


# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**RIVISTA  
AZIENDALE**  
NUMERO 31  
Giugno 2019



 La tecnologia digitale a supporto del coinvolgimento dei clienti **20**

 Intervista con Salvatore Aricò **8**

 Dufry Day **12**

# Esordio positivo per l'esercizio 2019



Julián Díaz, CEO Dufry Group

Dufry ha registrato un avvio positivo del nuovo esercizio, con un fatturato in crescita del 3,4%, pari a 1.882,6 milioni di CHF nel primo trimestre 2019, rispetto ai 1.820,0 milioni di CHF dello stesso periodo dell'anno precedente. In questi primi tre mesi, la crescita organica è ulteriormente migliorata su base trimestrale e ha raggiunto il 2,0% a livello di Gruppo, nonostante lo spostamento delle festività pasquali nel secondo trimestre e la buona performance dello scorso anno come confronto. Tutte le divisioni hanno registrato un andamento positivo, ad eccezione del Centro e Sud America, dove Brasile e Argentina si trovano ancora ad affrontare un contesto difficile. Se escludessimo Brasile e Argentina dal calcolo della crescita organica, la nostra crescita sarebbe stata del 5,6%.

Dal punto di vista regionale, la crescita organica ha registrato un picco in Asia Pacifico e Medio Oriente

(+17,3%) e una buona performance in Nord America (+5,3%), ed è migliorata anche la crescita in Europa e Africa, raggiungendo il 2,4%. Degno di nota è anche il costante successo nelle trattative con i fornitori e l'ulteriore implementazione del Brand Plan per la definizione di singole iniziative di marketing con le marche. In questo modo abbiamo ulteriormente aumentato il nostro margine di profitto lordo di 40 punti base, che ora si attesta al 60,3% e abbiamo portato il nostro utile lordo a 1.135,6 milioni di CHF.

## La digitalizzazione dei dipendenti

La storia principale di questa edizione di Dufry World è un interessante articolo sullo sviluppo del tablet presso il punto vendita e sulla digitalizzazione dei nostri addetti alle vendite. In quanto uno degli elementi principali della nostra iniziativa E-motion, questo articolo mostra gli straordinari progressi compiuti con questo dispositivo e la crescente quantità di contenuti disponibili ora in sei lingue, che supporta il nostro staff nel fornire ai nostri clienti un'esperienza di acquisto impeccabile e una maggiore qualità del servizio. Inoltre, i tablet

consentono al nostro personale di vendita di lavorare in modo più efficace e con informazioni specifiche, con conseguente aumento della media delle entrate e delle vendite totali. Questa iniziativa è anche un perfetto esempio della filosofia ONEDUFRY: Migliori esperienze dei dipendenti, che favoriscono una migliore esperienza dei clienti, che determinano i risultati economici.

### **Aggiornamento degli investitori sul modello di business di Dufry e ulteriore sviluppo**

Vale la pena leggere anche l'articolo sul Dufry Day 2019, in occasione del quale abbiamo presentato ai nostri investitori e alla comunità finanziaria un aggiornamento generale sul nostro modello di business e una panoramica delle nostre ambizioni di ulteriore crescita dell'azienda. Questo articolo rappresenta un momento importante della nostra storia, poiché Dufry è oggi un'azienda completamente diversa da quella che era prima delle acquisizioni trasformative e dell'implementazione delle iniziative BOM e ONEDUFRY. Era quindi importante per noi spiegare le diverse fasi di sviluppo, descrivere il modello di business oggi e soprattutto mostrare come intendiamo far crescere ulteriormente Dufry e sviluppare il modello commerciale.

### **Grazie per il vostro sostegno e la vostra dedizione**

Per quanto riguarda i prossimi mesi, è importante trarre il massimo beneficio dall'avvio positivo di inizio anno e dai trend di crescita in miglioramento. Desidero ringraziare voi per il continuo supporto e la dedizione che vedo in tutte le nostre attività nel mondo. Impegniamoci a mantenere il nostro spiccato orientamento al cliente nelle nostre attività quotidiane e divertiamoci con il nostro lavoro per migliorare ulteriormente la qualità dei nostri prodotti. Non vedo l'ora di festeggiare un'alta stagione di successi e di lavorare con voi per raggiungere i nostri obiettivi.



# Il digitale in negozio - Migliorare l'esperienza del cliente

*Sicuramente avete sentito parlare del processo di “Digitalizzazione del personale” che Dufry ha intrapreso. Ma qual è la portata del progetto e come sta prendendo forma?*



**Di Jonas Rensfelt, Francisco Gomez-Martin e Paloma Torres**

La digitalizzazione del nostro personale fa parte della strategia globale di E-motion. E-motion riguarda l'ecosistema che crea un'esperienza multicanale a 360° per i nostri clienti e garanti-

sce che i nostri clienti vengono prima di tutto. I diversi elementi di questa visione a 360° sono: customer experience in negozio, comunicazione digitale immersiva, Prenota & Ritira, programma fedeltà RED, social media e, infine, digitalizzazione del personale. Avere questa visione olistica costituisce per Dufry la base per partnership e innovazioni che portano ad un impatto globale.



Il tablet per le vendite fa parte della digitalizzazione del personale e costituisce un luogo in cui i membri dello staff possono trovare informazioni utili per assisterli nel loro ruolo. Si tratta anche di uno strumento che può essere utilizzato dal nostro personale per vendere meglio e interagire con i clienti. Il tablet per le vendite consente al nostro personale di offrire ai clienti informazioni ed esperienze più

dettagliate e personalizzate. In questa fase iniziale, stiamo lavorando continuamente per migliorare il tablet per le vendite e svilupparlo per soddisfare al meglio le esigenze del nostro personale e dei clienti.

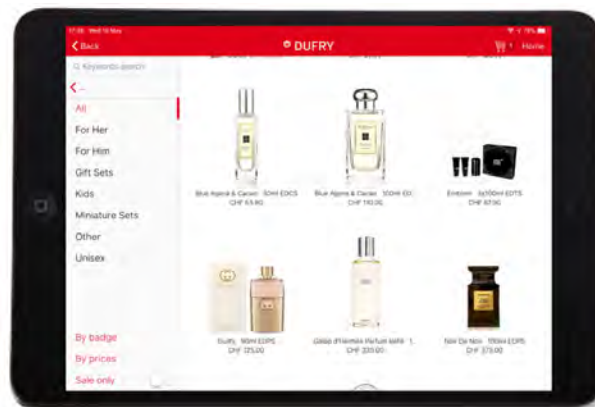
L'obiettivo finale è duplice: da un lato, migliorare il percorso del cliente, dall'inizio alla fine, offrendo un servizio personalizzato e convertendo i passeggeri in clienti fedeli. Dall'altro lato, offrire al personale addetto alle vendite strumenti per lavorare in modo più efficace e con maggiori informazioni, con conseguente aumento della media delle entrate e delle vendite totali. Questa iniziativa è un perfetto esempio della filosofia ONEDUFYRY: migliori esperienze dei dipendenti, che favoriscono una migliore esperienza dei clienti, che determinano i risultati economici.

### Il contenuto la fa da padrone

La domanda è: cosa c'è su questi tablet che può aiutare il nostro personale a svolgere meglio il proprio lavoro? L'elemento più importante all'interno del tablet è l'assortimento del negozio. Il tablet è il riflesso diretto di ciò che viene venduto in negozio. Un elemento significativo è

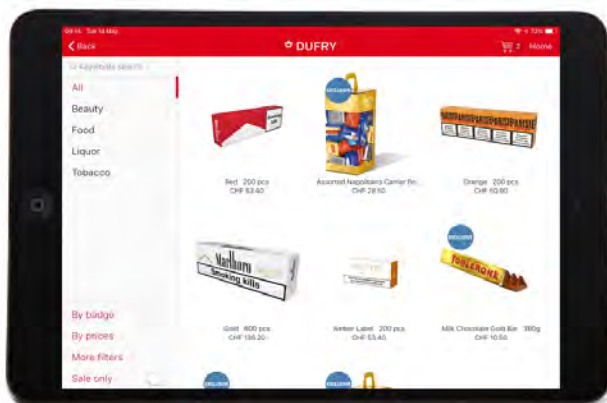
l'assortimento "arricchito", ovvero

immagini, descrizioni e video dei prodotti. Le informazioni sono disponibili in sei lingue, superando la barriera linguistica. Akeneo, il nostro software di gestione delle informazioni sui prodotti, inserisce le informazioni nel nostro tablet per le vendite integrando le diverse piattaforme e ampliando il nostro database. L'attenzione si concentra sulle quattro categorie principali di Dufry: P&R, liquori, cibo e tabacco. Un numero selezionato di paesi include anche gli occhiali da sole.



Piuttosto che informazioni statiche sul prodotto, il tablet offre al personale funzionalità di upselling e cross-selling, dando suggerimenti all'interno di una pagina prodotto e aumentando così la possibilità di ottenere una vendita di valore superiore. Questa funzionalità stimola il personale, dando suggerimenti per raggiungere una vendita di valore superiore, mostrando lo stesso prodotto con un volume maggiore, prodotti simili che potrebbero suscitare l'interesse del cliente, o mostrando al personale i prodotti che integrano quelli che il cliente ha selezionato.

Il tablet include anche un facile accesso a tutte le novità, le esclusive e le promozioni in negozio. Le campagne globali e locali che si svolgono in negozio in qualsiasi momento sono accessibili in modo rapido e semplice.



