

# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE  
MAGAZINE**  
ÉDITION 21  
DÉCEMBRE 2016



 Initiative des Nations Unies  
#VousDevezSavoir **21**

 Les Champions de Marque Dufry **22**

 Surmonter des Moments Difficiles **8**

# La stratégie de focalisation sur les clients produit à nouveau de bons résultats

Au cours des neuf premiers mois de l'année 2016, nous avons vu une autre forte augmentation de notre chiffre d'affaires, qui a progressé de 39,4 % pour atteindre 5 877,2 millions de CHF. L'augmentation des ventes sur nos sites actuels, l'ouverture de nouvelles concessions et la consolidation de World Duty Free ont contribué à cette évolution positive. Dufry a également enregistré une forte génération de trésorerie, le flux de trésorerie disponible augmentant de 64,1 % pour atteindre 535,7 millions de CHF. Notre stratégie de focalisation sur les clients et nos initiatives actuelles visant à créer de nouvelles expériences d'achat ont contribué à stimuler les ventes et à impacter positivement la performance de l'entreprise. Les principales contributions sont venues du Brésil, d'Espagne et du Royaume-Uni et nous voyons actuellement ces tendances persister.

Au cours du troisième trimestre, nous avons également poursuivi l'extension et le renouvellement réussis de contrats importants, comme l'aéroport de Melbourne en Australie et l'aéroport de Guadeloupe dans les Caraïbes. En outre, nous avons aussi remporté la nouvelle concession à l'aéroport de Tulsa aux États-Unis. Ce sont des réalisations très importantes, car elles contribuent à protéger notre entreprise pour l'avenir.

L'expertise de vente au détail de Dufry a de nouveau été reconnue par quelques-unes des principales associations du secteur, qui ont décerné plusieurs prix à nos équipes au Royaume-Uni. Les équipes lunettes de soleil et alcool ont reçu des prix lors de la Conférence et Exposition Annuelle Mondiale TFWA qui s'est tenue à Cannes en octobre.

Cette édition de Dufry World présente une section spéciale dédiée à nos équipes en Argentine, au Brésil, en Russie, en Grèce, en Turquie et à Macao, qui ont été confrontées à des environnements politiques et économiques très difficiles au cours des derniers trimestres. Nous voulons reconnaître leurs efforts, leur dévouement exemplaire et leur motivation pour surmonter ces défis, en adaptant leurs opérations à l'environnement modifié et en sauvegardant la rentabilité de l'entreprise. Tout en leur adressant un grand MERCI, nous espérons également que leurs attitudes et leurs réalisations puissent aider d'autres opérations en donnant des exemples utiles sur la façon de gérer des perturbations potentielles avec des initiatives similaires.



Tandis que l'année touche lentement à sa fin et que l'environnement politique et économique de notre entreprise semble indiquer une évolution positive en 2017, je voudrais déjà penser à la prochaine étape. Afin d'améliorer continuellement nos ventes l'année prochaine, nous allons lancer sur une plus grande échelle nos services de précommande-et-collecte en ligne dans plusieurs pays ; ouvrir les premiers magasins avec le nouveau concept de magasin et intensifier également nos initiatives de communication marketing afin d'offrir aux clients une expérience d'achat plus complète et personnalisée à chaque étape de leur voyage. De la phase de planification chez soi au temps passé à l'aéroport, en passant par l'arrivée et le retour chez soi en toute sécurité, nous voulons vraiment nous occuper encore mieux de nos clients avec des services et des offres spéciales adaptés à leurs préférences individuelles.

Il s'agit d'objectifs ambitieux et je voudrais vous inviter tous, mes chers collègues, à participer à la réalisation de ces projets novateurs et à contribuer avec vos compétences et votre dévouement à la poursuite du développement réussi de notre entreprise. ■

Divisions **4**

Employés **6**

Spécial **8**

WorldClass **20**

Coup du cœur **24**

## HQ Discours du PDG Julian Díaz à la Con- férence TFWA à Cannes

Prenant la parole à la Conférence de la Tax-Free World Association, le PDG Julian Díaz a souligné son intention de faire partie de la « période de transformation la plus importante » dans l'histoire du travel retail. Díaz a souligné que la proposition du travel retail actuellement offerte aux clients était remise en cause et de ce fait, une diminution de la dépense parmi des nationalités importantes telles que les Brésiliens et les Russes avait été observée. Il a mentionné la croissance des compagnies à bas coût qui a entraîné des changements dans plusieurs groupes démographiques de passagers. En outre, l'augmentation du nombre de passagers a été accompagnée d'un changement de profil du passager lui-même. Il y a eu une transformation rapide dans les attentes des clients, qui ont maintenant davantage d'options que jamais à leur disposition et une recherche approfondie avant de faire les choix finaux. Les achats doivent être une expérience enrichissante, avec un changement d'orientation de la vente finale à la totalité du voyage et à des éléments



Discours du PDG Julian Díaz à la Conférence TFWA à Cannes.

### Impression

**Éditeur:** DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Bâle, CH

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

**Conception, écriture et coordination:** Match Communications, Zurich

**Production:** Match Communications, Zurich et x-site, Bâle

**Langues publiées:** Anglais, Française, Italien, Portugais et Espagnol

emagazine.dufrey.com  
dufrey.com

clés tels que la rapidité du service, la commodité et la personnalisation.

Une concentration accrue des aéroports sur les revenus commerciaux a également signifié davantage de pression sur les détaillants de voyage. Díaz, qui a suggéré que le modèle annuel minimum de garantie « ne pouvait pas fonctionner », a déclaré qu'il était nécessaire que des partenariats soient mis en place à l'intérieur et à l'extérieur des aéroports, afin de fournir l'expérience de voyage souhaitée. Pour que cela se produise, les « propriétaires » doivent comprendre que la réalité est en train de changer.

