare attenzione e miglioramento. Si tratta di una sorta di certificazione della qualità di Dufry.

Anche se la visione di come Dufry potrebbe funzionare una volta che il BOM è pienamente operativo è incoraggiante, ciò significa un cambiamento che si ripercuote su tutti i livelli dell'organizzazione (globale, divisione, paese e attività). Sappiamo che non è sempre facile. I processi pregressi e i sistemi IT, i modi di lavorare e gestire un'azienda, la gestione della supply chain, le organizzazioni e le strutture, il ruolo delle funzioni di supporto, anche il modo in cui ci impegniamo con i clienti finali, sembrano tutti destinati a cambiare e in linea di massima questo rappresenta una sfida per le persone. Tuttavia, abbiamo un ottimo gruppo di professionisti con esperienza nella gestione del cambiamento che stanno aiutando le nostre varie attività aziendali in tutte le fasi di questo percorso.

Siamo anche consapevoli dell'importanza della comunicazione e l'obiettivo è quello di fornire quante più informazioni possibili per facilitare la transizione. Abbiamo iniziato la realizzazione di una serie di video per spiegare cosa sta accadendo nei diversi settori della nostra azienda e come questo processo di trasformazione dovrebbe andare avanti.

Vorremmo cogliere l'occasione per ringraziare tutti coloro che hanno contribuito al successo di questo progetto e speriamo di continuare ad avere l'alto livello di impegno e sostegno ricevuto finora in tutta Dufry durante il processo di implementazione.

Infine, vorremmo ricordare a tutti che c'è una sezione molto utile dedicata al BOM in Gate dove è possibile accedere alle informazioni e ai moduli di formazione in merito. Abbiamo anche creato un account e-mail, [BOM@dufry.com](mailto:BOM@dufry.com), dove è possibile inviare eventuali domande sul BOM. ■





## Hudson suona la campanella alla NYSE

**Hudson Ltd. è stata quotata con successo alla Borsa di New York (NYSE) il primo giorno di negoziazione giovedì 1 febbraio 2018. Un momento emozionante per tutto il Dufrey Group, ma in particolare per i nostri colleghi nordamericani.**

Il 1° febbraio 2018 Dufrey ha quotato con successo le Attività del Nord America (Divisione 5) come nuova società per azioni con il nome di Hudson Ltd. presso la Borsa Valori di New York. La quotazione di Hudson Ltd. avrà un impatto positivo sulla nostra capacità di perseguire e aprire nuove opportunità di business, sia in Nord America che in altre divisioni in tutto il mondo.

Le immagini di questo evento importante raccontano la storia al meglio; godetevi quei momenti emozionanti in occasione del "Suono della campanella" che apre il mercato NYSE il primo giorno di contrattazioni. ■







Da sinistra a destra: CEO Dufry Julián Díaz; Roger Fordyce, Direttore finanziario Executive VP Hudson; James Cohen; BoD Hudson; Andrés Holzer Neumann Vice Presidente BoD Dufry; Pascal Duclos, Responsabile Affari Legali; Joseph DiDomizio, Presidente e CEO Gruppo Hudson; Joaquin Moya-Angeler Cabrera; BoD Dufry e Hudson; Juan Carlos Torres Carretero, Presidente del Consiglio di Amministrazione Dufry e Hudson; Mario DiDomizio; Fondatore Hudson; Hope Remoundos; Executive VP Chief Marketing Officer Hudson; Adrian Bartella, Direttore finanziario Hudson e Brian Quinn; Direttore finanziario Executive VP Hudson.



Da sinistra a destra: Thomas Farley, Presidente della Borsa di New York; Joseph DiDomizio, Presidente e CEO Gruppo Hudson e Juan Carlos Torres Carretero, Presidente del Consiglio di Amministrazione Hudson e Dufry Group.







Da sinistra a destra: Andrés Holzer Neumann Vice Presidente BoD Dufry; James Cohen; BoD Hudson; Joseph DiDomizio, Presidente e CEO Gruppo Hudson; Juan Carlos Torres Carretero, Presidente Consiglio di Amministrazione Dufry e Hudson; Mario DiDomizio; Fondatore Hudson e CEO Dufry Julián Díaz.



