

# DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA  
AZIENDALE**  
NUMERO 28  
Settembre 2018



 Dalla fusione alla  
trasformazione **26**

 Intervista con  
Fred Creighton **8**

 Whisky Festival -  
La potenza delle  
attivazioni globali **22**

# Record cash flow disponibile nel primo semestre del 2018

Di Julián Díaz

Nella prima metà del 2018, Dufry ha conseguito un solido rendimento supportato da una buona crescita nella maggior parte delle nostre regioni. Il fatturato è cresciuto del 7,2% fino a CHF 4.097,1 milioni da CHF 3.821,3 milioni nello stesso periodo del 2017 e sono molto soddisfatto della generazione del cash flow disponibile e pendente che ha raggiunto CHF 330,2 milioni - un nuovo massimo storico nel primo semestre. La crescita organica ha continuato a essere sana e ha raggiunto il 5,5%. In evidenza c'erano l'Europa Orientale, il Medio Oriente, l'Asia e l'Australia nonché la nostra divisione nordamericana, rispettivamente in crescita del 22,1% e del 7,7%. Fatta eccezione per Brasile e Argentina, esposti alla rivalutazione del dollaro americano, anche l'area dell'America Latina e Centrale ha registrato un andamento nel complesso positivo mentre l'Europa meridionale e l'Africa hanno registrato una crescita positiva.

## Riconoscimento dei nostri dipendenti

È sempre un grande piacere per me leggere i Dufry One Awards e conoscere i team e i colleghi premiati per i loro risultati straordinari. I vincitori dei Dufry One Awards hanno tutti percorso il famoso "miglio in più" per servire al meglio i nostri clienti e contribuire al successo della nostra azienda. Gli esempi delle loro azioni mostrano in modo impressionante come le singole iniziative a qualsiasi livello della nostra organizzazione

### 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, Zurique **Produzione:** Match Communications, Zurigo e x-site, Basilea **Lingue pubblicate:** inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo

emagazine.dufry.com  
dufry.com



possano contribuire a migliorare la nostra eccellenza operativa complessiva. Desidero quindi inviare le mie personali congratulazioni e la mia gratitudine a tutti i vincitori del premio 2018.

## La trasformazione di Dufry sta diventando realtà

In questo numero di Dufry World è evidente in diversi articoli in che misura Dufry stia procedendo con la sua trasformazione. Oltre i progressi nell'implementazione del modello operativo aziendale (BOM) per allineare i nostri metodi di lavoro, abbiamo anche appreso dell'introduzione amplificata di Dufry Connect che fornisce una piattaforma altamente professionale per i nostri dipendenti per gestire tutti gli argomenti relativi alle risorse umane e disporre di una serie completa di servizi personalizzati. Ciò spazia dalle opportunità di formazione ai piani di sviluppo e rendimento personale, una completa panoramica delle offerte di lavoro interne e degli organigrammi.

Nel contesto della trasformazione vorrei evidenziare le numerose notizie sull'apertura dei negozi, sui contratti vinti e sui miglioramenti apportati per aumentare il nostro impatto e ampliare la nostra offerta ai clienti. Questa continua espansione contribuisce anche a migliorare le opportunità per i nostri dipendenti di sviluppare ulteriormente le loro carriere all'interno della famiglia Dufry sia da un punto di vista delle competenze sia geografico se vedono e se sono disposti ad accettare nuove sfide in altre aree geografiche e quindi a fare nuove esperienze personali.

## Vi ringrazio per il vostro continuo sostegno e la vostra motivazione

Come ho già affermato, Dufry sta procedendo in molti modi - e per questo motivo, cari colleghi, vorrei ringraziare tutti voi per il vostro sostegno costante e la



vostra dedizione nei confronti dell'azienda. Apprezzo la motivazione e la disponibilità che vedo nel compiere i prossimi passi per lo sviluppo e il raggiungimento di un ulteriore livello di eccellenza. Attendo con impazienza un secondo semestre di successi e sono ansioso di lavorare con voi per raggiungere i nostri obiettivi. ■

## D5 Il più grande negozio al mondo di Hudson

Il più grande negozio Hudson del mondo con il marchio "ATL Shops by Hudson" è stato inaugurato il 15 giugno 2018, presso l'aeroporto più trafficato del mondo, l'Hartfield-Jackson Atlanta International. Lo spazio di vendita, di oltre 465 m<sup>2</sup>, sarà dedicato alla grafica moderna, ai nuovi prodotti e alle esperienze shop-in-shop con i marchi di proprietà "Ink by Hudson" e "Sweet Indulgences". Il



ATL Shops by Hudson presso l'aeroporto Hartsfield-Jackson Atlanta International è il più grande negozio Hudson del mondo.

design dei punti vendita ATL Shops by Hudson fa parte della strategia di crescita complessiva, volta a convertire e a modernizzare i propri negozi di articoli da viaggio e di alimentari in negozi Hudson. ■

## D2 Il Dreamstore Award per il Collection Store presso il terminale 5 dell'aeroporto londinese di Heathrow

Il Collection store presso il terminal 5 di Heathrow ha vinto il Dreamstore Award 2018 di Moodie Davitt Report. Durante questa competizione annuale i proprietari dei marchi di tutto il mondo valutano i rivenditori dei beni al dettaglio in tutto il mondo, fornendo le opinioni da

Cari colleghi, non esitate a inviarci le **vostre storie, notizie e ogni altro contributo** a l'indirizzo **suggestions@dufry.com** in modo che possiamo creare ancora di più una rivista da parte dei dipendenti per i dipendenti.



Il negozio di occhiali da sole dell'aeroporto di Londra Heathrow, Terminal 5, entusiasma i clienti e la giuria del Dreamstore 2018 Award.

categorie, regioni e compagnie piccole e grandi a livello mondiale. Questi premi rappresentano il riconoscimento da parte dei nostri marchi partner delle migliori prestazioni per ognuna delle principali categorie di prodotti.

Per scegliere "il meglio del meglio", ai marchi viene chiesto "quali partner commerciali comprendono e si avvicinano ai propri consumatori, aggiungono valore alla proposta di viaggi al dettaglio, promuovono la trasparenza e la condivisione dei dati e sono sinonimo di innovazione e partnership".

Questo Dreamstore award riconosce lo sforzo congiunto dei diversi team di Dufry. Dal team commerciale allo sviluppo del negozio, dalla pianificazione dello spazio al marketing ecc. è la combinazione di tutti questi elementi che ha contribuito a garantire questa vittoria entusiasman- te. Per il secondo anno consecutivo, il nostro Collection store presso il terminal 5 di Heathrow è stato giudicato il miglior negozio al mondo per la categoria.

La chiara segmentazione della categoria, l'ampio assortimento dei prodotti, la gamma dei prezzi e il design attraente, insieme all'eccellente conoscenza dei prodotti da parte del nostro personale sono stati gli aspetti principali evidenziati dai marchi. Hanno inoltre notato l'efficace comunicazione su scaffale dei messaggi del marchio, l'impegno posto durante le campagne pubblicitarie e di marketing nei punti vendita e l'eccezionale servizio offerto ai clienti dal nostro team di esperti. ■

Divisione **3, 7, 11, 13**

Persone **8, 16**

WorldClass **12, 14, 20**

Sotto i riflettori **26**

Negozi preferito **28**



## Gli investitori toccano con mano e sperimentano la nostra strategia digitale

**Dufry ha invitato investitori e analisti finanziari a partecipare al Dufry Day 2018 a Zurigo, in Svizzera, per presentare i risultati della strategia digitale e fornire informazioni approfondite sul canale crocieristico e sull'espansione in Asia, nonché un aggiornamento sul BOM. Infine, alla comunità finanziaria sono stati presentati anche i prossimi cambiamenti nell'informativa finanziaria dovuti alle nuove normative.**

### **Di Renzo Radice**

Quasi 100 ospiti esterni hanno partecipato al Dufry Day 2018, l'evento annuale organizzato da Dufry per fornire agli investitori e agli analisti finanziari una panoramica sull'evoluzione dell'azienda che va oltre la semplice informativa finanziaria. L'obiettivo principale di questo evento è quello di fornire alla comunità finanziaria informazioni approfondite sui progetti e sugli sviluppi in corso, al fine di migliorare la comprensione della strategia, degli obiettivi e dei risultati dell'azienda.

Oltre a una panoramica della strategia di allocazione del capitale di Dufry fornita dal nostro Chairman Juan Carlos Torres e all'aggiornamento della strategia generale presentato dal CEO Julian Diaz, l'evento di quest'anno è stato incentrato sullo stato del BOM, sulla crescita del canale delle navi da crociera e sulla crescita in Asia, nonché sui risultati ottenuti nell'ambito della strategia digitale.



### Quello che vedo e tocco, è quello in cui credo

Dufry descrive e racconta la strategia digitale agli investitori da diversi trimestri, ma finora non ha presentato le diverse applicazioni, gli strumenti e i servizi in modo esteso e interconnesso. Aiutare la comunità finanziaria a vedere, toccare, sentire e sperimentare il negozio di nuova generazione, il programma Reserve and Collect e l'applicazione RED by Dufry con le proprie mani e i propri occhi è stata una delle priorità dell'evento. Dopo una presentazione di Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director, che ha illustrato i singoli elementi della strategia digitale e ha fornito una panoramica sull'orientamento futuro del nostro viaggio digitale, una visita all'aeroporto di Zurigo per vedere le nostre attività in loco ha offerto agli investitori l'opportunità di sperimentare in prima persona l'interconnessione di tutti questi elementi.



Nella sala grandi cartelloni con schermi televisivi davano ulteriori informazioni sugli altri Negozi di nuova generazione già aperti a Londra Heathrow, Melbourne, Madrid e Cancún.

Il team che rappresenta la nostra attività in Svizzera ha guidato i diversi gruppi di ospiti attraverso i negozi e li ha invitati a sperimentare come il negozio di nuova generazione "parla e interagisce" con i clienti, ha mostrato dove i prodotti pre-ordinati possono essere ritirati e come iscrivendosi a RED by Dufry si possono raccogliere punti e beneficiare di servizi aggiuntivi in aeroporto. Il loro know-how e la loro dedizione hanno fortemente sostenuto il nostro intento e hanno svolto un ruolo importante nel generare i feedback e le risposte positive che abbiamo ricevuto.



Il CEO di Dufry Julián Díaz (a sinistra) sta parlando con Ryan Skaria (al centro) e Sharif el Khazen, entrambi di Metronome Capital.



Javier González, Global Marketing e Digital Innovation Director, spiega nella sua presentazione la nuova era digitale di Dufry.

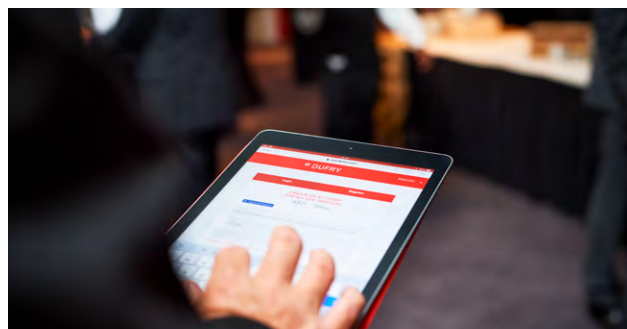
### Diversificazione del business: Espansione multicanale in mare e in Asia

Eugenio Andrades, Chief Executive Officer Operations and Strategy, ha fornito ai partecipanti un aggiornamento sulla recente espansione di Dufry nel canale crocieristico, presentando il potenziale del mercato globale delle compagnie di crociera e le opportunità per Dufry. Il mercato delle linee da crociera è una delle nicchie più in rapida crescita nel settore del travel retail e i cantieri navali che costruiscono navi da crociera sono già prenotati per il prossimo decennio. Con la sua presenza globale ancora più estesa, Dufry è ora più che mai pronta a servire il settore crocieristico con i propri "porti" in Asia, nel Mediterraneo, nei Paesi Nordici e nei Caraibi attraverso la nostra rete di attività e di



Eugenio Andrades, CEO Operations and Strategy, ha fornito nella sua presentazione un aggiornamento sull'espansione in Asia e sui servizi di crociera di Dufry.

distribuzione. Si tratta di una risorsa preziosa, in quanto nel corso dell'anno le singole navi tendono a navigare in diverse parti del mondo e hanno quindi bisogno di una rete globale che le serva ovunque si trovino.