Díaz a indiqué que l'Asie, le Moyen-Orient et les marchés émergents représentaient une part importante du commerce du travel retail et du duty-free. Le monde devient de plus en plus interconnecté et son centre de gravité se déplace géographiquement vers l'Asie. L'augmentation du pouvoir d'achat en Asie et au Moyen-Orient continuera de changer l'origine géographique prédominante des voyageurs. Pour Díaz, un important groupe de clients est constitué des apprenants, qui commence à dominer les ventes grand public et les méthodes de communication. 97 % des apprenants utilisent les réseaux sociaux et 66 % accordent de l'importance à des expériences uniques lorsqu'ils voyagent. Cela signifie qu'une meilleure segmentation est nécessaire par rapport à ce qui a généralement été vu jusqu'à présent dans les canaux de travel retail. Díaz a poursuivi en détaillant certains des défis auxquels l'industrie du voyage est confrontée, tels que l'évolution des profils et attentes des clients, différentes options de voyage, une technologie en constante évolution offrant de nouvelles opportunités et des changements aux environnements des opérateurs et des fournisseurs.

Grâce à une technologie de plus en plus facilement disponible et des solutions de rupture en cours d'adoption, même dans des environnements traditionnels, il a souligné plusieurs façons dont l'industrie peut mener la transformation et a exhorté les acteurs à attirer des voyageurs orientés sur l'expérience en transformant l'expérience en magasin avec, par exemple, une nouvelle conception de boutique innovante, un passage au numérique, des magasins basés sur l'expérience, une pertinence en temps réel et des paiements électroniques. Díaz a conclu qu'il croyait en un grand avenir pour le travel retail, construit sur une proposition de valeur. ■

Chers collègues, n'hésitez pas à nous envoyer vos histoires, **vos actualités et toute autre contribution à suggestions@dufrey.com** afin que nous puissions créer un magazine qui soit encore plus des employés pour les employés.

## D2 Prix des spécialités

Les équipes lunettes de soleil et alcool du Royaume-Uni de World Duty Free ont reçu des prix lors de la Conférence et Exposition Annuelle Mondiale TFWA qui s'est tenue à Cannes en octobre.



Prix lunettes de soleil 2016.

Pour le prix lunettes de soleil 2016, un panel de juges comprenant certains des acteurs les plus importants de l'industrie des lunettes de soleil – Luxottica, Essilor et Marchon entre autres – a choisi le personnel de « Sunglasses Boutique », exploitée par World Duty Free au Terminal 3 de Londres Heathrow, comme la « meilleure équipe de vente dédiée de l'année ».

L'équipe alcool du Royaume-Uni a remporté le « Détaillant aéroportuaire en boissons de l'année – Emplacements multiples » aux 10èmes Travel Retail Challenge Awards annuels de Drink International pour sa campagne « Whisky Experience ». Chaque année, cet événement vise à animer l'alcool pour le client avec des promotions spéciales, des dégustations et des activités en magasin. Les magasins spécialisés « World of Whiskies » de World Duty Free ont également représenté un moment fort pour les juges qui les ont loués pour offrir une expérience de whisky et un environnement d'achat ultimes pour les clients. ■

## D2 Renouvellement de concession à Guadeloupe Pôle Caraïbes

Plus tôt cette année, Dufry a remporté l'appel d'offres pour des opérations de vente au détail en duty-free à l'Aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes et prolongera son contrat de concession actuel jusqu'en 2026 pour ses magasins duty-free et en 2021 pour deux magasins de commodité. Cinq autres nouveaux magasins seront ajoutés et l'espace de vente au détail sera presque doublé pour donner un total de plus de 1100 m<sup>2</sup>. Les nouveaux magasins intégreront les derniers développements de

design et offriront une expérience d'achat aéroportuaire de classe mondiale à plus de 1 million de passagers annuels en partance utilisant l'aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes. Le programme de développement du magasin commencera en décembre 2016 avec la rénovation complète du magasin duty-free principal dans le Terminal International. Une fois terminé, le magasin de 783 m<sup>2</sup> offrira à ses clients une vaste gamme de produits de beauté, d'alcool et de tabac, ainsi que de confiserie, vêtements, montres et bijoux.

Dans le Terminal Régional, un magasin duty-free et duty-payé de 180 m<sup>2</sup> sera achevé à l'été 2017. Un magasin de mode de 35 m<sup>2</sup> vendant des vêtements de plage et de surf sera situé dans la zone des arrivées du Terminal International, tandis qu'un magasin Hudson News et de commodité d'une superficie de 108 m<sup>2</sup> sera situé dans la zone d'embarquement du Terminal International. Enfin, un Hudson Kiosk de 12 m<sup>2</sup> sera situé dans la zone d'embarquement du Terminal Régional. ■

## D2 Un nouveau style pour le magasin World Duty Free à l'aéroport de Birmingham

Le magasin World Duty Free reconçu à l'aéroport de Birmingham a été officiellement inauguré le 12 octobre 2016. Le magasin de 1790 m<sup>2</sup> a bénéficié d'un nouvel agencement qui facilite encore la navigation des passagers. La rénovation du magasin a également fourni l'occasion de présenter plusieurs nouvelles marques passionnantes pour les 11 millions de passagers qui utilisent l'aéroport de Birmingham chaque année.



Inauguration du magasin World Duty Free à l'aéroport de Birmingham.