In alcune località selezionate questi dispositivi includono ora il Mobile Point of Sale (MPOS), una funzione che trasforma il tablet per le vendite in una cassa e permette al cliente di completare la transazione sul tablet. Questa funzione offre al nostro personale una maggiore flessibilità per muoversi all'interno del negozio e aiutare più clienti, poiché il processo di vendita inizia e finisce con loro.

L'obiettivo è quello di lanciare la funzione MPOS a livello globale.

Nel caso in cui il cliente preferisca posticipare l'acquisto, un'ulteriore funzione del tablet consente di inviare il carrello selezionato all'indirizzo e-mail del cliente con un link al nostro servizio di Prenota & Ritira.

### **Più che informazioni sul prodotto**

La formazione è un altro pilastro del progetto di digitalizzazione. In collaborazione con il team delle Risorse Umane, il tablet include una serie di moduli didattici che facilitano l'accesso al personale non-desktop (personale con scarso o nessun accesso ai computer nell'ambiente di lavoro).

Per un rapido e facile adattamento alla tecnologia, i video didattici sul tablet spiegano i diversi elementi del tablet e il suo funzionamento. Questa sezione include un link a Dufry TV che facilita l'accesso del personale agli ultimi sviluppi e alle versioni più recenti all'interno della nostra azienda.

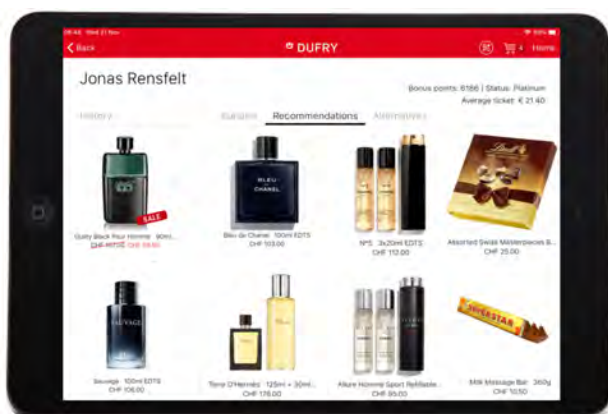
Una delle ultime novità sul tablet per le vendite è una funzionalità chiamata Task Manager, un'applicazione che mappa tutte le attività svolte in un negozio ogni giorno e ad ogni turno, consentendo al gestore del negozio un monitoraggio più semplice e visibile del funzionamento del negozio.

Sviluppare continuamente questo strumento significa che da semplice assistente alle vendite si trasformerà in un HUB dove ogni esigenza può essere soddisfatta per rendere più efficienti i nostri team di negozio. Un esempio di ciò sono le prossime funzionalità del tablet per le vendite.



In risposta ai feedback, la divisione e il personale addetto alle vendite hanno unito le forze per includere il programma di incentivazione delle vendite. Viene utilizzato in modo che ogni membro del personale possa comunque monitorare le proprie vendite e far parte del proprio programma di retribuzione. Il tablet monitorerà le vendite effettuate da un dipendente e lo collegherà al programma di incentivi alle vendite.

La funzione RED consente di personalizzare l'esperienza del membro fidelizzato utilizzando la cronologia degli acquisti precedenti per aiutare il membro del personale a guidare il prossimo acquisto. Consente inoltre di iscrivere nuovi membri al programma fedeltà.



### Dove è disponibile?

I tablet sono già disponibili in 75 negozi in 30 paesi, principalmente nei negozi Duty Free e nei maggiori negozi walkthrough alle partenze, con l'intenzione di estendere la disponibilità di tablet a più paesi e negozi. Nei primi tre mesi del 2019, oltre 100.000 clienti sono stati assistiti da personale dotato di tablet. Attualmente le divisioni sono

nel bel mezzo dei corsi di formazione per aiutare il personale a comprendere le funzionalità dei tablet per le vendite. Il Messico è stato uno dei primi paesi ad adottare questo nuovo strumento per migliorare le interazioni con i clienti. La Finlandia, che ha organizzato un corso di formazione a febbraio, sta guadagnando terreno e sta ricevendo riscontri molto positivi. La Spagna è stato uno dei primi paesi ad adottare la nuova tecnologia e ha ottenuto buoni risultati.



“È uno strumento straordinario per il nostro personale addetto alle vendite grazie alle informazioni aggiuntive. Ci piace perché è uno strumento molto completo. Facilita il lavoro del personale offrendo loro una conoscenza supplementare dei prodotti Dufry. Contribuisce a far aderire più clienti a RED by Dufry. Inoltre, il tablet rende accessibili le sessioni di formazione.

In altre parole, ci aiuta a offrire un

servizio eccellente ai nostri clienti applicando le politiche e le procedure dell'azienda.” Paola Villela - Digital Marketing Manager, Messico.

Considerando che siamo ancora nelle prime fasi di utilizzo di questo strumento, è prematuro quantificare risultati tangibili. Tuttavia, le prime rilevazioni sono che favorisce un servizio clienti e un coinvolgimento dei clienti notevolmente migliorato. Ogni membro del nostro personale ha ora il potenziale per essere allo stesso tempo ambasciatore della marca e specialista di prodotto. Facciamo in modo che i nostri clienti si sentano speciali, offrendo un'esperienza d'acquisto unica nel suo genere.

La funzione lingua sul tablet consente di visualizzare le descrizioni dei prodotti e le informazioni nella lingua preferita dal cliente. Il tasto per i limiti dei clienti aiuta il personale ad informare i clienti su quali sono esattamente i limiti doganali nella loro destinazione finale e li aiuta ad evitare sorprese all'arrivo.

### **Riflessioni**

Un importante impatto sulla nostra attività che deriva dalla digitalizzazione del personale è la nostra capacità di misurare con precisione molti fattori che incidono sulle vendite nei punti vendita. Queste riflessioni sul comportamento dei clienti di Dufry possono condurci ad approfondire molti altri aspetti dell'attività in generale. Oggi la



piattaforma ci fornisce un'analisi degli elementi selezionati. Per esempio, sapere l'oggetto più popolare che è stato cliccato rispetto all'oggetto che è stato acquistato di più. Avremo dati misurabili su quali sono i suggerimenti di cross-selling e upselling più popolari per geografia e per lingua. Ci fornirà anche informazioni sulle funzionalità che i nostri dipendenti trovano più utili. Con questo nuovo strumento potremo visualizzare quali sono i corsi di formazione più popolari e confrontare, negozio per negozio, l'impatto delle attività quotidiane sulle prestazioni del negozio. Lo strumento fornirà i dati su quali negozi utilizzano le funzioni come il visual merchandising e se questo è correlato alle prestazioni del negozio. Queste riflessioni e molte altre saranno misurabili piuttosto che basarsi sulla percezione e sulle generalizzazioni.

### **Il quadro generale**

I tablet per le vendite non possono essere visti come un'iniziativa isolata, ma come parte di una più ampia strategia di marketing incentrata su una migliore assistenza ai nostri clienti. Questo è un altro tassello del puzzle pubblicitario che abbiamo ora e che mira a migliorare il servizio clienti coinvolgendo maggiormente i nostri clienti.

Dai New Generation Stores (NGS) a iniziative come RED di Dufry, Forum o Prenota & Ritira, tutte queste iniziative sono interconnesse e complementari. I tablet sono un'iniziativa ambiziosa che facilita il lavoro del nostro personale. Come per le altre iniziative incluse nella digitalizzazione di Dufry iniziata un paio di anni fa, questa ha trasformato e trasformerà Dufry in un'azienda più agile che accelererà i tempi di risposta e la metterà in una posizione più forte per affrontare le sfide future.

La nostra visione è quella di creare le basi per un dipendente veramente connesso che sul tablet per le vendite ha accesso non solo a uno strumento commerciale, ma anche alle sue prestazioni quotidiane rispetto a obiettivi, mansioni e turni. Si tratta di un luogo dove possono trovare dei corsi di formazione. Anche il personale di Dufry può beneficiare del programma di fidelizzazione RED, comprendendo meglio il consumatore e aggiungendo il vantaggio di offrire un servizio migliore. Ci sono molti altri vantaggi del tablet e continuerà a crescere e a migliorare.



# Forgiare il nuovo Dufry



Salvatore Aricò, Direttore delle Risorse Umane e dell'Organizzazione globale, guida importanti iniziative come ONEDUFRY.

Abbiamo avuto l'opportunità di dialogare con Salvatore Aricò, Direttore delle Risorse Umane e dell'Organizzazione globale di Dufry, degli ultimi sviluppi in Dufry. La trasformazione culturale che ONEDUFRY apporterà alla nostra azienda è probabilmente una delle cose che tiene sempre più impegnato questo appassionato di astronomia ogni giorno. Tuttavia, la funzione Risorse Umane non è diversa dal resto di Dufry ed è in continua evoluzione e cerca di capire come servire meglio i propri "clienti".

**Ultimamente il termine "trasformazione" sta diventando molto popolare in Dufry. Puoi spiegarmi come vedi la trasformazione in Dufry?**

Beh, è vero che la trasformazione è probabilmente uno dei termini più popolari durante le nostre discussioni quotidiane. Il centro della trasformazione è il nostro cliente. Oggi quello che conta è se i viaggiatori non entrano nei nostri negozi, non godono dell'esperienza e non acquistano i nostri prodotti. Entrano nei nostri negozi? Si convertono in clienti? Aumenta la loro spesa? Tre domande semplici ma così complesse da risolvere.