I partecipanti al Dufry Day hanno potuto sperimentare sui tablet gli strumenti digitali che Dufry mette a disposizione dei propri clienti.

Inoltre, Eugenio ha spiegato l'importanza strategica delle più recenti acquisizioni in Asia, come il resort di Genting Highlands in Malesia e la concessione della stazione ferroviaria di Hong Kong. È importante per gli investitori comprendere l'approccio di Dufry nei confronti delle "attività downtown", dove ci concentriamo su località che offrono lo stesso tipo di "viaggiatori vincolati" che abbiamo negli aeroporti, come resort, casinò, stazioni ferroviarie, ecc.



Il personale di Dufry. Da sinistra a destra: Jorge Born, BoD Dufry; Luis Marin, Chief Corporate Officer; Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director; Pascal Duclos, General Counsel.

### Da dove nascono le efficienze del BOM?

Il BOM ha generato chiare aspettative nella comunità finanziaria, in quanto migliorerà l'efficienza e la redditività dell'azienda. Tuttavia, durante i colloqui con gli investitori, al management e al team di investor relations è stato ripetutamente chiesto come si sarebbero ottenute queste efficienze e perché il BOM non fosse un programma tradizionale di riduzione dei costi. José Antonio Gea, Deputy Group Chief Executive Officer, ha chiarito perfettamente questo punto nel suo intervento e nella sua presentazione. Ha sottolineato l'importanza di avere strutture organizzative allineate a livello di divisione e di Paese, di utilizzare gli stessi processi all'interno di tutte le attività del Gruppo e i benefici di lavorare con gli stessi strumenti e sistemi. Questi sono i presupposti per generare i previsti 50 milioni di franchi di efficienze.



Rafael Duarte, Global Investor Relations Head (a sinistra) con Felix Remmers di zCapital.

### Nuovi KPI per l'informativa finanziaria a partire dal 2019

La presentazione più tecnica della giornata è stata tenuta dal CFO Andreas Schneider, che ha illustrato alla

comunità finanziaria l'impatto che l'introduzione del nuovo regolamento "IFRS 16" avrà sull'informativa di Dufry a partire dall'esercizio 2019. Poiché questa normativa include una nuova contabilizzazione dei nostri contratti di concessione, alcuni dei nostri KPI "tradizionalmente" utilizzati per valutare la redditività operativa della società, come l'EBITDA, non avranno più la stessa importanza - per non dire "perderanno completamente il loro valore informativo" - e dovranno quindi essere sostituiti da nuovi KPI. Non è solo una sfida interna adattarsi a questa nuova realtà, ma richiede anche agli analisti finanziari e agli investitori di impegnarsi a fondo per adattare la loro valutazione finanziaria e i modelli di valutazione della nostra azienda. In questo contesto, le prime indicazioni di base fornite da Dufry su come intendiamo affrontare il nuovo quadro normativo e su quali KPI intendiamo utilizzare in futuro - anche se non ancora con tutti i dettagli - sono state molto gradite e apprezzate.



### Feedback complessivamente positivo

Il feedback complessivo ricevuto da analisti e investitori dopo l'evento ha dimostrato che abbiamo raggiunto il nostro obiettivo. L'importanza di questi eventi, in cui gli attuali progetti e sviluppi operativi vengono discussi separatamente dalle semplici presentazioni dei risultati, è un investimento di grande valore fatto da Dufry per far sì che l'intera comunità finanziaria capisca dove vogliamo arrivare con la nostra strategia e quali sono le tappe necessarie per raggiungere i nostri obiettivi. ■



## D2 Nuovo contratto all'aeroporto di Norwich

Dufry ha sottoscritto un nuovo contratto per la gestione del negozio duty-free dell'aeroporto di Norwich. Si tratta di una nuova acquisizione per Dufry e l'accordo ha una durata di 12 anni (Regno Unito).

Il nuovo negozio walkthrough, che si estende per oltre 200 m<sup>2</sup>, offrirà un'ampia gamma di prodotti in tutte le categorie e porterà l'esperienza di shopping aeroportuale a un altro livello per i 500.000 passeggeri che utilizzano l'aeroporto ogni anno. ■

## D3 Ulteriore espansione della presenza sul territorio australiano

Dufry ha incrementato la propria presenza nelle divisioni Europa dell'Est, Asia, Medio Oriente e Australia firmando un nuovo contratto con l'Aeroporto di Perth per operare su una superficie totale di 2.300 m<sup>2</sup> con due negozi duty-free situati nell'area partenze e arrivi, nel Terminal 1 Internazionale. Il contratto a lungo termine avrà una durata di 7 anni.



Due nuovi negozi duty-free Dufry presso l'aeroporto di Perth offriranno all'aeroporto l'esperienza WorldClass.

Dufry porterà un'esperienza WorldClass all'aeroporto di Perth e ai suoi clienti, offrendo uno spazio retail totale di circa 2.300 m<sup>2</sup>, di cui 1.200 m<sup>2</sup> nei negozi dell'area partenze e 1.100 m<sup>2</sup> nei negozi dell'area arrivi. I negozi duty-free offriranno un concetto dinamico e coinvolgente di retail proponendo un design su misura per le categorie principali e un formato specifico che soddisferà i clienti con una grande selezione di prodotti australiani e liquori, vino e regali dell'Australia occidentale. L'offerta comprenderà le ultime tendenze e una vasta gamma di prodotti delle marche più famose del mondo, in diverse categorie, come profumi e cosmetici, vino e alcolici, tabacco, dolci, elettronica, orologi e accessori di moda, tra gli altri. Con una forte enfasi sullo sviluppo digitale, Dufry collaborerà con l'aeroporto di Perth per migliorare l'esperienza del canale digitale

per i passeggeri attraverso l'implementazione di RED by Dufry, Reserve and Collect e degli strumenti dell'Instore Digital. ■

## D1 Nuovi negozi duty-free presso l'aeroporto internazionale di Rodi

Il 7 giugno 2018 sono stati inaugurati i nuovi negozi duty-free di 1.466 m<sup>2</sup> nell'area Intra ed Extra Schengen dell'aeroporto internazionale di Rodi "Diagoras".



Da sinistra a destra: Pedro Castro, CEO Division I; George Vilos, Executive Director of Commercial & Business Development Fraport Greece; Juan Carlos Torres Carretero, Chairman Board of Directors Dufry; Alberto Iglesias, Deputy General Manager Greece; George Velentzas, CEO Hellenic Duty Free Shops; Dimitris Kopelouzos, Chairman Copelouzos Group; Christos Kopelouzos, Vice President Fraport Greece.

Il principale negozio walkthrough ha una superficie commerciale totale di 1.074 m<sup>2</sup>, che offre profumi e cosmetici di rinomate marche internazionali, nonché una selezione di prodotti cosmetici naturali greci. Inoltre, i clienti possono scoprire una vasta gamma di alcolici, dolci, prodotti tradizionali greci, tabacco ed elettronica, accessori da viaggio e souvenir. Situato in posizione centrale nel negozio walkthrough è "Hellenic Gourmet", che dà ai viaggiatori la possibilità di sperimentare e portare a casa un ultimo sapore della Grecia. "Luxury", con una superficie di 146 m<sup>2</sup>, offre le ultime tendenze in materia di articoli di moda di marca come orologi, accessori e occhiali da sole. Infine "Last Minute", che copre una superficie di vendita di 246 m<sup>2</sup>, offre una selezione di elementi prodotti da viaggio, tra cui i souvenir. ■

# Pronti per il passo successivo

**Da alcuni dei più grandi e rispettati ambienti aeroportuali per lo shopping di Heathrow e Gatwick alle stazioni ferroviarie, dai negozi per diplomatici alle linee da crociera e persino ai tunnel che corrono sotto il mare, Fred Creighton, DCEO per la Divisione 2 di Dufry, ci accompagna in questo affascinante mercato e nelle numerose opportunità di crescita per l'azienda in quest'area.**

Di Jorge Muñiz

**DW: La crescita delle attività è una priorità per l'azienda. Tuttavia, questo non è un compito facile in un mercato più maturo, come quello della Divisione 2... ma la Divisione continua a crescere! Come si fa?**

Ottimi negozi, ottimi prodotti, fantastiche persone: sembra semplice non è così? Sebbene l'attività sia piuttosto diversificata, il nostro punto di forza principale sono i negozi duty-free e tax-free, che sono alla base della nostra attività principale. In quanto azienda siamo stati in grado di creare fantastiche esperienze di shopping, offrendo e soddisfacendo le esigenze dei nostri clienti e aumentando le competenze e le conoscenze del nostro personale. Negli ultimi mesi abbiamo investito, ad esempio, negli ambienti retail del Terminal 3 NGS di Heathrow, in Gatwick North, a Zurigo, Basilea ed Helsinki, e stiamo ora cercando di rinnovare tutti i nostri negozi in Svezia.

Siamo bravissimi a offrire ai nostri clienti marche di fama mondiale a prezzi vantaggiosi. Il nostro personale produce risultati straordinari ogni giorno e ONEDUFRY è un ottimo esempio di quanto sia importante il servizio clienti, aiutando il nostro personale a sostenersi a vicenda per promuovere la conversione dei clienti e le vendite.

La Divisione 2 è un ottimo esempio di diversificazione delle attività. Solo nel Regno Unito abbiamo negozi di moda, sport, accessori e giocattoli a Center Parcs, una popolare destinazione di vacanza nel Regno Unito, gestiamo negozi su 4 navi da crociera, abbiamo negozi su entrambi i lati dell'Eurotunnel, un tunnel che passa sotto la Manica, e quest'anno abbiamo iniziato a gestire un minimarket presso la stazione ferroviaria di St. Pancras International, che serve i passeggeri che viaggiano sul collegamento ferroviario ad alta velocità Londra-Parigi. Con una tale gamma di opportunità e lavorando a stretto contatto con i nostri partner aeroportuali e commerciali, ci sforziamo di massimizzare le loro visioni dell'offerta e delle sedi di vendita al dettaglio.

**Quali sono i problemi che comporta la gestione di un portafoglio di attività così diversificato?**

Credimi, sono un bel po'! Le attività di St. Pancras e delle



Fred Creighton, CEO Division UK and Western Europe, sta portando avanti un nuovo e stimolante progetto che si chiama "The Circle".

navi da crociera, per esempio, sono entrambe molto diverse da quello che facciamo normalmente! Abbiamo dovuto imparare molto rapidamente il settore dei mini-market e delle crociere (e i nostri colleghi di Hudson e del Miami Center of Excellence sono stati fondamentali in questo senso). Logistica, offerta di prodotti, profilo del cliente, elevato ricambio di passeggeri, rifornimento quotidiano di prodotti... tutto molto diverso da un'attività aeroportuale! E questa è una forza di Dufry: la grande quantità di conoscenze e competenze in tutto il mondo a cui possiamo rivolgerci per ottenere aiuto.