L'espace beauté propose de nouvelles marques emblématiques comme Urban Decay, Bobbi Brown et Jo Malone London. Une gamme élargie de produits a également été introduite dans la catégorie des boissons alcoolisées avec une focalisation accrue sur les vins et spiritueux haut de gamme afin de répondre à la demande

des clients. Le luxe dispose d'un espace lunettes de soleil actualisé avec des personnalisations plus fortes et les dernières créations de marques telles que Ray-Ban et Oakley. Un espace montres mode plus contemporain a également été créé afin de répondre à des acheteurs soucieux de leur style.

Birmingham abrite Cadbury, donc l'espace confiserie du magasin accorde une importance particulière à cette célèbre marque de chocolat britannique. Les souvenirs offrent également un « sens du lieu » aux clients, avec une gamme de produits liés à Shakespeare et sa ville natale de Stratford-upon-Avon, qui bénéficie de la proximité de l'aéroport. ■

### D3 Dufry nommée par l'aéroport de Melbourne comme Partenaire de Vente au Détail en Duty Free

L'aéroport de Melbourne a renommé Dufry comme partenaire de vente au détail en duty-free. Le partenariat prolonge le contrat actuel détenu par Nuance qui appartient à Dufry jusqu'à 2022, ce qui représente une étape importante pour l'aéroport de Melbourne car il continue d'élargir son offre de vente au détail pour les voyageurs locaux et internationaux. Le nouveau magasin intégrera des éléments clés des « magasins nouvelle génération » développés par Dufry.

Les opérations actuelles côté piste de vente au détail duty-free situées dans le Terminal 2 feront l'objet d'une métamorphose totale sur une période de 12 mois, avec une augmentation de 30 pour cent de l'empreinte de vente au détail et un nouvel agencement, une fois terminé au premier trimestre 2017. Avec 2 743 m<sup>2</sup> de surface de vente dans le nouveau magasin des Départs et 1 074 m<sup>2</sup> de surface de vente dans le nouveau magasin des Arrivées, les magasins serviront chaque année près de neuf millions de visiteurs victoriennes et internationaux, offrant une expérience de vente au détail duty-free qui promet d'être de classe mondiale. Le partenariat est une première pour Dufry en Australie et démontre clairement l'intention de l'entreprise d'accroître sa présence au sein du marché australien grâce à son nouveau partenariat étendu avec l'aéroport de Melbourne. ■

### D4 Visite du Siège de Miami par l'Ambassade de Suisse

Une délégation de l'ambassade de Suisse aux États-Unis a visité le siège de Dufry Amérique latine à Miami pour voir directement comment une société suisse fonctionne aux États-Unis et en Amérique latine.



Visite du Siège de Miami par l'Ambassade de Suisse.

Les diplomates suisses Daniel Freihofer, Ministre-Conseiller et Chef des Affaires économiques et financières ; Ferdinand Kurt, Consul honoraire et Andreas M. Maager, Consul général, ont donné une présentation sur l'exploitation, suivie d'une visite des bureaux et de l'entrepôt. ■

### D5 Contrat de nouvelle concession à l'aéroport international de Tulsa

Hudson a obtenu des concessions de vente au détail pour exploiter plusieurs magasins à l'aéroport international de Tulsa. Le contrat de 10 ans comprend quatre magasins Hudson des essentiels du voyage ; un 5th & Sunset de lunettes de soleil et d'accessoires ; Spirit, un magasin contemporain natif de spécialités américaines et occidentales et trois kiosques de vente au détail : Découvrez Tulsa, Kids Works et Tulsa Sports Zone. La sélection de produits complète les attractions touristiques les plus réputées de Tulsa et de l'Oklahoma avec des fournisseurs locaux et régionaux tels que Pepper Creek Farms et Leonard Mountain. Le célèbre chocolat fin Bedré de la Chickasaw Nation Tribe sera également à disposition des clients. ■

# Une région brillante et heureuse

Par Jorge Muñiz

Fait : d'après le rapport mondial sur le bonheur de 2015 des Nations Unies, les Suisses sont les personnes les plus heureuses de la planète. Dans une étude similaire réalisée par Gallup, groupe de conseil sur la recherche mondiale et la gestion de la performance, les gens les plus heureux au monde sont les Latino-Américains. Sur la base de cette recherche, aujourd'hui, nous avons l'honneur d'interviewer probablement l'homme le plus heureux sur terre ! Natif de Suisse, René Riedi est notre PDG de la Division Amérique latine, une région où Dufry dispose de plus de 390 magasins répartis dans 25 pays et où nous sommes leaders incontestables du marché. Il s'agit d'une Division avec une capacité éprouvée de performance et de surmonter des situations difficiles, promise à un bel avenir.

***Dufry World : René, compte tenu de notre position de leader sur ce marché, nous pourrions penser que votre travail est facile ?***

Croyez-moi, ce n'est pas le cas ! Il est vrai qu'au fil des ans, nous avons bâti une position très solide sur ce marché. L'Amérique latine a toujours été un marché naturel pour l'expansion de Dufry et de World Duty Free. Et jusqu'à l'année dernière lorsque nous avons joint les forces, les deux sociétés se sont affrontées pour chaque opportunité sur le marché.

Cependant, quand vous voyez le marché latino-américain d'un point de vue holistique, vous vous rendez compte très rapidement que la concurrence n'est pas le facteur le plus important dans la complexité de la région. La majeure partie du temps, nous devons travailler avec des situations qui sont hors du contrôle de tous détaillants. Inflation, dévaluation de la monnaie, instabilité politique ou même catastrophes naturelles comme l'ouragan Odile en 2014 ; ces facteurs externes exigent un degré élevé de flexibilité et de créativité dans la gestion des opérations.

