

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA
AZIENDALE**
NUMERO 30
Marzo 2019



 La nuova
organizzazione di
Dufry **16**

 Intervista con Roger
Fordyce **6**

 Senso del luogo **12**

Risultati resilienti in un ambiente ostico

Nonostante le difficili condizioni in alcuni dei nostri principali mercati, nel 2018 il nostro fatturato è cresciuto del 3,7% e ha raggiunto 8.684,9 milioni di CHF, a cui la crescita organica ha contribuito per il 2,7%. Il nostro free cash flow è aumentato del 32,1% e ha raggiunto 617,1 milioni di CHF, segnando così un nuovo livello record. Mentre nel primo semestre dell'anno abbiamo visto una buona crescita organica in quasi tutte le sedi e la crescita globale ha raggiunto il 5,5%, nella seconda metà del 2018 abbiamo registrato una decelerazione in alcuni dei nostri mercati chiave, in particolare in Sud America e in Spagna. Per contro, abbiamo ottenuto buoni risultati in un numero significativo di altri mercati, con una forte crescita in Turchia e nella maggior parte dei mercati del Medio Oriente, Asia e Australia, oltre che in Nord America, registrando uno sviluppo estremamente solido. Nel complesso, il 2018 ha confermato ancora una volta che la diversificazione geografica contribuisce a mitigare i rischi derivanti da fattori esterni.

Il margine lordo è migliorato di 40 punti base, che deriva in parte da un effetto mix e principalmente da ulteriori rinegoziazioni di termini e condizioni con i fornitori locali, supportato dal contributo dell'accelerazione di alcune iniziative di pianificazione delle marche, con conseguenti migliori condizioni o maggiori compensi da parte dei fornitori. Il nostro utile operativo (EBITDA) è cresciuto del 3,3% e ha raggiunto 1.040,3 milioni di CHF pari a un margine EBITDA del 12,0%. Anche il nostro utile netto ha registrato un notevole incremento del 22,1%, attestandosi a 135,4 milioni di CHF.



Nuova organizzazione: completa attenzione al cliente

A seguito della totale trasformazione dell'azienda dopo le 14 acquisizioni e l'implementazione del BOM, la nuova organizzazione annunciata all'inizio dell'anno mira ad avvicinare ancora di più la nostra azienda al mercato, concentrando di più che mai sui nostri clienti. Integrando ulteriormente le funzioni di divisione e di sede centrale e unendo le nostre precedenti divisioni Europa meridionale e Africa con Regno Unito e Europa centrale nella nuova entità "Europa e Africa", intendiamo rispondere più rapidamente alle esigenze dei clienti e migliorare la nostra flessibilità per reagire meglio all'ambiente dinamico, con l'obiettivo finale di accelerare la crescita organica. Leggete la storia completa e i dettagli sui tre pilastri: Promozione della crescita, Accelerazione del digitale e dell'e-Motion, Miglioramento della sostenibilità aziendale.

Un anno ricco di risultati operativi

Esaminando il contenuto di questo numero di Dufry World Issue e rivedendo lo scorso esercizio, è evidente che il 2018 ha visto realizzati molti progetti operativi o comunque li ha visti in fase di notevole accelerazione. In primo luogo, e soprattutto, abbiamo completato in tempo l'implementazione del BOM, che ha creato le basi per un modo di lavorare uniforme utilizzando gli stessi processi, le stesse procedure e gli stessi strumenti. E vedremo anche che le efficienze attese avranno un impatto positivo sulla nostra redditività. In secondo luogo, come elemento secondario del BOM, abbiamo implementato con successo l'iniziativa ONEDUFY, che, oltre all'allineamento "focalizzato sull'organizzazione e sui processi" del BOM, fornisce a tutti i dipendenti Dufry gli stessi valori e atteggiamenti aziendali. In terzo luogo, abbiamo fatto un enorme passo avanti nell'implementazione della nostra strategia digitale aggiungendo altri 3 negozi di nuova generazione, lanciando i

tablet di vendita in 60 sedi, offrendo servizi di Prenota & Ritira in 153 sedi ed estendendo la portata di RED by Dufry a oltre 200 sedi. In quarto luogo, abbiamo compiuto un notevole sforzo per migliorare il nostro profilo di sicurezza informatica attuando nuove norme e regolamenti e formandoci ampiamente per migliorare la comprensione della sicurezza informatica. In quinto luogo, abbiamo rafforzato ancora una volta il nostro impegno per la sostenibilità sia in una prospettiva esterna che interna.

In questo contesto, abbiamo messo a punto il nostro Codice di condotta dei fornitori di Dufry e abbiamo iniziato a condividerlo con i nostri maggiori fornitori, raggiungendo una percentuale di risposta del 82% e il relativo riconoscimento. Si tratta di un risultato incoraggiante e abbiamo già lanciato una seconda fase da attuare nel 2019. Inoltre, abbiamo ottenuto in Svizzera la certificazione Equal Salary, che sottolinea ancora una volta il nostro costante impegno verso i nostri dipendenti. Infine, ma non meno importante, abbiamo ampliato ulteriormente la copertura del nostro sistema di gestione delle Risorse Umane Dufry Connect,

che non solo fornisce un'ampia gamma di servizi ai dipendenti, ma include ora quasi 26.000 dipendenti nella stessa banca dati, fornendo così una preziosa connettività e fonte di informazioni per l'intera popolazione della famiglia Dufry.

Espansione in molti canali diversi

Guardando le notizie delle nostre divisioni, sono molto lieto di vedere come la nostra strategia di diversificazione per geografia e canali stia diventando una vera e propria realtà. Nel 2018 abbiamo fatto passi importanti in questo senso, aggiudicandoci e aprendo i negozi duty-free della stazione ferroviaria dell'alta velocità MTR di Hong Kong, lanciando l'attività in centro a Genting Highlands a Kuala Lumpur e aggiungendo 16 navi al nostro portafoglio di navi da crociera e traghetti, con importanti contratti con Holland America Line, Carnival Cruise Lines e P&O Ferries. In totale ora abbiamo attività su 32 navi. Siamo un passo avanti anche per diversi nuovi negozi aperti negli aeroporti di tutto il mondo. ■

HQ | D1 Dufry ottiene la certificazione Equal Salary in Svizzera

All'inizio del 2019 Dufry ha ottenuto la certificazione EQUAL-SALARY in Svizzera. Questa certificazione è un passo importante per l'ulteriore sviluppo della sostenibilità aziendale e dimostra l'impegno verso una struttura retributiva equa e imparziale, che consenta ai dipendenti di crescere e prosperare nella loro carriera.

Il tema della parità retributiva è fortemente supportato dalla società. La parità retributiva è oggi più che mai una questione commerciale, culturale e sociale di rilievo.

Il processo di certificazione si è svolto in tre fasi attraverso valutazioni statistiche, audit in loco e interviste con singoli individui e gruppi di esperti. Tutte le fasi del processo di certificazione si sono svolte presso la sede centrale di Basilea e l'aeroporto di Zurigo, e come risultato Dufry ha potuto dimostrare come i sistemi di gestione, le politiche e i processi del personale integrino le dimensioni di pari retribuzione. ■

Divisione **3, 7, 9, 11, 17**

People **6, 8, 10**

WorldClass **12, 18**

Sotto i riflettori **16**

Negozi preferiti **20**

Chi siamo

Editore: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basel, Svizzera
Team editoriale sede centrale: Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Javier González, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa
Design, stesura testi e coordinamento di processo: Match Communications, Zurigo **Produzione:** Match Communications, Zurigo e x-site, Basilea **Lingue pubblicate:** inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo

emagazine.dufry.com
 dufry.com

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 Nuovo contratto per cinque ulteriori punti vendita Hudson presso l'aeroporto di Zurigo

Dufry ha ampliato la propria presenza all'aeroporto di Zurigo con la firma di un contratto con la Flughafen Zürich AG (aeroporto di Zurigo) per creare altri cinque minimarket Hudson. Il contratto per questi negozi duty-paid iniziato nel gennaio 2019 avrà una durata di 5 anni. Tre di questi negozi si trovano nel terminal A e due nei terminal B e D, servendo così sia l'area partenze di Schengen che l'area partenze non Schengen.



