


DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**
ÉDITION 20
SEPTEMBRE 2016



 Résultats semestriels
2016 **3**

 Bâtir sur des bases
solides **7**

 Habillé pour
le succès **12**

Forte croissance des ventes et importantes prolongations de contrats au 1^{er} semestre 2016



Le premier semestre 2016 a vu une autre forte augmentation de notre chiffre d'affaires, qui a progressé de 62.0% pour atteindre 3,610.9 millions de CHF, tandis que le BAIIA a augmenté de 61.1% à 381.3 millions de CHF. Dufry a également enregistré une forte génération de trésorerie, le flux de trésorerie disponible augmentant de 66 % pour atteindre 200,3 millions de CHF. Compte tenu des conditions extérieures défavorables et de la volatilité que nous avons vécue durant cette période, je pense qu'il s'agit d'une grande réussite. Je voudrais donc remercier toutes nos équipes dans le monde entier pour leur dévouement sans faille afin de rendre ces résultats possibles. En particulier, nous devons souligner les efforts déployés par nos collègues dans certains pays très importants tels que la Turquie, la Grèce, la Russie, le Brésil et l'Argentine, où ils ont réalisé des contributions remarquables dans des environnements économiques et politiques difficiles. Je suis confiant que la situation va progressivement s'améliorer au cours de la haute saison et que quelques-unes des difficiles conditions d'ensemble vont commencer à s'éclaircir.

Le premier semestre 2016 a également été marqué par toute une série de renouvellements de contrats importants. Dufry a prolongé avec succès un certain nombre de concessions « vedettes », assurant ainsi des opportunités d'affaires et de croissance pour de nombreuses années à venir. Les solides relations que nous avons avec nos partenaires aéroportuaires nous ont permis de renouveler les contrats plus tôt et dans plusieurs cas, d'ajouter de l'espace de vente au détail.

Parmi les nombreux renouvellements réalisés dans le monde dans toutes les divisions, les faits saillants par importance du volume des ventes sont tout d'abord le renouvellement réussi de la concession de l'aéroport de Zurich jusqu'en 2028. Zurich, où nous allons présenter le concept de magasin de nouvelle génération, est l'un des plus grands aéroports d'Europe et le plus grand dans notre pays d'origine, la Suisse. Le mois de mai était le « mois du Brésil », nous avons prolongé les concessions de l'aéroport international de Guarulhos à São Paolo

jusqu'en 2032 et celles de l'aéroport international Tom Jobim de Rio de Janeiro jusqu'en 2023. À l'aéroport de Guarulhos, nous exploitons des boutiques duty-free et duty-paid, et nous avons augmenté l'espace de vente au détail de 2300 m², pour inclure un grand magasin Dufry; tandis qu'à l'aéroport Tom Jobim, nous avons ajouté 7000 m² de surface de vente, dont 5 nouveaux magasins pour créer une surface de vente totale de 11000 m². En juin, nous avons eu l'occasion d'étendre notre présence à l'aéroport International de Cancún et à Cozumel pour 10 années supplémentaires. Cancún, où Dufry va désormais exploiter 6000 m², y compris les 1500 m² du nouveau terminal 4, est l'un des centres les plus dynamiques d'Amérique latine. Au Royaume-Uni, nous avons prolongé en février le contrat à l'aéroport de Birmingham et nous avons immédiatement commencé à remettre en état le magasin duty-free, tandis qu'en mai, nous avons prolongé de 8 ans la concession à l'aéroport de Bristol.

Enfin et surtout, au premier semestre 2016, nous avons gagné 35 nouveaux contrats, composés de 75 magasins et d'un espace supplémentaire de vente au détail de 10600 m².

Outre la sécurisation de notre empreinte pour l'avenir, nous avons encore progressé sur l'intégration de World Duty Free et la configuration du nouveau modèle opérationnel, qui à l'avenir nous permettra d'améliorer nombre de nos processus clés dans le but ultime d'augmenter les ventes et d'améliorer la rentabilité. Nous sommes en phase avec toutes les initiatives lancées et toutes les équipes travaillent dur dans le but d'achever l'intégration de WDF avant fin 2016, afin que nous puissions commencer à voir les synergies porter leurs fruits à partir du deuxième semestre de cette année.

Si nous voulons continuer à atteindre le même niveau de réussite et améliorer encore davantage nos performances dans la seconde moitié de l'année et au-delà, il est essentiel que chacun d'entre nous maintienne le professionnalisme et le dévouement exprimé jusqu'à présent. L'accomplissement de nos tâches quotidiennes, l'exécution rapide des projets et un dévouement exemplaire sont les pré-requis essentiels à l'atteinte de l'excellence en affaires et des résultats importants auxquels nous voulons parvenir. Nous avons les compétences, nous avons le pouvoir financier et nous avons le savoir-faire du marché – je suis donc confiant qu'avec des forces conjointes, nous pourrions faire prospérer Dufry encore davantage dans les mois à venir. ■

D2 Ouverture du magasin rénové de Bâle-Mulhouse

Le 16 juin 2016, dans le cadre d'un événement inaugural, Dufry et la Direction de l'EuroAirport ont inauguré le magasin principal de Dufry à l'EuroAirport. Situé au cœur de l'espace commercial de l'EuroAirport, au centre de la zone d'embarquement après la sécurité, le magasin de passage principal de Dufry a étendu sa zone de vente au détail de 200m² à 1032m² et fait passer l'expérience d'achat des passagers de l'aéroport au niveau supérieur. Le programme de rénovation, qui a débuté en novembre 2015, a duré cinq mois et n'a pas entraîné la fermeture du magasin.