Nel settore crocieristico, Cunard, operatore della Queen Elizabeth II Ocean Liner, ha offerto a Dufry l'opportunità di gestire negozi a bordo. Questa nave viaggia in tutto il mondo per otto mesi. Questo significa che dobbiamo rifornirci quando la nave è en-route nell'altra parte



del mondo... ma senza dati sui prodotti e sulle quantità necessarie.

La nostra attività CenterParcs è relativamente sconosciuta ma matura e opera da oltre 10 anni. Si trattava di una realtà che è stata gestita da Nuance UK per molti anni, con un team di professionisti piccolo ma di grande talento.

Queste diverse attività e la loro attuazione può avere luogo solo con i forti team che abbiamo a livello Globale, Divisionale e di Paese, lavorando insieme, facendo appello alle competenze, sostenendosi a vicenda, trovando soluzioni ai problemi, ad un passo veloce!

**La Svizzera nella Divisione 2 è stata una delle prime attività ad attuare il BOM. Come sta andando il lancio nella Divisione? Ci sono stati problemi?**

Il lancio è in corso. Il BOM sta gettando le basi per la crescita futura e per la realizzazione delle ambizioni future.

Siamo appena riusciti ad ottenere la seconda certificazione BOM per la nostra attività in Svizzera, una delle prime attività a livello di gruppo gestite con il nuovo modo di fare business di Dufry.

Nei paesi nordici ci troviamo attualmente nel bel mezzo del processo e abbiamo appena implementato con successo il SAP a Helsinki. Abbiamo dato il via all'implementazione del BOM nel Regno Unito, una grande sfida per l'azienda viste le dimensioni delle sue attività nel Regno Unito.

Come prevedibile, stiamo incontrando difficoltà lungo il percorso, ma i team stanno lavorando insieme per trovare delle soluzioni.

**L'anno scorso, la Divisione 2 ha rafforzato il suo già forte portafoglio di punti vendita in franchising con una serie di rinnovi, tra cui il prolungamento del contratto pluriennale per gestire gli 8 aeroporti principali in Svezia. Cosa c'è di nuovo nella Divisione?**

Continuiamo a concentrarci sul rinnovo di tutti i nostri contratti ed è un ciclo continuo e vitale per la nostra redditività futura. Questi rinnovi sono normalmente basati su un investimento di capitale e, in questo contesto, in Svezia abbiamo già avviato il processo di ristrutturazione di tutti i nostri negozi. Entro la fine di marzo 2019, caratterizzeremo nuovi ed entusiasmanti negozi e concept in tutti e 8 gli aeroporti svedesi.

Stiamo procedendo con la ristrutturazione dei nostri negozi a Zurigo e dopo l'apertura del nostro Negozio di nuova generazione in questo aeroporto, i negozi specializzati sono al primo posto nella lista. Tuttavia abbiamo un progetto nuovo e molto eccitante sul tavolo, che si chiama The Circle. Si tratta di un nuovo complesso di edifici a pochi passi dai terminal dell'aeroporto di Zurigo, con negozi, uffici e un hotel. Attualmente sono

in fase di elaborazione dei progetti per questa entusiasmante impresa.

Infine, il nuovo spazio è una priorità e la collaborazione con i nostri partner aeroportuali, concentrandosi sulla creazione di nuovi spazi incrementali di fascia alta.

**Gli aeroporti di Londra, in particolare Heathrow, sono probabilmente le piattaforme di lancio più richieste dai nostri brand partner. Hai notato nuove opportunità dopo l'apertura dei Negozi di nuova generazione a Zurigo e Heathrow?**

Il Negozio di nuova generazione e il suo pensiero evoluto ci hanno aperto nuove strade per la crescita futura. La strategia Prenota & Ritira e la digitalizzazione delle offerte di marca direttamente ai nostri clienti, attraverso RED by Dufry, sono entrambe un punto di forza unico. Da sempre abbiamo creato grandi ambienti di shopping, come dimostrato recentemente dai Dreamstore Awards, dove le marche riconoscono il meglio del meglio nel settore dei viaggi, i negozi Dufry sono sempre stati ai primi posti negli ultimi anni. Le marche però diventano ogni giorno più sofisticate e stanno intensificando la loro presenza nel mercato digitale perché offre maggiori opportunità di comunicazione con i clienti. Stiamo affrontando questa sfida in modo creativo e sorprendendo il settore con le nostre ambizioni in questo settore, con il risultato di un vantaggio competitivo molto forte.

Tutto questo può andare bene solo per i nostri partner aeroportuali, che sono sempre pronti per qualcosa di diverso. Non possiamo più fidarci e affidarci all'effetto dwell-time.

Finché cerchiamo costantemente nuovi modi per sviluppare proposte interessanti e ambienti ed esperienze di shopping unici per i nostri clienti, abbiamo un futuro migliore e più luminoso. ■

**IN UN MINUTO:**

- Un piatto: Cucina italiana, ma ultimamente sono appassionato di insalate. Sto cercando di mangiare sano e perdere un po' di peso!
- Un libro: Mi è piaciuto leggere Harry Potter di J.K. Rowling con i miei bambini
- Una città: Più di una città, l'isola di Maiorca in Spagna
- Un film: Via col vento. Un blockbuster che mi regala molti ricordi della mia infanzia
- Un hobby: Giardinaggio, qualcosa che faccio quando posso scappare a Maiorca
- Un leader: Winston Churchill

## Wall of Fame



**Chantelle Chung**  
Country Commercial  
Analyst  
(Suisse)

Come ogni eroe di videogiochi con cui interagisce nel suo tempo libero, Chantelle ha vissuto una meravigliosa avventura con Dufry! Il suo viaggio è iniziato, nel maggio 2015, con The Nuance Group UK, dove ha ricoperto il ruolo di Sales & Pricing Administrator. Grazie ai suoi "aiutanti", ha sviluppato i suoi punti di forza e ha acquisito le conoscenze chiave che l'hanno portata a guadagnarsi, nel luglio 2016, un biglietto per un nuovo regno chiamato Svizzera! Questa mossa è stata un enorme stimolo alla fiducia per Chantelle! Con l'aiuto di Dufry e del suo nuovo team, il passaggio al paese del cioccolato e del formaggio è stato molto semplice! Da allora, Chantelle ha raccolto esperienza (e monete) come Country Commercial Analyst, che le ha permesso di partecipare a una delle missioni del team locale, il BOM! I suoi hobby sono, naturalmente, i videogiochi, il badminton, esplorare e trascorrere del tempo con gli amici.



**Heriberto Chavez**  
Shift Supervisor and  
Dufry Certified Trainer  
a Città del Messico.

Il Messico, insieme alla Svizzera, ha aperto la strada al resto delle attività, essendo le prime due realtà ad attuare pienamente il Business Operating Model (BOM). Ma guidare il cambiamento non è necessariamente l'unico compito da assolvere. Heriberto è andato oltre i suoi doveri quando ha deciso di creare, nel suo tempo libero, una serie di video didattici fatti in casa sulle nuove attività e li ha utilizzati come parte della formazione del BOM.



**Spencer Kirkwood**  
Learning and Development  
Advisor et développement,  
Divisione 2 (Regno Unito)

Per quanto tempo si può camminare? 100 km in meno di un giorno (in realtà 21 ore e 34 minuti senza sosta) sembra una sfida! Ed è esattamente quello che Spencer è riuscito a fare il 14 luglio, nell'ambito di una spettacolare ultra-maratona di 100 km che

copre la Ridgeway, riconosciuto come il più antico percorso del Regno Unito. E ha corso per un motivo: raccogliere fondi e sensibilizzare per l'Alzheimer Research UK. "Poiché a mia madre è stato diagnosticato il morbo di Alzheimer, era naturale che avrei accettato la sfida della maratona Ultra 100 km a sostegno di questa organizzazione benefica", ha commentato. Con il supporto di vari colleghi britannici di Dufry, Spencer è riuscito a raccogliere il doppio di quanto si aspettava. Uno sforzo fantastico e una bella prestazione per Spencer!



**Noel Garcia**  
Sales Supervisor,  
Aeroporto Internazionale  
O'Hare, Chicago (USA)

Noel è un dipendente del nostro negozio Dufry dell'aeroporto O'Hare e lo scorso giugno Noel e sua moglie hanno perso tutto in un incendio. Tra le donazioni ricevute, uno dei nostri partner ACDBE\*, Ralph Moore, ha effettuato una generosa donazione di 1.000 dollari a Noel e alla sua famiglia. Durante una visita al negozio dove Noel lavora, Noel ha condiviso con Ralph la sua gratitudine ringraziandolo per il sostegno ricevuto dalla famiglia Hudson e ha anche dato a Ralph questo biglietto che ricorda a tutti noi, anche solo per un momento, che il sostegno e l'amore dimostrato da amici, familiari e colleghi è davvero inestimabile.

Sia io che mia moglie siamo stati davvero benedetti dall'aiuto e dal sostegno della mia azienda. Le parole non possono esprimere la nostra gratitudine alla mia famiglia Dufry. I nostri cuori sono pieni di amore, rispetto e gratitudine per tutti voi. Che Dio vi benedica."

\* L'ACDBE (Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprise) è un programma del Dipartimento dei Trasporti degli Stati Uniti (DOT) volto a creare condizioni di parità per le piccole imprese che desiderano partecipare a gare d'appalto negli aeroporti. Sul mercato statunitense, rivenditori al dettaglio come Hudson e Dufry devono collaborare con le società di ACDBE per gestire i punti vendita in franchising negli aeroporti.



## Wall of Fame

**Lubna Haj Issa**  
Global Corporate  
Publications Head  
Basilea (Svizzera)



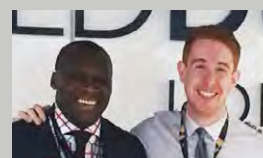
Dal 2006 Lubna lavora per Dufry nel settore Comunicazione aziendale e nel corso degli anni ha assistito alla spettacolare crescita di Dufry. Nell'ambito del suo ruolo, è responsabile della produzione di Dufry World.

Lubna è stata eletta recentemente per un secondo mandato come membro del Consiglio di Amministrazione dell'EACD, un'associazione internazionale di professionisti della comunicazione con sede a Bruxelles che si impegna a promuovere l'eccellenza nella comunicazione.

Orgogliosa del suo retaggio palestinese, si considera cosmopolita e parla fluentemente diverse lingue, tra cui il tedesco, l'inglese e l'arabo. Viaggiare per il mondo e conoscere culture diverse è uno degli hobby di Lubna. La sua altra attività per il tempo libero riflette la donna dinamica che è: il Tae Kwon Do, le arti marziali coreane. Lubna lo pratica da 37 anni ed

è cintura nera. Lei ammira i benefici fisici e mentali che queste arti marziali apportano, come la salute e la resilienza. Il suo credo non è solo quello di "far accadere le cose", ma di "muovere le montagne".

**Martin Pitts**  
Customer Service Leader  
Aeroporto di Londra  
Stansted (Regno Unito)



La storia di Martin è una storia di riunificazione. Da giovane, Martin ha vinto molti campionati nazionali e ha frequentato un club locale di atletica leggera. Sotto la guida del suo allenatore, Roy Deer, ha fatto progressi e ha sviluppato le competenze necessarie per classificarsi tra i primi 5 del Regno Unito nella gara dei 400 metri per i minori di 17 anni. 10 anni dopo, si sono rincontrati, ma in questa occasione nel punto vendita dell'aeroporto di Stansted come responsabili del servizio clienti!