***Je pense que l'effet de l'ouragan, qui a complètement détruit le Terminal de l'aéroport Los Cabos où nous avons nos opérations, est quelque chose que nous pouvons tous comprendre entièrement. Mais pouvez-vous expliquer un peu plus la façon dont les autres problèmes influencent notre entreprise ?***

L'Amérique latine est une région immense, où le volume des passagers nationaux et internationaux est très similaire. Les voyages intérieurs comptent pour 46 % de nos activités commerciales, principalement en raison du grand marché brésilien – l'une de nos plus grandes opérations à l'échelle mondiale. Sur ce marché particulier, les vols intérieurs représentent env. 90 %. Et c'est peut-être là le principal défi : les passagers domestiques sont plus sensibles à l'inflation, ce qui réduit donc le pouvoir d'achat de nos



Rene Riedi espère un avenir brillant.

clients potentiels, tandis que la dépréciation monétaire – une mesure prise par les gouvernements pour compenser l'inflation – affecte nos ventes hors taxes et réduit l'attractivité de notre offre de produits en termes de prix pour un grand nombre de nos passagers internationaux.

***Et comment remédiez-vous à cette situation ?***

Il n'y a pas de formule magique pour cela, ou une seule chose que vous puissiez faire pour reprendre le contrôle de la situation. Nous avons adapté notre offre en fonction du profil des passagers. Dans le but d'atteindre une croissance organique soutenue – ce qui signifie avoir de plus de ce que nous avons déjà dans notre portefeuille – nous avons introduit de nouveaux concepts sur le marché tels que Hudson et nous avons investi dans le développement commercial de Dufry au Brésil – les deux formats nous ont aidé à engager les passagers domestiques. En outre, nous avons fait d'importants investissements dans la rénovation et le développement de trois de nos opérations les plus importantes en Amérique latine, comme les aéroports brésiliens de São Paulo (Guarulhos) et Rio (Galeao) – avant les Jeux olympiques et paralympiques – et l'aéroport de Lima au Pérou. Ces investissements ont donné lieu à des environnements commerciaux plus attrayants d'une norme égale à celle des meilleurs aéroports internationaux.

La chose la plus importante cependant a été de tirer parti de notre atout le plus précieux, notre personnel, à tous les niveaux des opérations. Dans de telles situations, c'est l'élément humain qui fait la différence. L'engagement de notre personnel avec la société, son engagement envers l'entreprise et son ingéniosité pour trouver des solutions nous ont permis de survivre et de renforcer notre position.

***À quoi ressemble l'avenir dans votre Division ?***

Comme dit la chanson : « Le meilleur est à venir » ! Un avenir brillant nous attend. Nous avons construit une base très solide dans les régions sur lesquelles nous pouvons bâtir pour l'avenir. L'ajout de l'activité World Duty Free a également renforcé notre position encore davantage.

Dufry est présente dans huit des 10 aéroports les plus achalandés d'Amérique latine pour les passagers internationaux – atteignant un passager international sur deux à Latam selon les données de l'ACI. Ceux-ci comprennent São Paulo et Rio, Mexico et Cancún, Santiago, Lima et Buenos Aires, et nous sommes dans ces aéroports avec de grandes opérations et des contrats à long terme.

En plus des travaux de rénovation des magasins déjà mentionnés au Brésil et à Lima, nous avons aussi récemment inauguré nos magasins de Cancún au Mexique. Une rénovation supplémentaire a également été effectuée dans de petites opérations comme la Jamaïque, où nous avons ouvert un nouveau magasin de passage, ou Saint-Martin, l'une des destinations portuaires les plus populaires des Caraïbes, où nous sommes sur le point d'ouvrir une grande opération portuaire.

Et nous continuons à travailler dur. Le nouveau Terminal 4 de l'aéroport de Cancún verra bientôt l'ouverture d'une nouvelle génération de magasins, un concept novateur qui fait passer le travel retail au niveau supérieur. Dans le nouveau design, qui sera présenté au cours des deux prochaines années, le magasin s'adaptera aux nationalités des passagers à l'aide d'une technologie d'affichage numérique, présentant des marques et des produits en fonction de leurs profils spécifiques.

**Comment l'intégration des anciennes équipes de Dufry et World Duty Free progresse-t-elle au sein de la Division ?**  
La réponse courte est extrêmement rapide. Le processus

a été très facile pour nous et a donné lieu à un certain nombre d'avantages pour tous au sein de la Division. Avec la mise en œuvre du Modèle d'Exploitation de l'Entreprise, le processus de prise de décision est désormais plus efficace et depuis le bureau de Miami, nous sommes plus proches de toutes les opérations.

Du point de vue des personnes, il est formidable de voir des visages familiers revenir au sein de l'organisation. Oscar Garcia Pedrosa, notre Directeur général responsable de l'Amérique du Sud, a maintenant l'occasion de travailler à nouveau avec d'anciens collègues de WDF tels que Reyes Villacañas au Chili ou Edgar Farfán au Pérou. Cela simplifie largement le processus et le transfert vers la nouvelle organisation. ■

#### EN UNE MINUTE :

- Un plat : Un steak au Peter Luger Steak House à Brooklyn, New York
- Un livre : Le Dossier Odessa de Frederik Forsyth
- Une ville : Toujours la ville où je vis – donc actuellement Miami. Il y a encore beaucoup à explorer
- Un film : Millénium : Les hommes qui n'aimaient pas les femmes
- Un passe-temps : Le golf – mais pas assez de temps pour bien y jouer
- Un leader : Henry Dunant, qui a fondé la Croix-Rouge

## D2 « Rogue One: A Star Wars Story » chez World Duty Free, Gatwick

Le 23 novembre, World Duty Free UK, Disney et l'aéroport de Gatwick ont lancé une promotion dans une collaboration trinitaire, afin d'offrir une expérience Star Wars unique et exclusive aux voyageurs. Tous ceux qui partent de Gatwick et visitent les magasins World Duty Free ont la chance d'être immergés dans « Rogue One: A Star Wars Story », le tout dernier film Star Wars.