Sur la base des commentaires spécifiques des passagers de l'EuroAirport, le concept du magasin principal de Dufry a été adapté afin de mieux correspondre aux attentes des clients, offrant un service unique et améliorant l'expérience de la visite. Le design plus lumineux et plus moderne donne aux clients une visibilité claire dans le magasin, ce qui le rend accueillant et agréable à visiter. La personnalisation marquée présente des marques de renommée internationale pour le meilleur effet ainsi que de nombreux nouveaux noms introduits dans toutes les catégories clés. ■

D1 Assemblée Annuelle d'ACI Europe

Dans le cadre de la 26ème Assemblée annuelle et Congrès ACI Europe intitulé « Il n'y a rien de permanent, sauf le changement – vers un remodelage radical des relations clients entre passagers et compagnies aéri-

ennes » qui s'est tenu à Athènes du 20 au 22 juin, Dufry a eu la chance de présenter sa vision de l'avenir du travel retail. Au cours de la visite de l'aéroport d'Athènes les délégués ont également eu l'occasion de visiter les magasins Hellenic Duty Free récemment rénovés.

Pedro Castro, PDG de la division (Europe du Sud et Afrique), a pris part à la deuxième séance de travail où, avec d'autres concurrents, ainsi que des partenaires d'aéroports et de marques, il a discuté de nouvelles habitudes de consommation et de l'adaptation à l'évolution des façons dont les consommateurs font leurs achats.

Lors de sa présentation, Pedro a expliqué à l'auditoire la transformation de la façon dont les gens font leurs achats et ce que fait Dufry pour maximiser cette opportunité. Il l'a fait en montrant comment nous accompagnons le passager tout au long de l'expérience de voyage.

Grâce à nos campagnes sur les réseaux sociaux, nous créons une notoriété de la marque et nous nous engageons avec les clients afin qu'ils nous connaissent avant même d'arriver au terminal de l'aéroport. Avec des publications régulières sur la façon de créer des cocktails, des



Pedro Castro discute des nouvelles habitudes des clients.

Impression

Éditeur: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Bâle, CH

Équipe Éditoriale Quartier Générale: Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneiter, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Aricò, Javier González, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa

Soutien éditorial et production : Match Communications, Zurich **Application en ligne :** x-ray, Bâle **Langues publiées:** Anglais, Française, Italien, Portugais et Espagnol

emagazine.dufry.com
dufry.com

Divisions **3**

Employés **8**

WorldClass **7, 10**

Événement **12**

Coup du cœur **16**

Titre de la page : Inauguration de nouvelles boutiques duty-free à l'aéroport de Bâle-Mulhouse.

didacticiels sur les dernières tendances de maquillage ou des conseils sur ce qu'il faut mettre dans votre sac pour votre prochain voyage, Dufry ne cesse d'augmenter le nombre de suiveurs qui, même sans se déplacer, sont en relation et conscients de ce qui est disponible dans nos magasins. La prochaine étape du processus est le service de précommande, où nos clients peuvent réserver leurs produits avant d'arriver à l'aéroport, puis les collectent en magasin avant de prendre leur vol.

Une fois à l'aéroport, le défi consiste à maximiser le temps minimal dont un client dispose entre le contrôle de sécurité et l'embarquement. Ici, Pedro a expliqué l'importance d'être sur le meilleur emplacement et avec un design de magasin attrayant afin d'y attirer les gens, avec le soutien de nos fantastiques collègues en magasin, disponibles pour conseiller les clients et les aider à trouver le cadeau parfait ou bien un article spécifique qu'ils recherchent. Des expériences mémorables avec des tests produits exclusifs, des conseils de maquillage ou une animation en magasin, ainsi qu'un service client cinq étoiles sont les ingrédients ajoutés par Dufry au mélange où tout est important. Le dernier défi est de veiller à ce que les clients deviennent des clients fréquents, et qu'ils répètent l'ensemble du processus, nous l'espérons, devenant même des défenseurs et des ambassadeurs de notre marque. C'est là où l'initiative Dufry Red, le programme de fidélisation de la Société, joue un rôle clé. ■

D1 La mise en scène commerciale à son meilleur en Espagne

Le mois de juin a été très occupé en termes d'activités de mise en scène commerciale dans les aéroports de toute l'Espagne. Coïncidant avec la campagne estivale, où le nombre de passagers étrangers monte en flèche, les grandes marques veulent avoir un impact dans ces espaces spectaculaires afin d'augmenter leur visibilité et, finalement, stimuler les ventes.

À Madrid, l'accent a été mis sur les parfums – avec la campagne des parfums d'été – et les derniers lancements de la fabrication de montres Casio. Nos clients de Barcelone ont eu la chance de participer à un jeu Toblerone Roulette avec des dizaines de prix différents.

Aussi à Barcelone et à Palma de Majorque, les consultants Clarins ont accueilli les clients et présenté des produits de leurs collections exclusives de voyage On Board et French Beauty.

Retour à Madrid et, coïncidant avec la célébration de la cérémonie de remise annuelle des prix de l'Académie internationale du film indien, les magasins World Duty Free Madrid Barajas ont accueilli les participants et les



Des danseurs de Bollywood créent une ambiance formidable.

passagers de l'aéroport tout proche avec une équipe de danseurs vêtus des tenues de Bollywood, afin de créer une atmosphère spéciale dans l'aéroport.