## D4 Nuovi contratti con Holland America Line, Carnival Cruise Line e Norwegian Cruise Line

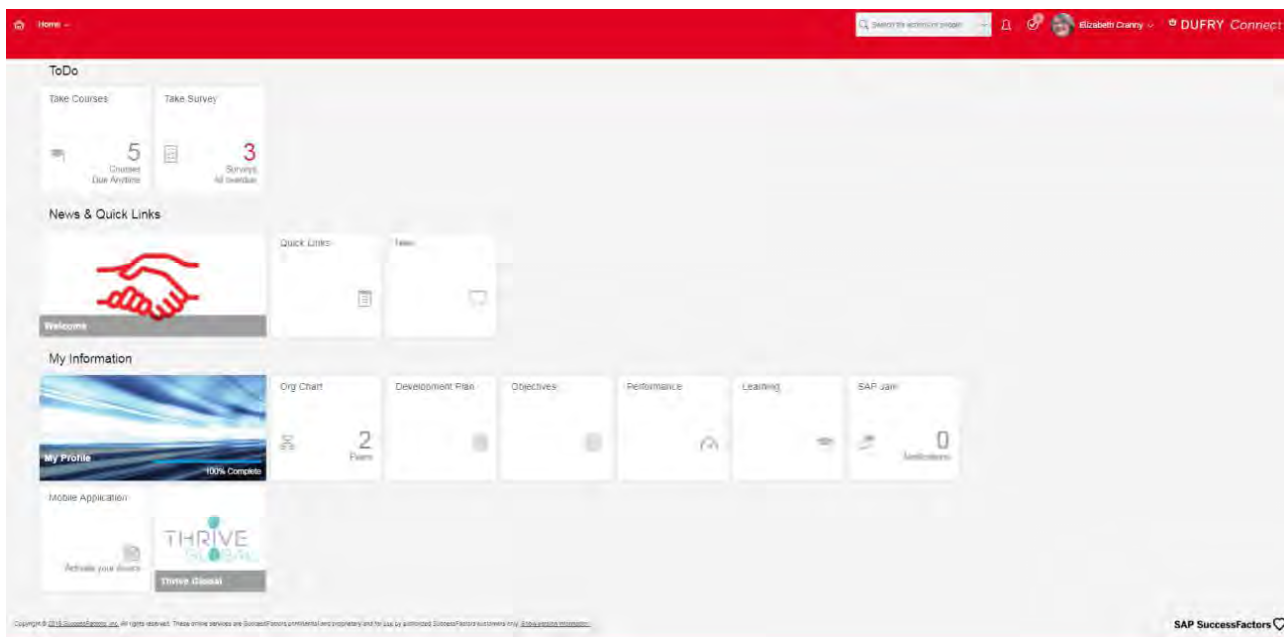
Dufry ha firmato un nuovo contratto con Holland America Line per la gestione di negozi a bordo di otto navi, ha aggiunto un altro importante contratto con Norwegian Cruise Line per la gestione di negozi sulla BLISS e ha firmato un ulteriore accordo con Carnival Cruise Line per la gestione di negozi sulla Carnival Inspiration. Con questi nuovi contratti Dufry aggiungerà quasi 2.800 m<sup>2</sup> di superficie di vendita e aumenterà notevolmente la sua presenza nel canale delle crociere, passando da 17 a un totale di 27 navi che coprono rotte nei principali mercati dei Caraibi, dell'Europa, dell'Alaska e dell'Asia.

L'accordo con Holland America Line, una compagnia controllata di Carnival Corporation, copre un totale

di 1.744 m<sup>2</sup> di superficie di vendita al dettaglio distribuiti su otto navi per un periodo di cinque anni. I negozi offriranno un'ampia gamma di prodotti, comprese tutte le categorie principali.

Sulla base della sua partnership duratura con Norwegian Cruise Line (NCL), Dufry ha aggiunto un'altra importante nave al suo portafoglio esistente firmando un contratto per operare sulla BLISS per quattro anni. La superficie di vendita si estende su 750 m<sup>2</sup> e offre tutte le categorie di prodotti, compresi i gioielli di alta gamma. Inoltre, Dufry e Holland America svilupperanno un nuovo programma di souvenir e logo che migliorerà l'esperienza di vendita al dettaglio a bordo e rifletterà la marca di fascia alta della linea da crociera.

Dufry ha inoltre recentemente iniziato ad operare a bordo della Carnival Inspiration. Lo spazio di vendita è di quasi 250 m<sup>2</sup> e comprende tutte le categorie principali come orologi di lusso, moda e gioielli personalizzati. ■



# Dufry Connect – Digitalizzare l'esperienza dei dipendenti

**Man mano che acquisiamo slancio e implementiamo il BOM in nuovi territori, diventano fondamentali degli strumenti che ci aiutino a sfruttare il potenziale del nostro personale. L'ultimo arrivato è Dufry Connect. Dufry Connect è molto più di uno strumento per le Risorse Umane: è uno "sportello unico" che digitalizzerà l'esperienza del dipendente, dalla promozione della carriera alla gestione della crescita, fino all'abilitazione di una visione completa dell'organizzazione e alla fornitura di un'analisi. Dufry Connect si sta progressivamente diffondendo in tutta l'organizzazione, quindi restate sintonizzati! Abbiamo oltre 19.000 colleghi in 20 paesi diversi già presenti nel sistema, il che sta dando visibilità ai nostri dipendenti in tutto il gruppo.**

## Di Catherine West

La dimensione globale di Dufry richiede una serie uniforme di strumenti di gestione interna in grado di favorire lo sviluppo di conoscenze e di competenze all'interno del gruppo. Dufry Connect, il nostro nuovo sistema globale di gestione del personale, è stato introdotto proprio per svolgere questa funzione.

Dufry Connect, ha il triplice scopo di aiutare i responsabili a guidare i propri team, di aiutare i dipendenti a controllare meglio la propria crescita e carriera professionale e di consentire alle Risorse Umane di gestire i dati dei dipendenti. Dal punto di vista pratico questo

nuovo strumento fornirà un approccio più coerente a processi quali il reclutamento o le valutazioni delle prestazioni, sostituendo l'uso di Excel o di documenti cartacei con un sistema online più affidabile che può essere aggiornato e sviluppato a seconda delle necessità.

Dufry Connect è accessibile attraverso il browser sicuro, indipendentemente da dove ci si trova. Inoltre, alcune funzioni dello strumento possono essere utilizzate in mobilità anche da tablet e smartphone semplicemente scaricando un'App.



### Caratteristiche principali

Le caratteristiche principali di Dufry Connect attualmente disponibili includono:

- **Organigrammi:** L'organizzazione completa con la ricerca per nome o navigando nell'organigramma. Dal Group CEO a un Sales Professional in qualsiasi località.
- **Il mio profilo:** Un semplice profilo dove è possibile aggiungere il proprio background professionale, le competenze, le aspirazioni, gli interessi professionali e le informazioni di contatto, e rendere disponibili le informazioni fondamentali (nome, qualifica, luogo di lavoro) a tutto il Gruppo Dufry.
- **Il mio team:** Accesso rapido alla formazione professionale e alle prestazioni di un membro del team in un posto unico
- **Il mio apprendimento:** un punto centrale per gestire tutti i materiali per l'apprendimento e per tenere traccia della propria crescita personale. Una libreria dei moduli di apprendimento suddivisi per ruoli o funzioni specifiche oltre ai corsi con istruttore disponibili.
- **I miei piani di rendimento e crescita:** Un elemento che permette di monitorare i propri obiettivi personali concordati con il diretto superiore e di fornire lo stato di preparazione per gli esami faccia a faccia. Le competenze per la crescita vengono misurate durante l'esame e le eventuali esigenze di sviluppo possono essere registrate e anche collegate ai moduli del corso nell'area del sistema di apprendimento.

Altre caratteristiche che saranno rese disponibili nel futuro sono:

- **La mia carriera:** Il luogo in cui si possono visualizzare le posizioni aperte illustrate sul sito Dufry, con la possibilità di iscriversi immediatamente online.
- **Piani di successione:** Uno strumento che aiuterà a individuare i professionisti che sono pronti a ricoprire incarichi chiave o critici nella società, facilitando in tal modo il trasferimento interno, le opportunità di lavoro e le promozioni.
- **Remunerazione e retribuzione variabile:** Uno spazio a sostegno di processi annuali quali la revisione delle retribuzioni e il calcolo dei bonus.
- **Analisi della forza lavoro e rapporti statistici:** questa funzione permetterà al Gruppo di ottimizzare l'efficienza e la produttività e di applicare le risorse per l'apprendimento dove sono più necessarie. Supporto dei KPI chiave in tutta l'azienda

### Piano di sviluppo in concomitanza con l'attuazione del BOM

Dufry Connect è stato lanciato per tutti i dipendenti della Funzione Globale, indipendentemente dal luogo di lavoro, e in Brasile, Ecuador, Australia, Perù, Cile, Uruguay, Regno Unito, nelle attività di retail in Svizzera, Colombia, per il personale non sindacalizzato della Divisione 5, in Africa e in tutti i nostri uffici della Divisione.

Lavoriamo a stretto contatto con il team di implementazione del BOM e Dufry Connect è in fase di attivazione come parte del processo generale del BOM. Quindi, se il BOM sta arrivando in un paese nelle vicinanze, vi daremo il benvenuto all'esperienza Dufry Connect! ■

Divisione 

## D5 Proroga del contratto di concessione per l'aeroporto internazionale di Burlington

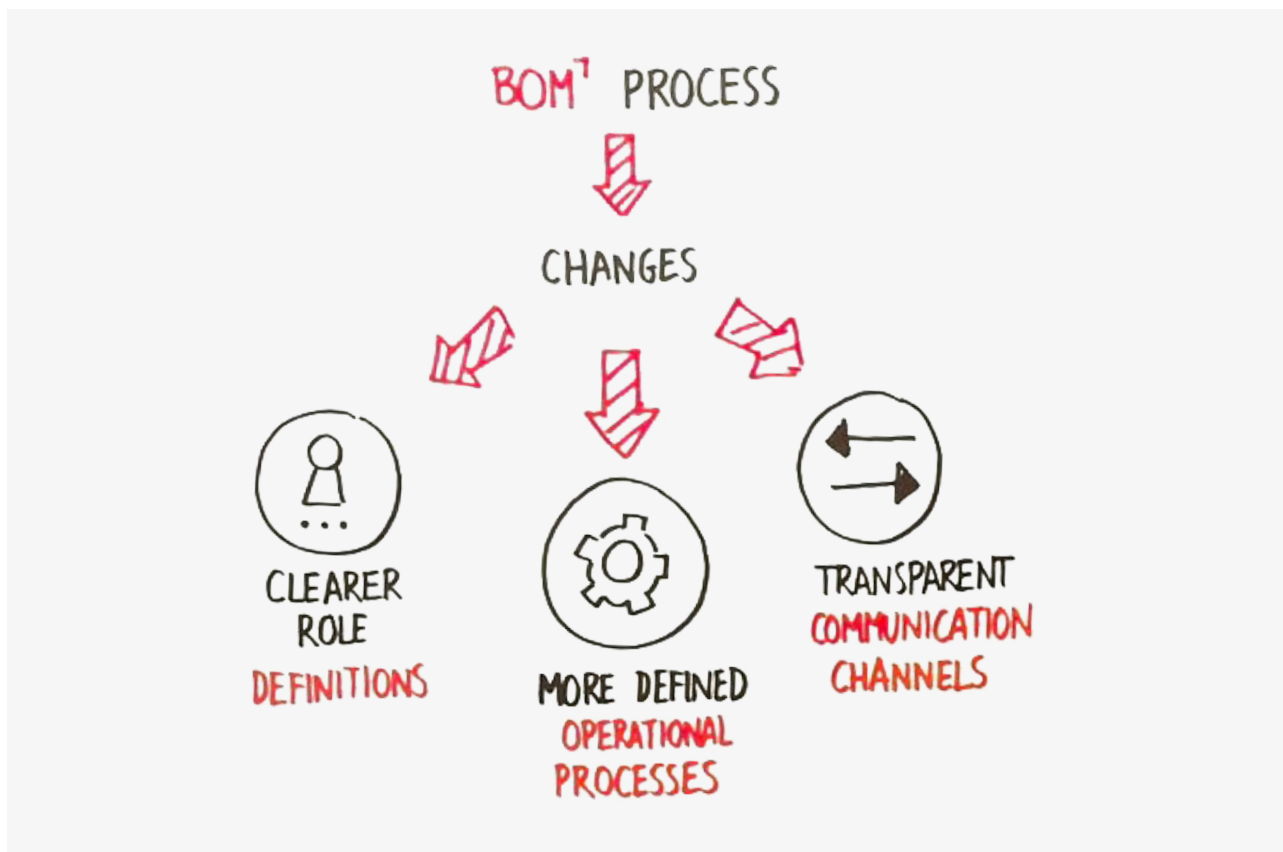
Il Gruppo Hudson si è assicurato una proroga di 10 anni del contratto di concessione presso l'aeroporto internazionale di Burlington. L'accordo di joint-venture prevede 295 m<sup>2</sup> di superficie di vendita. I concept di vendita al dettaglio inclusi nella proroga includono tre minimarket e negozi di prodotti da viaggio del Vermont: Discover Vermont/Hudson, Lake Champlain News, e Mount Mansfield News.