La trasformazione in Dufry significa concentrarsi sui clienti in modo più efficace ed efficiente di quanto fatto finora; dobbiamo continuare a migliorare. Sappiamo che dobbiamo reagire più velocemente alle esigenze dei clienti, fornire un servizio eccezionale, rispondere in modo costruttivo ai colleghi locali, rimanere concentrati su ciò che conta davvero. Tutti noi dobbiamo essere più commerciali e avvicinarci ai negozi e ai clienti. Dobbiamo parlare lo stesso linguaggio commerciale, avere obiettivi chiari e lottare costantemente per migliorare i nostri KPI del retail. Le nostre dimensioni, così come il nostro raggio d'azione globale, rappresentano spesso una sfida per noi. La trasformazione consiste nel trattare questi precisi settori; e lo stiamo facendo attraverso diverse iniziative.

**Nonostante sia stato lanciato l'anno scorso, il 2019 dovrebbe essere l'anno in cui ONEDUFRY prende vita a tutti i livelli dell'organizzazione. Come procede il programma?**

Ci sono diversi modi attraverso i quali ONEDUFRY può influenzare il modo di pensare e le azioni. Personalmente, ho iniziato a mettere in discussione il lavoro del mio team ponendo la seguente domanda: questa attività migliora in qualche modo le esperienze dei nostri dipendenti, le esperienze dei nostri clienti e/o i risultati aziendali? E se così non fosse, potremmo dover reconsiderarne la priorità. È vero che abbiamo numerose priorità, e spesso ci concentriamo sui dettagli senza prestare attenzione al quadro generale. ONEDUFRY ci offre un modo semplice per rimanere concentrati su ciò che conta davvero.

ONEDUFRY è stata lanciata con successo in tutte le nostre attività, in tutti i paesi, in tutte le divisioni, i negozi, gli uffici e anche nella sede centrale, attraverso i nostri corsi di formazione alla leadership per i negozi e gli uffici. Adesso è in fase di realizzazione presso tutti i nostri Addetti ai negozi e agli uffici attraverso il nostro nuovo Retail Champions Program. Ogni nuovo dipendente riceverà una rigorosa formazione introduttiva, che include tutti questi aspetti critici. Cose semplici, come l'uso del "Messaggio del mattino" o dell'"Aggiornamento a metà giornata" da parte di diversi negozi, il riferimento e l'uso coerente dei comportamenti desiderati, l'attenzione al target della giornata e l'implementazione di schemi di bonus per il raggiungimento del target sono ora sempre più evidenti. Stanno diventando la norma e senza dubbio produrranno un impatto maggiore per la nostra azienda.

**Come può un'iniziativa culturale come OneDufry avere un impatto commerciale?**

Durante l'implementazione di ONEDUFRY abbiamo selezionato alcuni negozi pilota in due importanti attività, Grecia e Svizzera, dove siamo rimasti concentrati sugli aspetti fondamentali: seguire un piano giornaliero con un obiettivo quotidiano, motivare i nostri team con bonus individuali o di squadra, ottimizzare il numero di dipendenti soprattutto per le ore di maggior traffico e garantire i comportamenti del servizio clienti principale sono stati alcuni rapidi successi. I progetti pilota hanno svolto un ottimo lavoro e insieme al Reparto Retail & Ops e ai colleghi della divisione stiamo estendendo il progetto in tutto il mondo.

**La diversità e l'uguaglianza sono settori che preoccupano, non solo in Dufry, ma su base globale. Quali sono i progetti riguardanti questi aspetti?**

Diversity@Dufry è un'altra iniziativa globale. Uguaglianza retributiva, flessibilità, diversità nella capacità di attrarre talenti, diversità nelle posizioni di successore, diversità nelle posizioni manageriali sono ambiti diversi su cui ora ci stiamo concentrando con azioni significative. E non si tratta solo di genere, è una questione molto più ampia, e comprende anche la diversità legata all'età, alla nazionalità, al background, ecc.

Sono molto orgoglioso che Dufry sia diventato il primo travel retailer al mondo ad ottenere la certificazione EQUAL-SALARY in Svizzera nel gennaio 2019. Questa certificazione è un passo importante per l'ulteriore sviluppo della nostra sostenibilità aziendale e per il nostro impegno verso una struttura retributiva equa e imparziale. Possiamo concentrarci sulla promozione di una cultura diversificata e inclusiva e i nostri dipendenti possono crescere professionalmente, il che ci permette di raggiungere la nostra strategia di crescita redditizia.

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. Noi, come Dufry, abbiamo adottato misure concrete per dimostrare ai nostri dipendenti e ai nostri clienti che diamo il buon esempio.

La prossima tappa sarà quella di trarre importanti insegnamenti dal processo di certificazione, per migliorare le nostre procedure delle Risorse Umane a livello globale. Vorremmo adottare come standard parti del processo di valutazione statistica e applicarle alla nostra metodologia di retribuzione a livello globale. In futuro, vorremmo riorganizzare e potenzialmente avere un maggiore numero di paesi certificati EQUAL-SALARY.

**Dufry sta modificando la propria struttura di apprendimento e sviluppo per garantire un'istruzione di qualità superiore e l'acquisizione di competenze del proprio personale. Quali sono i principali sviluppi e progetti a cui le Risorse Umane stanno attualmente lavorando?**

Ora che abbiamo concluso la maggior parte delle iniziative di integrazione, ci sono aree in cui dobbiamo "personalizzare" la nostra offerta globale. Per diverse aree non è possibile l'opzione "valida per tutti" e il nostro Learning & Development (L&D) è sicuramente uno di questi. Abbiamo inserito l'angolo dei "gruppi di persone", in cui ci concentriamo sui bisogni differenziati dei gruppi e degli individui e differenziamo i nostri programmi.

Stiamo creando numerosi programmi interessanti e partnership con università, tra cui l'Università di St. Gallen e l'Università di Harvard, e con altri fornitori di consulenza specializzati come McQuaig o Russell Reynolds. Si tratta di soluzioni studiate per soddisfare le esigenze di gruppi di persone chiave come direttori generali, responsabili delle funzioni, responsabili del retail, individui ad alto potenziale e team di retail. Seguono un modello misto con moduli in classe e sul campo, incarichi di lavoro e apprendimento online e finora abbiamo avuto una partecipazione molto interessante. Per citarne solo alcuni esempi, abbiamo il programma Coaching & Mentoring, il programma General Managers, il programma Retail Champions e il programma Future Store Leaders, tutti di nuova concezione e pronti a potenziare i nostri team in tutto il mondo.

**La recente nomina di Yves Gester a CFO di Dufry è un chiaro esempio di un solido piano di successione aziendale e del talento del nostro staff...**

Recentemente ho letto alcune interessanti ricerche sui canali più utilizzati per l'assunzione. Inaspettatamente, e nonostante gli indubbi benefici delle nomine e delle promozioni interne, le aziende stanno trascurando i talenti interni e spendendo risorse per le assunzioni esterne. Da sempre prediligo un approccio interno come prima cosa. Dobbiamo trovare il modo di riconoscere le persone carismatiche e promettenti all'interno delle nostre attività e dare loro l'opportunità di emergere. Non è facile, ma posso assicurarti che ci stiamo lavorando sodo. Negli ultimi mesi abbiamo arricchito le nostre pratiche in merito, tra cui la creazione di profili di successo per posizione, il programma di segnalazione del successore e i programmi di crescita per le persone ad alto potenziale. Yves è un ottimo esempio di pianificazione della successione interna e di sviluppo professionale, e siamo orgogliosi di lui e di ciò che ha realizzato.

**BOM, ONEDUFROY, riorganizzazione... è stato un anno di continui cambiamenti ed evoluzioni organizzative. Qual è il riscontro da parte del personale dopo i tanti cambiamenti introdotti negli ultimi tempi?**

Hai ragione, ci sono stati molti cambiamenti negli ultimi anni, il che rappresenta un esercizio impegnativo per tutti i nostri collaboratori. Non dobbiamo tuttavia dimenticare che tutte queste iniziative di cambiamento si fondano sui nostri valori. L'obiettivo è quello di rafforzare il nostro raggio d'azione a livello globale, la nostra attenzione ai clienti, il nostro modello operativo efficiente e il nostro carattere solido. Le dimensioni di DUFROY richiedono la necessità di perseguire un miglioramento costante, dobbiamo essere sempre all'avanguardia, anche se a volte questo non ci fa sentire a nostro agio.

Quest'anno abbiamo introdotto una collaborazione con Wills Towers Watson per misurare e migliorare i livelli di coinvolgimento dei nostri dipendenti. Sono certo che questo ci aiuterà ad avvicinarci ai nostri collaboratori, a comprendere le loro esigenze e a risolvere rapidamente i loro problemi. La voce dei nostri dipendenti è importante quanto la voce dei nostri clienti. I nostri nuovi strumenti daranno l'opportunità ai leader globali, di divisione e nazionali di ascoltare il proprio personale e reagire più rapidamente.

**In un minuto:**

**Un piatto:** pizza sempre!

**Un libro:** Tendo ad avere una preferenza per gli scrittori e il loro stile, per questo mi piacciono Andrea Camilleri e i suoi romanzi di Montalbano (molto meglio se li puoi leggere in italiano), Donato Carrisi con *La ragazza nella nebbia*.

**Una città:** davvero difficile da dire, ce ne sono molte... ma in generale quelle che non ho visitato sono ancora più interessanti per me!

