

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA
AZIENDALE**
NUMERO 27
Giugno 2018



 Leadership
Conference 2018 **10**

 Intervista con
Javier González **6**

 Settore
crocieristico **17**

Buon avvio per l'esercizio 2018

Di Julián Díaz

All'inizio dell'esercizio 2018 Dufry ha registrato una performance molto positiva, con un fatturato di CHF 1.820 milioni, pari a un miglioramento del 6,6%. Questo è il risultato di una buona crescita in tutte le nostre divisioni, compresi anche il Regno Unito e l'Europa centrale, dove abbiamo registrato una crescita positiva del 3,9%, se si escludono gli effetti della chiusura della nostra attività a Ginevra alla fine del 2017. Il miglioramento complessivo dei risultati della società si riflette in particolare nel forte aumento dell'utile netto, pari a CHF 110,9 milioni, più che raddoppiato rispetto all'esercizio precedente. Questo sviluppo positivo è un forte stimolo a rimanere concentrati sui nostri obiettivi, in quanto dimostra che le nostre iniziative hanno successo e portano i risultati attesi.

Il futuro di Dufry è stato discusso al Leadership Forum in Svizzera.

La storia principale di questo numero è incentrata sul Leadership Forum tenutosi il 16 e 17 maggio a Zurigo, in Svizzera, che ha visto la partecipazione di colleghi del top management provenienti da paesi, divisioni e sedi centrali. Il Forum di quest'anno si è svolto sotto il tema "Migliorare l'esperienza del cliente" e i tre obiettivi principali sono stati 1) allineare le priorità strategiche globali per aumentare la soddisfazione dei clienti e l'efficienza; 2) creare una piattaforma in cui il top management possa condividere le proprie opinioni e migliorare il know-how di Dufry; e 3) promuovere un'opportunità di networking concreto per rafforzare le relazioni. Per la prima volta quest'anno abbiamo anche dato il benvenuto a diversi esperti esterni, che hanno fornito importanti contributi e presentato ai nostri team di gestione preziose informazioni e input esterni.

Chi siamo

Editore: DUFRY 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



ONEDUFRY sta prendendo vita

Un'altra caratteristica importante di questo numero di Dufry World è l'articolo sull'iniziativa ONEDUFRY, che è fondamentale per aiutarci a definire e a implementare il modo in cui tutti desideriamo e intendiamo servire i nostri clienti, sia interni che esterni, al fine di migliorare l'esperienza del cliente. Per i nostri valori aziendali (globali, finalizzati, di consegna, solidi), i principi guida (attenzione, mostra ed efficienza), e gli ambiti principali (esperienze dei dipendenti, esperienze dei clienti, risultati economici) abbiamo ora prodotto dettagliate linee guida di comportamento che si applicano a tutti i livelli dell'organizzazione. È importante che tutti noi adottiamo questi principi per essere percepiti come ONEDUFRY da tutti i nostri clienti e partner commerciali.

Grazie per il vostro impegno e la vostra dedizione

Desidero ringraziare voi e tutti i nostri colleghi nel mondo per l'impegno costante. Apprezzo la motivazione che vedo ogni giorno. Oggi più che mai è importante svolgere bene il nostro lavoro, concentrandoci sui nostri compiti quotidiani e divertendoci con il nostro lavoro per migliorare ulteriormente la qualità dei nostri prodotti. Non vedo l'ora di festeggiare un'altra stagione di successi e di lavorare con voi per raggiungere i nostri obiettivi. ■

HQ Due nuovi membri nominati nel Consiglio di Amministrazione

Nel corso dell'Assemblea generale annuale di Dufry del 3 maggio 2018, gli azionisti hanno approvato la nomina di due nuovi membri indipendenti nel Consiglio di amministrazione di Dufry: Lynda Tyler-Cagni e Steven Tadler. Sia Lynda che Steven possono vantare un'esperienza unica sia nel settore del retail che in quello del food & beverage e le loro conoscenze specialistiche rafforzeranno ulteriormente il nostro Consiglio di Amministrazione. A seguito della sua elezione, Lynda è stata inoltre nominata membro del Comitato per la Remunerazione.



Lynda Tyler-Cagni è fondatrice e CEO di Tyler Cagni Consulting Ltd, società di consulenza attiva principalmente nei settori della moda, del retail e dei beni di largo consumo (FMCG). Lynda ricopre inoltre la carica di amministratore di Atlantia S.p.A., operatore italiano quotato a livello mondiale nel settore delle infrastrutture autostradali e aeroportuali. In precedenza è stata membro del consiglio di amministrazione di World Duty Free Group come membro non esecutivo e indipendente e presidente del Comitato per le Risorse Umane e la Remunerazione (fino all'acquisizione da parte di Dufry). È stata anche consulente del consiglio di amministrazione di Bonpoint e ha ricoperto diversi ruoli manageriali in Fast Retailing Group (tra gli altri Uniqlo) e in Ermenegildo Zegna. Lynda ha conseguito una laurea in Lingue, Economia e Politica presso l'Università di Kingston, Londra.

Steven Tadler è socio amministratore e direttore di Advent International Corp, di cui è entrato a far parte nel

1985. Steven è anche direttore di Bojangles, un operatore di ristoranti e franchisor quotato alla NASDAQ, e di wTe Corporation. I precedenti mandati nei consigli di amministrazione comprendono Dufry (2010-2013), Skillsoft (2010-2014) e Transunion (2012-2017). Steven ha conseguito una laurea, con lode, presso l'Università della Virginia e un MBA presso la Harvard Business School.



Lynda e Steven subentrano a Xavier Bouton e Joaquín Moya-Angeler Cabrera, che hanno deciso di dimettersi dal Consiglio di amministrazione. Xavier è membro del Consiglio di Amministrazione dal 2005 ed è stato membro del Comitato per il Controllo Interno e del Comitato per la Remunerazione. Anche Joaquín è membro del Consiglio di amministrazione dal 2005 ed è stato presidente del Comitato di revisione e membro del Comitato di nomina. Durante l'Assemblea generale, il Presidente di Dufry, Juan Carlos Torres, ha espresso la sua gratitudine sia a Xavier che a Joaquín per il sostegno, la dedizione e il contributo duraturi allo sviluppo e alla crescita di Dufry. ■

Divisione **4, 23**

Persone **6**

WorldClass **17, 21**

Sotto i riflettori **10**

Negozi preferito **24**

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.

D1 Inaugurazione di nuovi e rinnovati negozi duty-free presso l'aeroporto internazionale di Heraklion

Il 30 aprile 2018 ha avuto luogo l'inaugurazione dei negozi rinnovati e di altri nuovi negozi Hellenic Duty Free, lo stesso giorno dell'inaugurazione dell'aeroporto internazionale di Heraklion, Nikos Kazantzakis. All'evento hanno partecipato numerosi rappresentanti del mondo politico e imprenditoriale greco.

I negozi duty-free e duty-paid occupano una superficie di 2.054 m² e presentano un'ampia scelta di prodotti, tra cui alcolici, tabacco e una vasta collezione di prodotti e accessori di lusso. I clienti scopriranno un'ampia gamma di profumi e cosmetici di rinomati marchi internazionali.



Taglio del nastro da sinistra a destra: Christos Spirtzis, Ministro dei trasporti e delle infrastrutture; George Velentzas, CEO di Hellenic Duty Free Shops e Konstandinos Lintzerakos, Governatore della Hellenic Civil Aviation Authority.

L'area gourmet ellenica offre un'ampia scelta di piatti della cucina tradizionale greca, in modo che i clienti possano acquistare cibi e bevande di Creta famosi in tutto il mondo e godere di un sapore autentico della Grecia.

I negozi hanno creato un ambiente unico ed emozionante per lo shopping di milioni di passeggeri che visitano l'isola di Creta ogni anno. ■



Numerosi ospiti provenienti da tutti i settori della società, tra cui imprenditori, politici, media e clero hanno partecipato all'evento.

D3 Contratto di cinque anni per negozi duty-free alla nuova stazione ferroviaria di Hong Kong

Dufry si è aggiudicata la gara per la gestione dei negozi duty-free nella nuova stazione ferroviaria all'avanguardia di Hong Kong che serve l'Alta Velocità ferroviaria che collega la Cina continentale. Si tratta di una vittoria significativa per Dufry nell'ambito della sua strategia di sviluppo delle proprie attività in Asia e di un'altra importante conquista nella sua strategia di espansione in canali aggiuntivi e alternativi diversi dal retail aeroportuale.