Une fois côté piste à Gatwick Sud, les passagers peuvent découvrir les costumes des cinq principaux personnages de « Rogue One: A Star Wars Story » regroupés et peuvent interagir avec eux, en prenant des selfies ou en étant photographiés par la famille et les amis. À l'intérieur du magasin World Duty Free, les clients ont la possibilité de découvrir un aperçu numérique du film

avec l'installation d'une expérience de réalité virtuelle (VR) : « Rogue One: Recon » dans la zone Contentainment™ du magasin. En magasin, les clients découvriront des ensembles de parfums de voyage exclusifs Star Wars, une gamme de parfums Star Wars de 50ml et une vaste gamme de jeux LEGO™. ■



Star Wars at Gatwick Airport.

# Mise en évidence d'une contribution exceptionnelle de nos opérations

L'exécution d'une opération n'est jamais une tâche simple. Elle exige de la souplesse, du leadership et un personnel très talentueux prêt à s'adapter aux circonstances de n'importe quel moment donné. C'est la réalité dans toutes nos opérations au jour le jour. Cependant, à certaines occasions, il existe des facteurs hors de notre contrôle qui

nécessitent une grande créativité et des efforts extraordinaires pour protéger l'entreprise. Cette section spéciale de Dufry World veut rendre hommage à certaines opérations et personnes qui ont fait cet effort supplémentaire dans une période très difficile et dont l'attitude combattive servira d'exemple à suivre pour les autres. ■

## Turquie



## S'adapter à un nouveau profil de clientèle

Par Lubna Haj Issa

La région d'Antalya est située au cœur de la belle et très célèbre « Riviera turque » et c'est depuis de nombreuses années une destination de vacances privilégiée pour les touristes européens et russes. La région offre plus de 400 km de plages incomparables encadrées par la toile de fond massive des montagnes Toros, culminant avec le majestueux pic d'Olimpos.

L'industrie touristique d'Antalya a commencé à croître dans les années quatre-vingt et a connu depuis une augmentation d'année en année. Elle est devenue la capitale touristique de la Turquie, attirant plus de 40 % de tous les touristes qui

arrivent en Turquie. Elle a atteint son apogée en 2014, accueillant 11,2 millions de touristes étrangers.

Dufry a commencé à exploiter son activité duty-free exclusive à l'aéroport international d'Antalya en 1998. En 2007, Dufry a obtenu un contrat d'exploitation exclusive supplémentaire pour une période de 17 ans, couvrant les deux terminaux internationaux de l'aéroport. Dufry exploite actuellement une surface de vente de 4 100 m<sup>2</sup>. Environ 700 employés, servent les passagers dans les deux principaux magasins de départ et d'arrivée et les 25 magasins autonomes.

Le profil de la clientèle est principalement basé sur le trafic charter saisonnier, 80 % de l'activité étant réalisée de mai à octobre. Les ressortissants allemands et russes ont représenté le plus grand segment des 10,6 millions de visiteurs en Turquie en 2015, avec environ trois millions de passagers de chacune des deux nationalités.

### **S'adapter rapidement à de nouveaux clients et à leurs besoins changeants**

Avec la perte du jour au lendemain des passagers russes suivants quelques différents politiques, le principal défi pour l'équipe de direction de la Turquie était de s'adapter rapidement à un nouveau profil de clientèle. Les ressortissants allemands sont devenus le marché principal, avec une part accrue à 40 % du nombre total de passagers. Cela a incité la direction de notre opération turque à changer tous les éléments sensibles spécifiques au secteur, promotions et comparaisons de prix ainsi qu'à réviser les stratégies de communication afin de cibler les clients allemands et européens au lieu des touristes russes servis jusqu'alors.

L'agencement du magasin et les assortiments de produits ont été examinés pour répondre au profil de la nouvelle clientèle, avec d'autres nouvelles initiatives mises en place afin de liquider des articles surstockés. Les commandes de réapprovisionnement ont également été ajustées en conséquence.

En outre, la direction du magasin a lancé une formation en langues allemande et anglaise afin de préparer notre personnel russophone au nouvel environnement commercial. D'autres mesures ont inclus un nouvel enseignement du back office avec

une formation à la caisse pour préparer l'opération à des périodes plus occupées. Plus important encore, toute l'équipe a résisté au coude à coude afin de se soutenir mutuellement, travaillant à élever les niveaux de moral.

L'objectif de l'opération turque est clair : elle continuera à offrir un excellent service à ses clients en maintenant des normes élevées. Elle va continuer à capitaliser sur chaque opportunité, tout en veillant à ce qu'elle soit prête pour l'inversion lorsqu'elle se produira, comme ce sera certainement le cas.

### **Des perspectives prometteuses**

Maintenant que l'interdiction sur les vols charter et les voyages à forfait de la Russie vers la Turquie a été levée, et avec certaines initiatives du gouvernement turc visant à simplifier les procédures de touristes russes d'entrée, la situation devrait continuer à s'améliorer avec la nouvelle année. Bien évidemment, cela nécessitera une adaptation supplémentaire de l'ensemble de notre offre.

Les équipes d'Antalya continuent de collaborer contre vents et marées. Elles « gardent leur calme et vont de l'avant ». Le Responsable pays Cengiz İman conclut ainsi : « Nous espérons que, en 2017, Antalya prendra sa juste place en tant que destination de vacances attractive. Lorsque cela arrivera, chez Dufry Antalya, nous serons prêts. Nous sommes forts et nous tenons ensemble, nous apercevons déjà la lumière au bout du tunnel ! Nous vous envoyons nos salutations et nous espérons vous voir à Antalya l'année prochaine ». ■



Magasin Dufry à Antalya.