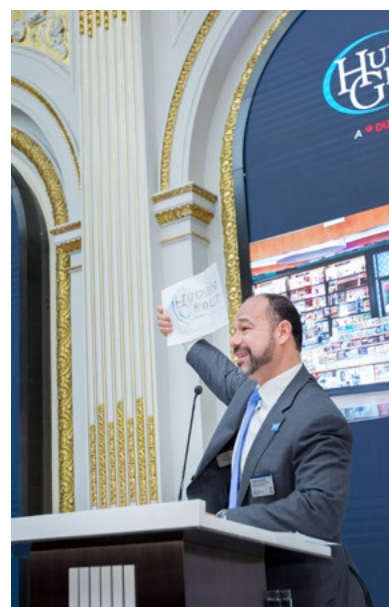
Juan Carlos Torres Carretero, Presidente del Consiglio di Amministrazione Hudson e Dufry Group.



Joseph DiDomizio, Presidente e CEO Gruppo Hudson davanti alla Borsa di New York.







Da sinistra a destra: Sandro Del Carlo, Global Treasury Middle Office Head Dufry; Chiara Ciraldo, Ernst & Young, Lidice Bartella e Adrian Bartella, Direttore finanziario Gruppo Hudson.



## Wall of Fame



**Heraldo Bellini**  
Direzione finanziaria  
Madrid (Spagna)

Durante il periodo natalizio, l'ufficio di Madrid raccoglie regolarmente fondi per la "Fundación Aladina", un'organizzazione benefica che fornisce assistenza psicologica, emotiva e materiale a molti bambini, adolescenti e famiglie che si trovano in ospedale o che sono affetti da gravi malattie. Una delle attività più popolari in ufficio è la lotteria che mette in palio un viaggio per due persone a New York che finanziamo utilizzando gli 'Avios' (i punti miglia) accumulati durante l'anno. Quando Heraldo Bellini ha acquistato uno di quei biglietti per partecipare alla lotteria, pensava molto probabilmente più che altro a dare un contributo concreto. Sicuramente non si aspettava di vincere e noi non ci aspettavamo quello che è successo in seguito, quando Heraldo ci ha chiesto di donare il suo premio alla 'Fundación Aladina', che lo utilizzerà per pagare i biglietti aerei per i loro campi estivi. Heraldo forse non potrà godersi un hot dog passeggiando per Central Park quest'anno, ma la prossima volta che passerà davanti al Parco del Retiro di Madrid e vedrà l'ospedale pediatrico, avrà la soddisfazione di sapere che ha fatto qualcosa di molto utile grazie alla sua generosa donazione. Un gesto davvero 'WorldClass', Heraldo!



**Jérémy Hernández**  
Addetto vendite moda  
Aeroporto di Nizza  
Costa Azzurra (Francia)

Il nostro personale in aeroporto a Nizza spacca! Hanno dato il massimo quando hanno accettato la sfida lanciata da 'Zilli', il marchio francese di abbigliamento maschile di lusso lanciato di recente nel nostro negozio. L'obiettivo semplice ma impegnativo per il nostro personale era quello di chiudere la vendita dei prodotti Zilli ad un cliente con un valore superiore a 10.000 euro! Jérémy, con il supporto del suo collega del servizio clienti Marc, lo ha raggiunto mettendo insieme in un'unica vendita tre camicie, una borsa portadocumenti e una cravatta.

Jérémy ha ricevuto come premio una delle pregiate cinture Zilli e rappresenta un ottimo esempio per tutti noi di ciò che si può raggiungere quando ti senti motivato e entusiasta del tuo ruolo e dei prodotti che vendi. Ben fatto Jérémy!



**Bilal Akil**  
Supervisore del magazzino  
Aeroporto Stoccolma-  
Arlanda (Svezia)

Bilal dà l'impressione che tutto sia possibile! È probabilmente il principale risolutore di problemi dell'aeroporto di Arlanda! Affronta ogni nuova sfida con straordinaria positività e sempre con grande senso dell'umorismo. Ha occhio per quello che si deve fare in quel preciso momento e spesso è un passo avanti a tutti, il che lo rende un ottimo esempio! E non è solo Dufry a riconoscere la dedizione di Bilal. È anche uno dei vincitori del premio 'Sales and Service Awards 2017' dell'aeroporto di Arlanda (Best Employee Backstage).

Bilal è inoltre presente sulla nostra Dufry Wall of Fame per una delle sue passioni: la pallamano. Lui e il suo collega di magazzino, Jad Badra, hanno giocato entrambi a pallamano nella squadra nazionale libanese e nel 'Al Sadd Club'. Sono stati due volte campioni asiatici e si sono qualificati per la Coppa del mondo tre volte nel 2008, 2009 e 2010! Hanno concluso la loro carriera nelle prime 3 tra le migliori squadre del mondo. Risultati incredibili e siamo orgogliosi di avere atleti così preparati nel nostro team!