Design futuristico, la nuova stazione ferroviaria di Hong Kong.

Lo sviluppo del punto vendita comprenderà un negozio nell'area delle partenze che coprirà 1.200 m² e un negozio agli arrivi di 300 m². Dufry è ora concentrata sulla realizzazione di due negozi flagship all'avanguardia che mostrino la sua competenza e siano personalizzati per soddisfare le esigenze dei viaggiatori cinesi e di Hong Kong. I negozi comprenderanno le categorie principali di bellezza, liquori e tabacco, dolci, moda e anche salute e benessere, che è una categoria molto importante nel mercato asiatico. ■

D3 Dufry apre il primo negozio duty-free nell'area degli arrivi all'aeroporto internazionale di Astana

Dufry ha inaugurato il suo primo negozio duty-free nell'area degli arrivi in Kazakistan, che rappresenta un passo importante nella strategia dell'azienda di espandere la propria presenza in luoghi chiave all'interno di una regione in rapida crescita e di offrire un'esperienza clienti eccezionale.

Il nuovo negozio di 80 m² offre un'ampia collezione di profumi, tabacco, alcolici e una gamma di dolci di alta qualità che completa il mix di prodotti.



Sieghard Raschdorf, Direttore Generale Dufry ad Astana (a sinistra) e Radilbek Adimolda, Presidente del Consiglio di amministrazione dell'aeroporto internazionale di Astana JSC (a destra).

Dal 2013 Dufry è presente all'Aeroporto Internazionale di Astana e il nuovo negozio rispecchia la competenza dell'azienda nel creare un ambiente di shopping incredibile con elementi del patrimonio culturale unico della regione. Il nuovo negozio nell'area degli arrivi migliorerà il viaggio dei clienti e permetterà ai viaggiatori di vivere il mondo di Dufry. ■

D3 Dufry apre il nuovo negozio Hudson all'aeroporto internazionale di Sharjah

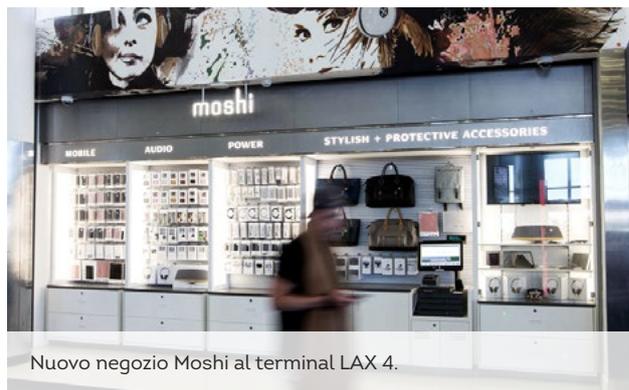
Dufry ha completato lo sviluppo del suo nuovo negozio Hudson, che ha iniziato a operare il 26 aprile 2018. Il negozio di 171 m² si dedicherà ai beni di prima necessità per il viaggio, tra cui bagagli, pubblicazioni e generi alimentari, e offrirà anche una selezione di articoli elettronici e giocattoli. Questo è il secondo negozio Hudson presso l'aeroporto internazionale di Sharjah, l'altro è il negozio Hudson News che si trova nell'area lato terra. ■



Secondo negozio Hudson aperto presso l'aeroporto internazionale di Sharjah.

D5 Il gruppo Hudson lancia il negozio Moshi all'aeroporto di Los Angeles

Il nuovo negozio Moshi si trova al Terminal 4 e offre una gamma completa di accessori e dispositivi di design per viaggiatori intelligenti sempre in movimento.



Nuovo negozio Moshi al terminal LAX 4.

Moshi è una marca di accessori ed elettronica di qualità, fondata nel 2005; Moshi crea prodotti straordinari che migliorano lo stile di vita di chi è in continuo movimento. Il negozio ospiterà le pluripremiate batterie portatili Red Dot (IonBank 3K e IonBank 5K) e le cuffie Bluetooth (Avanti Air) di Moshi, oltre a un assortimento completo di cavi e adattatori. ■

D5 Estensione del contratto all'aeroporto internazionale di Pittsburgh

Dufry ha concluso positivamente la proroga decennale del contratto di concessione con l'aeroporto internazionale di Pittsburgh.

Con oltre 1000 m² di superficie in concessione, il contratto prevede la ristrutturazione di sei negozi. Tra le marche rappresentate in questo contratto ci sono Hudson, Sarris Candies, Dunkin' Donuts e Ink by Hudson. L'obiettivo principale di questo progetto di ristrutturazione è quello di offrire ai passeggeri un'esperienza migliore di travel retail, ristorazione e bevande, creando al tempo stesso un senso di appartenenza. ■

Cogliere le opportunità offerte dal digitale

Negli ultimi due anni abbiamo sentito dire che la digitalizzazione del settore del travel retail è probabilmente la sfida più complessa e anche un'opportunità che, non solo Dufry, ma l'intero settore si troveranno ad affrontare nei prossimi anni. Javier González, Direttore Marketing Globale e Innovazione Digitale, ci fornisce alcuni suggerimenti sui piani di Dufry per cogliere l'opportunità del "digitale".

Di Jorge Muñiz

DW: Perché il digitale è una sfida per il settore del travel retail?

JG: Il settore del travel retail è stato finora un "approdo sicuro". Se prendiamo il caso di Dufry, abbiamo un bacino di 2,5 miliardi di potenziali clienti ogni anno; sono i passeggeri che transitano negli aeroporti in cui operiamo. La combinazione dei clienti potenziali con il "tempo di stazionamento", il tempo che i passeggeri trascorrono dopo i controlli di sicurezza ma prima di imbarcarsi, ci offre un'enorme esposizione ai clienti e ottime opportunità di vendita.

Detto questo, negli ultimi anni abbiamo visto come l'e-commerce e il viaggio dei clienti digitali abbiano cambiato le regole del gioco. Per collocare le cose nella giusta prospettiva, le vendite duty-free globali nel 2016 hanno raggiunto i 45,7 miliardi di dollari, solo un terzo dei 136 miliardi di dollari di Amazon nello stesso anno. Alla luce di questi fatti, è chiaro che la sfida del settore del duty-free non consiste solo nell'impegnarsi per i Millennials, ma piuttosto nel proporre un nuovo modo di fare shopping, impegnandosi con il cliente e offrendo realmente ciò che i clienti di oggi si aspettano.

Dove si colloca Dufry in questa rivoluzione "digitale"?

La risposta più diretta a questa domanda è probabilmente quella di recuperare il terreno perso. Se prendiamo come riferimento il settore del travel retail, si può facilmente notare che non ci siamo evoluti allo stesso modo quando si è trattato di digitale. Tutti i retailer più prestigiosi oggi hanno in qualche modo adottato il digitale e semplificato le loro capacità per l'e-commerce, qualcosa che è relativamente nuovo per Dufry e per la maggior parte dei travel retailer. Anche se è possibile accedere a una buona parte dell'offerta di un retailer di fascia alta tramite internet, app o anche sui social media, non abbiamo un sito web per ciascuno dei nostri negozi in aeroporto e l'offerta in cui abbiamo siti web è ancora limitata.

Il travel retail ha subito un'evoluzione diversa per le ragioni indicate nella domanda precedente e probabil-



Javier González, Direttore Marketing Globale e Innovazione Digitale, sta guidando la trasformazione digitale di Dufry.

mente per molte altre. La realtà è che stiamo perdendo una serie di opportunità di contatto con i potenziali clienti e il nostro piano è quello di ridurre il divario e recuperare il ritardo.

Ma siamo in qualche modo al sicuro dal mondo dell'e-commerce perché, alla fine, i nostri clienti hanno bisogno di attraversare l'aeroporto... allora perché l'adozione del digitale è così importante per Dufry?

Digitale non significa solo vendere attraverso il canale internet, ma anche, ad esempio, utilizzare il nostro servizio Prenota & Ritira. Il digitale va oltre, in quanto

consente un contatto più tempestivo con i potenziali clienti e ci offre l'opportunità di educare i viaggiatori sui prodotti e sui servizi disponibili in aeroporto, mettendo gli acquisti in aeroporto al primo posto e aumentando così le opportunità di vendita.