## Grèce



# Développer des catégories tout en introduisant de nouvelles marques et de nouveaux concepts de magasins

Par Lubna Haj Issa et Eva Brouzou

Hellenic Duty Free Shops a démarré en 1979 avec deux magasins dans l'ancien aéroport d'Athènes. Aujourd'hui, la société exploite 115 magasins dans 46 sites de Grèce et les droits exclusifs des ventes duty-free en Grèce jusqu'en 2048 : 78 magasins sont situés dans 22 aéroports (37 à l'aéroport international d'Athènes et 41 magasins dans les zones périphériques) : 11 magasins sont dans les postes frontaliers et 13 dans les ports maritimes du pays. En raison de la situation géopolitique de la Grèce et de son paysage montagneux caractéristique, les aéroports sont une partie très importante du système de transports en commun du pays. Ils servent de principales portes d'entrée, accueillant principalement des vols internationaux et un nombre important de personnes, en particulier pendant la période estivale de pointe, où plus de 80 % des touristes voyageant en Grèce visitent au moins l'un de ces aéroports.

À travers sa filiale « Greek Distributions », HDFFS exploite des magasins sur 26 navires des

compagnies maritimes ANEK et ATTICA opérant en Grèce et en Italie via le port de Patras. En 2015, un total d'environ huit millions de passagers ont été servis à travers ces différentes opérations de vente au détail. HDFFS emploie 1 959 employés.

**Maximiser la productivité des actifs existants**  
 our remédier à la récente baisse des passagers russes et aux crises économiques en Grèce, les magasins Hellenic Duty Free continuent d'élargir les catégories de produits et d'introduire de nouvelles marques de créateurs et de nouveaux concepts de magasins. L'équipe de direction est toujours informée des nouvelles conditions du marché, redéfinissant constamment la stratégie d'entreprise et examinant les procédures internes. Son but est de limiter les coûts d'exploitation, d'améliorer la marge brute, de conserver le personnel et d'investir pleinement dans le développement systématique des magasins afin d'assurer des rendements plus élevés. La direction locale a également saisi

l'occasion de rationaliser l'exploitation et de préparer l'entreprise pour le moment où l'économie se redressera. Dans ces efforts, la société a intégré les principes du développement durable dans sa stratégie d'entreprise et dans ce cadre, elle a mis en œuvre une politique de responsabilité sociale et environnementale.

George Velentzas explique : « Nous avons actualisé le processus de promotions et de rabais en les rendant plus créatifs et pertinents aux besoins contemporains de nos clients. Nous utilisons la technologie et de nouveaux médias de promotion et de publicité, et nous surveillons constamment les stocks, les commandes et les ventes. Nous avons mis beaucoup d'efforts afin d'accroître les possibilités de communication que nous avons avec les clients. Nous mettons en œuvre des activités qui contribuent à développer notre base de données clients et nous utilisons également des réseaux sociaux. Notre principale priorité est d'offrir un excellent service client. Pour faciliter cela, nous investissons plus que jamais dans les relevés de prix et la compréhension des dernières tendances du voyage, tout en visant à affiner et à améliorer constamment l'image de notre entreprise ».

La reconfiguration permettra d'accroître la pénétration de la clientèle, stimulant ainsi les ventes tout en réduisant les coûts globaux d'exploitation des magasins. Par ailleurs, 14 aéroports régionaux sont en cours de rénovation et Hellenic Duty Free Shops (HDFS) se verra allouer davantage d'espace et sera en mesure de concevoir et d'introduire de nouveaux magasins modernes à traverser. George Velentzas, Directeur général en Grèce, fait ce commentaire : « La privatisation des aéroports régionaux, ou pour être plus précis, l'attribution de la gestion des aéroports au secteur privé, est à la fois nécessaire et impérative pour le développement du tourisme ».

En 2015, les rénovations de magasins dans l'espace Extra Schengen de l'aéroport international d'Athènes ont été achevées. En 2016, un nouveau magasin a été ouvert au port d'Héraklion, un site très prometteur car il est régulièrement visité par les navires de croisière. En outre, la rénovation de l'espace Intra Schengen à l'aéroport international d'Athènes va commencer à la fin de cette année. À

l'aéroport d'Héraklion, la relocalisation du magasin du premier étage au rez-de-chaussée, où il couvrira un espace de vente de 1 600 m<sup>2</sup>, est prévue pour 2017. Les plans d'investissement pour 2018-2019 comprennent aussi l'exploitation de magasins dans les ports de Chios, Mykonos et Nauplie.

## Équipes de héros locaux

Les efforts de trois équipes en particulier ont été reconnus par les Dufry 1 Awards 2016. Il s'agit des équipes de l'Espace Extra Schengen à Athènes, ainsi que le magasin frontalier Kipi et les magasins du port maritime de l'Île de Symi. Les équipes de ces sites ont prouvé que – avec un fort accent sur les valeurs fondamentales et les objectifs de l'entreprise, un effort professionnel exceptionnel, des normes élevées de service et surtout un travail d'équipe – les ventes ont non seulement été maintenues, mais ont en fait augmenté.

George Velentzas explique : « Nous voulons que nos employés démontrent une véritable passion pour l'entreprise et soient toujours prêts à essayer de faire l'effort supplémentaire dans ce qu'ils font. Un employé heureux contribue à créer un client satisfait. Nous reconnaissons les difficultés auxquelles notre personnel fait face à certains moments et nous essayons toujours de l'aider et de le soutenir de quelque façon que nous le pouvons. Nous reconnaissons également et cultivons le talent ainsi que la capacité de nos équipes en investissant dans la formation et le développement et en nous efforçant de créer un environnement de travail agréable et solidaire, où les employés se sentent en mesure de communiquer très librement et ouvertement ».