Enfin, juin a également vu l'achèvement de l'événement « Celebrate Whisky » 2016, qui a duré d'avril à juin dans huit principaux aéroports espagnols et a inclus des dégustations de whisky, des réductions et des promotions spéciales afin de stimuler les ventes de whisky et de célébrer la collection variée de World Duty Free allant jusqu'à 100 whiskies différents. ■

D1 Nouveau magasin portuaire à Héraklion

Un nouveau magasin Hellenic Duty Free a démarré son exploitation au début de l'été dans le port d'Héraklion en Grèce. Les passagers en croisière visitant Héraklion peuvent profiter d'un espace de vente de 180 m² d'un assortiment complet de parfums, cosmétiques, boissons alcoolisées, confiseries, montres, lunettes de soleil et bijoux ainsi que de produits gastronomiques helléniques. Afin d'apporter un « sens du lieu » et un lien vers le considérable patrimoine local de la Crète, une collection complète de produits crétois locaux est également incluse dans la gamme de produits. ■

HQ Forte génération de trésorerie et plusieurs renouvellements de concessions importantes au premier semestre

Au premier semestre de l'année 2016, caractérisé par un climat volatile, le chiffre d'affaires de Dufry a augmenté de 62.0% pour atteindre 3,610.9 millions de CHF et le BAIIA a augmenté de 61.1% à 381.3 millions de CHF. Dufry a également enregistré une forte généra-

tion de trésorerie, le flux de trésorerie disponible augmentant de 66 % pour atteindre 200,3 millions de CHF.

Sur la plupart des marchés, les tendances observées au cours du premier trimestre ont également prévalu au second, comme la forte croissance en Espagne et de nombreuses régions des Caraïbes, ainsi que l'amélioration relative en cours au Brésil. D'autre part, la nouvelle baisse du nombre de passagers russes dans le monde s'est poursuivie, notamment en Turquie, où la forte saisonnalité a renforcé l'impact sur les performances.

Au cours du premier semestre de l'année 2016, le renouvellement et l'extension de contrats ont été une priorité pour Dufry et l'entreprise a renouvelé et prolongé avec succès un certain nombre de concessions dans toutes les divisions. Parmi celles-ci, les principales comprennent la prolongation en mai 2016 des deux contrats brésiliens les plus importants de Dufry à Sao Paulo jusqu'en 2032 et à Rio de Janeiro jusqu'en 2023 ; le renouvellement en juillet 2016 des concessions de l'aéroport de Cancun – l'un des plus grands contrats d'Amérique centrale – pour une période supplémentaire de 10 ans, y compris l'exploitation de l'aéroport de Cozumel qui est l'un des ; la prolongation des contrats de Birmingham et Bristol au Royaume-Uni pour 7 et 8 ans respectivement, et enfin, dernier mais non des moindres, le renouvellement publié fin juillet pour 10 ans de la concession de l'aéroport de Zurich en Suisse, pays d'origine de Dufry et l'un des principaux hubs européens. ■

D1 Hellenic Duty Free Shops reconnu avec le Prix d'Excellence

Hellenic Duty Free Shops a été l'une des 43 entreprises à recevoir un prix d'Excellence comme l'une des « Entreprises les Plus Admirées de l'Économie Grecque » lors de l'événement « Les Diamants de l'Économie Grecque 2016 ». L'événement a été organisé le 29 juin 2016 par l'organisation « Active Business Publishing » à Athènes. Plus de 450 représentants des sociétés grecques les plus importantes y ont assisté et l'optimisme visant à développer davantage l'économie grecque a été ratifié avec l'annonce de nouveaux plans d'investissement. ■

D2 World Duty Free Royaume-Uni reçoit le RoSPA Gold Award

Après avoir obtenu les Silver Achievement Awards du RoSPA (Société royale pour la prévention des acci-

dents) en 2014 et 2015, nos collègues de World Duty Free Royaume-Uni ont obtenu le Gold Award en 2016.

Le prix a visé l'ensemble de l'entreprise World Duty Free Royaume-Uni et a reconnu le niveau d'engagement élevé et l'atteinte des normes de santé et de sécurité les plus élevées de la société.

À travers ce système, qui est ouvert aux entreprises et aux organisations de tous types et tailles à travers le Royaume-Uni et à l'étranger, les juges considèrent les systèmes de gestion primordiaux de la santé et de la sécurité des participants, y compris des pratiques telles que le leadership et l'implication des collaborateurs.

Gagner un prix lors d'un tel événement hautement considéré comme les RoSPA Awards est une grande réussite, car cela reconnaît l'engagement à maintenir un excellent niveau de santé et de sécurité et élève la barre pour d'autres organisations qui y aspirent.

Les RoSPA Awards célèbrent 60 ans de présentation de récompenses aux entreprises et aux organisations hautement considérées et recherchées, qui montrent l'engagement à prévenir les accidents et les blessures. ■

D2 L'Oréal et Dufry introduisent Makeupista à Stockholm

Dufry et L'Oréal Travel Retail ont uni leurs forces pour la première mondiale de Makeupista à l'aéroport Arlanda de Stockholm – une première boutique de maquillage en son genre pour les amatrices de maquillage, exclusive pour le travel retail. La boutique est un endroit où les initiées du maquillage peuvent se rencontrer, partager des trucs et astuces, obtenir des conseils sur mesure fournis par des experts et découvrir une large gamme de produits ainsi que les derniers sujets tendances. L'offre comprend Looks-On-The-Go de L'Oréal Makeup Designer Paris et NYC Essentials de Maybelline NY, des manucures d'essie,



Le Color Obsession Bar présente des couleurs d'ongles dans toutes les nuances.

une offre complète de mascaras best-sellers et des envies de couleurs avec la grande offre de nuances tendances au Color Obsession Bar. ■

D4 Événement Hennessy à la Barbade

Le 14 juin 2016, le grand magasin Cave Shepherd de la Barbade a organisé un événement spécial en l'honneur de la visite de Maurice Hennessy, l'ambassadeur mondial de la marque et 8e génération de la famille Hennessy, qui a fondé la célèbre marque de cognac français.