Ci sforziamo di uniformare il nostro approccio all'intero ecosistema aeroportuale (aeroporti, compagnie aeree, marche) per costruire una solida posizione digitale per la nostra attività, per consentirci di proteggerci dai player dell'e-commerce esterno e per offrirci un forte vantaggio competitivo rispetto ai nostri concorrenti. A titolo di esempio, collaborando con le compagnie aeree, possiamo informare i viaggiatori su ciò che possono trovare in negozio, al momento di ricevere la conferma online del loro viaggio e possiamo anche mettere in evidenza offerte personalizzate ed esclusive. Si tratta di un rapporto vantaggioso per la compagnia aerea, che apporta un valore aggiunto al cliente con un'offerta speciale, e per noi che possiamo avviare una conversazione con il cliente nel momento in cui conferma il viaggio.

Quando si parla del settore del travel retail, la cosiddetta trasformazione digitale è "hype" o realtà?

Né l'una né l'altra. Per me il digitale è l'opportunità di trasformare un settore già "vecchio" in un canale più attuale. Come possiamo farlo? Modificando la nostra proposta di valore.

Di solito, la proposta del settore del duty-free era puramente economica. Acquistare duty-free in passato significava trovare i propri prodotti preferiti a prezzi migliori di quelli del mercato, ma nel mondo di oggi, il prezzo è la proposta chiave per molti retailer e non solo per il duty-free. In futuro, per essere competitivi, i prodotti duty-free dovranno essere associati non solo a prezzi vantaggiosi, ma anche all'esclusività e alle novità. Concentrandoci non solo sul valore, possiamo offrire un'esperienza d'acquisto che soddisfi e superi le aspettative dei clienti. Esclusività significa prodotti che sono disponibili nel travel retail tre mesi prima di essere venduti sul mercato, prodotti e formati esclusivi per il travel retail ed esperienze accessibili solo attraverso questo canale, come degustazioni, interazioni di marche, ecc. Questo dovrebbe essere la mission aziendale del settore del travel retail.

In un certo senso, siamo simili all'industria cinematografica, in cui il consumatore è disposto a pagare un sovrapprezzo per un valore aggiunto, come vedere una proiezione speciale di un film prima che venga proiettato altrove, o godersi l'esperienza offerta dalle più recenti tecnologie audiovisive in un teatro.

Dufry è pronta a guidare questa trasformazione del settore?

Come ho detto, stiamo ancora recuperando terreno! Ma come principale travel retailer, non ho dubbi che saremo il motore del cambiamento piuttosto che un seguace.

Qual è la nostra tabella di marcia digitale e quando possiamo aspettarci di vedere la trasformazione digitale di Dufry?

Non credo che riusciremo mai a vedere il lavoro completato perché stiamo parlando di un mondo in costante cambiamento. Detto questo, credo che vedremo una grande evoluzione in Dufry nei prossimi 2-3 anni. Cambiamenti che influenzeranno non solo i nostri negozi o le nostre comunicazioni con i clienti. Stiamo inoltre lavorando alla digitalizzazione del nostro personale, fornendo loro la tecnologia e gli strumenti necessari per svolgere al meglio il proprio lavoro.

La digitalizzazione di Dufry porterà a un'azienda più agile che accelererà i tempi di risposta e la metterà in una posizione più forte per affrontare le sfide future. ■

IN UN MINUTO:

- Un piatto: Aragosta fritta nel ristorante Es Caló a Formentera (Isole Baleari). Non si tratta solo del cibo, ma anche dell'ambiente.
- Un libro: Ho letto molto e tutti i tipi di letteratura. Non riesco a dire un solo titolo...
- Una città: Ne ho due, Hong Kong e Tokyo, che consiglio di visitare almeno una volta nella vita.
- Un film: La Stangata con Robert Redford e Paul Newman.
- Un hobby: Viaggiare attraverso l'Europa: uno dei vantaggi di vivere in Svizzera è che si è nel cuore dell'Europa e molto vicino a molti luoghi interessanti.
- Un leader: Steve Jobs e la sua capacità di promuovere l'innovazione e trasformare il settore.

Wall of Fame



Munaf Mohammed
(noto come Moon)
assistente servizio clienti
Birmingham (Regno Unito)

Moon ha subito un grave ictus nel dicembre 2015 e poiché secondo i medici non si sarebbe ripreso, alla famiglia venne detto che non ce l'avrebbe fatta a superarlo. Miracolosamente, dopo quasi 4 mesi in ospedale, Moon è stato dimesso grazie all'aiuto dei medici del Moor Green Hospital e ha continuato il suo lavoro di recupero. Ha poi iniziato a lavorare con gli enti di beneficenza e a trascorrere il suo tempo a parlare con le persone in ospedale della sua esperienza e degli esercizi che hanno funzionato per lui. Moon tonerà nelle prossime settimane per tenere ulteriori sessioni con i pazienti su come rimettere in piedi la loro vita e si concentrerà in particolare su coloro che si sono lasciati andare dopo aver avuto un ictus. Ha anche spinto suo figlio a correre una mezza maratona per una organizzazione benefica legata all'ictus che ha raccolto oltre 500 sterline. Oltre a tutto questo volontariato, Moon lavora nella nostra sede di Birmingham nella categoria del lusso ed è riconosciuto come un esperto di occhiali da sole con livelli di servizio esemplari. Moon è molto popolare sia tra il personale che tra i clienti ed è considerato un vero e proprio sostenitore delle attività di Dufry.



Mariam Momtshyan
Direttore della logistica
Aeroporto di Zvartnots
(Armenia)

Mariam è probabilmente uno dei nostri collaboratori più talentuosi in Armenia. E non stiamo parlando solo delle sue capacità professionali, ma anche delle sue capacità artistiche e del suo approccio altruistico alla vita! Accanto al suo lavoro quotidiano, il volontariato e la filantropia sono una parte importante della vita di Mariam, che si sforza "di rendere il mondo un posto migliore con qualche sorriso e un pizzico di gentilezza in più". È volontaria nel progetto 'KASA Swiss Humanitarian Foundation - Adopt-a-Family' che fornisce assistenza e orientamento alle famiglie di rifugiati e richiedenti asilo appena arrivati, nonché alle famiglie sfollate dalla Siria a causa del conflitto. Ha anche in programma di creare una propria organizzazione non governativa nel campo delle arti, che aiuterà le persone creative e di talento a realizzare i loro progetti e ad esprimere il loro potenziale. Mariam dice che il suo obiettivo è "rendere il mondo più bello". Quando

ha deciso di girare il suo film sul vino, Mariam ha frequentato un corso di quattro mesi al VGIK (Istituto di cinematografia Gerasimov) di Mosca. Lo ha portato a termine con successo e poi ha iniziato a girare un documentario sulla vinificazione in Armenia. Sempre positiva e desiderosa di scoprire cose nuove, Mariam ha iniziato a studiare all'Accademia del vino EVN in Armenia. Quando parla di uva e di vinificazione sembra quasi di assaporare il vino e si annusare le fragranti uve mature! Mariam ama anche la musica e lo yoga, suona il pianoforte e la chitarra. Il suo hobby è creare cose con l'argilla. Inoltre, produce cioccolato biologico da sola, perché dice che "mette il meglio delle sue emozioni nel cioccolato".



Malin Hellberg
Supervisore vendite
aeroporto Stoccolma-
Arlanda (Svezia)

Con il suo modo professionale e spontaneo di relazionarsi con i clienti, Malin è una delle nostre eccellenze, sempre attenta al cliente e alla massima qualità del servizio. È sempre presente anche per i suoi colleghi di lavoro, come supervisore e collega. Malin lavora sodo per creare un clima positivo con il team e sfida, educa, incoraggia e prepara tutti coloro che sono presenti nel negozio ad un livello molto alto. Malin è una entusiasta che diffonde energia tutto il giorno, ogni giorno! Malin è una dei finalisti del premio 'Sales and Service Awards 2017' dell'aeroporto di Arlanda.



Biju Mathew
Responsabile Magazzino
Sharjah (Emirati
Arabi Uniti)

È un piacere festeggiare le nozze d'argento e riconoscere un impegno costante verso Dufry. Biju Parappallil Mathew è entrato a far parte di Dufry nel febbraio 1992 come magazziniere per poi evolversi professionalmente fino a diventare responsabile di magazzino. Il percorso di Biju è iniziato 26 anni fa presso l'area del Terminal Store dell'aeroporto di Sharjah, che occupa 250 m² e anche presso il deposito bagagli di 40 m² nel terminal delle merci. Da quei primi modesti inizi, Biju è riuscito a svilupparne e ad aumentarne la capacità fino a 1.560 m²! Ha introdotto diversi miglioramenti operativi, tra cui il sistema di scaffalature per i pallet e un impianto di controllo della temperatura nel magazzino. Oltre a Sharjah,

Wall of Fame

Biju è stato anche responsabile della creazione del magazzino e delle operazioni commerciali per Dufry Sri Lanka all'aeroporto di Matala, per i negozi duty-free all'aeroporto di Oman e per i negozi duty-free al Porto Marittimo di Dubai al terminal di Port Rashid. Biju è anche impegnato in attività di beneficenza, come e quando ha tempo. Ha sponsorizzato la formazione di uno studente di ingegneria nel suo paese d'origine, l'India. Durante il tempo libero si diverte ad andare in palestra, a leggere e a guidare su lunghe distanze.