I negozi aerei Hudson dopo l'arrivo di Zurigo offrono cibo, bevande, souvenir, articoli di viaggio, libri, giornali e riviste.

Dufry ha già due negozi Hudson all'aeroporto di Zurigo, uno nel terminal E e l'altro all'Arrivo 1. I cinque nuovi negozi Hudson occuperanno una superficie totale di 270 m² e offriranno le quattro principali linee di prodotti alimentari e bevande, media (libri, giornali e riviste), souvenir e articoli da viaggio. ■

D1 | D4 Le prime Boutique Maison Christian Dior in Europa e nelle Americhe

Dufry e Dior hanno lanciato le prime Boutique Maison Christian Dior (MCD) nel travel retail in Europa e nelle Americhe. La boutique MCD in Europa si trova al Terminal 5 dell'aeroporto di Londra Heathrow e la boutique MCD nelle Americhe si trova al Terminal 3 dell'aeroporto internazionale di San Paolo. Entrambe le boutique MCD sono state aperte nel dicembre 2018 e offrono un nuovo modo di presentare i prodotti di CD, essendo state accuratamente progettate per ospitare il nuovo universo Dior. Tutto è stato realizzato per essere annusato, vissuto, amato e condiviso. Le lussuose e luminose boutique offrono un'ampia varietà di prodotti, come profumi, make-up, cura della pelle, candele, saponi e scarpe di seta da profumare. Servizi esclusivi e nuovi prodotti

di diversi universi Dior sono offerti in un'atmosfera accogliente. L'esclusività per i viaggiatori è offerta da palette di trucco e set per la cura della pelle unici, insieme a fragranze note della marca come J'Adore e Miss Dior.



La boutique MCD all'aeroporto Heathrow di Londra è stata accuratamente progettata nei minimi dettagli per ospitare un nuovo universo Dior interamente dedicato all'amore per il profumo.

Le boutique offrono anche la nuova arrivata nella gamma di fragranze "Joy", creata dal profumiere dei profumi di Christian Dior, François Demachy. Occupando il centro della scena nel negozio, i cosmetici sono presentati in vari colori ed espositori particolari, come ad esempio uno studio per le labbra, che attrae i clienti offrendo una vasta e unica varietà di colori e rossetti. ■



La bella boutique MCD presso il T3 dell'aeroporto internazionale di San Paolo con il suo lip studio che offre un'ampia varietà di colori.

D1 15.000 ore di ONEDUFY

Spargere la voce su ONEDUFY richiede dedizione e tempo. Circa 15.000 ore è il tempo dedicato dal team Learning & Development (L&D) della Divisione 2 per assicurarsi che tutti, da Cardiff a Zurigo e da Helsinki a Jersey, venissero a conoscenza di questo processo di trasformazione globale in Dufry. Il viaggio è iniziato lo scorso 23 aprile, quando il team formato da Sara Butler, Mila Burazor, Dan Shefford e Spencer Kirkwood ha tenuto una prima sessione con 27 delegati delle sedi britanniche e svizzere, tutti desiderosi di sapere che cosa fosse questo, all'epoca, misterioso programma ONEDUFY. Da quella prima sessione di 3 giorni, ricca di affascinanti conversazioni e intuizioni, tutti hanno lasciato la "sede centrale" di ONEDUFY con piani

d'azione e con la testa piena di idee nuove ed entusiasmanti, pronti a spargere la notizia e impegnati a lanciare ONEDUFY nelle loro sedi. Sette mesi dopo, 555 Store Leader, 167 Office Leader, 4.728 dipendenti e 7 esperti ONEDUFY su 48 sedi fanno parte della community della Divisione 2 di ONEDUFY, un numero che continua a crescere man mano che le informazioni vengono diffuse. Il team L&D non solo ha tagliato il traguardo in termini di numeri, ma ha davvero incoraggiato ONEDUFY in tutta la Divisione per innescare il cambiamento culturale in ciascuno dei paesi. Questa è stata solo la prima parte del viaggio e il lavoro continua. Il team originale, insieme a Sharon Cookson, Ylva Karlsson e Minna Pulla, continua ad offrire incontri di follow-up con i team, per assicurarsi la piena comprensione dei principi chiave e dei settori chiave del programma, e sta attualmente lavorando su brevi messaggi e altri strumenti tattici per implementare ancora di più il messaggio. Un lavoro davvero 'World-Class'! ■

D1 Roadshow dei prodotti in Spagna

La stagione estiva è dietro l'angolo, e le marche iniziano a mettere a punto i loro piani per iniziare bene la stagione. I Roadshow sono eventi chiave per le marche, in quanto aiutano a garantire che le novità e i nuovi prodotti siano condivisi con il nostro staff commerciale consentendo loro di comprendere meglio e sostenere i loro prodotti. In quest'ottica, i distributori di liquori stanno visitando alcuni degli aeroporti più frequentati della Spagna durante l'alta stagione (estate), tra cui Malaga, Alicante, Gran Canaria, Madrid e Barcellona. Offrendo degustazioni e presentando novità, le marche



Degustazione di liquori per gli addetti alle vendite all'aeroporto di Malaga.

riescono a dare sufficienti "munizioni di vendita" al nostro personale, che a sua volta apprende nuove caratteristiche e dettagli sui prodotti che li aiutano nella vendita ai clienti. Dalla conoscenza delle origini del prodotto, alla varietà di abbinamenti o combinazioni di cocktail consigliati, tutti questi elementi contribuiscono a creare veri e propri ambasciatori della marca tra il nostro staff. La ciliegina sulla torta è un concorso successivo. L'am-

bizioso obiettivo di incremento delle vendite a due cifre fissato dalle marche è legato ai viaggi premio per scoprire le origini del prodotto: dall'Islanda per Martin Miller Gin, a Sorrento in Italia, dove i fortunati vincitori potranno visitare la sede del famoso Limoncello. ■

D1 Spagna: il vincitore prende tutto!

Il tennista Rafael Nadal, il pilota di Formula 1 Fernando Alonso o i motociclisti Marc Marquez o Jorge Lorenzo, hanno tutti in comune qualcosa di più del semplice passaporto spagnolo: il loro gene agonistico! Non è un cliché, ma gli spagnoli sono competitivi per natura. In quest'ottica, la Spagna ha condotto con successo un test negli aeroporti di Alicante, Barcellona T2, Bilbao, Las Palmas e Malaga. Con un meccanismo molto semplice, ogni settimana l'aeroporto partecipante acquisisce punti in base alle sue prestazioni rispetto ai KPI (aumento delle vendite rispetto all'anno precedente) sia per vendite totali dell'aeroporto che per categorie, che hanno incluso anche le vendite effettuate a RED dai soci Dufry. Barcellona, seguita da vicino da Malaga, è stato l'aeroporto vincitore di questa dura competizione e tutti i membri dell'attività hanno ricevuto dei premi.

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, non è stato il premio del concorso a incoraggiare il nostro personale addetto alle vendite a vincere: sono stati stimolati dal concorso stesso e dall'opportunità di confrontarsi con i loro colleghi in modo obiettivo e sano e competitivo! I risultati del test sono ora in fase di valutazione e la competizione sarà probabilmente estesa a più attività in tutta la Spagna. Questo concorso fa parte di diverse iniziative incluse in un programma pilota che la Spagna sta portando avanti nei suddetti aeroporti. L'obiettivo del programma pilota è molto semplice e mira principalmente ad un approccio innovativo dell'attività dell'aeroporto, che si traduce in un aumento della spesa per passeggero. Il programma è il frutto della collaborazione tra Dufry e il proprietario dell'aeroporto e i primi risultati sono incoraggianti. ■



Il team dell'aeroporto di Barcellona ha ricevuto dei premi per il successo ottenuto nella competizione.

Rimanere protagonisti e sviluppare la fiducia

Di Kristen M. Clonan

La storia di Hudson è una storia di successo. Quella che è iniziata nel 1926 come una piccola azienda di distribuzione di riviste nella contea di Hudson, New Jersey, è oggi uno dei più grandi e riconosciuti travel retail al mondo. Solo negli Stati Uniti e in Canada, Hudson gestisce oltre 1.000 negozi duty-paid e duty-free in 87 località e serve oltre 300.000 viaggiatori ogni giorno. Recentemente nominato CEO di Hudson, Roger Fordyce sta raccogliendo la sfida di continuare questa storia di successo. Questo newyorkese, con la passione per il comfort food e una piacevole partita di golf con gli amici, ci guiderà attraverso i principali progetti dell'azienda per il futuro.