Discover Vermont/Hudson, situato prima della sicurezza, è un negozio combinato che offre ai passeggeri un

eccellente assortimento di articoli di viaggio tradizionali e prodotti alimentari, così come una selezione unica di regali e souvenir del Vermont fatti in loco.

Lago Champlain News, situato dopo la sicurezza, offre ai passeggeri un senso del luogo per soddisfare le esigenze di viaggio tradizionali, offre una varietà di snack e bevande, elettronica portatile, accessori da viaggio e souvenir specifici del Vermont.

Mount Mansfield News, un negozio di articoli da viaggio e di prodotti alimentari situato anche questo dopo la sicurezza, si concentra sulla praticità per il cliente e dispone di un assortimento di prodotti ben curato che vanno dai materiali di lettura, pasti e snack sani da mangiare in volo, ai prodotti da viaggio, all'elettronica e ai souvenir di gusto. ■



## Il BOM sulla rotta giusta

**Con il processo BOM già in corso in oltre 39 attività - che insieme rappresentano quasi l'80% del fatturato di Dufry per il 2017 - la fase di lancio ha raggiunto la velocità di crociera e mostra i primi risultati in termini di miglioramento dell'efficienza. Oggi, daremo un'occhiata a ciò che avviene dopo che un'intera attività migra verso la modalità Dufry di eseguire le operazioni: il processo di certificazione.**

### Di Jorge Muñiz

Nel corso dell'ultimo scorcio dell'anno, i progetti iniziano a cristallizzarsi e a dare risultati. L'implementazione del Business Operating Model è un progetto enorme che ha un forte impatto sulle attività di Dufry nei quattro angoli del mondo e molto è stato fatto finora a livello di singolo paese.

Ad oggi, i progetti di implementazione del BOM sono in corso nella maggior parte delle attività di Dufry, rappresentando circa l'80% del nostro fatturato netto. Il processo sta procedendo ad un ritmo molto sostenuto, grazie alla straordinaria collaborazione e al lavoro svolto dalla divisione globali e dai team locali. In generale, si ritiene che l'obiettivo di attuare il BOM

in tutte le attività di Dufry entro la fine dell'anno sia realizzabile.

In questo momento, tutti noi abbiamo più o meno un'idea di cosa sia il BOM e comprendiamo che copre 15 aree, per garantire l'allineamento e la standardizzazione totali dei processi. Ma come possiamo capire se abbiamo avuto successo e come si può sapere se un'attività è conforme o meno al BOM?

### Comprendere il processo di certificazione

Nell'ambito del processo di implementazione del BOM, Dufry ha stabilito due processi di certificazione. Eseguita da Price Waterhouse Cooper, la certificazione non



ha altro scopo che quello di verificare la conformità dell'attività ai principi del BOM e, se necessario, individuare le aree che necessitano di particolare attenzione e miglioramento. In un certo senso, si tratta di una sorta di processo di certificazione della qualità che analizza le 15 aree del BOM e garantisce che un'attività sia pronta per essere gestita nel modo in cui Dufry opera... su base continuativa.

Il primo processo di certificazione avviene subito dopo il completamento dell'implementazione del BOM del paese ed è una sorta di "check list" a cui sono state apportate tutte le modifiche e gli adattamenti necessari. In genere, in questa fase emergono alcuni "problemi" relativi al processo di attuazione e vengono elaborati piani di risanamento e di follow-up.

Circa sei mesi dopo la prima certificazione, o dopo che tutte le questioni aperte sono state confermate come chiuse, viene effettuato il secondo processo di certificazione. Questa seconda certificazione è fondamentale perché ci permette di vedere se un'attività è in grado di operare nel modo in cui Dufry opera per un lungo periodo di tempo.

#### Raccolta dei risultati: feedback dagli addetti alle vendite

Sappiamo che per alcuni il processo di migrazione può sembrare (ed essere) tanto impegnativo quanto cambiare i motori di un aereo... a 30.000 piedi di altitudine! Ma sulla base dei feedback ricevuti dai 14 paesi che hanno già ottenuto la seconda certificazione, il risultato è positivo.

Da una struttura organizzativa più snella e semplificata, con ruoli ben definiti, a una maggiore visibilità delle promozioni con lo strumento Advertising and Promotion (A&P), la migrazione post-BOM ha più punti a favore che contrari.

L'utilizzo di un sistema ERP comune, come SAP o Gamma, sta già producendo notevoli efficienze operative e finanziarie nei paesi in cui operano su queste piattaforme. Allo stesso modo, l'ambizione di avere una "visione unica" dell'azienda, realizzata consolidando le informazioni commerciali di tutte le attività, indipendentemente dai sistemi informatici gestiti a livello locale, sta cominciando a diventare realtà con il DCIS (Dufry Commercial Information System).

Riconosciamo tutti che in alcuni settori sono forse necessari ulteriori sviluppi e miglioramenti. Ma se guardiamo indietro, non possiamo negare la sensazione confortante che il presente è molto meglio del passato. ■

#### PROCESSO BOM AD OGGI

|   |    |
|---|----|
| Numero di attività da attuare:                                  | 65 |
| Numero di attività in cui il BOM è stato avviato:               | 39 |
| Numero di attività che hanno ottenuto la certificazione finale: | 14 |



# Dufry One Awards 2018 – Riconoscere L'eccellenza



**Introdotti nel 2011, i "Dufry One Awards" hanno l'obiettivo di premiare i dipendenti e i team che hanno dato il massimo e si sono distinti per la loro dedizione e motivazione. I vincitori per l'esercizio 2017 sono stati annunciati di recente e sono stati riconosciuti i risultati straordinari dei dipendenti o di interi team nelle categorie di premiazione a livello globale di: "Performance Award", "Customer Service Award" e "Best Award Initiative Award".**

## Di Lubna Haj Issa

Introdotti nel 2011, i "Dufry One Awards" hanno l'obiettivo di premiare i dipendenti e i team che hanno dato il massimo e si sono distinti per la loro dedizione e motivazione. I vincitori per l'esercizio 2017 sono stati annunciati di recente e sono stati riconosciuti i risultati straordinari dei dipendenti o di interi team nelle categorie di premiazione a livello globale di: "Performance Award", "Customer Service Award" e "Best Award Initiative".

### I Performance Awards

Questo premio viene assegnato ai team che hanno incrementato le vendite e l'efficienza rispetto all'anno precedente e che hanno dimostrato prestazioni eccezionali per raggiungere questo obiettivo.

I vincitori dei Performance Award sono:

#### Divisione 1 – Europa meridionale e Africa

Il premio va al Marocco. Il team di Marrakech ha incrementato le vendite del 139% rispetto all'anno precedente.



Da sinistra a destra in piedi: Younes Zerradi; Ghalia Ad; Chaymaa Rahmani; Majdoulina Saaf; Abdellatif Bakkal; Tarik Gaddar; Salim Bazid; Zineb Majbar; Hasna Haji; Raja Mazine; Othmane Lamzouken; Fatima Benserraj. Prima fila seduti: Hayat Rabeh (a sinistra); Sanaa Hanine (a destra).

Al momento dell'apertura del nuovo negozio, è stata posta una chiara enfasi sul servizio clienti interno ed esterno e sul coinvolgimento del team, ed è stata stabilita un'efficace comunicazione tra gli addetti alle vendite e la direzione. Con una forte consapevolezza degli obiettivi da raggiungere, il team ha lavorato duramente per creare un'atmosfera positiva. Questi sforzi hanno avuto l'effetto eccezionale di incrementare la spesa pro capite dei passeggeri del +118%, a più di € 1.000.

#### Divisione 2 – Regno Unito ed Europa centrale

(Il Kazakistan apparteneva in precedenza alla **Divisione 2 – Regno Unito, Europa centrale e orientale**) Il premio va al Kazakistan. Il negozio "Spirit of Kazakhstan" presso l'aeroporto internazionale di Astana rappresenta un patrimonio locale e offre un assortimento impressionante di prodotti locali e souvenir della Repubblica del Kazakistan. Il concept del negozio è stato curato da Aigerim Kupeshova, Commercial Manager. Anche il Vice Primo Ministro della Repubblica del Kazakistan ha riconosciuto questo nuovo punto vendita e gli eccellenti sforzi del team locale.



Da sinistra a destra: Sieghard Raschdorf, General Manager Kazakhstan; Aigerim Kupeshova, Commercial Manager; e il team Astana.

### Divisione 3 – Europa orientale, Asia, Medio Oriente e Australia

Il premio va all'Indonesia. Nel 2017 un vulcano ha eruttato sull'isola di Bali, causando una diminuzione del 31% dei passeggeri in partenza da ottobre a dicembre. Nonostante ciò, il team di Bali ha ottenuto un'ottima performance operativa in un momento difficile. Nonostante la drastica contrazione delle vendite causata dal disastro naturale, le vendite del 2017 sono in forte aumento (+22%) rispetto al 2016. Il team ha implementato diverse misure per supportare le vendite e minimizzare i costi durante tutto l'anno. Quando l'aeroporto ha riaperto, il team si è offerto di lavorare più ore per aumentare le vendite e raggiungere l'obiettivo di vendite annuali. Gli sforzi dell'anno hanno avuto l'effetto non solo di spingere le vendite, ma anche di aumentare il margine del +3%.



Da sinistra a destra: Fadjar Sulaksono, Assistant Shop Manager; Thomas Galet, General Manager South Asia; Daniel Bai Amalo, Operations Manager; Adinda Lenggo Genny, Country Finance Manager; Mohammad Ramadhani, Commercial Manager.