Team Kipi Border Shop.

## Russie



# Une gamme de produits révisée pour s'adapter aux nouvelles conditions commerciales

By Lubna Haj Issa

Ces dernières années, Dufry a considérablement renforcé sa position sur le marché russe du travel retail aéroportuaire et a jeté les bases pour le développement d'autres marchés du travel retail dans la région. La société est très bien implantée sur le marché russe, en particulier après l'intégration de Nuance, avec une présence dans les aéroports les plus achalandés.

Avec une équipe de plus de 700 professionnels, Dufry exploite 31 magasins duty-free et six duty-paid, servant plus de 200 millions de passagers dans cinq des plus importants aéroports russes. Moscou Sheremetyevo et Domodedovo, Saint-Petersburg Pulkovo, Sochi Adler et Krasnodar Pashkovsky sont les aéroports les plus fréquentés de Russie en termes de nombre de passagers.

### **Adaptation de la gamme de produits et extension de la formation du personnel**

Pour surmonter la baisse du pouvoir d'achat des Russes, la direction a dû tout changer simplement pour maintenir l'entreprise telle qu'elle était. D'importantes améliorations dans le service à la clientèle et la formation du personnel ont été introduites et la gamme de produits a été révisée pour répondre aux nouvelles conditions

commerciales. Les produits haut de gamme ont été remplacés par d'autres plus abordables, aux côtés d'une gamme de produits étendue ; de multiples promotions ont été introduites pour assurer que l'entreprise demeure compétitive et l'optimisation des prix a été un élément clé. En fin de compte, il s'agissait d'ajuster l'offre et de contrer la perception négative des prix, tout en maintenant les normes de service les plus élevées qui ont toujours différencié Dufry de ses concurrents.

Des programmes tels que Dufry Red, avec sa capacité à engager et fidéliser les clients, ont été réintroduits et améliorés en Russie en 2016, renforçant ainsi la perception de service de qualité supérieure de Dufry. Il y a aussi eu un certain nombre d'initiatives mises en place, visant à tirer les coûts vers le bas grâce à des opérations plus efficaces, une chaîne d'approvisionnement simplifiée et des négociations plus intelligentes avec les fournisseurs, les propriétaires et les autres acteurs.

### Opérations renforcées prêtes pour profiter de la reprise

Nos collègues russes maîtrisent bien la situation difficile et renforcent les opérations. Alors qu'ils n'ont pas pu clairement faire simplement voler les passagers et acheter dans nos magasins, la mise en œuvre rapide d'idées, ainsi que l'engagement total, l'attitude « peut faire » et la contribution de tous les employés, ont aidé à protéger l'entreprise. Tout cela a finalement résulté en une opération russe beaucoup plus forte qui sera dans une position encore meilleure quand la Russie retrouvera la normalité. De nouveaux concepts d'affaires ont été ajoutés, y compris l'ouverture de nouveaux magasins Hudson à Sotchi à la fin de cette année et des programmes de partenariat avec des compagnies aériennes et des banques pour aider à développer l'entreprise. Une attention a été accordée aux produits locaux avec l'ouverture d'un nouveau magasin de porcelaine impériale à Pulkovo et la gamme de Natura Siberica, la première marque russe de cosmétiques biologiques de haute qualité.

David Grady, Directeur général Russie et Europe de l'Est, fait ce commentaire : « La principale leçon est : n'abandonnez jamais, et gardez vos yeux ouverts pour de nouvelles opportunités. Certes, il y aura beaucoup de défis à l'avenir, mais nous avons une grande confiance dans notre capacité à surmonter les difficultés ».

### Héros locaux

Tous les membres de l'équipe ont fait preuve d'un dévouement complet envers les valeurs et normes de la marque Dufry. Les trois suivants sont des modèles pour leurs équipes.

#### Evgeniy Kutischev, Lenrianta, Responsable de Magasin à Saint-Petersbourg

Avec la société depuis 2005, il a commencé sa carrière comme assistant commercial et il est responsable de magasin depuis 2015. Evgeniy cherche à donner le meilleur exemple pour son équipe. Il les organise avec une planification claire et efficace, maintient un contrôle approprié avec une observation et une surveillance continues et s'assure que l'équipe travaille avec la qualité, le service et l'efficacité



Evgeniy Kutischev,  
Responsable de magasin.

à l'esprit, en mettant l'accent sur la perspective du client – fournissant à chaque fois un « Plus One Service ». Evgeniy aime passer tout son temps libre avec son fils ; il aime les sports, aime voyager et se délecte face à des situations et des environnements nouveaux ou difficiles.

#### Tatiana Pahomkina, Superviseur à Moscou Sheremetyevo

Tatiana fait partie de la société depuis 2008, elle est superviseur à Sheremetyevo depuis février de cette année. Dans des temps économiques difficiles et avec un nombre limité de personnel de vente, Tatiana a réussi à gérer les changements de la manière la plus efficace. Elle a joué un rôle proactif dans la planification des besoins en ressources humaines, facilitant la réaffectation, et a réalisé le « Plus-One



Tatiana Pahomkina,  
Superviseur à Moscou  
Sheremetyevo.

Service » elle-même aux clients durant les heures d'ouverture de l'aéroport. Tatiana est impliquée dans diverses activités de formation d'entreprise et elle est en mesure d'encadrer son personnel et de développer une image complète des forces et des zones de développement des personnes, contribuant à l'élaboration de relations de travail efficaces. Tatiana est une personne très sociable et a un fils qui la garde très occupée et active !