Cosa c'è di più impegnativo nel suo nuovo ruolo di CEO? Come ci si sente a subentrare ai DiDomizio?

Come CEO, sono sicuro che ci saranno molte nuove sfide che affronterò quotidianamente. Fortunatamente, sono contento di lavorare con un team di grande esperienza e talento, un team che ha guidato il Gruppo Hudson negli ultimi 30 anni. La forza della nostra azienda è nelle nostre persone e non potrei essere più orgoglioso della nostra dirigenza e della nostra forza lavoro. Ho avuto il privilegio di lavorare a fianco di Joe e Mario DiDomizio per 26 e 30 anni rispettivamente, e sono orgoglioso dei risultati che il nostro team ha raggiunto in quel periodo.

Possiamo aspettarci dei cambiamenti in Hudson?

L'obiettivo di crescita strategica per l'azienda rimane lo stesso:

- 1) Continuare a far crescere organicamente il settore del travel retail negli Stati Uniti e in Canada attraverso l'innovazione e l'acquisizione di nuovi contratti.
- 2) Continuare la crescita del Food & Beverage organicamente attraverso l'espansione del portafoglio delle marche e nuove commesse, esplorando le possibilità del settore delle fusioni e delle acquisizioni che porterebbero ad un'accelerazione di tale crescita.
- 3) Continuare a studiare e a valutare i grandi cambiamenti nella tecnologia digitale per individuare gli elementi che potrebbero migliorare la componente esperienziale dei nostri negozi e aumentare la generazione di reddito.

Cosa rende Hudson un marchio così iconico nel settore del travel retail, in particolare, ma non solo negli Stati Uniti?

Per oltre 30 anni abbiamo lavorato duramente per costruire una cultura della dedizione e del servizio per



Roger Fordyce, il nuovo CEO di Hudson Group.

la marca Hudson e non solo. Abbiamo costantemente offerto negozi di qualità e un servizio clienti di qualità. Abbiamo persino adattato il design del nostro negozio ascoltando i nostri clienti e osservando i loro comportamenti di acquisto. Tutto ciò ci ha permesso di innovare e migliorare gli elementi esperienziali nei nostri punti

vendita per incrementare ulteriormente i ricavi. Abbiamo anche realizzato una vasta gamma di prodotti che non ha eguali nel settore degli articoli di prima necessità per i viaggi e nel settore dei minimarket. Grazie a questi elementi chiave, siamo rimasti fedeli e abbiamo sviluppato un rapporto di fiducia con i nostri principali interlocutori: i nostri proprietari e i nostri clienti.

Hudson è, più che mai, un'azienda globale. Quali sono i piani Hudson per il futuro?

In particolare, il nostro obiettivo è quello di essere al passo con le esigenze e le richieste del viaggiatore per quanto riguarda il modello di business convenience. La tecnologia digitale gioca un ruolo fondamentale in questo contesto, poiché continuiamo a cercare ulteriori possibilità nelle aree delle opzioni di pagamento, degli elementi esperienziali, dei fattori di reddito e dell'innovazione complessiva dei servizi.

Ai tempi dell'IPO di Hudson oltre un anno fa, una delle intenzioni era quella di acquisire più contratti di concessioni master, tipo il contratto dell'aeroporto Chicago Midway Int. vinto nel 2017. La società ha fatto qualche progresso in questo senso?

Il modello Master Concessionaire rimane uno dei tanti modelli di business che continuiamo a perseguire e a considerare. Avere le capacità e l'esperienza di operare in un'ampia gamma di strutture aziendali offre la maggiore opportunità per una crescita continua.

Il 2016 e il 2017 hanno registrato tassi di crescita nelle vendite di libri stampati. I libri di carta sono "tornati definitivamente" dopo alcuni anni in cui gli e-book l'hanno fatta da padroni?

Nel complesso, essendo uno delle più grandi librerie del Nord America, sappiamo per esperienza che i legami avvengono attraverso libri eccellenti. Un bel libro apre le porte di un altro mondo, e proprio come quando si prende un volo per la successiva destinazione, un bel libro ti trasporta in una nuova esperienza.

Le vendite dei libri stampati indicano una tendenza positiva, principalmente per effetto della crescita dei titoli di saggistica per adulti. E ciò vale anche per il settore. Secondo il Gruppo NPD, ad esempio, nel primo semestre del 2018 il volume delle vendite nel settore della vendita al dettaglio di libri è aumentato del 2%, anno dopo anno, fino a raggiungere i 317 milioni di unità. Avendo osservato questo cambiamento nel settore, Hudson ha riesaminato le Hudson Booksellers e ha sviluppato un nuovo concetto di libreria, Ink.

Nei nostri negozi Ink e in altre librerie, selezioniamo personalmente i migliori libri per rappresentare i titoli a cui i nostri librai e clienti sono più profondamente legati. Ink è diventato uno dei nostri concept migliori negli Stati Uniti, combinando una selezione personalizzata di libri stampati con una selezione eclettica di regali unici, musica (vinile) e accessori da viaggio. E per un maggiore sviluppo locale, abbiamo collaborato in diverse città con le

librerie locali per creare un "senso del luogo" forte quanto quello che cercano gli aeroporti per una maggiore inclusione locale. ■

IN UN MINUTO:

Un piatto: «Comfort food», qualsiasi forma di comfort food come un panino al formaggio alla griglia o patatine fritte! Tendo a mangiare il più sano possibile per la maggior parte del tempo, quindi quando c'è l'opportunità di gustare qualcosa di semplice e buono, lo considero un lusso!

Un libro: Dato che sono un lettore accanito è difficile scegliere un solo libro. "11/23/63", un romanzo di Stephen King pubblicato qualche anno fa, è stato uno dei libri più memorabili che abbia letto negli ultimi anni. Una svolta unica nella storia dell'assassinio di John F. Kennedy.

Una città: New York City. Essendo nato e cresciuto nella periferia di New York, sono ancora innamorato di tutto ciò che questa città ha da offrire. C'è un'infinita varietà di esperienze per stimolare i vostri sensi e i vostri gusti.

Un film: "La vita è meravigliosa." Un grande film sulla vita e sulla solidarietà umana.

Un hobby: Golf! Trovo che stare all'aperto con un gruppo di amici o colleghi in un'atmosfera leggermente competitiva sia gratificante e rilassante.

Un leader: Martin Luther King Jr: anche se è soprattutto conosciuto per il suo operato nel movimento per i diritti civili negli Stati Uniti negli anni '60, il suo sogno di "un domani migliore per tutti" lo ha davvero reso un grande leader.

Il giorno dei vincitori del Service Star

Di Ema Murphy

Il 31 gennaio è stata una fredda e gelida mattina. C'era calma e silenzio, le auto coperte di ghiaccio brillavano alla luce del sole e i vincitori del Dufry Service Star del 2018 si sono ritrovati di buon mattino per festeggiare i loro successi. Ospitati nel famigerato Mercedes Benz World in 2017, Dufry ha scelto questa entusiasmante location per celebrare i risultati dei vincitori del Service Star del 2018. La giornata è iniziata con un discorso di benvenuto di Peter Cunningham, Retail Operations Director, Regno Unito, Germania ed Eurotunnel. I vincitori erano seduti in una grande sala nera ed elegante, con tanto di Mercedes S 650: un oggetto di scena molto particolare! Cinquanta vincitori di Service Star si sono incontrati tra alcune delle più belle auto del mondo, per celebrare il loro impegno con Dufry, e Peter è stato molto attento nel sottolineare l'importanza della giornata per i vincitori, in quanto rappresentava un ringraziamento speciale per i servizi da loro resi all'azienda. Gli attributi distintivi dei vincitori sono stati l'attenzione e l'approccio autentico, la passione e l'atteggiamento proattivo, caratteristiche coerenti di tutti i vincitori, che hanno fatto convergere le attività in un'unica soluzione. Descritto come l'evento dell'anno da Geoff Hall, HR Director, Regno Unito, Germania ed Eurotunnel, ai vincitori è stato ricordato l'obiettivo di ONEDUFY di attivare e di mobilitare le persone a concentrarsi sulle loro menti, sui loro cuori e sulle loro azioni, e come i vincitori possono fare la loro parte nel far sì che ogni membro dello