### Divisione 4 – America Latina

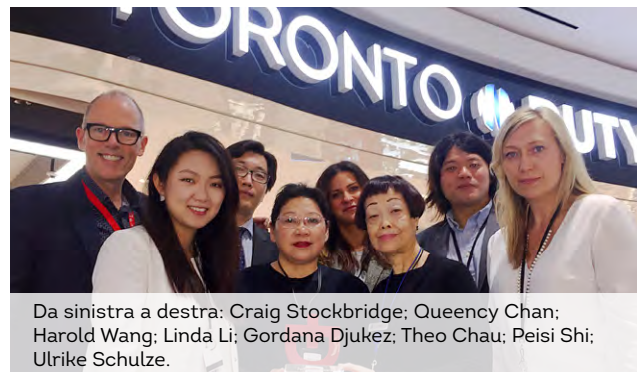
Il premio va al Brasile. Il team di RioGaleão è stato premiato per la sua eccellente partnership con l'aeroporto di Galeão, che ha consentito una crescita accelerata delle vendite e un aumento della spesa per passeggero del +24% rispetto all'anno precedente.



Da sinistra a destra: Jose Rego, Operations Director Brazil; Ronaldo Dantas, Operations General Manager Galeão; Humberto Mota, Advisory President Division Latin America; Wagner Rezende, Human Resources Director Brazil; Jorge Munir, Product Manager; Camila Crespo, Product Manager; Alex Abreu, Terminal Manager; Ana Paula Baptista, Terminal Manager; Gustavo Fagundes, General Manager Brazil; Fernando Nobrega, Terminal Manager; Marcelo Cavalcante, Product Manager.

### Divisione 5 – Nord America

Il premio va al Canada, per l'attività presso l'aeroporto di Toronto Pearson. Il team ha creato un'iniziativa per ricevere gruppi di turisti in partenza di diverse grandezze



Da sinistra a destra: Craig Stockbridge; Queeny Chan; Harold Wang; Linda Li; Gordana Djukez; Theo Chau; Peisi Shi; Ulrike Schulze.

nel negozio come un 'pit-stop' durante il loro viaggio. Come risultato l'esperienza per i passeggeri che volano da questo aeroporto è stata molto più 'esperienziale' e divertente e in definitiva ha aumentato le cifre di vendita, l'affluenza al negozio e il valore medio delle transazioni in tale attività.

### I Best Initiative Award

Per questa categoria di premi vi è un vincitore singolo o un piccolo team per divisione e il riconoscimento viene concesso alle iniziative che hanno dimostrato proattività e determinazione nel superare una sfida. Ulteriori criteri di selezione sono l'implementazione riuscita dei valori aziendali, in particolare il miglioramento del servizio clienti e l'aumento delle vendite a seguito dell'iniziativa.

I vincitori dei Best Initiative Award sono:

### Divisione 1 – Europa meridionale e Africa

Il premio va alla Turchia. Gamze Öztürk, Selda Peker Kocataş, Tülin Oktav, Emel Aslan, Nurettin Aslan, Burak Faruk Özer e Ayla Balkan hanno coordinato la creazione di un'applicazione offline per supportare l'inserimento dei numerosi dipendenti stagionali. L'applicazione fornisce al team di Antalya le informazioni necessarie per svolgere il proprio lavoro in tempi più brevi, migliorando la comunicazione e aiutando a sviluppare una forza lavoro veramente impegnata. L'iniziativa riduce anche il costo degli opuscoli e va a sostenere il team nei suoi sforzi per ottenere il certificato Green Office, riducendo l'uso della carta.



Da sinistra a destra: Gamze Öztürk; Selda Peker Kocataş; Tülin Oktav; Emel Aslan; Nurettin Aslan.



### Divisione 2 – Regno Unito ed Europa centrale

Il premio va alla Svezia. Guidato da Michael Gaffney, Project Manager, e supportato da Liv Hiller, Country Retail Operations Manager, e Tomi Tägtström, Shop Manager dell'aeroporto di Arlanda. L'obiettivo principale del progetto "Green Time" era quello di portare il team del back office a lavorare in negozio per un'ora a settimana. Indubbiamente, questa iniziativa ha migliorato la comunicazione e l'impegno bilaterali in tutto il team, oltre a creare una migliore comprensione dei ruoli e una maggiore collaborazione.



Tomi Tägtström (a sinistra); Michael Gaffney (nella foto che Tomi ha in mano); Liv Hiller.

### Divisione 3 – Europa orientale, Asia, Medio Oriente e Australia

Il premio va al Kuwait. L'iniziativa è stata guidata da Hassan Shishani, General Manager, Wael Abdellah, HR Manager, Janeth Andres, Operations Manager e Queenie Roque, Learning and Development Advisor. Al fine di migliorare la comunicazione per tutto il periodo lavorativo di 24 ore presso il Kuwait Duty Free, è stata installata l'applicazione VIBER, un'applicazione che consente di inviare messaggi e chiamate in modo gratuito e sicuro per il personale, per aggiornare e motivare il team, garantendo al contempo la ricezione tempestiva delle informazioni chiave.



Da sinistra a destra: Amira Hashem; Hassan Shishani; Ahmed Rezk; Janeth Andres; Queenie Roque; Sheryl Esguerra; Doris Lotayo.

### Divisione 4 – America Latina

Un premio va al Brasile (nella categoria Divisione 4) e l'altro al team Beauty Americas di Miami (nella categoria extra Funzioni Globali). Vivianne Nunes, Neli Gandra, Beatriz Macedo, Carolina Granda, Vivianne Nunes,



Da sinistra a destra: Rene Riedi, CEO Division Latin America; Belen Ruiz, Travel Retail Americas Area Manager Dior; Beatriz Macedo, Head of Beauty; Leonardo Ferracina, Travel Retail Americas Director Dior; Carolina Granda, Regional Beauty Category Manager; Tatiana Amaral, Trade Marketing Manager Dior; Virginie Thomas, Marketing Director Dior; Juliane Vieira, Regional Beauty Promotions Manager; Mariana Silva, Regional Beauty Promotions Manager.

Neli Gandra, Samara Carvalho, Mathews Cunha, Thais Oliveira, Fernanda Oliveira, Thiago Fernandes, Sara Lizi, José Rego, Leandro Sequeira, Alvaro Zabala, Joana Larica e il team di Category Americas Beauty a Miami hanno superato molti ostacoli e sono riusciti a portare il negozio Dior Pop Up all'aeroporto di Guarulhos come un'aggiunta esclusiva al negozio principale. Il team di Beauty Americas a Miami ha dimostrato una perfetta collaborazione con il team brasiliano, per offrire un concetto innovativo che è stato lanciato in modo molto efficace e vincente.



Da sinistra a destra: Wagner Rezende, Human Resources Director Brazil; Humberto Mota, Advisory President Division Latin America; Neli Gandra, Commercial Category Head Brazil; Vivianne Nunes, Commercial Director; e Gustavo Fagundes, General Manager Brazil.

### Divisione 5 – Nord America

Il premio va al Canada. Amily Ng ha condiviso il suo know-how creando un modulo di formazione specifico per la sede chiamato "Liquor 101". Di conseguenza, il team dell'aeroporto di Vancouver ha ottimizzato le proprie capacità di servizio clienti. Il modulo supporta efficacemente il processo di induzione per garantire un servizio migliore nello spazio degli alcolici, con un conseguente aumento delle vendite in questa categoria.





Da sinistra a destra: Joy Kim; Xin Liu; Amily Ng; Emily Kwan; Nick Riches; Marilyn Bolomey.

### I Customer Service Award

Questo premio è stato assegnato a 5 team in tutto il mondo, indipendentemente dalla loro divisione, sulla base dei punteggi ottenuti nel corso del 2017 con il mystery shopping.

I vincitori dei Customer Service Award sono:

#### 1. L'attività all'aeroporto di Antalya, Turchia



Da sinistra a destra: Nazım Nizam; Songül Akyüz; Mert Osman; Cafer Nizam; Zührem Üstün; Leyla Abbas; Evgeniya Yakubova; Mustafa Yılmaz; Tülin Oktav; Fulya Şimşek; Gıyasettin Beyter; Aksana Cherbakova; Alina Zemlyanukhina; İryna Melekhova; Erdi Olguner; İbrahim Yıldız.

#### 2. L'attività di Tenerife Sud, Spagna



Da sinistra a destra: Humberto Hernandez Jacinto; Juan Gregorio Torres Mendoza; Carmen Sainz Inchauspe; Alicia Rosa Ortiz Garcia; David Vazquez Sanchez.

#### 3. Il negozio principale all'aeroporto di Edimburgo, Scozia



Da sinistra a destra: Jessica Trujillo, Customer Insight; David Orchison, Regional Manager; Natalie Joy-Smith, Team Manager; Claire Branagan, Team Manager; Gary Peal, Shop Manager.

#### 4. Il negozio agli arrivi all'Aeroporto Internazionale Ezeiza di Buenos Aires, Argentina



Da destra a sinistra: Ariel Moscardi, Rita Rotta e Claudia Maciel a nome di tutto il team del negozio arrivi dell'aeroporto internazionale di Ezeiza e Guillermo Rimoldi.

#### 5. L'attività all'aeroporto SeaTac di Seattle, USA



Da sinistra a destra: Mike Beckley; Stan Benson; Jacob Carlson; Anna Kovalyk; Emily Juangco; Lila Pettit; Alma Caoagdan; Sue Field; Emelia Carpio; Sue Ja Koh; Takako Riley; Rahima Vahora; Jasmine Yang; Meihua Chen; Sherry Fu; Bolun Ma e Heen Zheng.

Come riconoscimento e ricordo a vita, i vincitori del Dufry One Awards hanno ricevuto un certificato globale e un trofeo. ■

# Trasformazione dell'IT in un Fornitore di Servizi di Tecnologia Aziendale

**Tradizionalmente l'IT gioca un ruolo chiave in ogni azienda, in quanto, da un punto di vista puramente tecnologico, fornisce la struttura portante dei sistemi e delle applicazioni che consentono alle aziende di operare e di comunicare con le proprie parti interessate. Ma, oltre alla fornitura di hardware e software, IT sta diventando sempre più un fattore abilitante, creando le basi per l'implementazione del modello operativo aziendale (BOM) e guidando il cambiamento attraverso l'innovazione all'interno di Dufry in generale. L'obiettivo principale dell'IT sarà quindi quello di evolvere in un "Fornitore di servizi di tecnologia aziendale" per i reparti aziendali di Dufry.**

## Di Pablo de Ayala

La standardizzazione e l'allineamento dei processi in tutto il Gruppo Dufry, che stiamo implementando, sono possibili solo con il supporto di una solida piattaforma e organizzazione IT che fornisca le giuste applicazioni necessarie ai diversi reparti aziendali. A questo scopo, IT è diventata un'organizzazione più semplificata, con un'elevata motivazione e una forte attenzione alle prestazioni, che si basa su una struttura più snella per soddisfare le richieste e raggiungere gli obiettivi definiti con le sue parti interessate e i suoi clienti interni. In futuro, l'IT sarà notevolmente più integrato nei reparti aziendali per fornire servizi e promuovere l'innovazione secondo quanto concordato e pianificato con le rispettive funzioni. Ciò permetterà uno sviluppo e una fornitura agile di servizi e applicazioni, che potranno essere seguiti su base mensile.

### 5 pilastri principali

Per raggiungere gli obiettivi descritti in precedenza, per permettere la realizzazione di progetti complessi e sviluppare nuove aree di attività, l'IT è stata strutturata su cinque pilastri principali, con compiti specifici, che forniscono congiuntamente i servizi e le prestazioni richiesti.