**Un film:** *Bohemian Rhapsody* ... se sei un fan dei Queen, *L'ora più buia*, o se lo guardo con i bambini.... *Ralph spacca Internet!*

**Un hobby:** fotografia

**Un leader:** molti, non uno in particolare

**Di Jorge Muñiz**



## Wall of Fame

**Nella sezione Wall of Fame presentiamo ogni volta degli straordinari dipendenti di Dufry che hanno fatto qualcosa di speciale, praticano un hobby interessante o hanno sperimentato qualcosa di diverso.**



**João Victor,**

Aeroporto di Zurigo (Svizzera)

Le aziende Estée Lauder (ELC) hanno occhio a individuare i talenti. Hanno trovato una grande risorsa nel nostro collega dell'aeroporto di Zurigo, João Victor. In occasione dell'edizione 2019 del Winter Tom Ford travel retail forum, organizzato a Londra, Joao è stato nominato da tutti gli specialisti Tom Ford di

tutto il mondo nella regione EMA del retail per rappresentare Tom Ford Beauty come influencer sui social media. Il programma influencer di Tom Ford ha preso il via alcuni mesi fa con un determinato numero di specialisti selezionati in tutto il mondo. Dopo aver osservato e guardato, l'elenco è stato modificato fino ai cinque migliori... con il nostro Joao in questo elenco finale! Le sue capacità di vendita e il suo impegno lo hanno infine consacrato e siamo molto orgogliosi di vedere che uno dei nostri collaboratori è diventato un esempio di successo con uno dei nostri brand partner più apprezzati. Congratulazioni João e continua così!



**Wendy Bulpett, Sharaine Margerum e Sue Whitworth,**

Aeroporto di Southampton (Regno Unito)

Fare quel qualcosa in più. Che cosa significa davvero? In sostanza, si tratta di fare quel piccolo sforzo in più che cambia in modo sostanziale l'esperienza dei nostri clienti nei nostri negozi. La storia che segue potrebbe essere uno degli esempi

più eloquenti che si possano trovare.

Uno dei nostri clienti stava partendo da Southampton lo scorso aprile per andare a trovare suo padre in Francia, che si era da poco trasferito lì. Tuttavia, aveva dimenticato qualcosa di banale, ma molto importante per lui: l'acquisto di alcune bustine di tè PG Tip e una copia del Times per suo padre. Il nostro passeggero in difficoltà ha chiesto al nostro personale se avrebbe avuto tempo sufficiente per tornare all'interno dell'aeroporto per andare a cercare un negozio e poi tornare a prendere il suo volo.

Nella nota che questo passeggero ci ha inviato più tardi, ha descritto quello che è successo dopo. Una delle tre donne del nostro staff che era con questo passeggero si è accordata con la figlia per ritirare la roba e portarla all'aeroporto. L'espressione sul volto del passeggero quando gli è stato detto che le cose stavano arrivando ha detto tutto! L'offerta di aiuto, e di fatto il trasporto dei prodotti in pista, ha fatto sì che questo passeggero si sentisse accudito ed estremamente gradito nel nostro negozio e in aeroporto. Queste tre signore hanno dimostrato un atteggiamento positivo per portare a termine il lavoro e hanno garantito un'esperienza indimenticabile nei nostri negozi. Ben fatto!



### **Personale Regno Unito World Duty Free**

Vuoi aiutare One Foundation acquistando una bottiglia d'acqua o una borsa di juta? Questa è probabilmente una delle frasi più ripetute che si sentono in qualsiasi cassa dei nostri negozi nel Regno Unito. Tuttavia, il potenziale legato a questa semplice offerta è un po' sottovalutato, se si considera il notevole impatto generato da ogni bot-

tiglia o borsa venduta. Una partnership iniziata nel 2006 ci ha permesso di raccogliere finora oltre 2 milioni di sterline che sono state utilizzate per portare acqua pulita e sicura a oltre 400.000 persone in Africa.

Dal 28 aprile al 1° maggio, otto dei nostri colleghi britannici hanno avuto l'opportunità di unirsi alle visite annuali di The One Foundation a Nairobi, in Kenya, per vedere in prima persona il contributo che la nostra attività dà allo sviluppo delle infrastrutture necessarie in sette villaggi non ufficiali. Ciò include ampliamenti della rete e collegamenti idrici calibrati e il miglioramento dell'approvvigionamento idrico sia a livello domestico che a livello di appezzamenti con l'installazione di tubazioni pubbliche e chioschi di acqua.

Descritta da tutti come un'esperienza che cambia la vita, tutti sono tornati a casa con sentimenti contrastanti. Orgogliosi del lavoro che si sta facendo, travolti dall'accoglienza calorosa dei kenioti nelle scuole e nelle comunità visitate... ma allo stesso tempo con l'urgenza di continuare ad aiutare perché c'è ancora molto da fare. Siamo sicuri che Joseph Fernandes, Alex Taylor, Elizabeth Donnarumma, Craig Culshaw, Dean Johnson, Holly Airey, David Budd e Kathryn Kindness, sono tornati a casa motivati, pieni di orgoglio e desiderosi di condividere la loro esperienza con tutti.



**Andreas Sziedat, Team Leader  
Servizi Centrali,  
Basilea (Svizzera)**

Andreas Sziedat, team leader dei servizi centrali presso la sede centrale di Basilea, assicura il buon funzionamento degli uffici di Basilea e Zurigo. Andreas è responsabile del facility management, del team di accoglienza e pulizia, del concept del catering della caffetteria e delle auto aziendali. Si occupa

anche dell'allestimento di nuovi uffici, dei traslochi per i dipendenti, della pianificazione degli spazi e della logistica per eventi aziendali. In questi 7 anni di lavoro per Dufry, Andreas ha fatto parte del team che nel 2013 ha organizzato il trasferimento della sede centrale di Dufry a Basilea e si è occupato della negoziazione per l'estensione del contratto di locazione e per il subaffitto di due piani di uffici a società esterne. Andreas gestisce i rapporti con i proprietari degli uffici di Basilea e Zurigo, i subaffittuari, le società di manutenzione e di catering. Durante la sua formazione alberghiera ha imparato ad essere sempre cordiale, educato e rispettoso, ma allo stesso tempo assertivo e determinato, sia per i fornitori di servizi che per i dipendenti interni e la direzione. Andreas ama il suo ruolo molto vario, soprattutto il contatto con i team e i contatti internazionali. Il suo credo è soddisfare le richieste e risolvere i problemi in modo rapido ed efficiente. Oltre a tutto questo, Andreas sta studiando economia immobiliare per ampliare la sua conoscenza del settore immobiliare.

Andreas si diverte a passare il tempo libero con la moglie e il figlio di un anno. Essendo figlio di un calciatore professionista, che ha giocato nel club tedesco di Hertha BSC, il suo hobby è naturalmente il calcio!



**Ana Maria Ascarate, Sales assistant,  
Aeroporto di Carrasco (Uruguay)**

Lavorare per l'azienda da oltre 25 anni all'aeroporto di Carrasco in Uruguay dovrebbe dare ad Ana Maria abbastanza credito per essere nel nostro World of Fame. Tuttavia, è il suo amore e la sua passione per il lavoro e il suo sguardo positivo che irradia a tutti coloro che la circondano, che le hanno

fatto conquistare un posto in questa occasione. Membro molto rispettato del team, nessuno più di lei rappresenta i valori che vogliamo vedere nelle nuove generazioni! È una vera ambasciatrice dei pilastri fondamentali di ONEDUFRY: attenzione, visibilità ed efficienza. Grazie Ana Maria per la tua lunga dedizione e l'atteggiamento orientato al cliente che dimostri ogni giorno!



**Francisco Javier Velasco, Sandra Martínez e Borja Sánchez,**  
ufficio di Madrid (Spagna)

È stato per puro caso che abbiamo scoperto di avere il Roger Federer del Ping-Pong tra noi! Nell'ambito della sponsorizzazione del torneo di tennis ATP, Mutua Madrid Open, l'ufficio Dufry Madrid ha organizzato un torneo informale di ping-pong per celebrare l'evento. Con 48 partecipanti nella categoria del

singolo e del doppio, Francisco Javier Velasco nella gara del singolo e Sandra Martínez e Borja Sánchez nel doppio, sono stati incoronati come i primi campioni di ping-pong di Dufry Madrid. Anche se la competizione è stata dura e non ci sono state partite facili, i nostri campioni si sono dimostrati pronti e capaci di andare fino in fondo e ora stanno aspettando di affrontare rivali di altre località Dufry. Siete all'altezza della sfida?



## Aggiornamento degli investitori in merito alle prospettive strategiche di Dufry



Il Dufry Day di quest'anno, tenutosi a Zurigo il 15 maggio 2019 e al quale hanno partecipato circa 100 analisti, investitori e giornalisti svizzeri e internazionali, si è concentrato sulla necessità di fornire alla comunità finanziaria un aggiornamento sui risultati di Dufry e sulle pro-

spettive strategiche dell'azienda per i prossimi anni. Abbiamo, inoltre, colto l'occasione per presentare al pubblico i nuovi KPI di Dufry e le implicazioni del reporting derivanti dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16, entrato in vigore all'inizio del 2019.

**Di Renzo Radice**



Gli invitati sono stati accolti con una dimostrazione di digitalizzazione.