staff agisca, creda e pensi in questo modo, dato che il percorso del cliente è così importante. Nell'ambito dei festeggiamenti del loro servizio inappuntabile, i vincitori sono stati divisi in due gruppi per potersi godere un'ora di tour del famoso centro Mercedes Benz, guidati da un responsabile del servizio clienti. I vincitori hanno potuto toccare con mano il patrimonio storico della Mercedes, dai modelli d'epoca di una volta fino alle moderne ed eleganti auto di oggi, era tutto a portata di mano. Entusiasti dal tour, e con della buona musica che si è sentita nella sala per tutto il giorno, i premi sono stati una vera festa per tutte le persone coinvolte. Ogni vincitore è stato premiato dal proprio Store o Regional Manager, insieme ad un autentico e sentito discorso che conteneva racconti personali e umoristici su ogni singolo individuo. Si è potuta davvero percepire l'emozione nella sala, dato che ogni Manager era carico di calore e orgoglio mentre consegnava ogni premio. Salutati da fragorosi applausi, i cinquanta vincitori sono stati ringraziati per la loro dedizione e il loro impegno specifico per la nostra azienda, tra cui il supporto alle nuove leve, i mystery shopper, gli allestimenti dei negozi e l'assunzione di turni extra per citarne alcuni. Dopo la consegna dei premi, Spencer Kirkwood, L&D Advisor, ha pronunciato un ultimo discorso di congratulazioni a tutti i vincitori e ha sottolineato l'importanza del loro servizio per l'azienda. I vincitori sono fondamentali in quanto parte dei principi guida che dimostrano attenzione ed efficienza, e Spen-



Cinquanta vincitori di Service Star che festeggiano i loro premi.

cer ha fatto loro scrivere in che modo si prodigano, cosa fanno per dimostrarlo e in che modo sono efficienti. Il risultato è stato estremamente positivo, poiché tutti i vincitori riuniti rappresentavano uno spaccato di persone provenienti da tutta l'azienda e hanno condiviso questa "best practice". Il pranzo è passato, dalle girelle alle piccole meringhe al limone che tutti hanno apprezzato; ma il vero evento della giornata è stato il divertimento del simulatore! I vincitori sono stati divisi in 6 gruppi e hanno avuto l'opportunità di sedersi a bordo di una macchina da corsa a grandezza naturale e di percorrere una

pista virtuale. Si sono formate le squadre, si sono create le tifoserie e ci si è divertiti un sacco! C'è stato un vero senso di cameratismo quando il personale si è riunito per osservare i propri colleghi correre con abilità (o, nel caso di alcuni, non così abilmente) su una pista. Forse alcuni guidavano in maniera a dir poco discutibile, ma è stato un piacere meritato e un momento per tutti di staccare la spina, divertirsi in compagnia e festeggiare il successo!

Congratulazioni a tutti i vincitori del 2018! ■

Divisione 📍

D1 Nuovo contratto a lungo termine per il settore delle crociere e dei traghetti

Dufry ha firmato un nuovo contratto di concessione a lungo termine con P&O Ferries per la gestione di negozi World Duty Free a bordo di 15 navi. Il trasferimento delle attività, con un totale di 19 negozi su una superficie commerciale di 3.600 m², avverrà nel periodo da aprile a maggio 2019. Le 15 navi servono diverse rotte attraverso la Manica, il Mare del Nord e il Mare d'Irlanda.



I traghetti di P&O Ferries servono diverse rotte attraverso la Manica, il Mare del Nord e il Mare d'Irlanda.

I negozi esistenti saranno ristrutturati e sarà implementata la progettazione di negozi all'avanguardia per fornire un assortimento di prodotti su misura per ogni itinerario. Ai passeggeri verrà offerta una selezione particolare di marche internazionali e locali, dalle principali categorie come profumi e cosmetici, liquori, prodotti alimentari e dolci, tabacco, moda e accessori, compresi gli occhiali da sole, agli articoli di prima necessità per il viaggio, giocattoli, souvenir e regali. Il nuovo contratto si inseri-

sce perfettamente nella strategia di Dufry di espandere la propria presenza nel canale delle crociere e dei traghetti. ■

D3 Contratto di otto anni presso l'aeroporto internazionale di Salt Lake City

Il Gruppo Hudson si è aggiudicato quattro contratti retail presso l'aeroporto internazionale di Salt Lake City. Il contratto di otto anni, che fa parte del programma di riqualificazione dell'aeroporto, comprende 13 negozi e amplia la presenza del Gruppo Hudson a Salt Lake City di 557 m², quasi raddoppiando l'attuale presenza di Hudson nell'aeroporto. Ai clienti sarà offerta un'ampia selezione di note marche di prodotti da viaggio, negozi di lusso e marche duty-free come Hudson, Tech on the Go, Coach, Frye, Something Silver, M-A-C, Tumi, e Dufry Duty Free, oltre a concept locali su misura, tra cui Land Speed Depot by Hudson, Central Pointe Market, Salt Lake Tribune e Utah! ■

D2 Estensione del contratto dell'aeroporto Gimhae in Busan

Dufry si è aggiudicata un'altra proroga di cinque anni per gestire le concessioni duty-free dell'aeroporto internazionale di Gimhae, la porta d'ingresso alla seconda città sudcoreana di Busan nella regione meridionale. Dufry ha iniziato ad operare nell'aeroporto nel 2013 e con la proroga del contratto si è assicurata la sua presenza fino al 2023. ■

Wall of Fame



Ana Zapata
Warehouse Manager
Lima (Perù)

A torto o a ragione, i lavori maschili e i lavori femminili sono sempre esistiti. Ci sono i lavori casalinghi, ad esempio, che per un motivo o per un altro, tendono ad essere sempre svolti o dalle donne o dagli uomini in una relazione. Tuttavia, allo stesso modo in cui sono necessarie competenze diverse per un lavoro o per un altro, la linea che circonda le faccende domestiche sta diventando sempre più sfocata nel mondo di oggi. Queste linee sfocate sono presenti anche nell'ambiente di lavoro, e le aree di lavoro prima dominate dagli uomini sono ora aperte solo a grandi professionisti, e giustamente! Ana Zapata ne è un grande esempio. E quando all'inizio si è candidata per la posizione "maschile" di responsabile del magazzino di Dufry Perù, ha pensato che l'esperienza e la capacità dimostrata nei suoi 8 anni in Dufry sarebbe stata sufficiente per ottenere il lavoro. Ed è stato proprio così! Con il supporto del General Manager Edgar Farfán, e dell'Head of Supply Chain & Logistic, Gustavo Pérez, Ana sta andando alla grande, come previsto, e in brevissimo tempo si è guadagnata il rispetto degli altri colleghi del team del magazzino. Il caso di Ana dovrebbe essere fonte di ispirazione per molti altri in Dufry, poiché è un esempio tangibile del fatto che la determinazione è l'unico ingrediente necessario per una carriera di successo.



Laura Martínez
Store Manager
Aeroporto di Ezeiza
Buenos Aires (Argentina)

In spagnolo, e in molte altre lingue, BOM è considerata un'onomatopea ed è la parola associata al suono di un'esplosione. In un certo senso, il BOM, il Business Operating Model (Modello operativo aziendale), può alla fine essere percepito come un'esplosione, visto il numero di cambiamenti operativi che apporta a livello locale. Il fattore critico, tuttavia, è quanto sia controllata questa "esplosione". Per il team BOM Globale, avere "BOMers" qualificati, come ha dimostrato di essere Laura, è fondamentale per garantire il successo. Laura è stata fondamentale per guidare il cambiamento nella nostra attività argentina. L'atteggiamento è tutto, e Laura è riuscita a trasmettere i livelli necessari di contagioso entusiasmo

che hanno reso molto più facile l'adozione del processo del BOM. Ma Laura non è l'unica. C'è una lunga lista di "BOMers" che meritano il loro spazio sul Wall of Fame provenienti da tutti i paesi in cui il BOM è, o è stato, implementato. Ma Laura racchiude in sé tutte le grandi doti di leadership che aprono la strada al modo in cui Dufry gestisce la propria attività.