Liana Khachatryan
Responsabile delle operazioni
Aeroporto di Zvartnots (Armenia)

Quali sono le probabilità che un'azienda di piccole dimensioni diventi la migliore nel portafoglio Dufry per quanto riguarda il servizio clienti? In linea di principio, molto limitate ... a meno che non abbiate Liana. Come istruttore certificato Dufry, Liana Khachatryan, che è in attività dal 2003, quando è stato aperto il primo negozio duty-free nell'aeroporto internazionale di Zvartnots a Yerevan, mette tutta la sua anima e la sua passione nella formazione e nella motivazione del personale. Si occupa della formazione e dell'addestramento del personale addetto alle vendite e della comunicazione della visione e della missione di Dufry, rappresentandone i valori. Con il suo esempio, è un membro carismatico e ammirato del team dell'aeroporto di Zvartnots e responsabile in larga parte per aver spinto questa attività a vincere il primo posto ai Dufry Customer Service Awards nel 2013.



Cornelia Carlstrand
Specialista in Risorse Umane
Aeroporto di Arlanda (Svezia)

Oltre al suo interesse per le risorse umane, Cornelia ama il wing walking! Per chi non ha sentito parlare di wing walking, si tratta di una esecuzione di diverse posture sulle ali di un aereo, durante il volo. Il pilota effettua numerose manovre acrobatiche come le spirali e i cappottamenti. È un gioco incredibilmente audace e avventuroso, una sorta di "circo volante"! I patiti del wing walking sorridono e salutano il pubblico mentre si esibiscono sulle ali a velocità fino a 125 mph e sperimentano forze di G fino a

4G! Cornelia viaggia in tutto il mondo esibendosi in airshow ed eventi vari. Forse visiterà la vostra città prossimamente!



Robi Gaine
Direttore commerciale flotta
(Regno Unito)

Sarà difficile trovare qualcuno più innamorato delle crociere in Dufry di Robi Gaine. Ha 41 anni, lavora sulle navi da crociera e nel settore crocieristico da 17 anni! A parte manovrare la nave, Robi ha fatto di tutto a bordo! È entrato a far parte delle navi da crociera nel 1994 come assistente di coperta e addetto alle pulizie. Dopo aver lavorato nel ristorante come cameriere, nei bar come bar tender e persino come ballerino e addetto alle pulizie, nel 2000 è entrato nel duty-free come consulente. Come store manager di un'altra società duty-free dal 2001, ha lavorato per 9 anni gestendo negozi su più di 20 diverse navi da crociera in tutto il mondo. Robi è entrato a far parte del team Dufry nel 2016 quando è entrato come Fleet Manager lavorando dalla sede di Miami e curando le Crociere Pullmantur e la loro flotta di 4 navi. Nel gennaio 2018 è stato trasferito a Dufry nel Regno Unito per rilevare la quarta linea di crociere per i servizi Dufry Cruise, che era P&O Cruises e Cunard per Carnival UK. A bordo c'è un vero e proprio giovane veterano dell'industria crocieristica!



Linn Sundman
Supervisore vendite
aeroporto Stoccolma-Arlanda (Svezia)

Linn è l'esempio perfetto che l'impegno paga! Ha iniziato a lavorare come consulente alle vendite nel luglio 2015. In questo periodo ha deciso di studiare la gestione delle vendite e ha mantenuto i contatti con Dufry. Come ultima fase del processo educativo è tornata in Dufry come stagista. Ora Linn è uno dei nostri brillanti supervisori alle vendite e non vediamo l'ora di seguirne il futuro viaggio all'interno di Dufry!

Creare le premesse per la prossima fase di sviluppo di Dufry

Dopo aver completato la sua fase di sviluppo, originariamente descritta come “l’ambizione globale”, promuovendo il consolidamento del settore del travel retail e le recenti acquisizioni trasformatrici, la New Dufry ha ora bisogno di implementare il suo modello di business standardizzato, per fornire il livello di efficienza atteso dai nostri azionisti ed entrare in una nuova fase di espansione.





Di Renzo Radice

Julian Diaz ha aperto la Leadership Conference 2018, tenutasi a Zurigo (Svizzera) il 16 e 17 maggio, accogliendo i rappresentanti del top management delle sedi, divisioni e Paesi e creando le premesse per un ulteriore sviluppo dell'azienda. Ha dato il benvenuto ai partecipanti ringraziandoli per gli eccellenti risultati raggiunti durante l'esercizio 2017 e fissando gli obiettivi per la Leadership Conference 2018: allineare le priorità strategiche globali per aumentare la soddisfazione dei clienti e l'efficienza; creare una piattaforma in cui il top management possa condividere le proprie opinioni e migliorare il know-how di Dufry; promuovere un'opportunità di networking concreto per rafforzare le relazioni.



Da sinistra a destra: René Riedi, DCEO America Latina, Vanessa Nigro, Global Internal Audit, Direttore prevenzione perdite e ERM, e Marcus Griffith, Direttore Risorse Umane, America Latina.

Un settore caratterizzato da un cambiamento dei profili e del comportamento dei clienti

Per comprendere meglio le iniziative e gli obiettivi di Dufry, è importante ricordare e comprendere le forze che oggi influenzano il nostro settore. Il travel retail e il contesto in cui opera Dufry sono caratterizzati da crescenti cambiamenti nei profili dei clienti, quali i millennials, i passeggeri di linee aeree low cost, ecc.; la crescente importanza dell'Asia rispetto alla crescita dei passeggeri; la crescente importanza della tecnologia e la crescente propensione dei clienti a spendere i propri soldi per fare delle "esperienze" piuttosto che per "solo acquistare un prodotto". Questi sviluppi pongono alcune sfide nel modo in cui dobbiamo modellare la nostra attività in futuro in quanto i clienti:

- desiderano creare esperienze sempre più uniche
- sono sempre più alla ricerca di prodotti più esclusivi e personalizzati
- si aspettano sempre più offerte e promozioni personalizzate
- richiedono sempre più nuovi servizi

Dufry in linea con il piano strategico

Gli eccellenti risultati raggiunti nell'esercizio 2017 dimostrano che Dufry è sulla buona strada per raggiungere gli obiettivi definiti nel piano strategico 2017-2021. L'implementazione del modello operativo di business rimane l'iniziativa più importante ed è prevista entro la fine del 2018. La standardizzazio-

ne dei processi e delle procedure, l'utilizzo di una serie identica di strumenti e di un modo di lavorare comune costituiranno la base solida su cui sviluppare ulteriormente l'azienda in questo ambiente dinamico e mutevole.

Gli obiettivi del piano strategico sono i seguenti:

- Ulteriore impulso alla crescita organica
- Diversificare il business attraverso i canali esistenti e nuovi, all'interno e all'esterno degli aeroporti
 - Continuare a sviluppare gli aeroporti
 - Aumentare le linee di crociera, le attività in centro e i negozi di confine, nonché Dufry Shopping e Hudson International
 - Espandersi nel Food & Beverage negli aeroporti e nei punti vendita in franchising negli Stati Uniti
 - Approfondire i nuovi canali di travel retail come il prossimo "Circle" all'aeroporto di Zurigo
- Monitorare e realizzare opportunità di fusione e acquisizione nel prossimo futuro, con particolare attenzione all'Asia.
- Generazione di cassa e riduzione della leva finanziaria

Diversi risultati sulle linee di crociera e sui mercati asiatici

Il 2017 ha segnato un notevole incremento nel settore crocieristico e l'espansione in Asia, che sottolinea la nostra capacità di raggiungere gli obiettivi sopra definiti. Nel settore crocieristico ci siamo assicurati diversi nuovi contratti e prevediamo di incrementare questo canale del 6-7% in futuro. La crescita in questo canale, che a livello globale vede una dimensione di mercato di 2,1 miliardi di dollari, deriva principalmente dall'aggiunta di nuove navi al portafoglio. Ciò è dovuto al fatto che le navi dispongono di uno spazio chiaramente definito e navigano normalmente a "piena capacità", limitando così le possibilità di crescita a parità di condizioni. Attualmente prevediamo di aggiungere altre 14 navi al nostro portafoglio, 10 delle quali entreranno in servizio nel 2018, e abbiamo il potenziale per espandere ulteriormente questo canale con altre 17 navi nel prossimo futuro. Le navi da crociera hanno un mix di vendite diverso rispetto al canale aeroportuale, in quanto circa il 58% dell'assortimento è focalizzato su prodotti di lusso, orologi e prodotti di destinazione. Inoltre, le navi hanno ambienti di attività diversi, in quanto cambiano geografia con le rotte estive e invernali. Un fattore chiave di successo per soddisfare le aspettative dei clienti e dei nostri partner è, da un lato, il centro di competenza per le crociere istituito a Miami nel 2017 e, dall'altro, i satelliti di supporto alle divisioni a Hong Kong, Miami e Barcellona, che ci aiutano a gestire efficacemente la difficile supply chain.