- Applicazioni aziendali e ERP
- Gestione dei dati
- Gestione dell'infrastruttura
- Digitale, E-Commerce e Innovazione
- Sicurezza

### Applicazioni aziendali e ERP

I sistemi ERP (pianificazione delle risorse aziendali) e le applicazioni aziendali fanno sì che un'azienda sia in grado di operare e di fornire i servizi richiesti ai propri

clienti e, a tale scopo, interconnette tutte le singole fasi operative come ad esempio approvvigionamento, la catena di distribuzione e la logistica, le vendite, le attività promozionali, il pagamento in cassa, fino alle comunicazioni e la finanza aziendale. Per Dufry questo significa soprattutto: acquistare i nostri prodotti dai fornitori, inviare la corretta quantità di prodotti al negozio giusto al momento giusto, pagare i fornitori e produrre rendiconti finanziari per la gestione e come richiesto dalla legge.

In questo contesto la qualità dei dati e l'accesso in tempo reale alle informazioni sono i fattori chiave per il successo, che puntiamo a fornire con un database centralizzato per migliorare in ultima analisi la velocità di accesso e la precisione. Mentre dal punto di vista dei sistemi, abbiamo lavorato storicamente con molti ERP diversi, a causa del nostro rapido ritmo di acquisizioni, in futuro vogliamo ridurre il loro numero solo a due: (SAP e Gamma) – in base alla dimensione dell'operazione. Il piano prevede di rivedere e ridurre gli ERP esistenti attualmente in funzione per SAP e GAMMA entro i prossimi due anni. Inoltre, stiamo attualmente sviluppando un piano 2020-2022 per l'aggiornamento della tecnologia SAP. A questo scopo il nostro team interno sarà supportato da un solo partner esterno (IBM) che ci supporterà nell'implementazione e nel controllo generale del piano di implementazione.

### Data Management

I dati aziendali che Dufry ha raccolto negli ultimi anni, così come i nuovi dati personali che sono raccolti oggi, ad esempio con il nostro sistema di gestione dei rapporti con i clienti e il programma fedeltà RED di Dufry,



sono una fonte di informazioni estremamente preziosa per incrementare le vendite. Conoscere come le nazionalità – e sempre di più anche le persone – reagiscono alle promozioni di marketing, quali prodotti preferiscono ecc. ci consente di ottimizzare la nostra offerta in base al profilo dei passeggeri che abbiamo in una data località e quindi di incrementare le vendite. Per consentire ai nostri team di analisti di dati dedicati di “leggere e interpretare” correttamente le informazioni e fornire suggerimenti operativi, stiamo lavorando per rendere i dati disponibili nei diversi database in un formato pulito e coerente – una pietra miliare che vogliamo completare entro la fine del 2018. In futuro, analizzeremo come cooperare anche con database esterni per aggiungere ulteriore valore e intelligenza alle nostre informazioni.

### **Infrastruttura**

L'obiettivo principale del team delle infrastrutture è quello di costruire le “strade e fornire i veicoli” che ci consentono come azienda di gestire tutto il traffico digitale, che generiamo con i nostri vari modi di comunicare: flussi puri di dati, e-mail, telefonia, video ecc. Ciò non include solo la costruzione delle autostrade dei dati ma anche il rendere disponibile ai dipendenti un insieme unificato di strumenti. Utilizzando gli stessi strumenti e applicazioni, oggi siamo in grado di sfruttare le nostre dimensioni e la nostra copertura globale con i fornitori esterni di tecnologia al fine di ottimizzare i costi di questa infrastruttura. Inoltre il team dell'infrastruttura si sta occupando di identificare nuovi strumenti di collaborazione e applicazioni basate sul cloud per migliorare ulteriormente il modo in cui i nostri dipendenti, sparsi in tutto il mondo, possono lavorare meglio insieme. Infine, il team delle infrastrutture supporta e consente l'implementazione dei nostri negozi di ultima generazione, che sono allo stesso tempo sia utenti sia fornitori di enormi flussi di dati e informazioni.

### **Digitale, E-Commerce e Innovazione**

La nostra strategia digitale e lo scopo del team digitale si concentrano sull'offrire ai clienti una grande esperienza innovativa di acquisto, sia in negozio sia attraverso i servizi online e i canali di vendita come RED di Dufry e Reserve & Collect con l'obiettivo finale di incrementare le vendite. Questo ci richiede di essere costantemente al passo con la tecnologia e le nuove soluzioni. Una di queste che potreste aver incontrato nei nostri negozi di ultima generazione sono i tablet utilizzati dai nostri dipendenti per servire meglio i nostri clienti. I tablet contengono le descrizioni dei prodotti, il confronto dei prezzi, gli sconti personalizzati e molte altre informazioni nelle lingue più utilizzate nei nostri negozi, in modo che i nostri collaboratori possano supportare i clienti durante le loro decisioni di acquisto. Un passo successivo sarà anche quello di acquisire nuovi membri RED con dispositivi “Internet delle Cose” (IoT) e offrire loro soluzioni VIP “Scansiona e vai” per evitare le code alle casse. Per i clienti non RED ciò si tradurrebbe in sistemi di pagamento senza contatto, che velocizzerebbero il processo di pagamento alla cassa. Infine stiamo valutando la possibilità di dotare i negozi di prezzi dinamici e informazioni digitali sui prodotti utilizzando le etichette

elettroniche per gli scaffali. In generale, l'obiettivo attuale è quello di dotare le nostre 15 operazioni più importanti di queste caratteristiche tecnologiche e di mantenerle costantemente aggiornate con le applicazioni più recenti.

### **Sicurezza**

Impegnarsi maggiormente nella tecnologia digitale e sfruttarne le grandi opportunità significa anche aumentare considerevolmente la sicurezza IT. Non si tratta solo di sistemi di sicurezza “firewall” e simili, ma anche di una questione di atteggiamento e di cultura aziendale. La sicurezza è un compito che spetta a ciascuno di noi, a partire da come prestiamo attenzione ai nostri dispositivi digitali (ad esempio quando viaggiamo) o quando utilizziamo la tecnologia digitale, i database e i servizi online. Integrare questa mentalità della sicurezza è una delle sfide e degli obiettivi chiave del nostro team per la sicurezza. Ciò che noi, in qualità di team IT, possiamo fare a partire dalla fine per migliorare la sicurezza informatica è migliorare le nostre capacità tecniche e operative per rilevare e prevenire automaticamente gli incidenti che mettono a rischio i nostri dati e i nostri sistemi. A questo scopo al momento stiamo creando un centro operativo per la sicurezza. Di recente vi siete imbattuti in un'altra forma di sicurezza informatica o dei dati sotto forma di numerose e-mail che vi chiedevano di confermare che volevate continuare a ricevere newsletter e che consentivate a una certa azienda di utilizzare i vostri dati personali per le loro attività di marketing. Questo dimostra quanto sia importante per noi estendere i nostri sforzi di sicurezza anche ai dati dei nostri clienti nel contesto del “General Data Protection Regulation (GDPR)” e del “Payment Card Industry Data Security Standard (PCI)” e rimanere costantemente aggiornati con le rispettive certive certificazioni e standard di sicurezza per soddisfare i requisiti di legge.

### **Un piano ambizioso ma realistico!**

Sono fermamente convinto che con la nuova organizzazione i team IT (Business Technology) siano pronti a realizzare un piano ambizioso per fornire strumenti solidi e collaudati con cui lavorare. Tuttavia, questo non può essere realizzato solo con l'informatica ma richiede il contributo di tutti e anche dell'UTENTE. La pietra miliare di estrema importanza è la quantità dei dati, in quanto una buona quantità di dati migliora automaticamente le prestazioni nella catena di fornitura, nella gestione dei dati, nei centri di distribuzione, nell'analisi commerciale, ecc. Sono ansioso di lavorare insieme a tutti i colleghi interni per portare a termine questo piano con successo. ■



## Whisky Festival – La potenza delle attivazioni globali

**Il Whisky Festival, una promozione della categoria a livello mondiale, si rinnova ogni anno di più, in quanto è l'evento preferito dai fornitori di alcolici per presentare il meglio della loro offerta in luoghi chiave.**

### Di Ema Murphy

Forse avete già sentito parlare del Whisky Festival, in caso contrario, non sapete cosa vi state perdendo! In genere lanciato nel T2 in Europa, Caraibi, Messico e Stati Uniti – con il Sud America in arrivo nel T3 – il Whisky Festival è una campagna in-store progettata non solo per promuovere le linee chiave e lanciare partnership esclusive con marche importanti, ma per far crescere la categoria del Whisky in quei giorni.

Nato nel mercato inglese come promozione per incentivare le vendite, il Whisky Festival è un vero e proprio trampolino di lancio per le marche per introdurre nuovi ed esclusivi whisky in negozio. Solo nel Regno Unito, oltre 25 marche diverse hanno partecipato all'edizione di quest'anno, ma l'evento si è presto esteso ad altre località ed è ora diventato un must in tutti i programmi dei fornitori di whisky.





Whisky Festival a Las Vegas.

In diverse località, le marche nazionali come Macallan, Copper Dog, Johnnie Walker, Beam Suntory e Jura hanno tutte partecipato ad attivazioni di prodotti di alto profilo per invogliare i clienti ad acquistare e incrementare ulteriormente le vendite. La maggior parte di queste marche ha offerto degustazioni in-store nei bar e ha anche prodotto in esclusiva per i soli negozi Dufry. Questo non solo offre alle marche l'opportunità di presentare nuovi prodotti in un evento riconosciuto, ma rappresenta anche una fantastica opportunità per Dufry, in quanto offre un forte posizionamento rispetto ai concorrenti e costruisce una partnership con marche note che hanno clienti fidelizzati.



Whisky Festival a Zurigo.

Il sorprendente punto vendita presenta allestimenti che si rispecchiano in altre campagne all'interno del negozio, come i Summer Drinks, per creare un'atmosfera universale. Il punto vendita propone ai clienti le marche esistenti e quelle nuove, promuove i nostri prodotti esclusivi da viaggio e mette in evidenza le offerte e le promozioni disponibili. Con il festival che si svolge in varie località non solo per promuovere la notorietà delle marche, le offerte presentate invogliano i clienti a fidelizzare con le marche e ad acquistare, quindi è fondamentale che gli elementi di cui sopra siano forti e accattivanti.

Nel Regno Unito, la campagna del Whisky Festival ha permesso alla categoria dei liquori di crescere di anno in anno negli ultimi 5 anni, quindi, insieme al solido punto vendita, il supporto della marca è essenziale

in quanto continuiamo a lottare per posizionare Dufry come un posto per esperti per l'acquisto di whisky.



Whisky Festival a Toronto.

### Non si tratta solo di soldi

Il Whisky Festival non è l'unica campagna del genere in tutto l'universo Dufry. Molte altre promozioni e campagne globali, tattiche e di categoria si svolgono in diverse località, come San Valentino, il Capodanno cinese o le Fragranze estive, solo per citarne alcune.

Questi sono eventi che offrono più di un semplice rapporto qualità-prezzo al cliente. Promuoviamo l'interazione tra le marche fin dall'inizio e offriamo ai nostri clienti l'opportunità di imparare da veri esperti del settore. Nel complesso, questo ci permette di offrire un'esperienza d'acquisto che supera le aspettative dei clienti.

Un servizio eccellente, insieme a lanci speciali e a prodotti esclusivi offerti durante questi eventi sono ciò che fa la differenza rispetto agli altri negozi al dettaglio e all'e-commerce, posizionando gli acquisti duty-free nei negozi Dufry a un livello unico, diverso e superiore. ■



Whisky Festival a Vancouver.