Lors de la célébration, une édition limitée spéciale « Bouteille du 50e Anniversaire de l'Indépendance de la Barbade » a été lancée, accompagnée d'une plaque et d'une promotion de signature de bouteille. ■



David Pietrzak, chef de l'exploitation, et Maurice Hennessy présentent la bouteille spéciale et la plaque. ■

D3 Magasin « La maison de Kipling » à Singapour

Dufry a ouvert un nouveau magasin « La maison de Kipling » à l'aéroport Changi de Singapour, situé au niveau 2 du terminal 1, dans la salle d'embarquement. À



Le nouveau magasin Kipling propose la dernière collection de sacs. ■

travers l'espace de vente de 70 m², les clients peuvent trouver la dernière collection de sacs fonctionnels, élégants et ludiques ainsi que des bagages et des accessoires de voyage. ■

D5 Inauguration de la boutique cadeaux de l'ONU à New York

Le 21 juillet 2016 a eu lieu l'inauguration de la boutique cadeaux de l'ONU, récemment rénovée, au cœur de Midtown à Manhattan et exploitée par Hudson. Située dans le bâtiment récemment rénové de l'Assemblée Générale au siège de l'ONU, la boutique cadeaux couvre désormais une surface impressionnante de plus de 240 mètres carrés. Hudson a commencé à exploiter la boutique cadeaux de l'ONU en 1997.

L'espace modernisé, consacré à des cadeaux fins et des souvenirs de l'ONU de renommée mondiale, vient de conclure sa longue rénovation de 18 mois afin d'améliorer l'expérience globale des clients et d'offrir des collections composées de marchandises pour plus de 1 million de personnes qui visitent le monument chaque année. Le design de pointe complète l'aspect original du bâtiment de l'ONU avec une touche moderne et plus dynamique.



Inauguration introduite par une coupe de ruban. ■

La nouvelle boutique cadeaux de l'ONU propose des marchandises de plus de 193 pays membres et son personnel parle 26 langues, dont l'arabe, l'hindi, le français et l'espagnol. Une grande partie de la collection de la boutique est conçue exclusivement pour la boutique cadeaux de l'ONU et comprend de beaux bijoux, des vêtements, des confiseries, des articles de décoration et des cadeaux.

Hudson a célébré l'inauguration lors d'une cérémonie privée au Centre des visiteurs de l'ONU le 19 juillet. Les visiteurs peuvent également parcourir une large sélection de cadeaux sur le site Web de la boutique cadeaux de l'ONU, www.ungiftcentre.com. ■

Bâtir sur des bases solides

Dufry dispose d'un portefeuille enviable de concessions qui vont de petites opérations aéroportuaires à quelques-uns des plus grands et des plus importants carrefours internationaux. Ce n'est pas seulement la qualité des opérations aéroportuaires qui le rend si unique, mais aussi la durée des contrats. Avec une durée moyenne de 9 ans, la prolongation et l'extension de la portée des contrats est essentielle pour l'avenir de la société.

L'un des atouts de Dufry est la qualité de son portefeuille de concessions, un grand nombre de contrats à long terme ayant des durées de dix ans ou plus. Cela s'avère important car c'est la garantie du fonctionnement de l'entreprise à long terme, tout en permettant à l'entreprise de déployer son modèle commercial et d'investir autant que nécessaire afin d'extraire le maximum de rendement de ses opérations.

Toutefois, le renouvellement ou la prolongation d'un contrat n'est pas un processus simple. De nombreux facteurs y contribuent, en commençant par une relation étroite et collaborative avec le partenaire aéroportuaire et notre capacité de réalisation : sans résultats positifs, une extension ne mène nulle part.

Au cours des derniers mois, Dufry est parvenu à renouveler – et dans certains cas, étendre – la portée de son contrat pour certaines opérations clés. La dernière en date est plus grand aéroport de Suisse et l'un des principaux hubs européens, Zurich, où Dufry a décroché une prolongation de contrat de 10 ans jusqu'en 2028. La prolongation du contrat permettra à Dufry d'investir dans cet important aéroport et d'introduire la nouvelle génération de magasins de Dufry, un concept novateur qui adapte la boutique au flux de passagers, présentant des marques et des produits en fonction du profil des passagers et offrant aux marques une plus grande exposition, avec des zones dédiées aux promotions et d'autres activités.

Aussi cette année, Dufry a réalisé un autre renouvellement important au Mexique avec une prolongation de contrat de 10 ans de la concession de l'aéroport de Cancun afin d'exploiter les magasins duty-free et duty-paid aux terminaux 2, 3 et 4 ainsi que les magasins de l'aéroport de Cozumel. Au total, Dufry exploitera plus de 6000 m² de surface de vente, y compris 1500 m² dans le nouveau Terminal 4 où Dufry présentera ses derniers concepts de design de magasin.