### **Creare il leader nel settore del travel retail**

Julián Díaz ha delineato lo scenario illustrando le quattro principali fasi di sviluppo dell'azienda: il 2003-2005 ha segnato la creazione del modello di business focalizzato sul travel retail e sul funzionamento dei negozi, e allo stesso tempo sono state cedute (vendendo) tutte le attività non legate al core business del travel retail.

Questa fase comprendeva anche l'offerta pubblica iniziale (IPO),

quando le azioni di Dufry sono state vendute per la prima volta sulla Borsa svizzera nel 2005. Gli anni 2006 - 2012 hanno segnato la prima fase di acquisizioni, anni in cui Dufry ha iniziato ad attuare la sua strategia di diversificazione denominata "Global Ambition" e ha incorporato nel suo portafoglio diverse importanti attività con sede in diverse parti del mondo. Tra queste, l'operazione nei Caraibi nel 2007, Hudson e le sue attività duty-free nel 2008, la fusione con Dufry South America nel 2010, l'acquisizione delle attività in Argentina, Uruguay, Ecuador, Martinica e Armenia nel 2011, e infine l'inclusione del gruppo RegStaer in Russia e di Hellenic Duty Free nel 2012. La profonda esperienza e la competenza maturata con tutte queste acquisizioni e integrazioni ha creato i presupposti per affrontare con successo la realizzazione delle acquisizioni trasformative effettuate dal 2013 - 2015 con l'integrazione di Nuance e World Duty Free, creando così la Nuova Dufry. La quarta fase di sviluppo dell'azienda, 2016 - 2018, si è concentrata sulla definizione dei valori comuni e sull'allineamento di tutti i dipendenti al nostro modo di lavorare, con l'implementazione del nuovo Business Operating Model per standardizzare i processi e le procedure.

## Lancio della prossima fase di sviluppo

In questo periodo di 16 anni, Dufry ha moltiplicato l'EBITDA per 13 e il suo fatturato per 21, e anche il settore ha visto importanti cambiamenti. I nuovi profili dei clienti, i nuovi modi in cui i clienti fanno acquisti e l'ascesa dei vettori low cost, così come lo sviluppo di nuove tecnologie, non solo hanno avuto un impatto sull'azienda, ma soprattutto su tutto il nostro stile di vita: è incredibile pensare che l'iPhone



Julián Díaz, CEO, apre l'evento Dufry Day.

sia stato presentato per la prima volta da Steve Jobs il 7 gennaio 2007! Julián Díaz ha proseguito il suo discorso spiegando come questi cambiamenti e la crescente importanza del canale di travel retail per le marche globali e i proprietari di immobili influenzeranno lo sviluppo futuro di Dufry. Julián Díaz ha "fatto il punto della situazione" spiegando come la nostra strategia affronta le nuove esigenze del mercato e le aspettative dei clienti dal punto di vista della crescita, della performance operativa e dell'allocazione del capitale. Ha spiegato in dettaglio come le nostre iniziative come la strategia digitale, il BOM, il Brand Plan, l'accresciuta focalizzazione sul cliente, ecc. siano tutte mirate a fornire risposte specifiche e a realizzare azioni per soddisfare le aspettative dei clienti e sviluppare ulteriormente l'azienda. Per concludere e rassicurare la comunità finanziaria, ha riassunto gli elementi chiave della nostra strategia e ha riconfermato gli obiettivi e le linee guida presentate al mercato finanziario in precedenti occasioni.

## I risultati e l'evoluzione del modello commerciale di Dufry

José Antonio Gea, Deputy CEO, ha illustrato al pubblico una panoramica dettagliata sull'evoluzione del modello commerciale di Dufry nel tempo e sui risultati raggiunti, prima di presentare le iniziative che stiamo implementando per accelerare ulteriormente il modello commerciale e far crescere l'azienda. In questo contesto, ha descritto come Dufry sia riuscito a raggiungere una massa critica sul mercato, trasformandosi da azienda con 3 miliardi di CHF di fatturato a leader del settore con un fatturato di quasi 8,7 miliardi di CHF. Ha proseguito spiegando come Dufry è riuscita a realizzare la piena integrazione dell'azienda dopo le acquisizioni trasformatrici, attraverso l'implementazione del BOM e dell'iniziativa ONE DUFY, garantendo sia l'integrazione culturale che l'allineamento di tutti i dipendenti per lavorare con obiettivi e valori comuni. Per costruire il modello commerciale nella sua forma attuale, si è concentrato su quattro leve: le prime due sono il BOM e la piattaforma IOS, spiegando così il consolidamento dal punto di vista logistico e commerciale. La terza leva è stata lo sviluppo e l'impostazione della strategia digitale con l'approccio E-motion di Dufry, e la quarta, l'accelerazione nello sviluppo di concept commerciali per canali alternativi con particolare attenzione alle compagnie di crociera, ai negozi di frontiera e alle attività in centro città.





José Antonio Gea, Deputy CEO, spiega il modello commerciale

Nell'ottica di come Dufry intenda ampliare ulteriormente il proprio modello commerciale per continuare a crescere e sviluppare, José Antonio Gea ha presentato la volontà di raggiungere un modello One Global e Customer Centric basato su quattro pilastri. Come prima cosa avvicinare ulteriormente le piattaforme integrate IOS all'azienda, con particolare attenzione all'istituzione di un Buyer Executive Committee per ottimizzare ulteriormente assortimento, promozioni, novità, prezzi e supply

chain. In secondo luogo, migliorare ulteriormente l'eccellenza retail di Dufry attraverso lo sviluppo del nostro piano di incentivazione del personale e una maggiore motivazione, promuovere la comunicazione in-store e sviluppare la seconda fase dei nostri Negozi di nuova generazione, sulla base di quanto appreso dagli 11 negozi di questo tipo finora introdotti. In terzo luogo, effettuare acquisizioni di piccole e medie dimensioni per valorizzare la nostra presenza globale e la nostra organizzazione, nonché accedere ad altri canali e creare ulteriori sinergie. Il quarto punto, un po' più a medio termine, ampliare il valore del canale del travel retail, convertendo gli aeroporti in una piattaforma per le marche a complemento delle loro attività nel centro città e nel commercio elettronico.



Il pubblico ascolta attentamente i discorsi del management team di Dufry.



## Come l'E-motion incide sulla nostra attività

Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director, ha presentato alla comunità finanziaria un aggiornamento su come la strategia digitale di Dufry e le iniziative di E-motion incidono attualmente sulla società. In primo luogo ha esordito spiegando come si stanno evolvendo le attuali tendenze globali del retail e del comportamento dei consumatori e l'influenza che ciò ha sull'industria del travel retail.



Javier Gonzalez, Global Marketing e Digital Innovation Director, parla di come l'E-motion incida sulla società.

Due messaggi chiave meritano di essere sottolineati: in primo luogo, il retail online dovrebbe crescere fino a rappresentare il 10% del retail totale globale entro il 2021, il che significa anche che, nonostante la forte crescita del commercio online, il 90% del retail continua ad essere gestito attraverso i canali tradizionali. In secondo luogo, l'unico altro canale che dovrebbe crescere oltre a quello online è il travel retail. Con il mutare delle aspettative dei consumatori sempre più incentrate sulle esperienze, piuttosto che sulla proprietà fisica

di un certo prodotto, i canali online costringono le marche e i rivenditori ad adattare la loro offerta alla nuova realtà. Se da un lato i touchpoint digitali aumentano l'opportunità di entrare facilmente in contatto e interagire con i clienti, dall'altro è sempre più difficile per le marche interagire fisicamente con i clienti e fornire loro esperienze che apportino valore aggiunto al valore e all'immagine della marca. Per questo motivo le marche investono molto nel canale del travel retail, sviluppando edizioni limitate ed esclusive, lanciando nuovi prodotti e sviluppando promozioni speciali e attivazioni.

## Il digitale consente ai clienti un viaggio perfetto

Javier ha poi spiegato come i singoli elementi della nostra iniziativa E-motion contribuiscano, ciascuno di essi, a creare un viaggio perfetto per i clienti, diventando così un elemento chiave per la crescita futura dell'azienda. Dopo il lancio dei primi negozi di nuova generazione nel 2017 (attualmente 11 in funzione), l'anno scorso è stato dedicato alla creazione di una piattaforma globale di strumenti e servizi tra cui RED by Dufry (ora legato al 7% delle nostre vendite e distribuito in



Una hostess Dufry dimostra la digitalizzazione a Volker Bosse, analista di BaaderBank.

200 aeroporti). Reserve and Collect (attualmente disponibile in oltre 160 aeroporti), i tablet nei negozi (in funzione in 70 negozi in 31 paesi) e FORUM by Dufry (già arricchito da collaborazioni con 80 marche).

Quello che abbiamo costruito nel 2018, è una struttura digitale modulare, che ci permette di comunicare con i clienti dal momento in cui pianificano il loro viaggio fino al loro ritorno a casa e che possiamo espandere ulteriormente nei prossimi anni e, soprattutto, continuare a sviluppare con le conoscenze acquisite finora. In futuro, questa piattaforma ci permetterà anche di entrare in contatto con altri operatori del settore turistico come compagnie aeree, piattaforme di prenotazione, ecc. ampliando così la portata della nostra offerta.



Il CEO Julián Díaz a colloquio con Thomas Baumann, CEO Wildpeak AG.