Elena Flores
Global Shop Development
Brand Coordinator
Madrid (Spagna)



Elena è uno sbalzo! Quelli di noi che la conoscono nell'ufficio di Madrid lo dicono per una serie di ragioni. In primo luogo, è un personaggio divertente che non ha alcun problema a coinvolgere chiunque in una conversazione. E nel suo caso, le lingue non sembrano essere un problema. Conosce lo spagnolo, l'inglese e il francese, e molto spesso la si può trovare a pronunciare qualche parola in italiano o addirittura in arabo al telefono. Comunicare non è sicuramente un problema per lei! Poi abbiamo scoperto che è brava a cantare. La maggior parte dei suoi colleghi non riusciva a credere ai propri occhi (o orecchie) durante la festa di Natale di Madrid di un paio di anni fa, quando è salita sul palco e ha iniziato a cantare "Johnny B. Goode" con la band. Tutti sono impazziti e hanno iniziato a cantare e a ballare come se avessero scoperto la nuova Chuck Berry. Chi lo sa, forse un giorno. Nel frattempo, canta di tanto in tanto con una band nei fine settimana. E la sua performance durante il concerto della festa di Natale ha portato allo scoperto più di una rockstar del "Dufry Madrid". Siamo sicuri che a breve ce ne saranno altre!

Sara Butler Stevens
Division Learning and
Development Manager
(Regno Unito)



Favorire il cambiamento in qualsiasi ambiente non è un compito facile. Richiede alti livelli di energia e di entusiasmo, nonché una preparazione approfondita. Sara ha la responsabilità di conquistare ogni giorno sostenitori di ONEDUFY, aiutando le persone ad adottare i valori e i comportamenti di Dufry che tutti noi immaginiamo. Sara infonde la giusta dose di passione e di entusiasmo per garantire il totale coinvolgimento del pubblico al programma in ognuna delle numerose sessioni di formazione che si svolgono in

Wall of Fame

tutto il Regno Unito. Con quasi 19 anni in Dufry, ha iniziato a lavorare per Nuance a Cardiff nel 2001. È una vera risorsa nel team di Learning and Development.



Simon Crump
Sales Assistant
Aeroporto di Zurigo
(Svizzera)

Simon si è trasferito dal Regno Unito in Svizzera per amore 3 anni fa ed è entrato in Dufry come Sales Assistant nel negozio Spirit of Switzerland all'aeroporto di Zurigo. Quello che non si sarebbe mai aspettato, tuttavia, è che un giorno, i suoi tanti anni di lavoro in manifestazioni ed eventi in materia di sicurezza in tutto il Regno Unito, gli sarebbero serviti nel suo nuovo ruolo a Zurigo. Qualche mese fa, durante il suo turno, ha dovuto applicare la sua formazione in materia di sicurezza in quanto un passeggero è caduto e perdeva sangue a causa delle sue ferite. Simon è stata la seconda persona a intervenire sul luogo dell'incidente ed è stato

veloce nel valutare la situazione. Ha preso immediatamente il controllo della situazione e ha capito cosa doveva fare. Dopo aver chiesto ad un collega di chiamare i paramedici, ha preso la cassetta del pronto soccorso dal negozio. Poi ha soccorso il passeggero, che tremava in modo visibile ed era sotto shock per la caduta. Simon lo ha rassicurato per calmarlo e gli ha chiesto la sua carta d'imbarco (perché contiene alcune informazioni personali), gli ha fatto qualche altra domanda (età, anamnesi, allergie note e i suoi recapiti di emergenza) da comunicare ai paramedici al loro arrivo. Dopo un paio di minuti, il passeggero è riuscito a stare in piedi e Simon è stato in grado di finire il lavoro pulendo e fasciando le ferite. Ha comunicato tutte le informazioni ottenute al team dei paramedici, che in seguito sono tornati in negozio per elogiare il buon lavoro che era stato fatto. Congratulazioni Simon!

Divisione

D2 Nuova concessione all'aeroporto di Kuwait

Dufry si è aggiudicata una concessione di 5 anni per un duty-free presso il nuovo Terminal 4 del Kuwait International Airport. Lo spazio commerciale di 1.563 m² sarà gestito da World Duty Free in collaborazione con That Al Salasil. Il nuovo negozio walkthrough, il cui completamento è previsto per il secondo trimestre del 2019, offrirà un ampio assortimento di prodotti in tutte le principali categorie: bellezza, dolci e tabacco. L'area Beauty sarà un vero e proprio punto di riferimento, con un'ampia zona dedicata ai profumi, alla cura della pelle e alla cosmesi, tra cui molte fragranze regionali popolari tra i viaggiatori del Medio Oriente. Oltre alle categorie principali, il negozio offrirà anche elettronica, alcuni accessori moda e gioielli in oro. La partnership di lunga data di Dufry e That Al Salasil è una collaborazione collaudata in quanto opera con

successo all'aeroporto internazionale di Kuwait da oltre 12 anni, durante i quali entrambi i partner hanno acquisito una comprensione dettagliata del profilo e delle aspettative dei clienti. ■



Spazioso e con elementi a cupola, il nuovo Terminal 4 del Kuwait International Airport.



Estrarre e mescolare l'essenza

Il ruolo di un profumiere non è facile. Richiede l'abilità di padroneggiare almeno tre arti: la prima è estrarre l'essenza dagli elementi desiderati, legno, fiori, piante, ecc. La seconda è mescolarli per trovare il giusto equilibrio. E ce n'è una terza, se vogliamo meno tradizionale, che è la commercializzazione del prodotto finale. In una certa misura, queste stesse tre arti sono necessarie per sviluppare il "Senso del luogo" nei nostri negozi. Continua a leggere e scopri di più...

Di Thomas McCrave, Global Shop Development Director

"Credetemi: tutti i negozi dell'aeroporto sembrano uguali". Questo è probabilmente il commento più ripetuto che ho sentito tra i miei amici nei pochi anni in cui ho lavorato nel settore del travel retail. E in una certa misura, questo può essere vero... fino al momento in cui mostrerete immagini di luoghi come La Tequileria o l'ultima apertura a Tolosa!

Ciò che rende questi negozi diversi dagli altri è un termine definito "Senso del luogo", termine generalmente usato in relazione a quelle caratteristiche che rendono un luogo speciale o unico. Per esempio, anche se poche persone hanno visitato l'Antartide, la maggior parte ha in mente una sensazione, un'immagine di come è l'Antar-

tide. Questa percezione può essere realistica o irrealistica, o può essere drammaticamente semplificata, ma di solito si baserà sulle caratteristiche fisiche che il luogo effettivamente possiede.

Perché è così importante?

Molto probabilmente, la risposta a questa domanda è nell'introduzione a questo articolo. È la creazione di un ambiente di shopping unico ed esclusivo che incoraggia e invita i passeggeri ad entrare nel negozio e a fare acquisti da noi. Il nostro negozio a Tolosa, che trasmette l'atmosfera delle strade e dei negozi del Midi-Pyrénées all'aeroporto, ha senso solo a Tolosa e da nessun'altra parte, e rende lo spazio in questo aeroporto completa-

mente diverso e unico. Questo è qualcosa che i nostri partner aeroportuali non solo apprezzano, ma in molti casi richiedono durante la procedura di gara. Secondo una ricerca condotta da MInd-set nel 2017, basata su oltre 20.000 interviste frontali su tutti gli aspetti dell'esperienza aeroportuale, il 60% dei viaggiatori internazionali considera il "Senso del luogo" come una parte importante della loro esperienza complessiva. Lo stesso rapporto rivela altri aspetti molto quotati delle preferenze e delle esigenze degli acquirenti, dove l'esperienza "diversa", "unica", "locale" e "autentica" sono tra gli attributi chiave ricercati dai viaggiatori globali.

E come avviene la magia?