Les extensions de contrat pour les principales activités brésiliennes de Dufry sont déjà assurées. L'entreprise a prolongé avec succès l'accord d'exploitation des espaces de vente duty-free et duty-paid jusqu'en 2032 avec l'aéroport international de Guarulhos à São Paulo. Le nouveau contrat a également apporté une extension



Un des magasins exploités par Dufry à l'aéroport de Zurich.

dans l'espace de vente au détail, avec environ 2300 m² d'espace duty-paid supplémentaire dans le plus grand aéroport d'Amérique du Sud.

À Tom Jobim à Rio de Janeiro, deuxième plaque tournante du Brésil, Dufry a réussi à prolonger la concession duty-free jusqu'en 2023 et les activités duty-paid jusqu'en 2021. Le contrat comprend également l'extension de 7000 m² de l'espace de vente duty-free – de 4000 m² actuels à près de 11000 m².

Ce ne sont là que quelques-unes des plus récentes extensions contractuelles. Mais c'est un processus en cours qui aboutit à ce qui est probablement le meilleur portefeuille du secteur. Les opérations de Dufry à l'aéroport de Milan en Italie ont des contrats de concession jusqu'en 2041 et les opérations de Grèce sont basées sur une licence duty-free jusqu'en 2048. La société a également des contrats à long terme en place pour la plupart des aéroports du Royaume-Uni – y compris Heathrow, avec un contrat courant jusqu'en 2026 – à Sharjah aux Émirats Arabes Unis, à Porto Rico, en République Dominicaine, au Brésil et en Argentine, pour n'en citer que quelques-uns.

La durée du contrat global moyen chez Dufry est de 9 ans. Environ 20 % du portefeuille a une durée de vie restante de deux ans ; près d'un tiers a une durée de trois à cinq ans, tandis que 20 % a une durée de vie de six à neuf ans, et le tiers restant des concessions a une durée de vie de dix ans ou plus. ■

“Favorisons le changement ”

Il y a tout juste un an qu'Andrea a été interviewé pour Dufry World (voir numéro 15) en tant que chef de l'exploitation nouvellement nommé de l'ancienne région 5 de Dufry (Europe centrale et orientale). À cette époque, Dufry et Nuance venaient d'unir leurs forces et étaient au milieu de l'intégration des deux sociétés. Mais beaucoup de choses se sont passées depuis et désormais, Andrea, en tant que vice-PDG de l'Asie, du Moyen-Orient et de l'Australie, est à la tête de la région la plus passionnante et stimulante de Dufry dans le travel retail. Avec 23 opérations dans 14 pays et un effectif de plus de 2500 employés, cette division nouvellement créée est probablement la plus diversifiée au sein de l'organisation Dufry.

par Jorge Muñiz

Qu'est-ce qui vous a motivé à accepter la fonction de vice-PDG de l'Asie, du Moyen-Orient et de l'Australie ?

J'aime relever de nouveaux défis. Déménager à Hong Kong et prendre la tête de cette nouvelle région est une grande opportunité, où je vais être en mesure d'avoir un impact. J'ai aussi aimé l'idée d'avoir une implication directe avec la culture asiatique. Un élément clé pour y parvenir était d'avoir ma famille entièrement à bord.

À votre avis, quels sont les principaux défis auxquels vous devez faire face au sein de la division ?

Nous avons lu partout que l'Asie et le Moyen-Orient représentent l'avenir de notre secteur. Ces deux régions représentent à elles seules la moitié du marché mondial et du trafic, tant pour les passagers internationaux que nationaux, et devraient croître à un rythme plus rapide que le trafic mondial moyen. Il est donc instinctif de conclure que la croissance est un jeu évident et facile.

Cependant, le revers de la médaille est que l'Asie et le Moyen-Orient sont des marchés complexes et dans plusieurs pays, nous traitons avec beaucoup d'obstacles à l'entrée. Sur ces marchés, nous sommes en concurrence avec les deux champions locaux, très bien établis sur le marché local, ainsi que des concurrents mondiaux qui ciblent cette région comme une priorité dans le cadre de leur stratégie de développement. En outre, il est très clair que quelques-uns des aéroports poursuivent des avantages à court terme à travers des pratiques d'appel d'offres qui favorisent des offres financières agressives, et souvent non durables. Enfin, certains marchés sont très réglementés et dans les faits ils ne sont pas ouverts aux entreprises étrangères, ce qui est le cas de l'exploitation duty-free en Chine.



Andrea Belardini gère sa Division 3 depuis Hong Kong.

Est-ce que cela signifie nécessairement que Dufry sera un acteur mineur dans la région ?

Absolument pas ! Suite à l'intégration des trois sociétés (Dufry, Nuance et World Duty Free), nous bénéficions d'une présence enviable que je considère comme notre tremplin. Nous opérons dans certains des hubs les plus importants d'Asie et du Moyen-Orient. Nous sommes à Hong Kong, à Singapour, en Corée du Sud, aux Émirats Arabes Unis et en Jordanie, et nous

avons une présence de longue date sur le marché intérieur en Chine.

Nous pouvons compter sur une boîte à outils fantastique de solutions nous permettant de faire face au marché, et de concepts très puissants afin de stimuler la croissance dans la région. Tout d'abord, nous jouissons d'une proposition très compétitive sur l'espace des catégories de base typiques dans les magasins duty-free, où le cumul de l'expérience partagée de Dufry, Nuance et WDF est sans commune mesure et où nous sommes sur le point de lancer un nouveau format, innovant et de vente au détail de pointe.

Deuxièmement, nous avons développé une vaste expérience dans le format duty-paid multi-catégories qui convient parfaitement aux exigences de l'important trafic intérieur en croissance rapide. Troisièmement, nous avons développé avec succès des concepts de catégories spécifiques afin de satisfaire la demande croissante des clients en lunettes de soleil, montres et bijoux de mode, sacs en cuir et sacs de voyage.