Inoltre, è già incoraggiante vedere come ciascuno degli strumenti di E-motion stia interessando la nostra attività. Il 4% delle nostre vendite di oggi genera informazioni per i clienti attraverso RED, che può essere utilizzato in seguito per sviluppare offerte e promozioni personalizzate. Le informazioni raccolte mostrano inoltre che i membri di RED spendono in media 3,1 volte di più dei clienti che non utilizzano RED. Gli aeroporti dotati di Reserve & Collect generano oltre il 90% delle vendite del gruppo e i clienti che utilizzano il servizio di pre-ordine spendono in media cinque volte di più. Inoltre, i nostri brand partner hanno utilizzato i nostri negozi di nuova generazione per lanciare più di 400 campagne dedicate. Considerando che la diffusione globale di questi strumenti è stata realizzata in un solo anno, si tratta di numeri impressionanti e incoraggianti. Il prossimo passo sarà quello di promuovere l'interconnessione di questi strumenti con altre piattaforme digitali nel settore dei viaggi, ad esempio collegando le piattaforme di prenotazione aerea e alberghiera per diffondere la portata delle nostre offerte, nonché di intensificare l'uso dei dati dei clienti raccolti, sviluppando offerte personalizzate.



Yves Gerster, CFO, spiega il nuovo principio contabile IFRS 16.

### Presentazione dell'IFRS 16

Yves Gerster, CFO, ha avuto probabilmente il compito più difficile del Dufry Day, ovvero spiegare al pubblico l'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16 e il suo impatto sulle finanze e sul reporting di Dufry. Senza entrare qui in una spiegazione dettagliata, in sostanza, ha mostrato come l'IFRS 16 modifichi le modalità di contabilizzazione dei canoni di concessione e di altre locazioni, rendendo così obsoleti alcuni KPI come l'EBITDA e rendendo necessario ridefinire le

modalità di valutazione dei risultati della società. Yves ha presentato al pubblico una panoramica dettagliata della nuova struttura dello stato patrimoniale e del conto economico e ha introdotto i nuovi KPI che Dufry utilizzerà per misurare le sue performance future. In questo contesto, il team di IR aveva organizzato il giorno prima un workshop separato di approfondimento su questo tema, per formare gli analisti finanziari che si occupano di Dufry, in modo che comprendano appieno come l'azienda e le sue performance possono essere valutate al meglio.



Fred Creighton che parla con Edouard Aubin, analista della Morgan Stanley.



# Festeggiamenti per la Giornata internazionale della donna



Dufry ha festeggiato l'8 marzo la Giornata internazionale della donna con una serie di eventi in diverse località, che sono serviti a premiare le donne per i loro successi. Con una serie di incontri informativi, Women@Dufry, il gruppo creato all'interno della nostra azienda per aiutare le donne di talento e ambiziose a crescere professionalmente in Dufry, ha scelto questa giornata speciale per aggiornare il personale sui risultati ottenuti finora e per discutere le altre iniziative su cui il gruppo sta lavorando.

Nei due anni di attività di Women@Dufry, Dufry ha fatto passi da gigante nell'ambito della promozione professionale e della gestione dei talenti e nell'aggiornamento delle politiche interne di Dufry per garantire l'assenza di discriminazioni tra i nostri collaboratori: la recente certificazione Equal Salary ottenuta in Svizzera ne è un risultato tangibile.



Ma soprattutto, il lavoro di Women@Dufry permette all'azienda di comprendere e valorizzare le sfide della vita che tutti, uomini e donne, devono affrontare e di mettere in campo le risorse necessarie per identificare i problemi e affrontarli.

Il lavoro di Women@Dufry trova il pieno sostegno dei massimi organi di Dufry: ha il pieno sostegno del CEO di Dufry e del Consiglio di Amministrazione, i cui membri femminili si sono uniti ai festeggiamenti internazionali delle donne con un messaggio video condiviso con tutto il personale in tutte le località del mondo.

Ritornando ai festeggiamenti per la Giornata internazionale della donna, si sono svolte diverse attività. In Kenya, sono state regalate rose rosse alle nostre collaboratrici e clienti per celebrare la giornata; a Londra, lo staff del nostro ufficio di Bedfont Lakes ha proposto 40 donne della nostra azienda che sono state loro di ispirazione e che ritenevano meritassero un particolare riconoscimento. Tavole rotonde, presentazioni e workshop sono stati organizzati anche in molte altre sedi, come Stati Uniti, Svizzera, Canada, Spagna, Bulgaria, Giordania, Regno Unito, Corea e Hong Kong, con un grande evento che si è svolto negli uffici della nuova Divisione.

Con tutte queste attività, e molte altre non menzionate qui, Dufry si è unito a molte organizzazioni in tutto il mondo che, con l'hashtag #BalanceForBetter, hanno voluto promuovere il movimento della società verso il raggiungimento di un mondo più equilibrato dal punto di vista della parità di genere.

Raggiungere la parità di genere è comunque un compito che non si esaurisce nella Giornata internazionale della donna. È una sfida quotidiana in cui ognuno di noi ha un ruolo da svolgere: al lavoro, a casa, a scuola. Giornate come la Giornata internazionale della donna, tuttavia, servono a sensibilizzare l'opinione pubblica e a festeggiare i progressi compiuti. Il lavoro continua e speriamo di condividere altre notizie a breve!



In Kenya, una rosa è stata regalata alle nostre colleghe...



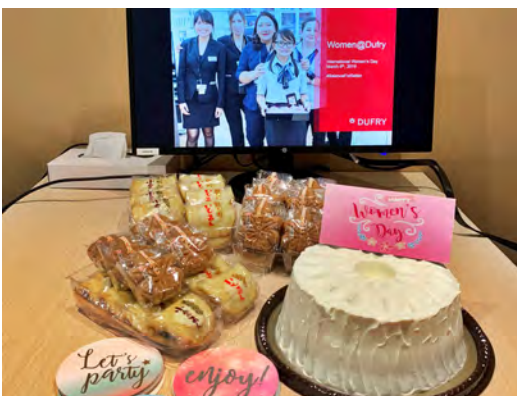
...e anche alle nostre clienti!



Andrea Belardini, CEO Divisione 2, inaugura la Festa della donna a Hong Kong.



Le dipendenti Dufry di Hong Kong esprimono la loro felicità per la Festa della donna.



I dipendenti di Toronto ascoltano il video discorso del CEO Julián Díaz in occasione della Festa della donna.



Sheila Zihlmann (a sinistra) e Illaria Di-Tommaso dei Central Services della sede centrale di Dufry a Basilea, Svizzera, mostrano la loro adesione al motto della Giornata internazionale della donna di quest'anno "Balance for Better" mettendosi in posa con le mani aperte.



Le donne dell'ufficio di Dufry in Giordania che tifano per l'evento.



I dipendenti in Corea guardano un video del discorso del CEO Julián Díaz in occasione della Festa della donna.





Le donne in Bulgaria guardano un video del discorso del CEO Julián Díaz in occasione della Giornata internazionale della donna.



I nostri colleghi uomini e donne dell'ufficio Dufry Madrid che hanno partecipato all'evento.



Una bacheca dedicata alla Festa della donna per le nomine e gli auguri speciali nel nostro ufficio di Londra.



## P&O Ferries – Un nuovo tipo di formazione



Per continuare a far crescere la nostra azienda, l'ultima iniziativa commerciale di DUFY di unire le forze con P&O Ferries ci posiziona orgogliosamente come il principale travel retailer in espansione a livello mondiale. Il nostro team di Learning & Development ha avuto il compito di realizzare la prima sessione di formazione per il personale della flotta.

Nei mesi di marzo e aprile, il team, composto da Spencer Kirkwood, Sarah Hopkinson e Sharon Cookson (Divisione 1) si è messo in mare e si è diretto a Dover e Hull per formare 130 tra il personale e i Service Manager di P&O Ferries, in vista del lancio graduale dei nuovi negozi World Duty Free.

Il team ha iniziato la formazione con le presentazioni di World Duty Free, Dufry e ONEDUFRY, e con un apprendimento "a piccoli passi" della formazione commerciale impartita al nostro personale. La formazione a bordo da Dover a Calais è stata una prima esperienza per il team Learning & Development, in quanto non solo è stata la prima volta che hanno formato dipendenti non di World Duty Free, ma è stato anche un luogo interessante per esercitarsi in mezzo all'oceano nel giro di poche ore!

Gli elementi centrali della formazione sono stati i "Tre domini principali per la gestione delle esperienze dei dipendenti e dei clienti", così come il modo di determinare i risultati aziendali. Ai gruppi interattivi sia a Dover che a Hull è stato chiesto di pensare e descrivere come ci si sente e cosa li rende felici al lavoro.

Le "Sei fasi di vendita e servizio" è stata una parte fondamentale della formazione del personale di P&O Ferries e, poiché il team Learning & Development sapeva che la funzione principale del personale di bordo è quella di garantire la sicurezza dei passeggeri, la formazione è stata adattata alla cultura di P&O Ferries e anche collegata all'attuale cultura di DUFRY. Mentre la prima priorità del personale della flotta è principalmente la sicurezza dei clienti, è altrettanto importante creare un'esperienza DUFRY in tutte le nostre iniziative. Essere in grado di consigliare e presentare i prodotti in base alle esigenze del cliente è fondamentale e aiuta a lasciare una buona impressione dell'esperienza in negozio.