**Wesley Morgan**  
Supervisore  
Aeroporto internazionale  
di Denver (Stati Uniti)

Wesley ha dimostrato di essere il 'Traveler's Best Friend' per una bambina di nome Rylee nel suo viaggio all'aeroporto di Denver. Rylee stava tornando a casa dopo aver fatto visita al suo papà e purtroppo, durante lo scalo, ha lasciato la bambola che le aveva dato il suo papà all'aeroporto di Denver dove Wesley l'ha trovata. Sapeva che doveva essere importante per questa bambina per cui si è messo sui social media per trovarla, e ci è riuscito! Wesley ha poi portato la 'bambola di papà' in tutte le principali località turistiche di Denver e ha scattato delle foto. La 'bambola di papà' è stata poi restituita a Rylee insieme ad alcuni souvenir di Denver, a foto dell'avventura e a una lettera dello staff di Denver. Un ottimo esempio di come possiamo fare la differenza per i nostri clienti, Wesley ben fatto!

## Wall of Fame



**Menşure Ertürk**  
Buyer per settori  
moda e lusso  
Antalya (Turchia)

Noi tutti facciamo tutto il possibile per cercare di rendere il nostro mondo un posto migliore, ma ci sono alcune persone che si impegnano maggiormente per far sì che questo accada davvero e Menşure è certamente una di queste persone. Lavora a tempo pieno nel nostro team acquisti come buyer e gestisce contemporaneamente anche un progetto di beneficenza.

Menşure è sempre stata una persona disponibile, ma voleva aiutare più persone. Per farlo ha iniziato a produrre e a vendere prodotti biologici fatti in casa attraverso Instagram e con il guadagno generato dalle vendite di questi prodotti sta aiutando sempre più persone ogni giorno.

Con i suoi follower che contano oltre 34.900 persone, Menşure sceglie l'organizzazione benefica che aiuterà ogni settimana e i suoi follower la sostengono, aiutandola non solo a raccogliere fondi, ma anche ad acquisire visibilità. Siamo molto felici e orgogliosi di avere persone come te nel team di Dufry Menşure!



**Kenneth Pham**  
Personale di magazzino  
Aeroporto di Göteborg-  
Landvetter, (Svezia)

Fa sentire tutti i nostri clienti speciali ed escono dal negozio con un sorriso sui loro volti. Con la sua energia meravigliosa e il suo modo veloce di lavo-

rare, il lavoro non solo è svolto in fretta, ma anche con molta attenzione. Kenneth ha un occhio di riguardo per ciò che serve nelle situazioni più agitate e propone idee, suggerimenti e aiuto ogni volta che e dove può. Kenneth è un collega felice e positivo il cui buon umore è contagioso per tutti. Lavorando sodo e senza paura di impegnarsi e aiutare ovunque sia necessario aiuto, Kenneth è uno dei meritati finalisti del 'Sales and Service Awards 2017' dell'aeroporto di Göteborg-Landvetter.

**Åsa Olofsson**  
Consulente vendite  
Aeroporto di Göteborg-  
Landvetter, (Svezia)



Con la sua vasta gamma di competenze e la sua padronanza delle lingue, Åsa è diventata una brillante consulente alle vendite. Non importa se sono le cinque del mattino o le nove di sera, perché è sempre pronta a dare il miglior servizio e consiglio ai nostri clienti.

Åsa può far sì che tutti si sentano meglio e il modo in cui gestisce i clienti è fonte di ispirazione. Si impegna e conosce bene tutte le aree del negozio e contribuisce in modo determinante agli ottimi risultati mensili del negozio. La sua ambizione di migliorare e apprendere cose nuove è un'ispirazione per tutti noi e la sua lealtà ed il suo impegno nei confronti del suo lavoro e dei suoi colleghi sono qualcosa a cui tutti dovremmo puntare. È questo atteggiamento che ha portato Åsa a vincere il meritato premio 'Sales and Service Awards 2017' all'aeroporto di Göteborg-Landvetter. Congratulazioni ad Åsa per questo fantastico risultato!



## Cittadino aziendale

**Dufry ha recentemente pubblicato il suo rapporto annuale 2017 con un'ampia sezione sulla sostenibilità. Realizzato seguendo gli standard internazionali, ci permetterà di fornirvi un'analisi più dettagliata della sostenibilità.**

### Di Jorge Muñiz

Che cosa fa Dufry per misurare e ridurre al minimo il suo impatto sul mondo? Come possiamo garantire di agire sempre con onestà e integrità? In che modo possiamo restituire alla società? Quali sono le aree critiche che preoccupano Dufry e i suoi stakeholder?