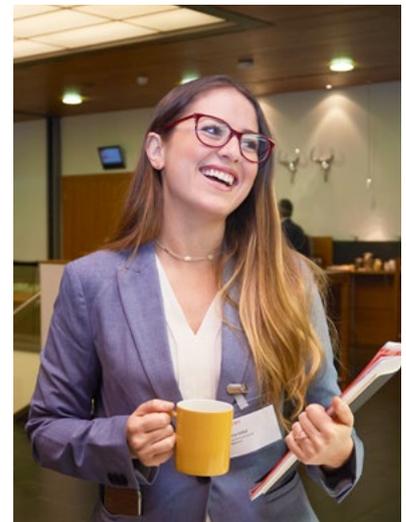
Nel 2017 e all'inizio del 2018 abbiamo assistito a un importante sviluppo anche in Asia e alla prevista espansione verso canali alternativi. La crescita dell'industria asiatica è trainata principalmente dall'aumento della



Il CEO Julián Díaz spiega gli obiettivi del piano strategico.



Yves Gerster (a sinistra), Responsabile Tesoreria e Luis Marin (a destra), Global Chief Corporate Officer, in un'accesa discussione.



Liliana Vidal, Vice Consigliere Generale, arriva al Leadership Forum con grande anticipo.



Isabel Zarza, Direttore Generale Africa, ascolta attentamente la discussione.



Il CEO Julián Díaz saluta Renzo Radice, Responsabile globale Relazioni con gli investitori e Comunicazioni aziendali.

ricchezza in Cina e dalla propensione a viaggiare. Il mercato asiatico è concentrato in alcuni paesi, alcuni dei quali particolarmente protetti dalle normative (es. Cina, Thailandia), e caratterizzati dalla scarsa disponibilità di prodotti nei mercati di alta viabilità, nonché dall'ancor più elevato livello di digitalizzazione dei consumatori rispetto alle economie occidentali. I mercati asiatici offrono opportunità per tutti i nostri canali all'interno e all'esterno degli aeroporti e i recenti risultati dimostrano che Dufry può essere competitiva in questa importante regione. Non solo abbiamo ottenuto nuove concessioni con la JOY, che è la prima nave da crociera completamente progettata per i clienti cinesi, e abbiamo aggiunto una nuova attività duty-free in Malesia nel resort di Genting Highlands. Cosa ancora più importante, abbiamo appena firmato un nuovo contratto di duty-free nella più recente stazione ferroviaria ad alta velocità di Hong Kong, che collega la città con la Cina continentale, con i negozi che dovrebbero diventare operativi nella seconda metà del 2018.

Costruire un modello di business standard a livello globale che operi a livello locale

Il modello operativo di business (BOM) si sta concretizzando con l'avvio del processo di implementazione in oltre 32 Paesi, 12 dei quali hanno già ottenuto la certificazione. In seguito alla definizione del progetto iniziale del BOM, in cui le impostazioni, i processi e le procedure organizzative sono stati definiti tenendo conto delle best practice, l'implementazione è ora in



Da sinistra a destra: Pylalis Panagis, Analista di vendite Hellenic Duty Free Shops; Alicia Viguri - Direttore sviluppo business Europa Meridionale e Africa; Carlos Grande, Direttore negozi Europa Meridionale e Africa; George Velentzas, CEO Hellenic Duty Free Shops.

corso in tutta l'organizzazione. Poiché il BOM comporta numerosi aspetti operativi e riguarda tutti i servizi a livello di sede, divisione e paese, sono in corso numerose iniziative parallele. Un cambiamento positivo nella percezione del BOM è descritto dal team di progetto come "... ora che il BOM sta prendendo vita e l'azienda inizia a lavorare realmente con i processi definiti e le strutture organizzative, vediamo un vero entusiasmo da parte dei paesi e dei dipartimenti in previsione della sua attuazione ...", in quanto tutti capiscono i benefici di lavorare in modo allineato.

Piattaforma IOS per trarre il massimo vantaggio dal potere di negoziazione di Dufry

La piattaforma IOS, già realizzata per centralizzare le trattative con i fornitori e finalizzata a generare il massimo beneficio dal potere d'acquisto di Dufry, è attualmente in fase di completamento attraverso il consolidamento integrale dei quattro centri di distribuzione in un unico strumento di Enterprise Resource Planning (ERP). Completare la configurazione degli elementi base è un passo importante verso la visione di utilizzare un'unica configurazione di anagrafica centrale, tra cui l'integrazione del sistema di previsione e del catalogo prodotti unico per gestire gli acquisti con circa 1.200 fornitori, integrando pienamente i paesi e le divisioni. Questo ci permetterà in definitiva di sviluppare un approccio collaborativo alla definizione dei piani commerciali per quanto riguarda assortimenti, inventario, prezzi e promozioni, il tutto supportato da strumenti dedicati a questi compiti specifici.

Avvicinare l'IT alle attività aziendali

L'IT è l'elemento chiave e il catalizzatore di molti processi del BOM. È quindi ancora più importante adeguare le iniziative alle esigenze aziendali, tra cui la qualità puntuale dei dati, la standardizzazione e l'allineamento dei sistemi ERP e la gestione dei dati in generale. In questo contesto la funzione IT è stata riorganizzata in cinque dipartimenti per garantire uno sviluppo più agile dei servizi e degli strumenti per i Paesi e un ulteriore incremento del livello di sicurezza dei dati. Uno degli elementi chiave è quello di definire i principali ERP (SAP e Gamma) da utilizzare nel gruppo e di fare in modo che ogni divisione operi con lo stesso sistema. Inoltre, saranno forniti nuovi strumenti di supporto per contribuire allo sviluppo del piano commerciale, per gestire la portata dell'assortimento con l'elenco di nuovi prodotti e per gestire anche le attività pubblicitarie e promozionali.

Dipendenti motivati come fattore chiave di successo

Nessun processo e nessuna procedura può essere implementata senza dipendenti motivati e dedicati a tutti i livelli. Le Risorse Umane si sono concentrate sullo sviluppo di tutti i dipendenti Dufry e sul loro impegno. L'elemento chiave è Dufry Connect, che attualmente conta 17.000 dipendenti e che puntiamo a raddoppiare entro la fine dell'anno. Dufry Connect rappresenta una piattaforma interna di gestione dei dipendenti che consente sia ai singoli dipendenti che alle funzioni delle Risorse Umane di eseguire tutte le fasi occupazionali, dall'assunzione alla formazione, dalla definizione degli obiettivi alle valutazioni annuali e allo sviluppo personale all'interno dello stesso sistema, promuovendo e garantendo un elevato grado di pari opportunità per l'intera forza lavoro.

Come secondo elemento, le Risorse Umane e le attività operative stanno promuovendo l'iniziativa ONEDUFRY, che mira a unificare ulteriormente il personale e a stabilire una cultura aziendale comune all'interno dell'organizzazione. Originariamente nato come

"Disney Project", ONEDUF fry combina gli aspetti più teorici dell'orientamento al cliente e della mentalità del servizio con le specifiche esigenze e la realtà aziendale di Dufry. ONEDUF fry è attualmente in fase di implementazione in diversi paesi e presto sarà esteso anche alle funzioni interne, per garantire che "l'orientamento al servizio clienti" sia percepito non solo come rispondente alle esigenze dei "clienti che acquistano e richiedono servizi in negozio", ma anche per riconoscere i "reparti interni" come clienti e garantire che le loro richieste siano gestite con lo stesso livello di dedizione e orientamento al servizio.