Il "Senso del luogo" è lo sforzo combinato dei team Space Design e Procurement di Dufry e il lavoro di entrambi i team è interconnesso durante tutto il processo di progettazione. Riesci a immaginare il negozio di Cancun con un numero limitato di articoli di tequila? O i nostri negozi di Londra senza alcune delle marche britanniche più iconiche?

Il percorso per realizzare i concept sconvolgenti di Dufry WorldClass è lungo e può richiedere diversi mesi di duro lavoro. La maggior parte dei progetti prende l'avvio da una presentazione iniziale all'Autorità Aeroportuale, sia attraverso un processo di Request for Proposal (RFP, Richiesta di preventivo) per le nuove sedi, sia attraverso una presentazione progettuale per le attività esistenti. I passaggi successivi includono:

1. Ricerca iniziale della location, in genere condotta da un'agenzia di design che supporta il team durante il processo, che individua per una data location gli elementi che rendono unica la destinazione. Si tratta di ricercare il patrimonio, gli elementi del design, la cultura, la tradizione... Da questa ricerca iniziale, selezioniamo i percorsi preferiti che l'agenzia di design deve esplorare e sviluppare.
2. Lo sviluppo iniziale del concept, che analizza come la 'trama' può essere sviluppata in elementi architettonici all'interno del negozio; parallelamente alla fase 2, il layout generale del negozio viene sviluppato con l'attribuzione completa delle categorie. Si stabilisce quanto spazio assegnare al prodotto locale in base alle vendite previste.
3. Per la terza fase lavoriamo con l'agenzia per perfezionare il progetto. In alcuni casi, è necessario rielaborare più volte il progetto per trovare un equilibrio tra il design complessivo con le eventuali esigenze di budget.

Completare il puzzle

Mettere insieme la progettazione del layout, il giusto assortimento di prodotti, le restrizioni dell'aeroporto, il flusso di passeggeri e presentare una proposta di progettazione convincente è spesso un puzzle complicato che richiede un perfetto coordinamento da parte dei

diversi team. L'approccio globale consiste nell'assicurare che tutte le categorie (non solo locali) siano equamente distribuite e che venga assegnato lo spazio corretto al potenziale di vendita. Questo compito implica gli input del Macro Space Planning e definisce lo spazio occupato del negozio. Gli input vengono ricevuti dal Procurement per quanto riguarda le marche e le iniziative delle categorie che sosterranno la crescita delle vendite e questo input viene trasferito su un piano di layout che viene convalidato dal Procurement. Mentre i prodotti locali occupano un posto di rilievo nel layout del negozio, è fondamentale bilanciare tutti gli altri requisiti di categoria per garantire il successo del progetto. L'intero processo di definizione e di approvazione di un progetto è un processo collaborativo. È importante garantire il raggiungimento di un consenso generale e l'equilibrio tra le esigenze delle singole categorie e il potenziale di vendita di ciascuna sede. Ogni team ha un ruolo da svolgere nel processo, insieme agli input del marketing, delle attività locali e dell'IT.

Industrializzazione del processo

Creare un senso del luogo è una sorta di lavoro artigianale che richiede più lavoro e coordinamento con un maggior numero di persone. Tuttavia, l'intero processo non è molto diverso dalla creazione di altri negozi e richiede una buona organizzazione e pianificazione.

La macchina è ben oliata e funziona abbastanza bene, e questo permette alla nostra azienda di offrire sempre più concept di questo tipo a tutti i livelli, sia in piccoli spazi per i nostri negozi di souvenir, sia in grandi spazi come dimostrato da alcuni degli esempi presentati in questo articolo.

La creazione di questi negozi è probabilmente uno degli esempi più chiari del Business Operating Model di Dufry in azione, con i tre livelli dell'organizzazione che lavorano fianco a fianco per regalare una personalità locale unica ai nostri negozi con il tocco di Dufry.

Leggi sulle prossime due pagine come il concetto del Senso del luogo è stato implementato a Cancún, Tolosa e Marrakech.

AEROPORTO DI CANCÚN, MESSICO



Molto colorata è la Tequileria che è una delizia per gli occhi con le sue sculture del Giorno dei Morti.

L'ispirazione - Cancún è incentrata molto sulla tradizione Maya e la loro cultura è conosciuta per la sua arte spettacolare, l'architettura impressionante e per i sofisticati sistemi matematici e astronomici. La tessitura del tessuto di cotone colorato era una forma d'arte tra le donne Maya e fa parte di questa eredità culturale. La Cancún di oggi significa vivere la città: girovagare nel Mercado 28, il popolare mercato all'aperto dove trovare souvenir artigianali, tessuti e gioielli, o rimanere svegli tutta la notte nelle centinaia di locali notturni che la città offre. Infine, la Tequila, probabilmente il prodotto nazionale del Messico!

Il Concept - la bellezza del telaio. Ispirandosi ai tradizionali telai messicani e ai tessuti che producono, il concept del negozio è una fusione di colori, disegni e forme. La Tequileria è il punto focale del negozio.

Colori vivaci e torri di prodotto con le sculture del giorno dei morti catturano l'attenzione dei passeggeri.



Prodotti tipici messicani locali.

AEROPORTO DI TOLOSA BLAGNAC, FRANCIA



Il duty free di Tolosa è l'ultima apertura del progetto "Senso del luogo".

L'ispirazione - conosciuta dalla gente del posto come La Ville Rose (la città rosa) per la caratteristica pietra rosa utilizzata per costruire molti dei suoi edifici, ci sono poche città che si sentono autenticamente francesi come Tolosa. Tolosa era una delle città commerciali più importanti della Francia e oggi è il centro dell'industria

aerospaziale europea e sede di uno dei maggiori produttori mondiali di aeromobili, Airbus. La croce occitana, detta anche croce di Tolosa, è il simbolo dell'Occitania. E si può trovare su una serie di bandiere, emblemi e loghi in tutta la città.

Il Concept - patrimonio e futuro convivono nel negozio di Tolosa che dispone di 5 aree differenziate: Spazio e Aeronautica; il Giardino delle fragranze, che si collega al ricco mondo esterno di Tolosa; Terre D'Occitanie, un meraviglioso mercatino con un furgone d'epoca tipico della regione; il cuore del Lusso, che si collega

con la ricchezza della città all'epoca in cui era il centro commerciale della Francia; e infine lo Street Cafe Heart, la zona centrale del negozio che è un'area creata per la sosta e la socializzazione dei passeggeri e dove il grande cielo digitale si trova sopra lo spazio.



Il furgone d'epoca è tipico di Tolosa e della regione circostante.



Dal soffitto l'impressionante Digital Sky cattura l'attenzione dei viaggiatori.

AEROPORTO DI MARRAKECH MENARA, MAROCCO



Il negozio walk-through dell'aeroporto di Marrakech Menara evoca i bazar orientali della sua famosa Medina.

L'ispirazione - probabilmente l'icona di Marrakech è la sua Medina, una città murata circondata da infiniti labirinti di souk (bazar), moschee, musei, giardini e un gran numero di ristoranti.

trasportare i passeggeri nella "tradizionale Marrakech del XXI secolo". ■

Le porte, le finestre, le mashrabiya, le fontane marocchine e i Riad (case tradizionali o palazzi con giardino interno) sono elementi distintivi e molto riconoscibili della città. L'architettura arabeggiante, ricca di intricati motivi geometrici, si sposa con il modernismo nell'architettura contemporanea di Marrakech.

Il Concept - dai giardini interni nelle zone salotto, che si collegano con i Riad, al disegno geometrico marocchino che si può trovare in ogni angolo del negozio su soffitti, pareti, pavimenti, ecc., tutto è perfettamente integrato in questo moderno aeroporto, in modo da



Il "Senso del luogo" con motivi geometrici tipici marocchini sui soffitti.

Nuova organizzazione per promuovere la completa attenzione al cliente e stimolare la crescita

Il 18 gennaio 2019, Dufry ha annunciato la nuova struttura organizzativa volta a migliorare l'agilità dell'azienda in termini di orientamento al cliente e di forte crescita, semplificando ulteriormente l'organizzazione e sfruttando la piattaforma IOS.