De plus, nous bénéficions de solides partenariats avec les marques de luxe les plus renommés, pour lesquels nous exploitons des magasins de format mono-marque dans le monde entier; et enfin, nous avons ce que je crois être le concept le plus orienté vers le client et le plus efficace de l'espace de vente du travel retail essentiel : Hudson.

En termes de marchés cibles, nous devons être en mesure de nous adapter avec souplesse et de cibler efficacement les besoins d'aéroports de toutes tailles, à la fois dans les terminaux duty-free et duty-paid.

Nous évaluons également la possibilité de cibler d'autres canaux, principalement des magasins duty-free de centre-ville, mais aussi des croisières et des magasins frontaliers, ce qui en Asie représente 35 % du marché du travel retail.

Nous sommes en train de développer la bonne structure – avec un siège social de division ciblé à Hong Kong qui permet une prise de décision agile et notre plate-forme de chaîne d'approvisionnement récemment achevée qui assure une livraison et une gestion des stocks efficaces. Le nouveau Modèle d'Exploitation des Affaires que nous mettons en place est un facteur important, car il nous permet de maximiser les points forts des structures locales, régionales et mondiales.

Vous avez mentionné un point intéressant sur le travail ensemble, d'autant plus que vous avez une expérience dans la fusion d'équipes pour qu'elles travaillent ensemble dans votre précédente fonction de chef de l'intégration pour l'intégration Nuance-Dufry.

Il va sans dire que l'intégration d'entreprises est la partie la plus critique de l'acquisition. D'un point de vue commercial, c'est ce qui fera la différence et nous per-

mettra de bâtir une société plus forte et plus capable. Pour faire une analogie, c'est comme réunir Leo Messi et Cristiano Ronaldo dans la même équipe : ce sont des joueurs brillants, mais ils ont besoin d'apprendre à jouer ensemble. Et c'est la combinaison de leurs jeux qui formera la meilleure équipe.

Du point de vue humain, un processus d'intégration est une occasion unique d'apprendre de différentes cultures d'entreprise et façons de faire les choses. C'est une occasion enrichissante dont tout le monde au sein de l'entreprise bénéficiera. Issu d'une entreprise qui a été acquise par Dufry, comme ce fut le cas avec Nuance, et après avoir passé par le processus d'intégration en 2014-2015, je pense que Dufry a la bonne approche pour gérer ce processus complexe. Dufry et ses dirigeants ont fait preuve d'un engagement à améliorer les choses et à adopter les bonnes pratiques, peu importe leur provenance.

Parlez-nous un peu de vous. Qu'aimez-vous faire durant votre temps libre ?

Passer du temps avec ma famille est ma première priorité quand j'ai du temps libre. Cependant, je dois aussi faire face à ma dépendance pour les sports. J'aime particulièrement pratiquer des sports de plein air. Je ne suis pas vraiment certain d'être bon, mais j'aime juste bouger. Dernièrement, j'ai vraiment commencé à apprécier le kite-surf. C'est un sport très excitant qui me permet de me déconnecter du rythme trépidant de la vie quotidienne. Mais j'aime aussi d'autres sports comme le tennis, la voile, la plongée ou le ski. Je n'ai pas encore eu la chance de visiter de nombreux endroits dans la région pour les vacances, mais en Asie il y a de véritables paradis pour tous ces sports : les Philippines et l'Australie pour le surf et le kite-surf, l'Indonésie pour la plongée... même pour le ski, il y a des endroits merveilleux ! Sur cet aspect, je pense être très privilégié ! ■

EN UNE MINUTE:

Un plat : Pasta alla Norma

Un livre : Le memorie di Adriano

Une ville : Rome, caput mundi !

Un film : Le gladiateur

Un passe-temps : La photographie

Un leader : Nelson Mandela



Le 'Best of British' et une marque locale à Helsinki occupent la place centrale

Toutes les choses britanniques ont été royalement célébrées tout au long du mois de juin au Royaume-Uni avec des activités pour marquer le 90^e anniversaire de la Reine, et les matches de football de l'Euro (jusqu'à leur épilogue au moins), sans oublier le 70^e anniversaire de l'aéroport d'Heathrow. Il y avait beaucoup d'activité pour détourner les esprits de nos clients du Brexit et leur donner un motif de célébration, le tout animé par le programme Contentainment de Dufry.

par **Georgie Rickard**

Nos magasins ont été parés de rouge, blanc et bleu et avec la Trooping of the Color annuelle, mettant en vedette la regalia britannique à son meilleur niveau et la Street Party spéciale qui s'est tenue dans le Mall (malgré la pluie battante dans le vrai style britannique), le tout diffusé sur nos vastes écrans de Contentainment. Nos clients qui ont voyagé à l'aéroport ont senti qu'ils faisaient partie des célébrations. Ceci, couplé avec une activité en magasin de marques typiquement britanniques comme Jo Malone London, Walkers, et certaines marques exclusives de whisky, a créé une expérience vraiment engageante en magasin. Les clients ont également pu gagner des bons via notre jeu Lucky Screens qui les a certainement aidés à en profiter pour dépenser plus. Les clientes se sont aussi senties spéciales avec des mini-manucures et des maquillages gratuits pour célébrer le 70^e anniversaire d'Heathrow.



Un artiste personnalisant une boîte cadeau Jo Malone.