L'obiettivo attuale delle Risorse Umane è quello di finalizzare le "basi tecniche" e fornire i relativi strumenti alla maggior parte dei nostri dipendenti, intensificando al contempo le opportunità di formazione e sviluppo personale, per far sentire tutti i nostri colleghi parte di un grande team e di un'azienda.

Istantanea su women@dufry

L'iniziativa di promuovere le opportunità per le donne in Dufry, concentrandosi sugli aspetti della diversità e della parità di impiego, sta acquistando sempre più importanza. Heekyung (Jo) Ming e Claire Chiang, membri del Consiglio di Amministrazione, hanno contribuito alla Leadership Conference attraverso video-messaggi che sottolineano l'importanza di women@dufry. Inoltre, alcune colleghe manager hanno condiviso le loro esperienze personali nello sviluppo della loro carriera professionale in Dufry, le sfide che hanno affrontato e il sostegno che hanno ricevuto. L'iniziativa è stata recentemente ulteriormente promossa al suo interno, con incontri organizzati per tutti i dipendenti in diverse sedi in occasione della Giornata Internazionale della Donna che si svolge ogni anno l'8 marzo.



Noel Cho, Direttore RU Asia, Medio Oriente, Australia ed Europa dell'Est.

La trasformazione digitale è pronta per il passo successivo

Circa 18 mesi fa abbiamo introdotto per la prima volta l'idea della trasformazione digitale per essere in grado di rispondere in modo appropriato ai cambiamenti del mercato e alle aspettative dei clienti, come descritto sopra. Nel frattempo, si stanno costruendo le basi per la digitalizzazione dei negozi, la digitalizzazione dei dipendenti e l'espansione dei servizi digitali per i

clienti. Abbiamo già lanciato i negozi di nuova generazione a Cancun, Madrid, Melbourne, Zurigo e nel T3 di Heathrow e nel 2018 apriremo il nostro prossimo negozio di nuova generazione a Buenos Aires; abbiamo introdotto con successo i tablet per i nostri negozi associati, che permettono loro di servire meglio i clienti, e abbiamo notevolmente ampliato la portata di RED by Dufry, il nostro programma di fidelizzazione dei clienti e una nuova versione dell'applicazione RED by Dufry sarà disponibile a partire da giugno di quest'anno. Infine, abbiamo esteso la rete dei nostri servizi di Reserve & Collect a oltre 100 sedi. Tutte le località di Reserve & Collect saranno presto accessibili attraverso un sito web comune www.shopdutyfree.com, che consentirà ai nostri clienti di accedere all'intero universo di prodotti Dufry.

Una volta gettate le basi tecnologiche, il prossimo passo nello sviluppo della strategia digitale sarà quello di collaborare con i nostri stakeholder del settore, quali aeroporti, fornitori, compagnie aeree o società di carte di credito, per aumentare ulteriormente la portata dei nostri strumenti e servizi, ampliare la base di potenziali clienti e sfruttare il valore dei dati dei nostri clienti a sostegno della nostra crescita organica.

Trasformazione della categoria principale

In linea con l'evoluzione dei profili e dei comportamenti dei clienti, le categorie e gli assortimenti di prodotti sono soggetti a importanti cambiamenti. Per soddisfare costantemente la domanda dei clienti, le categorie seguono strategie individuali per stare al passo con le aspettative future. Il cambiamento più radicale è stato presentato da Drago Azimovic, Presidente di PMI Middle East e di duty-free. In qualità di relatore esterno alla nostra Leadership Conference, ha illustrato la trasformazione che Phillip Morris (PMI) sta attualmente subendo e ha fornito al pubblico una panoramica dettagliata sugli attuali sviluppi della linea di prodotti ICOS di PMI, ad esempio l'offerta di sigarette elettroniche dell'industria del tabacco in generale.

Mentre l'industria del tabacco, spinta anche da una severa regolamentazione, si sta fondamentalmente reinventando, altre categorie stanno seguendo percorsi evolutivi più tradizionali, tutte con il fermo intento di



Il CFO Andreas Schneiter ascolta attentamente la conversazione.

massimizzare la propria presenza nel canale del travel retail, che considerano altamente redditizio. In questo contesto, gli alcolici, così come i prodotti alimentari e i dolci, tendono a sviluppare il travel retail o persino le edizioni limitate ed esclusive di Dufry per sottolineare l'attrattiva del travel retail. Sostengono inoltre con forza l'idea di upselling del personale, basato sulla conoscenza approfondita del prodotto da parte di personale qualificato e su promozioni dedicate basate sull'esperienza, piuttosto che solo sul prodotto.

L'esperienza del cliente è già nel DNA della categoria Profumi & Cosmetici, che offre un'ampia gamma di trattamenti ed esperienze con i propri consulenti di bellezza, una popolazione che solo all'interno di Dufry conta 4.200 colleghi sul campo. L'obiettivo di Dufry sarà innanzitutto quello di promuovere l'innovazione dei prodotti con marche locali e di nicchia, da seguire con i pre-lanci e tra circa un anno anche con prodotti esclusivi. Recentemente sono state inoltre lanciate delle esclusive con la categoria Luxury & Fashion attraverso una collaborazione con Bvlgari per creare un esclusivo Zaino Dufry: un percorso da proseguire in parallelo con l'intensificazione dell'apertura di boutique di marche come Moncler, Chloe e di alcune marche di lusso come Richemont.

Sviluppo di negozi oltre i negozi di nuova generazione

Con l'apertura dei primi cinque negozi di questo tipo è stata introdotta l'ultima generazione di negozi Dufry, i cosiddetti New Generation Stores (NGS), i negozi di nuova generazione. Tutti questi negozi incorporano un ampio uso della tecnologia digitale che ci permette di impegnarci davvero con i clienti e creare nuove opportunità per le esperienze di shopping al di là della visualizzazione del prodotto puro. Poiché il negozio di nuova generazione rappresenta un territorio completamente nuovo che coinvolge non solo il design del negozio, ma anche la stretta collaborazione con i fornitori quando si tratta di fornitura di contenuti digitali, promozioni strut-



José Antonio Gea, il Vicepresidente del Gruppo parla con Andrea Belardini, DCEO Europa dell'Est, Medio Oriente, Asia e Australia

turate, ecc, sarà importante garantire che quanto appreso finora si rifletta nei futuri negozi NGS. Allo stesso tempo, la progettazione dei negozi subirà la stessa idea di standardizzazione insita nel BOM, al fine di ottimizzare l'efficienza e ridurre i costi di costruzione dei negozi.

Sentire il polso dei clienti

Il prerequisito per prendere le giuste decisioni aziendali è capire esattamente cosa vogliono i clienti e come cambiano le loro aspettative. Non solo da un punto di vista temporale, ma anche da un approccio regionale per determinare le differenze tra culture o gruppi di consumatori diversi.



Javier Gonzalez (nel centro), Direttore Global Marketing e Innovazione Digitale, e Antonio Fabregat (a destra), Direttore Generale Supply Chain per le Americhe.

In linea con la valutazione del rapido cambiamento dei profili dei clienti e del comportamento dei nuovi clienti, Dufry ha intensificato le attività di ricerca per comprendere meglio le percezioni dei clienti e anticipare le nuove esigenze. Due volte all'anno Dufry effettua 500 interviste nei 40 principali aeroporti, parlando con i clienti all'uscita del negozio per capire come percepiscono lo shopping nei nostri negozi in termini di prezzi, assortimento di prodotti, servizio, aspettative, comportamento, ecc. I dati raccolti vengono successivamente analizzati in dettaglio e condivisi con le attività operative e di approvvigionamento per aiutarci a migliorare costantemente la nostra offerta complessiva e l'esperienza di acquisto.

Approfondimenti esterni

Vale anche la pena ricordare che, per la prima volta, la Leadership Conference ha visto contributi e approfondimenti da parte di esperti esterni su diversi argomenti come "Trasformazione e crescita dei team", "Economia dei mercati emergenti e tendenze globali" e "Il futuro luminoso degli spazi fisici dei negozi", oltre alla trasformazione di Phillip Morris di cui sopra. Tutti questi contributi hanno aggiunto interessanti spunti di riflessione e prospettive esterne agli attuali sviluppi che ci troviamo ad affrontare a livello aziendale.