Di Renzo Radice

Negli ultimi anni, Dufry ha vissuto una trasformazione completa come azienda, con il consolidamento nel settore con oltre 14 acquisizioni e la standardizzazione del modello operativo di business (BOM). Contemporaneamente, abbiamo costruito una solida base finanziaria che ci consente sia di promuovere l'ulteriore crescita attraverso acquisizioni, sia di restituire il capitale agli azionisti. In futuro, dobbiamo avvicinarci ancora di più al mercato, per rispondere più rapidamente alle esigenze dei clienti e migliorare la flessibilità per reagire meglio all'ambiente dinamico.

3 pilastri supportati dalla nuova organizzazione

Per raggiungere questi obiettivi, ci baseremo su tre pilastri supportati dalla nuova organizzazione, che agiscono come una solida struttura che favorisce l'esecuzione e il successo. Questi tre pilastri sono:

- Promozione della crescita
- Accelerazione della digitalizzazione e dell'E-Motion
- Miglioramento della sostenibilità aziendale

Promozione della crescita

Per promuovere la crescita in futuro, continueremo a lavorare sulla crescita organica concentrandoci sull'aumento delle vendite, attirando più clienti e ottimizzando i nostri assortimenti e le nostre promozioni, e aggiungendo nuovi spazi di vendita per aumentare la nostra presenza nelle destinazioni esistenti e in quelle nuove. Allo stesso tempo, desideriamo anche riprendere le opportunità offerte dalle Fusioni e Acquisizioni attraverso acquisizioni di piccole e medie dimensioni, il che ci permetterà di crescere più velocemente rispetto all'espansione organica. Per avere successo in questo ambito, dobbiamo avvicinarci ancora di più al cliente e concentrare tutte le nostre iniziative per soddisfare al meglio le aspettative dei clienti e reagire più rapidamente all'ambiente altamente dinamico che ci troviamo ad affrontare. Le quattro iniziative principali saranno:

Nuova divisione Europa e Africa

Le attuali divisioni di Europa meridionale e Africa e di Regno Unito e Europa centrale saranno riunite nella nuova divisione "Europa e Africa" guidata da Eugenio Andrades, CEO Europa, Africa e Strategy. Gli attuali CEO di divisione Pedro J. Castro Benitez, (Europa meridionale e Africa), e Fred Creighton (Regno Unito e Europa centrale), continueranno a guidare le loro regioni e riporteranno a Eugenio Andrades. L'ambito delle altre attuali divisioni Medio Oriente e Asia-Pacifico guidate da Andrea Belardini; Centro e Sud America guidata da Rene Riedi, e Nord America, guidata dal nuovo CEO del Gruppo Hudson Roger Fordyce, rimarrà invariato.

Integrazione di team commerciali e aziendali globali e di divisione

L'integrazione dei team commerciali e aziendali globali consentirà a Dufry di migliorare ulteriormente l'agilità e l'attenzione al cliente. La fusione delle strutture globali e divisionali consentirà a Dufry di ridurre la complessità e i tempi di reazione per le decisioni commerciali e aziendali, ad esempio per quanto riguarda l'assortimento dei prodotti, le politiche di prezzo, la promozione e la catena di fornitura. L'attenzione sarà focalizzata sull'ulteriore allineamento e coordinamento degli aspetti commerciali e aziendali in tutte le aree geografiche.

Investire in personale di vendita e programmi di incentivazione

Per stimolare l'attenzione al cliente e migliorare le vendite, Dufry investirà in personale di vendita e introdurrà nuovi programmi di incentivazione e premi per i colleghi dei punti vendita. Entrambe le iniziative mirano ad incoraggiare un maggiore coinvolgimento con i clienti e a promuovere la crescita organica.

Riprendere le attività di F&A

Grazie alla nostra solida struttura finanziaria e alla capacità di generare flussi di cassa resilienti, Dufry ri-

Cambiamenti nel Global Executive Committee e nuove nomine

Come conseguenza della riorganizzazione, il Global Executive Committee (GEC) di Dufry avrà quattro nuovi membri. I CEO di divisione, Andrea Belardini, Rene Riedi e Roger Fordyce, così come Yves Gerster, nominato CFO dal 1° aprile 2019, entreranno a far parte del GEC e riferiranno direttamente a Julian Diaz.



Eugenio Andrades
CEO Europa, Africa e Strategy rimane membro del Global Executive Committee alle dipendenze del CEO del gruppo.



Andrea Belardini
CEO Medio Oriente e Asia-Pacifico entra a far parte del Global Executive Committee e riferirà al CEO del gruppo.



Roger Fordyce
CEO Nord America / Hudson Group, entra a far parte del Global Executive Committee e riferirà al CEO del gruppo.



Rene Riedi
CEO Centro e Sud America entra a far parte del Global Executive Committee e riferirà al CEO del gruppo.



Yves Gerster
nominato CFO dal 1° aprile 2019, entra a far parte del Global Executive Committee e riferirà al CEO del gruppo. Yves ha iniziato a lavorare per Dufry nel 2006 e finora ha ricoperto il ruolo di Global Treasury e SSC Director. In questo ruolo ha lavorato a stretto contatto con gli obbligazionisti, le banche e le agenzie di rating. Dal 2017 è anche responsabile dei servizi finanziari condivisi di Dufry a livello globale ed è responsabile della realizzazione di questa iniziativa. Yves ha fatto parte del team finanziario principale nelle acquisizioni di trasformazione nel 2014 e 2015, dove ha guidato il programma di finanziamento e conosce molto bene Dufry.

Responsabilità attuali per le loro regioni

Pedro Castro, Fred Creighton e Gustavo Fagundes continueranno a gestire le rispettive regioni.



Pedro Castro
Europa meridionale e Africa



Fred Creighton
Regno Unito ed Europa centrale



Gustavo Fagundes
Brasile e Bolivia

prenderà le attività di F&A per acquisire piccole e medie imprese, facilmente integrabili nel Gruppo, in modo da far leva ulteriormente sull'organizzazione e generare ulteriori sinergie a livello di margine di profitto lordo.

Accelerazione della digitalizzazione e dell'E-Motion

Nel 2018, abbiamo implementato e ampliato notevolmente la nostra rete di punti vendita Prenota & Ritira ora

disponibili in 153 aeroporti in 39 paesi; abbiamo lanciato il nostro RED by Dufry in 200 sedi in 40 paesi e abbiamo iniziato a distribuire i tablet di vendita in 60 sedi in 30 paesi e, ultimo ma non meno importante, abbiamo aggiunto ulteriori Negozi di nuova generazione negli aeroporti di Zurigo, Londra Heathrow e Cancun. Tutto questo è supportato da un aumento delle attività sui social media e dalla nuova piattaforma online FORUM by Dufry.

Nel 2019, oltre a continuare ad espandere ulteriormente la nostra presenza digitale, dobbiamo soprattutto sfruttare al meglio la base digitale e le nuove opportunità che abbiamo creato per entrare in contatto con i clienti attraverso i punti di contatto aggiuntivi e stimolare le vendite attraverso il supporto dei tablet di vendita, che migliorano il servizio clienti e le informazioni ai clienti.

Miglioramento della sostenibilità aziendale

Dopo l'implementazione del BOM e l'allineamento dei processi e delle procedure, ora dobbiamo assicurarci di continuare a rispettare le nostre regole e a seguire i relativi processi. Questo è un prerequisito per rafforzare e proteggere la nostra azienda nel futuro e garantire che i nuovi sviluppi e l'ulteriore crescita possano essere supportati da una struttura di governance affidabile e solida.

Allo stesso modo, dobbiamo anche assicurarci che qualsiasi tipo di dati aziendali che raccogliamo, sia a livello finanziario che commerciale, segua gli stessi principi e sia fornito con la massima qualità. Ambienti di lavoro in rapido cambiamento e reazioni rapide richiedono sempre più dati di alta qualità per consentire all'azienda di prendere le decisioni giuste. Sono inoltre necessari dati affidabili e certificati per spiegare al meglio alla comunità finanziaria le nostre opportunità di business e di investimento, attirando così nuovi azionisti. A tal fine ci

concentreremo sull'installazione di procedure e controlli sistematici che favoriscano la rapidità e la qualità della nostra raccolta interna di dati. Estenderemo ulteriormente l'iniziativa "women@dufry" nel 2019 e oltre. Questo permetterà alle nostre colleghe di sviluppare ulteriormente il loro potenziale e di perseguire opportunità di carriera in Dufry e di dare un forte contributo allo sviluppo dell'azienda.