Con la pubblicazione del rapporto annuale di Dufry per l'anno 2017, cominciamo a condividere pubblicamente la nostra visione, i nostri obiettivi e il nostro approccio a questo e a molti altri temi. Questo esercizio serve a costruire la nostra reputazione all'esterno, ma è anche utile da un punto di vista interno, perché l'analisi alla base della creazione di questo rapporto aiuta Dufry a determinare processi e pratiche con un ulteriore potenziale di miglioramento.

### Global Reporting Initiative

Per la redazione del rapporto sulla sostenibilità abbiamo seguito le linee guida internazionali definite da un'organizzazione internazionale indipendente denominata Global Reporting Initiative (GRI). Il compito principale del GRI è quello di creare un linguaggio comune per le organizzazioni e gli stakeholder, con il

quale valutare, comprendere e comunicare gli impatti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni. Utilizzando lo stesso standard, indipendentemente dalle dimensioni, dal mercato o dal settore in cui opera un'azienda, il GRI migliora la comparabilità globale e la qualità delle informazioni, consentendo una maggiore trasparenza e responsabilità.

### Istruzioni per l'uso

Nel rapporto sulla sostenibilità ci sono due elementi fondamentali. Il primo è la Matrice di Materialità che troverete nelle prime pagine della sezione sulla sostenibilità del rapporto annuale (disponibile sul nostro sito web aziendale, [www.dufry.com](http://www.dufry.com)). Già pubblicata un anno fa nel rapporto annuale 2016, questa è la base del nostro rapporto sulla sostenibilità. È il risultato di un'analisi approfondita della nostra attività, dei nostri impatti, delle nostre aree di interesse e della loro importanza per noi e per i nostri stakeholder, un gruppo che comprende dipendenti, partner aeroportuali, fornitori, società, autorità pubbliche, ecc.