La Leadership Conference del 2018 ha chiaramente segnato l'agenda strategica per gli anni successivi, in cui Dufry completerà la trasformazione che stiamo iniziando a vedere. Dopo l'annuncio della nuova organizzazione fatto all'inizio del 2018, che ha preannunciato la necessità di una struttura decisionale più agile per guidare la crescita di Dufry, ora abbiamo la tabella di marcia completa davanti a noi. Ora tocca a tutti noi di Dufry fare la nostra parte in questo emozionante viaggio. ■



Benvenuti a bordo!

Sentiamo sempre più parlare del crescente ruolo di Dufry nel settore crocieristico e di come questo stia generando ulteriori ricavi per l'azienda. A questo punto ci occuperemo di capire meglio come l'azienda sta sviluppando questo settore emergente per il nostro portafoglio e come si differenzia dal retail aeroportuale.

Di Jorge Muñiz

Il settore crocieristico non è un settore così nuovo per Dufry. L'attività è iniziata nel 2001 con il nome di Flagship Retail Services e da allora siamo operativi nel settore crocieristico. Nel 2017, tuttavia, Dufry ha compiuto un importante passo avanti con la trasformazione dell'ex 'Flagship' in 'Dufry Cruise Service'. Oltre ad incorporare la marca Dufry nel settore e quindi a inviare un chiaro segnale al mercato, Dufry ha cambiato in modo significativo la propria struttura, con l'obiettivo di combinare e sfruttare il know-how e l'esperienza di Flagship con le capacità del Dufry Group.

Come risultato, è stato creato un centro di eccellenza a Miami, la capitale del settore crocieristico, da dove Dufry sviluppa la strategia globale del settore crocieristico e da dove fornisce supporto allo sviluppo commerciale e alla gestione di tale attività. Oltre all'attuale sede operativa di Miami, sono in fase di realizzazione altri due uffici e piattaforme logistiche a Hong Kong e uno in Europa per avere le nostre risorse vicino ai principali hub delle navi da crociera (Caraibi, Sud America, Alaska, Mediterraneo, Paesi Baltici e l'emergente mercato asiatico).

Quindi, qual è la nostra proposta di valore per gli operatori crocieristici?

Come principale travel retailer con una presenza in 65 paesi, traiamo vantaggio dall'essere leader indiscusso nel settore dei travel retail. Nessun'altra azienda ha una conoscenza e una percezione diretta di tanti clienti, in tante sedi quante siamo noi.

Il nostro database contiene oltre 1 miliardo di transazioni che ci forniscono preziose informazioni su nazionalità, destinazione, valore del biglietto e mix di prodotti, oltre ad un'approfondita conoscenza delle preferenze dei clienti, in relazione all'assortimento di prodotti e alla strutturazione di iniziative di marketing



Dufry ha negozi in 12 navi su 16 compresa la nuova nave NCL Joy, che opera in Cina e il nuovo lancio, NCL Bliss.



Negozi in 32 navi: Carnival Valor, Carnival Sensation e Carnival Inspiration.

quali le promozioni. Queste informazioni sono preziose per la nostra analisi della destinazione e possono essere utilizzate per migliorare l'offerta dell'operatore crocieristico.

Inoltre, la grande attenzione di Dufry nei confronti di programmi di qualità per la formazione e la preparazione, incluso il Cultural Awareness Training, ci garantisce un team pronto e preparato a soddisfare i nostri standard globali. I dati demografici dei membri del nostro team sono volutamente diversi per soddisfare le diverse esigenze e aspettative di ciascuno dei nostri clienti.

E qual è la logica per investire ulteriormente e perseguire questa opportunità al di fuori del nostro core business (il retail aeroportuale)?



P&O Cruises: 3 navi.

La crociera è un'attività che registra un incremento medio annuo del 7% e un'attività con molte analogie con il nostro core business. Per cominciare, il settore crocieristico è caratterizzato da ambienti di vendita duty-free e tax free. Inoltre, rappresenta un'attività nel settore del travel retail con somiglianze demografiche e di profili tra i passeggeri degli aeroporti e gli ospiti delle crociere che hanno una propensione simile per le marche globali e richiedono prodotti simili delle tradizionali categorie principali del duty-free. Tuttavia, la gestione delle attività crocieristiche pone alcune sfide operative. La selezione dell'offerta di prodotti, che è sempre un aspetto critico, diventa ancora più impegnativa per le navi da crociera. Il profilo del

passaggero, anche per gli itinerari simili, cambia a seconda della stagione. Allo stesso tempo, l'ambiente competitivo è molto diverso. E mentre in un aeroporto le possibilità di spesa sono molto limitate allo shopping o al mangiare e sono più impulsive, su una nave da crociera ci sono più alternative che si contendono il tempo e il denaro degli ospiti: casinò, teatri, escursioni a terra, spa, ristorazione alternativa, attività per bambini... e non da ultimo, i passeggeri possono decidere di ragionare su un prodotto e se vogliono acquistarlo, possono tornare un giorno dopo. Inoltre, alcuni dei porti visitati, in particolare nei Caraibi, sono soggetti a tasse molto basse o addirittura inesistenti su alcuni prodotti, il che aumenta ulteriormente la competitività.



Intera flotta di Pullmantur (4 navi).

Tuttavia, tutti questi aspetti non sono stati un ostacolo per Dufry per superare la soglia dei 100 milioni di CHF di fatturato nel 2017 (+57% rispetto all'anno precedente) e per iscrivere la nuova nave della Norwegian Cruise Line, NCL Bliss, nel nostro portafoglio. Abbiamo inoltre siglato un accordo con Pullmantur Cruises per la gestione dei negozi di tutta la flotta e abbiamo avviato un'importante partnership commerciale con Carnival Corporation, il più grande gruppo nel settore delle navi da crociera, che comprende non solo una nave aggiuntiva con Carnival Cruise Line, ma anche con Holland America Line e P&O Cruises. Possiamo dire, avanti tutta per il settore crocieristico di Dufry! ■



Holland America - 8 navi.





Sveliamo il nostro DNA: fa il suo ingresso ONEDUFRY

Di Pantelis Valentzas

Quando, nel marzo 2015, Dufry ha annunciato una operazione di trasformazione con l'acquisizione di World Duty Free – a seguire quella di Nuance nel 2014 –, stavamo annunciando l'inizio di un cambiamento che è iniziato quello stesso giorno e che ora sta compiendo un importante passo avanti.

Secondo il dizionario Cambridge University, la trasformazione è "un cambiamento completo nell'aspetto o nel carattere di qualcosa o qualcuno, in particolare affinché quella cosa o quella persona migliori". Tale trasformazione è iniziata poi, dal punto di vista visivo, con un nuovo logo, una nuova identità societaria e, soprattutto, con nuovi valori aziendali che sono serviti ad avvicinare il personale al processo di fusione che ha fatto seguito alle acquisizioni.

I tre anni che sono trascorsi ci hanno permesso di imparare e di trarre il meglio da ciascuna delle aziende che oggi compongono Dufry, di creare un vantaggio competitivo ineguagliabile e di avere il DNA del miglior travel retailer.

ONEDUFRY entra in scena

In questi tre ambiti, sono stati definiti una serie di fattori e di comportamenti desiderati; ad esempio, avere interessanti opportunità di apprendimento e di sviluppo è un fattore di miglioramento delle esperienze dei dipendenti; e comportamenti come incoraggiare i team a partecipare ai programmi di formazione, sostenere il personale fornendo una formazione specifica sul lavoro o preoccuparsi della carriera del personale sono solo alcuni esempi delle azioni che possono essere intraprese per questo fattore.



**COMMUNICATING
WITH THE
STORE TEAM**



L'ultimo elemento di questa iniziativa, e probabilmente uno degli elementi più importanti, è l'adeguamento dei sistemi di misurazione e il comprendere in maniera approfondita come i KPI sono influenzati dai nostri comportamenti nei tre ambiti. Un negozio con poca affluenza richiede un approccio completamente diverso da un negozio con un valore medio delle transazioni basso. I comportamenti per aiutare questi negozi devono essere fondamentalmente diversi. Un negozio con

Con questa premessa, entra in scena ONEDUFRY. Progettato secondo la convinzione che i dipendenti fidelizzati portano clienti sempre più fidelizzati, che a loro volta portano migliori risultati economici, ONEDUFRY è un'iniziativa volta ad attivare e a mobilitare il nostro personale per focalizzare le loro menti, i loro cuori e le loro mani su tre ambiti fondamentali:

- Esperienze dei dipendenti
- Esperienze del cliente
- Risultati economici

**BEAUTIFUL
STORES**



poca affluenza può richiedere, ad esempio, un migliore marketing, un migliore merchandising visivo, migliori vetrine, mentre un negozio con un valore medio delle transazioni basso può richiedere, ad esempio, migliori comportamenti nei confronti dei clienti, una migliore conoscenza del prodotto, una maggiore attenzione alle vendite dell'ultimo minuto.