Des tables de foosball étaient installées dans les zones d'Expo de nos magasins à l'appui du nouveau parfum Hugo Boss Unlimited, emmené par le foot-

balleur anglais Daniel Sturridge. Un DJ résident hebdomadaire a envoyé clients en beauté dans nos magasins de Gatwick et de Stansted, offrant un grand divertissement aux membres de la famille et créant à son tour beaucoup plus de temps pour l'exploration. Combiné à une nouvelle campagne de soins pour



Promotion Helsinki Dry Gin.

hommes mise en avant par David Beckham, cela a fait que nos clients masculins ont été choyés avec un nouveau look et beaucoup d'action sportive tout en voyageant à travers l'aéroport.

Helsinki a également présenté une marque locale fantastique sur Contentainment tout au long du mois



Des drapeaux britanniques partout.

de juin : Helsinki Dry Gin. Contrairement au marché intérieur, nous avons l'avantage d'être en mesure de présenter de la publicité pour les boissons alcoolisées à l'aéroport, et la marque en a certainement récolté les fruits en profitant d'un accroissement impressionnant de ventes à la suite de l'activité. Les ventes d'Helsinki Dry Gin ont augmenté de 349 % au cours de la campagne par rapport à la période pré-promotionnelle. Cela est à comparer à l'augmentation de la catégorie des alcools de 7 % sur la même période. Ainsi, nous avons vu les ventes de la marque d'alcool décoller de 342 points de pourcentage.

Un résultat fantastique! ■





Habillé pour le succès

La conversion de passagers en clients est une obsession d'entreprise pour Dufry. Nous consacrons de nombreuses ressources à l'atteinte de cet objectif: marketing, commercial, communication, ... de nombreux services différents sont impliqués. Aujourd'hui, nous allons jeter un œil à une partie essentielle de ce défi, le design du magasin et l'importance du design et de la configuration du magasin dans le succès d'un site spécifique. Habillé pour le succès.

par Jorge Muñiz

Si vous êtes né(e) avant le milieu des années quatre-vingts, ce méga-hit du groupe suédois Roxette peut vous sembler familier. Cependant, dans la mesure où ce duo suédois a joué un rôle en aidant à le populariser, le terme Habillé pour le succès est d'abord apparu sur scène après la publication d'un livre de John Molloy portant le même

titre en 1975. Le livre portait sur l'effet des vêtements sur le succès d'une personne dans sa vie professionnelle et personnelle. Il est très rapidement devenu un best-seller. Sur la base de la recherche scientifique, il a montré l'effet de la façon dont vous êtes habillé(e) dans un environnement d'entreprise et la corrélation de la réussite (cer-

taines recommandations spécifiques peuvent maintenant être dépassées, mais c'est une lecture intéressante !).

Dans l'environnement de la vente au détail, la première impression est également essentielle. Elle peut faire la différence dans la transformation d'un passager en un visiteur, d'un visiteur en un client et, plus important encore, d'un client en un client meilleur et répété.

Vu que nous sommes un des leaders de la distribution, nous investissons beaucoup de ressources afin de comprendre les dernières tendances de consommation et comment celles-ci peuvent être transformées en concepts tangibles dans nos magasins, se traduisant par des résultats. Cela n'a aucun sens d'avoir le plus beau magasin du monde s'il ne donne pas de résultats en termes de ventes.

Dufry dispose d'une équipe d'experts dans la mise en pratique, dirigée par Thomas McCrave. D'un petit magasin au Cap-Vert à notre magasin géant récemment ouvert à Rio de Janeiro, les plus de 20 professionnels qui appartiennent à cette équipe ont la capacité de transformer les magasins en paradis du shopping. Et leurs dernières œuvres parlent d'elles-mêmes. Milan, Athènes, Rio de Janeiro, Barcelone ou même Bâle sont d'excellents exemples de transformations de magasins qui produisent des résultats en termes de taux de conversion.

De nombreux facteurs contribuent au succès d'un magasin rénové. Non seulement son design et sa construction, mais aussi la gamme de produits, la stratégie commerciale, etc. Cependant, la disposition et la répar-

tation de l'espace du magasin sont essentielles, car elles ne peuvent pas être modifiées si facilement - le coût de l'investissement nécessaire ainsi que la durée de fermeture du magasin pour la rénovation ne laissent que très peu de marge de manœuvre, voire pas du tout.

Personnalisation vs mondialisation

C'est un équilibre difficile à trouver lors de la conception de nouveaux magasins. D'une part, il y a l'intention de rendre nos magasins reconnaissable à travers le monde. Pour un certain nombre de raisons, mais surtout pour les valeurs que nos marques représentent pour les clients : confiance, exclusivité, service premium, etc. Cependant, ce qui fonctionne à Londres ne fonctionne pas nécessairement à Hong Kong et les magasins doivent être adaptés aux particularités de l'aéroport où ils se trouvent.

En plus de cela, les avantages en termes de retour sur investissement dérivé de la création d'un environnement commercial avec un véritable sentiment d'appartenance - quelque chose qui est atteint en prenant la saveur de l'environnement local dans le design du magasin et en le combinant avec un assortiment étendu de produits locaux - est quelque chose qui est rentable, mais fait aussi de chaque magasin un projet unique.

Nous avons détaillé dans ce numéro de Dufry World quelques-uns des changements les plus importants réalisés au cours des dernières années et, dans la mesure du possible, les résultats que nous avons vus après la transformation.