Una delle sfide che il team di Learning & Development ha affrontato è stata l'aspetto fisico dell'addestramento stesso, in quanto le location sono diverse dai nostri familiari ambienti aeroportuali. Il team ha dovuto abituarsi alla formazione in queste diverse location e al fatto che, essendo a bordo delle flotte, il personale non è così accessibile come il nostro personale aeroportuale. Per ovviare a questo problema, i responsabili della P&O Ferries sono stati formati, in modo che da poter poi far scendere a cascata le loro conoscenze fino al personale di bordo. Questo aiuta anche a garantire al personale e ai passeggeri un'esperienza di viaggio positiva e senza problemi.

Il team di Learning & Development ha iniziato la formazione il più presto possibile per assicurarsi che P&O Ferries ricevesse un'indicazione forte e chiara su chi sono World Duty Free e DUFRY e raggiungesse una comprensione completa dei nostri principi guida e dei nostri valori chiave. Abbiamo entrambi delle similitudini chiave in quanto "prenderci cura" dei nostri clienti è un principio fondamentale e questo significa che la cultura di P&O Ferries può essere costruita e collegata a quella di Dufry, consentendo un'esperienza di shopping unitaria e universale su tutte le navi e creando un'esperienza complessivamente positiva sia per il personale che per i nostri clienti.

**Di Ema Murphy**

# HQ Trarre vantaggio da una categoria di destinazione con una destinazione da sogno!

Dufry ha collaborato con Japan Tobacco International (JTI) per offrire ai clienti la possibilità di "Vincere la loro prossima vacanza" con le esclusive edizioni limitate di Camel per Dufry.







nonibile in tutte le località, le esclusive edizioni limitate saranno disponibili anche a Barcellona, Malaga, Alicante, Palma De Mallorca, Fuerteventura, Lanzarote, Las Palmas, Cambogia, Cancún, Città del Messico e Lima.

La collaborazione con JTI è una novità nel suo genere; offre una combinazione di una marca di punta mondiale Camel, con un packaging di souvenir in edizione limitata e la possibilità di "Vincere la prossima vacanza". Inoltre, incrementa il traffico online e l'adesione alla piattaforma digitale Dufry RED. Le zone di attivazione del primo premio aumenteranno la visibilità della categoria del tabacco e offriranno emozioni innovative nei negozi ai fumatori adulti.

Per lanciare questa iniziativa, Dufry e JTI ospiteranno, prima dell'attivazione ufficiale, il primo evento commerciale nella sede di Basilea di Dufry per evidenziare l'edizione limitata e celebrare questa collaborazione veramente globale. Il team di JTI sarà a disposizione per parlare del tabacco come categoria di destinazione che supporta tutte le categorie all'interno del negozio Dufry: la ricerca mostra che l'89% degli acquirenti di tabacco pianifica in anticipo i propri acquisti, portando il consumatore nel negozio\*.

I progetti per l'edizione limitata per il Travel Retail di Camel e la loro attivazione avranno un lancio scaglionato, a partire da Zurigo nel luglio 2019.

\* MIndset, 2018

La collaborazione con JTI prevede la creazione di progetti esclusivi di Camel per Dufry in edizione limitata, specifici per le principali location e negozi Dufry con codici IATA. Gli innovativi imballaggi e cartoni presentano i codici IATA di Madrid, Zurigo, Tenerife, Cancún e Denpasar.

I clienti Dufry possono "Vincere la loro prossima vacanza" fino ad un valore di 10.000 dollari, semplicemente partecipando ad un sorteggio digitale per la possibilità di viaggiare verso la destinazione Dufry dei loro sogni. Per partecipare all'estrazione a premi i clienti devono registrare i propri dati sul sito web di Dufry RED, diventando sempre più membri del programma di fidelizzazione di Dufry RED. Anche se il Gran Premio non è dispo-





📍 Notizie regionali

## HQ DUFURY TV online su Vimeo



DUFURY TV il canale televisivo interno, lanciato nell'agosto 2018 e diffuso in 18 paesi attraverso le sedi centrali e i locali per il personale, è disponibile su Vimeo.  
[www.vimeo.com/dufurytv](http://www.vimeo.com/dufurytv)

L'obiettivo di DUFURY TV è principalmente quello di informare e ispirare i team in tutto il mondo, aiutandoli a realizzare al meglio le attività nei negozi, sia in termini di

esposizione che di livello di servizio.

Serve anche a ricordare quanto grande, di vasta portata e diversificato sia DUFURY, dando al tempo stesso una netta sensazione di appartenenza e di condivisione di obiettivi e valori comuni.

# DI Partnership con l'Instituto de Empresa



Il CEO Julián Díaz in visita all'Instituto de Empresa e a colloquio con i docenti e gli studenti.

Dufry ha ricoperto un ruolo attivo ed interessante nell'International MBA Program (IMBA) dell'Instituto de Empresa (Università di Madrid, Spagna). Siamo stati scelti quest'anno come "Learning Partner" per il loro "Business Impact Lab", un programma di cinque settimane integrato nell'International MBA della durata di undici mesi, con l'obiettivo di aiutare 80 studenti internazionali a dimostrare le loro capacità imprenditoriali trasformando il settore del Travel Retail.

Il corso è iniziato lunedì 25 febbraio e si è concluso con la presentazione finale il 29 marzo. Prima dell'inizio del Business Impact Lab, gli studenti hanno svolto una "immersion activity", con una visita ai negozi Dufry presso il Terminal 4 dell'aeroporto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, accompagnati da Antonio Simon, Area Director per Madrid di Dufry. La visita è risultata estremamente proficua per gli studenti, che hanno appreso gli aspetti chiave del business e le dinamiche del negozio.

Una volta iniziato il corso, gli studenti sono stati divisi in gruppi di lavoro con il compito di formulare le loro ipotesi per rispondere alla Corporate Challenge: nientemeno che per suggerire le modalità con cui Dufry potrebbe trasformare il settore del Travel Retail migliorando l'esperienza del cliente.

L'obiettivo del Business Impact Lab è quello di offrire agli studenti un'esperienza di apprendimento unica che permetta loro di lavorare nello sviluppo di soluzioni aziendali rivoluzionarie per risolvere la Corporate Challenge proposta, per essere in grado di identificare opportunità e apportare cambiamenti e processi innovativi all'interno di una data organizzazione.

A tal fine, un team di sei tutor Dufry - Laura Chedid, Coral Clavero, José Luis García, Pedro González, Marianna Primiceri e Scott Tremaine - è stato in contatto permanente con gli studenti, fornendo loro un feedback e monitorando settimanalmente lo stato di avanzamento dei loro progetti.

Julián Díaz, Eugenio Andrades, Pedro Castro e altri membri del team di Dufry hanno partecipato all'evento di presentazione il 29 marzo, chiedendo agli studenti ulteriori dettagli sui loro progetti e fornendo loro stessi approfondimenti e feedback. Le idee che sono state proposte in questo interessante progetto saranno prese in considerazione per migliorare l'esperienza di acquisto dei passeggeri in aeroporto, per sviluppare nuovi modelli di business e di pagamento o per contribuire alla digitalizzazione dei negozi.

Restate sintonizzati!

## DI Nuovo Duty Free Shop ad Helsinki



Il nuovo Duty Free Shop ad Helsinki situato in "Aukio Plaza."

A febbraio Dufry ha inaugurato il nuovo Duty Free di Helsinki, che si trova nell'area 'Aukio Plaza' dell'ala ovest del terminal Non-Schengen dell'aeroporto di Helsinki, recentemente ristrutturato.

Il sorprendente design nordico offre un forte "Senso del luogo", con un'atmosfera fresca e raffinata, e copre 309 m<sup>2</sup> di superficie di vendita con una vasta gamma di prodotti, dalle categorie principali tradizionali, che includono marche in-

ternazionali di fascia alta e una selezione delle migliori marche locali. I passeggeri, che viaggiano principalmente verso destinazioni in Estremo Oriente, in particolare in Cina, possono scoprire un ampio assortimento di prodotti tra profumi e cosmetici, liquori e tabacco. Inoltre, l'area "Thinking Finland" che propone cibo e souvenir offre un ulteriore "Senso del luogo". Infine, l'area Toyland presenta un nuovo concetto di giocattoli e Lego.

L'Aukio Central Plaza di 25.000 m<sup>2</sup>, un elemento chiave del progetto di espansione dell'aeroporto di Helsinki, è stata progettata per migliorare il viaggio dei passeggeri. Aukio, che letteralmente significa "piazza centrale" in finlandese, si trova nel cuore dell'estesa area dei voli a lungo raggio che serve sia i passeggeri in partenza che in arrivo dal Molo Sud.

# DI Settimana di sensibilizzazione sulla salute mentale



I dipendenti sono stati invitati a pubblicare sulla bacheca le loro idee per una vita sana.

Dal 2001, il tema di quest'anno della Settimana di sensibilizzazione sulla salute mentale è l'immagine del corpo: come pensiamo e ci sentiamo riguardo al nostro corpo.

Con MIND come nuovo partner di beneficenza scelto da World Duty Free nel Regno Unito, l'organizzazione benefica per la salute mentale fornisce consigli e sostegno per aiutare chiunque abbia problemi di salute mentale.

Le loro campagne e i loro servizi hanno incoraggiato il team britannico di Bedfont Lakes a sensibilizzare e promuovere la comprensione per la Settimana di sensibilizzazione sulla salute mentale. Durante la settimana dal 13 al 19 maggio, il team di Bedfont Lakes ha affisso un paio di grandi manifesti in tutta la sede centrale, dove il personale è stato incoraggiato a scrivere ciò che fa per sostenere un atteggiamento mentale positivo sul proprio corpo e ciò che ama di se stesso. L'area benessere ha creato uno spazio per lo scambio di pensieri e idee per migliorare il benessere mentale.