Nelle prossime settimane saprete di più su ONEDUFRY, ma nel frattempo abbiamo messo insieme una serie di FAQ che vi aiuteranno a migliorare la comprensione dell'iniziativa; sono elencate di seguito.

Proprietà di tutti i dipendenti

La cosa più importante per tutti noi di Dufry è capire che ONEDUFRY non è un'iniziativa delle Risorse Umane o delle Attività Operative; ONEDUFRY è un'iniziativa trasversale che richiede la partecipazione di tutti i nostri dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione. Abbiamo tutti clienti, sia internamente che esternamente, e il nostro obiettivo deve essere quello di eccellere nel servizio clienti. ONEDUFRY è solo una guida per aiutarci tutti a trovare il necessario coordinamento di comportamenti e misure, per garantire un approccio uniforme e coerente al nostro lavoro quotidiano, in ufficio, in magazzino o in negozio.

Domande e risposte

In che modo ONEDUFRY può essere pratico per il mio lavoro quotidiano?

Ogni cultura, compresa quella di Dufry, ha grandi storie che rappresentano la nostra intrinseca "cultura aziendale". Ad esempio, il nostro personale offre un servizio clienti straordinario, un manager che si prende cura del proprio personale o storie di dipendenti che vanno oltre le aspettative. Per i nostri valori aziendali (globali, finalizzati, di consegna, solidi), i principi guida (attenzione, mostra ed efficienza), gli ambiti principali (esperienze dei dipendenti, esperienze dei clienti, risultati economici) non solo abbiamo queste grandi storie e un senso di ciò che la nostra cultura è, ora, soprattutto, abbiamo chiaramente definito e descritto dettagliatamente i comportamenti che si applicano al personale a tutti i livelli dell'organizzazione all'interno del concetto ONEDUFRY.

Comment allons-nous faire fonctionner ONEDUFRY ?

1. definendo chiaramente i fattori di successo in ciascuno dei settori chiave già descritti (vedi sopra) e i comportamenti desiderati all'interno di ciascuno di essi
2. uniformando i sistemi di misurazione e di osservazione a tali fattori,
3. uniformando i sistemi di retribuzione e di riconoscimento a tali valutazioni e osservazioni,
4. uniformando i programmi di formazione alle competenze in tutti i settori.

Cosa è successo al cosiddetto progetto Disney? Lo sostituirà ONEDUFRY?

ONEDUFRY è l'evoluzione del Progetto Disney e si basa sui concetti introdotti con quel progetto. Mentre Disney ha creato una base eccellente per fornire un'esperienza ispirata ai clienti, ONEDUFRY ha aggiunto gli elementi delle esperienze dei dipendenti e dei risultati economici, in modo che possano lavorare tutti insieme in modo armonioso. Inoltre, ci fornisce una correlazione chiara tra i rapporti sui comportamenti, sulle misurazioni e sulle osservazioni, nonché tra gli schemi di ricompensa e di riconoscimento.



A chi è rivolta questa iniziativa?

ONEDUFRY è progettato per tutti i nostri dipendenti. Introduce il triplice focus su Dipendenti, Clienti e Risultati e sui comportamenti desiderati per tutti noi, in ufficio o nei negozi, collaboratori o manager.

Qual è il mio ruolo come soggetto singolo in questo progetto?

Tutti noi, indipendentemente da dove ci troviamo, dalla nostra posizione geografica o dal fatto che siamo in ufficio o sul campo, possiamo e ci impegneremo



per creare un luogo ideale in cui crescere e lavorare, offrendo/creando esperienze esemplari per i clienti e offrendo risultati economici positivi. ONEDUFRY mira a rendere questi tre ambiti centrali parte del nostro dialogo quotidiano, attraverso una chiara definizione dei comportamenti desiderati.

Quando sarà avviata questa iniziativa?

Nella maggior parte dei paesi, compresi gli uffici e le attività operative, dovrebbe entrare in funzione tra aprile e agosto 2018 con la Foundations Training, una sessione destinata ai manager di uffici e negozi; nei paesi rimanenti dovrebbe entrare in funzione entro la fine del 2018. La Leadership Foundations Training sarà seguita da un processo strutturato di implementazione di nuovi concetti nei negozi e negli uffici.

Fa parte del BOM? Come lavoreranno insieme?

Entrambe le iniziative sono complementari e rispondono alla necessità di una cultura comune, di un modo comune di lavorare in tutto il mondo. Il Business Operating Model (BOM) è più focalizzato su processi, procedure e strutture, mentre ONEDUFRY è più focalizzato su elementi comportamentali e culturali, su schemi efficaci di retribuzione/riconoscimento e sul contenuto e sulla portata della formazione e dello sviluppo. ■

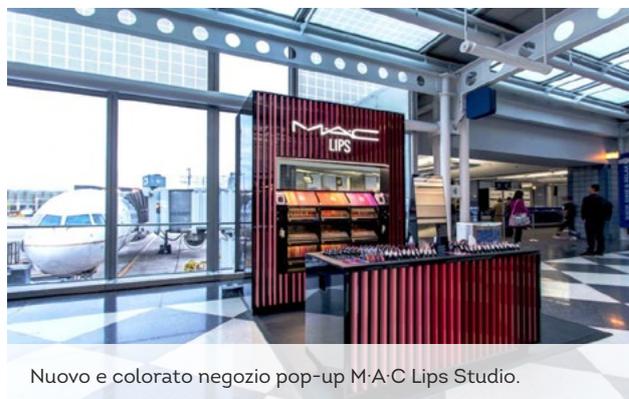
Divisione 

D5 Hudson lancia il primo M·A·C Lips Studio nelle Americhe

Hudson, in collaborazione con M·A·C Cosmetics, ha annunciato la grande apertura del primo M·A·C Lips Studio nelle Americhe presso l'aeroporto internazionale di Chicago O'Hare. Situato nel Concourse C del Terminal 1, il nuovo spazio è un esempio dell'evoluzione della domanda dei consumatori di esperienze "pop-up" nel settore del travel retail. Questi spazi temporanei di vendita al dettaglio creano un'emozione reale per i passeggeri e danno loro l'opportunità di vivere le marche in modo molto accessibile.

La sede, arricchita di colori e con un'ampia varietà di prodotti unici per M·A·C, comprenderà oltre 250 articoli in tutte le categorie di labbra tra cui rossetto,

matite per labbra, lip gloss e prodotti per la cura delle labbra. Gli artisti di M·A·C offriranno ai viaggiatori dimostrazioni e consigli applicativi gratuiti per il perfetto tocco finale mentre sono in viaggio.



Nuovo e colorato negozio pop-up M·A·C Lips Studio.

Molte persone scoprono nuove marche quando sono in viaggio, in cerca di un regalo o anche per un rapido restyling e M·A·C Lips offrirà un ambiente di shopping rapido per il viaggiatore attento alla bellezza. ■



Il migliore negozio duty-free walkthrough all'aeroporto di Toulouse-Blagnac

Dufry ha lanciato in aprile il suo negozio duty-free rinnovato all'aeroporto internazionale di Toulouse-Blagnac, dopo lunghi lavori di ristrutturazione, per creare uno spazio di vendita al dettaglio di 1.700 m².

Il negozio rinnovato trasmette un forte "senso del luogo", grazie all'integrazione di elementi locali e tradizionali, offrendo al contempo uno spazio moderno e accattivante.

Nell'ambito della strategia digitale di Dufry e per migliorare la dinamica del negozio, la tecnologia sviluppata per un'esperienza più semplice e piacevole

per il cliente è stata integrata in tutto il negozio. Gli schermi digitali all'interno delle diverse aree di prodotto mostrano interessanti contenuti della marca ed evidenziano eventi e promozioni esclusive in negozio. Il mix di prodotti di Toulouse-Blagnac comprende un ampio assortimento di prodotti locali di varie categorie, tra cui marche di profumi e cosmetici regionali e vini locali in esclusiva per Dufry. Lo spazio 'Terre d'Occitanie' celebra l'offerta delle prelibatezze locali, tra cui il foie gras, il formaggio e i dolci. L'unico angolo Airbus nel travel retail è stato incorporato nel design del negozio, un richiamo alla sede di Tolosa del costruttore di aerei. ■