# Febbre per i Campionati Mondiali del 2018 di Dufry – Ognuno è un VINCITORE

**La 21ª FIFA World Cup, che si è svolta in Russia dal 14 giugno al 15 luglio 2018, con la Francia incoronata campione, è stata un mega-evento e quindi una grande opportunità per la vendita al dettaglio. Per ottimizzare i vantaggi commerciali, Dufry ha preparato un'offerta di retail che consiste in promozioni speciali per la Coppa del Mondo e in merchandising con il logo della Coppa del Mondo e la mascotte.**

## Di Lubna Haj Issa

L'ambiente generale di festa della Coppa del Mondo che si è svolta nelle undici città russe ospitanti di Mosca, San Pietroburgo, Nizhny Novgorod, Kazan, Kaliningrad, Samara, Saransk, Ekaterinburg, Volgograd, Rostov-On-Don, e Sochi ha generato un clima positivo per lo shopping tra i visitatori e tra i cittadini russi.

Durante la Coppa del Mondo, la Russia ha registrato un afflusso senza precedenti di turisti in quanto oltre 1 milione di stranieri hanno visitato il paese in circa un mese e gli aeroporti hanno servito 15 milioni di passeggeri in questo periodo.



Il Fan Shop offre tutto il merchandising della Coppa del Mondo.

Dufry opera nelle tre città ospitanti di Mosca, San Pietroburgo e Sochi e nel mese di aprile è stata lanciata la campagna FIFA e la gamma di prodotti nei nostri negozi. Il messaggio più importante della campagna era "Ognuno è un VINCITORE". Il motto del marketing è stato esposto nel maggior numero di luoghi possibile: sui varchi di sicurezza, sulle colonne, sugli striscioni, sulle light box, sulle gondole, sugli adesivi da pavimento, sui bancomat e sulle spille. Inoltre, sono stati

esposti il pallone e il trofeo ufficiale del Campionato mondiale di calcio 2018.

L'assortimento speciale dei prodotti della Coppa del Mondo ha incluso souvenir autorizzati FIFA come la mascotte del lupo sia come peluche che come giocattolo di plastica; palloni da calcio FIFA con diversi disegni che mostrano la mascotte, il logo e le bandiere dei paesi partecipanti; il trofeo FIFA; magliette, cappelli e berretti da baseball e una vasta selezione di articoli più piccoli che vanno dalla ceramica, distintivi, carte da gioco, adesivi e la famosa Matrioska russa.

All'aeroporto Domodedovo di Mosca la campagna per la Coppa del Mondo ha previsto una promozione sui liquori con un'offerta del "25% di sconto". All'aeroporto di San Pietroburgo un negozio speciale ha esposto tutta la merce FIFA. All'aeroporto di Sochi anche il negozio specializzato Time Box e la boutique del marchio Boss (così come il negozio Boss all'aeroporto di San Pietroburgo) hanno esposto nei negozi prodotti relativi all'evento della Coppa del Mondo.

David Grady, General Manager Russia and Eastern Europe, ha commentato: "La Coppa del Mondo è forse la più grande opportunità di vendita al dettaglio rappresentata da un evento sportivo dopo, beh, l'ultima Coppa del Mondo e ha avuto un effetto molto positivo sulle vendite. Abbiamo attività in tutte le città ospitanti e le vendite sono state generalmente del 20% superiori alla tendenza in quelle località durante le partite. Quando l'entusiasmo ha raggiunto un livello altissimo, noi come travel retailer abbiamo mantenuto la calma e abbiamo gestito le mutevoli richieste dei clienti durante l'evento. L'unico modo per creare contenuti vincenti che soddisfino i clienti è quello di realizzare campagne che si armonizzino con le loro esperienze personali dei giochi". ■





Palloni decorano la passerella del negozio di Sochi.



Il negozio Spirit di San Pietroburgo ha i cancelli di sicurezza decorati con lo striscione della Coppa del Mondo.



Il principale negozio duty-free Dufry all'aeroporto di Domodedovo con il vessillo della Coppa del Mondo all'ingresso.



Un'enorme bacheca dedicata alla Coppa del Mondo, una colonna con lo slogan "Everyone's a winner", la mascotte della FIFA e altri oggetti della Coppa del Mondo esposti in quest'area d'ingresso.



Negozio Hudson con le decorazioni della Coppa del Mondo.





## Dalla fusione alla trasformazione

**Abbiamo fatto molta strada per diventare il miglior e più grande travel retailer del settore. Tuttavia, non siamo alla fine del percorso, ma a un nuovo inizio. Oggi poniamo le basi su cui vogliamo costruire un'ulteriore crescita per Dufry. E tutti noi abbiamo un ruolo da svolgere...**

### Di Jorge Muñiz

La cerimonia dell'annuale Leadership Conference, tenutasi lo scorso maggio, è servita a mettere in luce gli entusiasmanti momenti che Dufry sta vivendo in questi giorni, con molti importanti progetti in cantiere che sono destinati a cambiare la forma della nostra attività

(vedere Dufry World 27 per ulteriori informazioni). Con un tale numero di eventi, ora che siamo a oltre metà anno, è probabilmente il momento giusto per fare il punto della situazione e vedere il "quadro generale" e il contesto più ampio di tutto ciò che stiamo facendo.



Gli addetti alle vendite si avvalgono di strumenti digitali per migliorare il servizio clienti.

Capire dove siamo ora, però, richiede un po' di prospettiva storica della nostra azienda e dobbiamo tornare indietro nel 2004, quando Dufry ha progettato la roadmap per consolidare il settore, con l'obiettivo di diventare il più grande travel retailer.

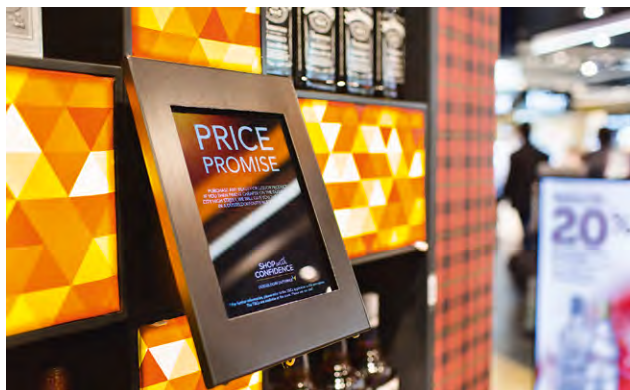
Le acquisizioni di Nuance nel 2014 e di World Duty Free nel 2015 sono state il punto culminante di questa strategia che ha posizionato Dufry come il più grande travel retailer, con una quota di mercato stimata di oltre il 20% nel retail aeroportuale. Ma al di là delle quote di mercato, il risultato di questo riuscito percorso di fusione è stata la creazione di un asset unico che ha unito la migliore



rete di persone, marche, locatori e partner con un'impareggiabile presenza globale.

### Dove siamo oggi: l'obiettivo strategico

Se "Fusione" era la parola che definiva il periodo 2004-2015, "Trasformazione" è il termine che meglio racchiude gli anni successivi e dove siamo oggi. Il nostro



obiettivo strategico è quello di portare l'azienda nella migliore forma possibile per adattarsi a una nuova realtà. Ma qual è il piano per raggiungere questo obiettivo?

Dufry ha definito le quattro leve che dobbiamo azionare per raggiungere questo obiettivo. Tutte e quattro devono essere collegate e allineate, coerenti e lavorare insieme per ottimizzare l'efficienza e la redditività dell'organizzazione. Nel dettaglio queste leve sono:

1. **Business Operating Model (BOM)** - In parole povere, il BOM riguarda la standardizzazione di strutture e processi in tutte le nostre attività. L'obiettivo chiaro è quello di agevolare il funzionamento della nostra azienda in qualsiasi luogo in maniera univoca, eliminando al contempo le inefficienze. Il BOM non è altro che un nuovo modo di gestire le attività, che include il "meglio del meglio" delle pratiche e il know-how portato a Dufry nel corso delle acquisizioni.
2. **One Order** - One Order significa dare più significato e valore alle dimensioni dell'attività di Dufry. Con One Order, l'azienda mira a centralizzare il nostro approvvigionamento globale sotto un'unica identità. Ciò conferirà a Dufry un maggiore potere di contrattazione con i fornitori, ma allo stesso tempo ci consentirà di raggiungere migliori livelli di efficienza nella catena di approvvigionamento e nei processi di approvvigionamento.
3. **Eccellenza del servizio** - Come ha spiegato Javier Gonzalez nel numero 27 di Dufry World, la tradizionale proposta del rapporto qualità-prezzo che l'industria del duty-free ha offerto non è più valida nel mondo 'online' e la nostra attenzione deve andare oltre il valore, alla realizzazione di esperienze straordinarie per i clienti. Tuttavia, l'eccellenza del servizio non è solo una prerogativa dei nostri team di vendita. Offrire una straordinaria esperienza di shopping è anche la combinazione

di ottimi negozi, una buona selezione di prodotti, un modo coraggioso di comunicare con il cliente prima, durante e dopo la permanenza nei nostri negozi e di sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie digitali.

4. **Crescita** - In primo luogo, l'espansione della nostra attività deve essere il risultato di ciò che abbiamo (quello che abbiamo sentito descrivere come crescita organica). Il piano strategico per l'azienda approvato lo scorso anno, tuttavia, prevedeva ulteriori flussi del fatturato che avrebbero fatto progredire la nostra attività. Alcuni di essi sono già una realtà, come la diversificazione dei nostri flussi del fatturato, accelerando l'importanza di altri canali come le navi da crociera o le stazioni ferroviarie. Altri seguiranno a breve.

### Che cosa significa tutto questo per me?

Eraclito, il grande filosofo greco, una volta disse: "Nessuno entra due volte nello stesso fiume". Una riflessione molto saggia perché, se ci si pensa, un fiume che scorre sempre c'è e ha anche un nome, ma l'acqua che vi scorre cambia continuamente in modo che da un secondo all'altro diventa davvero un fiume diverso. Qualcosa di simile vale per il nostro settore. E nonostante il fatto che i clienti continueranno a viaggiare e a transitare nei nostri negozi, ciò che ha funzionato l'anno scorso potrebbe non funzionare più la prossima volta e dobbiamo essere pronti e in grado di rispondere a tali cambiamenti.



I nuovi terminali di cassa self-payers come qui alla stazione St. Pancras di Londra stanno trasformando la nostra attività.

L'aspetto positivo è che possiamo sentirci orgogliosi di partecipare a questo cambiamento. Ognuno di noi ha un ruolo da svolgere nel promuovere il cambiamento e nell'aprire la strada al futuro successo di Dufry. ■



## Thinking São Paulo – Nuovo spazio di destinazione all'aeroporto GRU

“Thinking São Paulo” è il nuovo spazio di destinazione nell'area partenze del Terminal 3 dell'Aeroporto Internazionale di San Paolo (GRU). Il negozio di 500 m<sup>2</sup> offre un forte senso del luogo con una vasta selezione di marche locali di fascia alta di diverse categorie, tra cui profumi e cosmetici, dolci, alcolici e moda.

Sono stati creati concetti unici per riflettere l'atmosfera della città di San Paolo e un ambiente che rappresenta il suo stile di vita, che è strettamente legato al turismo e alle attrazioni turistiche più popolari della città. Così, ogni marca ha il suo spazio dedicato

ed è rappresentata da noti quartieri della città. Nello spazio “Ibirapuera”, i viaggiatori possono trovare prodotti per animali domestici e marche sportive come Zee Dog e Penalty. Nella zona “Avenida Paulista”, souvenir e merchandising della marca Natura. Lo spazio “Vila Madalena” ospita prodotti dolciari come i cioccolatini Garoto e i liquori locali come Cachaças Leblon, Mata-Velha e Sagatiba. ■