Infine, ma non meno importante, abbiamo nuovamente migliorato il nostro Rapporto sulla sostenibilità aziendale nel complesso, come si può vedere nella sezione dedicata del Rapporto annuale 2018. Sulla base della nostra Matrice di Materialità, che definisce i temi rilevanti di Dufry, abbiamo fatto progressi in tutte e tre le sfere: economica, ambientale e sociale. Tra i più importanti progressi da segnalare: da un punto di vista economico abbiamo iniziato a restituire il capitale agli azionisti con il pagamento dei dividendi e il programma di riacquisto di azioni proprie; da un punto di vista ambientale abbiamo ultimato il Codice di condotta dei nostri fornitori e abbiamo iniziato a condividerlo per il riconoscimento con i nostri principali fornitori; da un punto di vista sociale abbiamo attuato l'iniziativa ONEDUFY e ottenuto in Svizzera la certificazione della parità salariale. Al contempo, ovviamente, abbiamo anche continuato le nostre iniziative di beneficenza nel nostro programma di impegno comunitario. ■

di mira questi dispositivi. E cose come spyware (per rubare dati personali), ransom ware (che interferisce con il normale funzionamento del dispositivo), e virus che un tempo si concentravano sul vostro computer portatile o desktop, stanno ora rivolgendo la loro attenzione anche a questi dispositivi.

Quindi, cosa possiamo fare tutti noi per tutelarci?

La sicurezza informatica inizia da voi. Anche se questa affermazione può sembrare uno slogan di reclutamento dell'esercito, è una pietra miliare nella sicurezza informatica di Dufry. Voi siete la prima linea di difesa! Per questo motivo, abbiamo messo a punto un Programma di sensibilizzazione alla sicurezza informatica che comprende diversi strumenti di comunicazione e di formazione progettati per educare gli utenti sui rischi che il mondo delle nuove tecnologie pone ad ogni individuo nella vita privata e professionale e con consigli e raccomandazioni per ridurre tali rischi al minimo indispensabile. Il programma, che ha avuto il suo lancio ufficiale alla fine dello scorso anno, è iniziato con Spear Phishing, il nome usato per descrivere i tentativi di furto di informazioni sensibili (come password o informazioni finanziarie), spesso per motivi malevoli. All'inizio del 2019 sono state create password forti. Ma c'è dell'altro: Il telelavoro sicuro, il ransom ware, la conoscenza del GDPR... tutto questo è in preparazione per il 2019. Per ciascuno dei diversi argomenti, abbiamo seguito un approccio simile. Ci siamo impegnati nella creazione

Social engineering
is the art of manipulating
people, so they give up...

...sensitive or important information

Esempio dello strumento per la formazione per il Programma di sensibilizzazione alla sicurezza informatica ideato per educare gli utenti sui rischi.

di video informativi, quiz su ciascuno degli argomenti e abbiamo prestato particolare attenzione nel portare la lingua ad un livello comprensibile, includendo esempi che facilitano la comprensione dei problemi e che aiutano a sfatare il mito che questi problemi sono troppo complessi da capire. A supporto delle schede informative, che verranno rilasciate a livello globale ogni due mesi circa, ci sono moduli di e-learning disponibili attraverso Dufry Connect che servono a garantire la completa assimilazione da parte di ognuno di noi. Infine, stiamo mettendo insieme dei meccanismi per migliorare il dialogo e risolvere eventuali dubbi e domande. In questo senso, i Global IT Security Services saranno presto disponibili attraverso Service Now, l'helpdesk IT aziendale, per facilitare l'accesso a tutto il personale. Rimanete sintonizzati! ■

Difendere Dufry dalle arti oscure digitali

Di Wilson Dawson, Global IT Security Head

Sicurezza informatica, cybersecurity, termini come phishing, malware... questi non sono argomenti che emergono naturalmente in una conversazione con i colleghi in ufficio in una pausa caffè il lunedì mattina. Tuttavia, gli attacchi degli hacker sono purtroppo più frequenti dei caffè serviti nel nostro ufficio in un giorno qualsiasi. In media ogni 39 secondi si verifica un attacco hacker a un computer connesso a Internet. E questa cifra continua a crescere. Questi attacchi, oltre a creare problemi al personale IT, possono avere un forte impatto sulle aziende. Secondo i dati forniti da Juniper Research, un rinomato organismo di analisi tecnologica, la criminalità informatica costerà alle aziende oltre 2 trilioni di dollari complessivi nel 2019,

dato che più infrastrutture aziendali si connettono a Internet. E ciò che è probabilmente più preoccupante, il 95% delle violazioni della sicurezza informatica sono dovute a errori umani e gli hacker e i cyber-criminali sono ben consapevoli che gli esseri umani sono l'anello più debole della catena di sicurezza informatica di qualsiasi azienda. Siete spaventati? Mi dispiace dire che c'è dell'altro! Qualsiasi dispositivo connesso a Internet è allo stesso livello di rischio di un computer aziendale o di un server di grandi dimensioni. Tra questi, i cellulari e anche i dispositivi indossabili (smart watch, activity tracker...) o i nuovi assistenti personali con controllo vocale come Alexa, Google Home o Siri. Il software pericoloso, noto anche come malware, sta prendendo

D3 Contratto decennale nel migliore aeroporto degli Stati Uniti

Hudson si è aggiudicata nuove attività all'aeroporto internazionale di Indianapolis, introducendo fantastiche marche nazionali e concetti di vendita al dettaglio unici nel loro genere. Il contratto decennale, che fa parte del programma di rinnovo dei punti vendita in franchising dell'aeroporto, comprende 9 negozi e circa 835 m² di spazi commerciali per servire meglio quasi 9 milioni di persone che ogni anno passano nell'aeroporto internazionale di Indianapolis. Il pacchetto vincente comprende un'ampia selezione di note marche di prodotti da viaggio, negozi di lusso e specialità come FAO Schwarz, Hudson, Ink, Tech on the Go, Tumi, Vineyard Vines, oltre a concept locali su misura, tra cui Hoosier Crossing e Pitstop by Hudson. Condé Nast Traveler ha nominato l'aeroporto internazionale di Indianapolis il miglior aeroporto degli Stati Uniti per il quinto anno consecutivo nel 2018. ■

D3 Hudson supporta le famiglie colpite dagli incendi dolosi e distruttivi

Nel dicembre 2018, la Divisione Nord America ha registrato donazioni record, raccogliendo quasi 205.000 dollari per l'ONG 'Habitat for Humanity', per sostenere al meglio gli sforzi di ricostruzione a lungo termine in California dopo che i residenti sono stati colpiti dalla povertà a causa degli incendi dolosi. Soprannominato "Camp Fire", l'incendio doloso ha bruciato 125.000 acri di proprietà residenziale e più di 6.453 case, rendendo l'incendio del novembre 2018 il più distruttivo della storia della California. I fondi saranno immediatamente utilizzati per sostenere e ricostruire la comunità. ■



I negozi duty-free presso la stazione MTR di Hong Kong

I negozi duty-free di Dufry nella nuova e moderna stazione MTR di West Kowloon che serve la High Speed Rail, che collega Hong Kong con la Cina continentale, sono stati aperti contemporaneamente all'apertura della stazione nel settembre 2018.

Tre flagship store all'avanguardia, due dei quali situati alle partenze e il terzo nell'area arrivi della stazione, coprono un totale di 1.500 m². Si prevede che gli 80.000 passeggeri che utilizzeranno quotidianamente la stazione saranno principalmente cinesi e residenti a Hong

Kong e scopriranno un'offerta di fascia alta in negozio che è stata sviluppata per soddisfare il profilo dei passeggeri più esigenti e sofisticati previsti.

Le categorie principali sono bellezza, tabacco, dolci, moda e liquori, che come categoria di primo piano comprende un'ampia selezione di cognac, liquori cinesi locali e whisky giapponesi. ■