I colleghi di Bedfont Lakes sono stati anche incoraggiati a fare passeggiate giornaliere di 10 minuti intorno all'edificio quella settimana, che è stato un ottimo modo per metterli in contatto con altri colleghi, prendere nota dei luoghi e dei suoni intorno a loro e diventare attivi, che sono 3 modi noti per favorire un migliore benessere.

La salute mentale può interessare chiunque in qualsiasi giorno dell'anno, quindi è importante continuare a promuovere il benessere di tutto il nostro personale e incoraggiare tutti a pensare a come integrare le proprie idee in un'attività quotidiana per sostenere il proprio benessere mentale e fisico.



# DI Nuovo negozio walk-through all'Aeroporto internazionale di Malta



I passeggeri hanno una vasta gamma di prodotti offerti al Dufry Shopping di Malta.

A marzo, Dufry ha rivelato il suo nuovo negozio walk-through Malta Dufry Shopping, che fa parte della più ampia ristrutturazione dell'aeroporto internazionale di Malta, l'unico aeroporto dell'isola, per migliorare il viaggio dei passeggeri. Sono rappresentate tutte le categorie principali tradizionali, tra cui profumi e cosmetici, liquori, alimenti e dolci e giocattoli. Il negozio offre anche nuove marche come MAC, Benefit, Victoria's Secret, Aqua Di Parma, Jo Malone London e Rituals. La nuova attrazione è la sezione "Spirit of Malta",

che vende prodotti locali.



Il nuovo negozio walk-through fa parte della più ampia ristrutturazione dell'aeroporto.

## Il Roger Federer inaugura la boutique LINDT all'aeroporto di Zurigo

Il 5 aprile 2019 il brand ambassador della LINDT, Roger Federer, ha tagliato il nastro per inaugurare ufficialmente la rinnovata boutique del cioccolato LINDT all'aeroporto di Zurigo. La superstar del tennis, che vanta una collaborazione decennale con LINDT, ha visitato il nuovissimo negozio e si è preso una pausa per un esclusivo incontro e un'occasione fotografica con i fan. Situata al livello 2 dell'Airside Center dell'aeroporto di Zurigo, la nuova Boutique del cioccolato LINDT è il sogno di ogni amante del cioccolato che dà vita alla magia dei Maestri cioccolatieri LINDT. Per celebrare questa importante occasione è stato presente anche il Maestro cioccolatiere LINDT Stefan Bruderer, che ha animato la giornata e ha organizzato una master class sul cioccolato per spiegare cosa fa la differenza e rende il cioccolato LINDT così eccezionale. La parte centrale del rinnovato negozio di 130 m<sup>2</sup> è la postazione del Maestro cioccolatiere LINDT, dove i clienti possono gustare la più completa gamma di prelibatezze al cioccolato realizzate al momento. Il secondo punto di attrazione è il nuovo Pick n' Mix Paradise di LINDOR, con 24 varietà di Pick n' Mix disponibili per invogliare gli acquirenti a provare nuovi sapori. Presso la postazione Regali, una stampante a nastro, adesivi per messaggi e ulteriori opzioni per le confezioni regalo sono pronti per rendere i regali LINDT veramente personalizzati. Per soddisfare la crescente domanda di soluzioni più interattive, il Travel Retail di Lindt & Sprüngli ha lanciato anche il 'Magical Selfie Mirror'. Qui, i passeggeri possono scattarsi un selfie in negozio, decorarlo con cornici diverse e inviarlo in digitale o stamparlo per un complemento divertente al loro regalo di cioccolato. In omaggio a Zurigo, sede di Lindt & Sprüngli da quasi 175 anni, Lindt ha ampliato il suo portafoglio esclusivo di articoli presso la Boutique del cioccolato LINDT con una selezione di regali a tema zurighese.



La famosa stella del tennis e ambasciatore del marchio Lindt, Roger Federer, inaugura il nuovo negozio Lindt.

## D2 Nuovo negozio agli arrivi all'Aeroporto Pulkovo di San Pietroburgo



La sensazione di "Senso del luogo" al Duty Free di San Pietroburgo.

Nel mese di aprile, Dufry ha aperto un nuovo negozio duty-free agli arrivi all'aeroporto Pulkovo di San Pietroburgo. Situato nella sala arrivi dei voli internazionali, ha una superficie di 102 m<sup>2</sup>.

Seguendo la filosofia di Dufry di offrire ai viaggiatori un vero e proprio "Senso del luogo", il design del negozio enfatizza l'essenza di San Pietroburgo attraverso elementi di design in mosaico d'oro bianco alle pareti, che vengono combinati con un motivo in marmo ceramico.

I passeggeri che arrivano a San Pietroburgo dall'estero possono acquistare la migliore selezione di prodotti di varie categorie, tra cui vini e liquori, profumi e cosmetici, tabacco, dolci, accessori da viaggio ed elettronica. I viaggiatori possono anche trovare una vasta gamma di prodotti di alcune delle marche più note al mondo, come ad esempio Bacardi, Hennessy, Johnnie Walker, Macallan, Moët & Chandon, Lindt, Godiva, Dolce & Gabbana, Lancôme, Chloé, Burberry, Versace, Gucci e Boss.



## D3 Estensione di dieci anni del contratto all'aeroporto internazionale di Philadelphia



Dufry si è aggiudicata l'estensione del contratto decennale per nove attività dell'aeroporto internazionale di Philadelphia (PHL). Unita alla recente conquista del mercato dell'azienda a PHL con 13 nuove attività, gli accordi per i punti vendita in franchising per i terminal A, D, E, F e il Connettore B/C raddoppieranno la sua attuale presenza con quasi 1.600 m<sup>2</sup> di spazio retail e food & beverage.

Hudson continuerà a gestire le sue nove attività esistenti, con marche come Dunkin' Donuts, Hudson, Life is Good, e Kiehl's, e ha già aggiunto diversi nuovi negozi specializzati tra cui 5th & Sunset, Coach, Hudson News, PHL Sports e Vera Bradley.

FAO Schwartz e Ink by Hudson arriveranno entro la fine dell'anno.

## D3 Joe & The Juice all'aeroporto di Vancouver




Una nuova partnership tra Hudson e Joe & The Juice, il fenomeno scandinavo dei succhi, include l'apertura di due sedi all'aeroporto internazionale di Vancouver, nell'ambito dell'espansione accelerata del Food & Beverage.

Joe & The Juice servirà caffè biologico, succhi di frutta e verdura freschi e panini espressi. Questa offerta garantirà prodotti salutari



di qualità e un'atmosfera unica e moderna ai viaggiatori dell'aeroporto internazionale di Vancouver.

 Notizie regionali

## D4 Consolidamento della partnership con Holland America Line



Dufry ha siglato un ulteriore contratto con uno dei principali operatori crocieristici, Holland America Line, per la gestione di negozi duty-free a bordo di 6 delle sue nuove navi. Il nuovo accordo rappresenta una pietra miliare importante in quanto Dufry gestirà i duty-free shop a bordo dell'intera flotta, che copre tutti le principali rotte turistiche del mondo.

Il nuovo accordo include negozi duty-free a bordo di 6 nuove navi per 5 anni, per un totale di oltre 1.500 m<sup>2</sup> di superficie di vendita al dettaglio. Dufry sarà presente su tutte le 15 navi della flotta di Holland America e occuperà più di 3.500 m<sup>2</sup> di spazio commerciale.

I negozi offriranno un vasto assortimento duty-free che include le categorie di prodotti tradizionali, come profumi e cosmetici, liquori, orologi, accessori e dolci di marche leader e famose di tutto il mondo.

# Negozi di nuova generazione a Malaga



La magnifica Malaga non è solo la capitale della Costa del Sol, uno dei luoghi più ricercati in Europa per il sole e la spiaggia, ma è anche la patria di Picasso e di alcuni dei più importanti beni culturali e infrastrutture in Europa. Inoltre, da aprile, ospita anche il nuovo Next Generation Store di Dufry. Con oltre 2.600 m<sup>2</sup>, il design del rinnovato negozio trae ispirazione dal tradizionale abito da flamenco, indossato dalle donne alle Férias (feste) in Andalusia, e da alcuni dei punti di riferimento iconici della città come l'Alcazaba, un palazzo-fortezza il cui nome in arabo significa "cittadella". È uno dei monumenti più visitati della città per la sua affascinante storia e la sua accattivante bellezza.

Per concludere, probabilmente la caratteristica che più colpisce di questo mega-store luminoso e brillante è il mix di tecnologia e tradizione, che mette in mostra il pieno potenziale di Dufry in tutte le categorie, compreso un ampio spazio dedicato alle prelibatezze locali e ai souvenir che è la "ciliegina sulla torta", offrendo ai passeggeri un forte senso di spazio quando camminano in questo fantastico negozio.

# SUGGERIMENTO

Cari colleghi,

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

## CHI SIAMO

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

**Team editoriale sede centrale:** Julián Díaz, José Antonio Gea, Yves Gerster, Javier González, Salvatore Aricò, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa

**Design, stesura testi e coordinamento di processo:** Match Communications, Zurigo

**Production:** Match Communications, Zurigo

**Versione online e stampa:** Neidhart + Schön Group AG, Zurigo

**Lingue pubblicate:** inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo

**EMAGAZINE.DUFREY.COM DUFREY.COM**