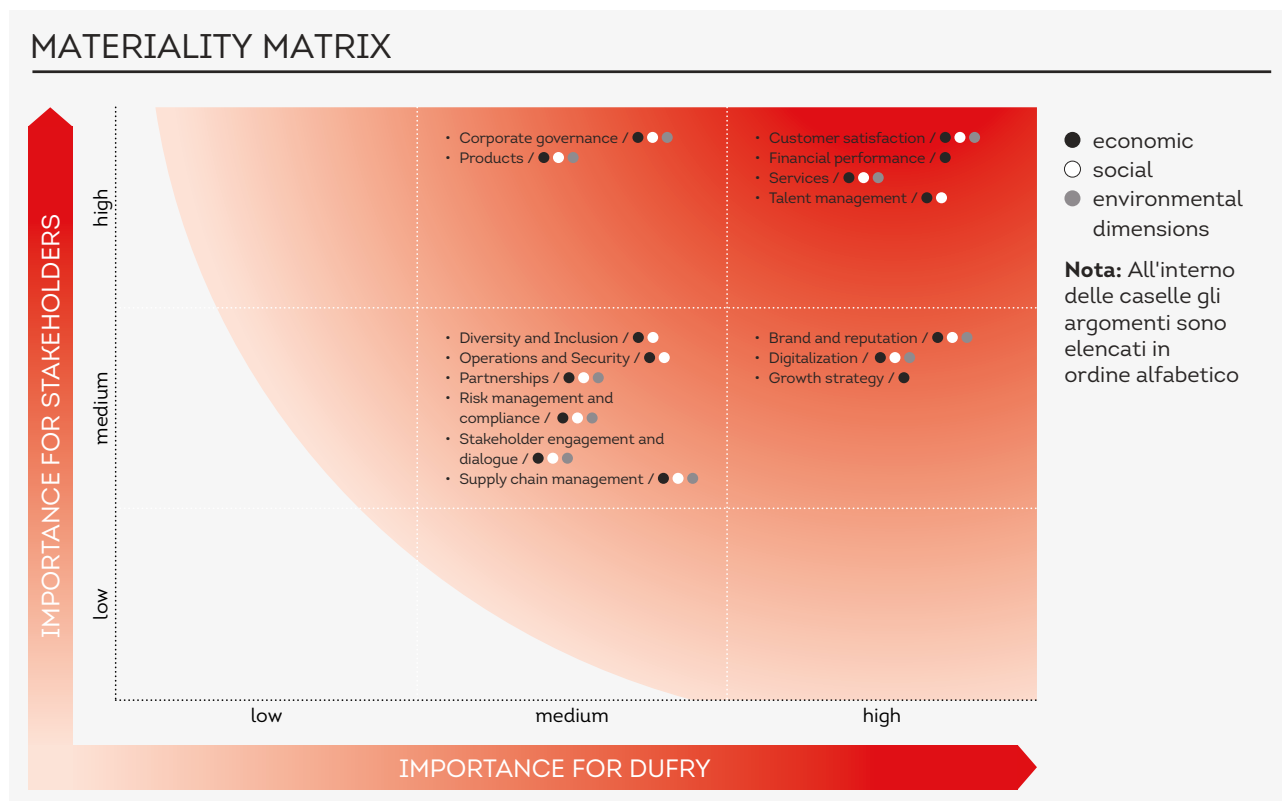


Sulla base di questo input, abbiamo individuato le aree su cui Dufry deve preparare il rapporto, rappresentate dai punti della matrice raffigurata nell'immagine, raggruppate in tre dimensioni: economica, sociale e ambientale.

### Perché è importante?

Il reporting sulla sostenibilità comporta una serie di benefici, sia internamente che esternamente.

Da un punto di vista interno, permette a Dufry di



Il secondo riferimento nel rapporto è l'Indice GRI disponibile nella sezione sostenibilità del nostro sito web ([www.dufry.com/en/company/sustainability-dufry](http://www.dufry.com/en/company/sustainability-dufry)). Si tratta in sostanza dell'elenco degli indicatori stabiliti dal GRI per ciascuno dei temi selezionati nella valutazione della materialità. Indicatori che sono gli stessi per qualsiasi azienda nel mondo per la quale un determinato argomento è rilevante.

Questo indice è una sorta di bussola che permette al lettore di comprendere a fondo cosa facciamo e dove trovare le informazioni all'interno del rapporto annuale e della sezione sulla sostenibilità del nostro sito web. Inoltre, questo indice è quello utilizzato dagli analisti per monitorare le informazioni che li aiutano a comprendere meglio come Dufry interagisce con gli stakeholder e i suoi obiettivi principali dal punto di vista della sostenibilità.

avere una migliore comprensione dei rischi e delle opportunità e di confrontare le nostre prestazioni sia internamente che tra altre aziende e settori. In sostanza, è un esercizio sistematico di autovalutazione che ci permette di pianificare e di migliorare negli anni a venire. Dal punto di vista dei dipendenti, ci aiuta a comprendere la nostra portata e il nostro impatto all'interno della società. Sì, siamo qui per fare soldi ed essere produttivi. Ma la nostra attività ha conseguenze economiche, sociali e ambientali ed è più facile comprenderne la portata con le informazioni fornite nel rapporto.

All'esterno, non vi è dubbio che il reporting sulla sostenibilità abbia un importante effetto sulla reputazione, sia presso i nostri clienti, promuovendo un'ulteriore fidelizzazione della marca, sia presso gli investitori che sempre più spesso prendono in considerazione temi e reporting sulla CSR quando decidono in materia di investimenti. E, cosa ancora più importante, permette agli stakeholder esterni, marche, partner aeroportuali, governi, investitori, ecc., di comprendere meglio Dufry e i suoi veri valori. ■



## Uno stupendo negozio di nuova generazione all'aeroporto di Cancun

Dufry presenta per la prima volta in America Latina il suo Negozio di nuova generazione, un concept di retail caratterizzato dall'ampio e innovativo utilizzo di applicazioni digitali volte a migliorare la comunicazione con i passeggeri e a promuovere le vendite.

Il nuovo e suggestivo negozio situato nel nuovo Terminal 4 dell'Aeroporto Internazionale di Cancun in Messico copre uno spazio retail di quasi 1.900 m<sup>2</sup> e delizierà i passeggeri con un'esperienza di acquisto più personalizzata grazie alla comunicazione digitale. I tablet e le

nuove attrezzature per schermi digitali consentiranno di comunicare con i clienti in modo più flessibile e possono essere adattati alle diverse nazionalità a seconda dei voli in arrivo e in partenza. Il nuovo concetto di negozio presenta un notevole grado di personalizzazione con risorse audio e video completamente integrate. Ad esempio, fino a sei marche avranno la possibilità di trasmettere in streaming messaggi e contenuti specifici in tutto il negozio, utilizzando gli schermi digitali per trenta secondi ciascuno. ■