Rio de Janeiro, Brésil

Aéroport	Tom Jobim International
Emplacement du magasin	Magasin des arrivées, terminal 2
Date d'achèvement	Mai 2016
Changements majeurs	La surface commerciale est passée de 1300 à plus de 3800 mètres carrés. Le magasin a été conçu comme un concept de passage offrant une gamme sensiblement élargie dans toutes les catégories
Design	Le design du magasin s'est inspiré de la plage de Copacabana, symbole iconique de Rio de Janeiro. Son design apporte aux magasins d'autres éléments de la ville, comme les Jeux olympiques, la nature, les bâtiments colorés de la ville, les montagnes, l'eau et l'inspiration de l'architecte brésilien Oscar Niemeyer.
Results after inauguration	Augmentation à deux chiffres de la pénétration de la clientèle et des dépenses par tête.



Le magasin avant rénovation...



... et la rénovation inspirée par l'émblématique plage de Copacabana.

Milan, Italie

Aéroport	Milan Malpensa
Emplacement du magasin	Magasin principal, terminal 1
Date d'achèvement	Avril 2015
Changements majeurs	Le nouveau design a amélioré la circulation des passagers, facilité une plus forte communication à la clientèle et une disposition par catégorie plus claire, et a inclus la création de zones de promotion mises en évidence afin de correspondre au prestige de la plupart des marques, ainsi qu'aux attentes plus élevées des voyageurs.
Design	Le design du magasin est un hommage à la ville de Milan, avec une interprétation élégante de la vente de détail et du design milanais.
Résultats après l'inauguration	Le nouveau magasin a rétabli la tendance des ventes et a mené à une augmentation à deux chiffres des dépenses par tête.



Le magasin avant rénovation...



... et l'atmosphère commerciale conviviale créée.

Athènes, Grèce

Aéroport	Eleftherios Venizelos International
Emplacement du magasin	Terminal Extra Schengen
Date d'achèvement	Janvier 2015
Changements majeurs	Création d'un nouveau concept de passage, expansion de la zone Duty Free et création d'un boulevard boutique
Design	<p>Le concept global du design du magasin est la branche d'olivier – un symbole ancien d'Athènes, qui représente la victoire d'Athéna sur Poséidon pour Athènes.</p> <p>Le motif de la branche d'olivier constitue la base de la disposition du magasin. Les caractéristiques de l'éclairage en forme de feuille se dispersent dans le plafond de l'allée centrale en « branche », culminant sur le côté droit du magasin en une zone en forme d'olive accueillant la section des spécialités régionales</p>
Résultats après l'inauguration	Augmentation à deux chiffres des dépenses par tête par rapport à l'année précédente.



Le magasin avant rénovation...



... et le « Hellenic Gourmet » qui attire l'œil installé.

Barcelone, Espagne

Aéroport	Barcelona El Prat
Emplacement du magasin	Magasin principal, terminal 1
Date d'achèvement	Mai 2013
Changements majeurs	Un des premiers magasins à adopter la nouvelle image de marque WDF (de l'Aldeasa existant). Le défi était de tirer le meilleur parti du magasin existant, où la transformation en un concept de passage n'était pas possible. L'utilisation d'une signalisation numérique a contribué à la modernisation et à la transformation du magasin
Design	Le design a été inspiré par l'architecture de Gaudí. Le plafond et les sols intègrent des éléments inspirés des dessins en mosaïque « trencadis » caractéristiques de l'architecte catalan. Près de 1550 luminaires triangulaires ont été installés dans les plafonds des magasins. En plus de cela, différents éléments représentent la mer, composante distinctive de la ville de Barcelone
Résultats après l'inauguration	L'indice de pénétration (+8 %) et les dépenses par tête (+20 %) ont augmenté par rapport à l'année précédente. ■



Le magasin avant rénovation...



... et le plafond au mosaïque « trencadis », qui reflète le patrimoine catalan.



Le grand magasin Atrium à Macao

La conception de l'enseigne magnifique et spectaculaire de « The Atrium » attire l'attention des clients de loin, avec ses ailettes métalliques peintes sur toute la hauteur et ses panneaux rétro-éclairés. Le logo du magasin est aussi souligné par l'intégration d'un lettrage lumineux rétro-éclairé dans les ailettes de la façade. Les colonnes qui constituent la signature sont réparties à l'intérieur, avec un système de flux de clientèle organique mais organisé qui est conçu par un modèle de sol dynamique.

Avec plus de 2000 m² de surface de vente, « The Atrium » est l'un des plus grands magasins de « The Grand Canal Shoppes ». Au cœur du magasin – entouré de prestigieuses marques de beauté – les catégories clés sont présentées. Un espace d'« essai virtuel de lunettes de soleil » interactif permet aux clients de trouver facilement leur parfaite paire de lunettes. D'autres articles de luxe disponibles comprennent des

montres et des articles de mode tels que des sacs à main et de la petite maroquinerie. Les clients peuvent également découvrir une vaste gamme d'appareils électroniques, comme des téléphones portables, des tablettes et des appareils photo.

La section des parfums et cosmétiques, qui propose également des marques de produits de beauté japonaises et coréennes pour la clientèle asiatique de premier plan, a recours à des couleurs plus froides et des matériaux plus subtiles, comme une peinture blanche haute brillance avec des accents en acier inoxydable brossé et en acrylique pour souligner les déclarations de chaque marque. La zone de marchandises générales adopte une palette de couleurs chaudes et intègre des placages en bois et des tapis en cossus pour créer un environnement classique et contemporain. « The Atrium » est conçu pour stimuler et enchanter les consommateurs de « The Venetian Macao ». ■