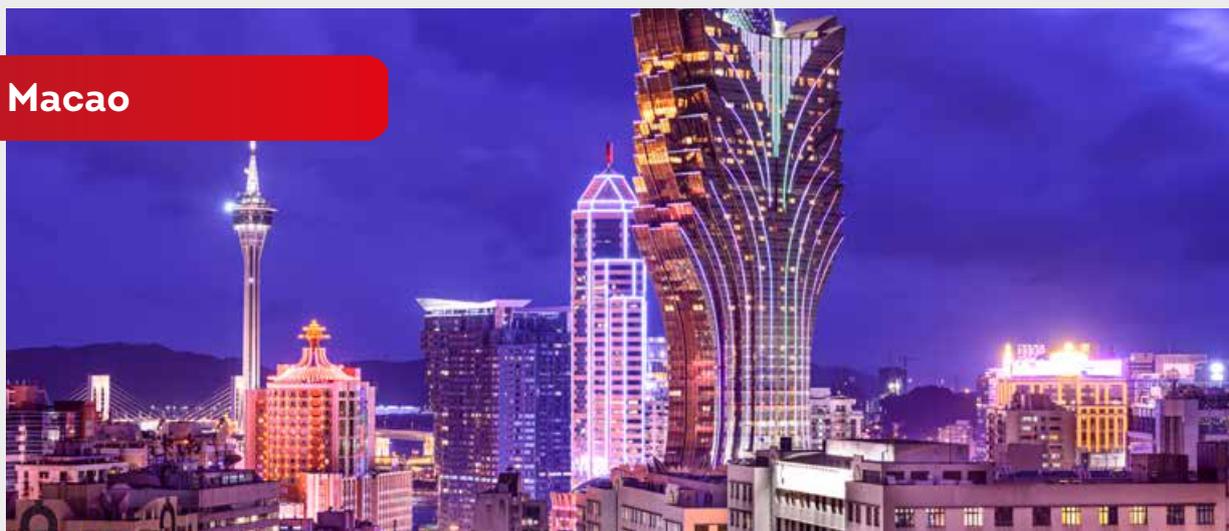
#### Andrei Elkin, Responsable de magasin senior à Moscou

Andrei est dans la société depuis plus de 12 ans et il est connu pour l'approche professionnelle et individuelle qu'il donne à chaque passager, ses excellentes normes de service et ses séances régulières de formation du personnel. Il a joué un rôle clé en aidant le personnel lors de la récession en Russie, qui a apporté une telle diminution du pouvoir d'achat des passagers. Les passe-temps d'Andrei sont le voyage, la photographie et la musique. ■



Andrei Elkin, Responsable  
de magasin senior.

## Macao



# Tirer parti de la fidélisation de la clientèle

Par Jorge Muñiz

Début janvier 2014, le grand magasin Atrium rénové à hauteur de plusieurs millions à Venetian Macao Resort a été inauguré. La rénovation complète a été effectuée à la suite d'une prolongation de bail pour cinq ans, jusqu'en 2017. Avec un espace commercial d'environ 2 000 m<sup>2</sup>, l'Atrium est l'un des plus grands magasins du Grand Canal Shoppes, où environ 75 % de l'espace est consacré aux parfums et cosmétiques, avec un espace central pour l'électronique haut de gamme, la mode (sacs à main et petits articles en cuir), les montres et les lunettes de soleil. Macao, situé à 60 km au sud de Hong Kong, est une région administrative spéciale de la République populaire de Chine. Elle est également connue pour être une destination de jeu (le Las Vegas de l'Extrême-Orient !) et son économie dépend en grande partie du tourisme : la contribution du jeu, du tourisme et de l'industrie hôtelière est estimée à plus de 50 % du PIB de Macao. Macao est le seul endroit en Chine où les casinos sont exploités. Ses visiteurs sont constitués en grande partie de ressortissants chinois de Chine continentale et de Hong Kong, représentant env. 80 % du total des visiteurs.

### Conserver les clients existants

L'équipe de Macao, dirigée par Samuel Wong, a mis en place un certain nombre de mesures réactives pour retenir les ventes et la rentabilité en adaptant l'offre de vente au détail afin de

mieux répondre au nouveau profil client et au paysage concurrentiel, qui est le résultat d'un ralentissement de l'économie et de nouvelles réglementations en Chine.

Le lancement d'une « Promotion de Second Achat », une campagne visant à fidéliser les clients existants et fidèles en donnant un rabais spécial lors de leur retour dans nos magasins pour faire des achats, a contribué à fidéliser la clientèle. En outre, l'équipe Atrium a commencé un relevé des prix, surveillant les prix des meilleures ventes parmi les concurrents à Macao, ce qui a contribué à améliorer la perception du rapport qualité-prix de notre offre avec le nouveau client davantage sensible au prix.

Malgré le changement dans le paysage du marché l'équipe a réussi à conserver une bonne clientèle. Les activités commerciales mises en place ont contribué à maintenir l'attractivité de l'offre et à assurer la fréquentation et les ventes dans nos magasins. Ainsi, l'équipe a réussi à faire face à la nouvelle situation et à atteindre en fin de compte de bons chiffres. À mi-parcours, l'équipe envisage de nouvelles mesures afin d'améliorer la situation. Étant donné que le contrat actuel arrive à échéance en 2017, une évolution du concept de magasin est envisagée pour la rénovation potentielle du magasin.

L'ouverture récente d'un magasin temporaire, Temptations, dans les Shoppes au centre commercial détail de luxe Parisian, va encore étendre l'empreinte de Dufry à Macao. Cependant, nous devons attendre un peu plus longtemps avant que ce magasin concept de cosmétiques de près de 2 642 m<sup>2</sup> soit pleinement opérationnel.

## Héros locaux

### Lulu Lo, Responsable senior des ventes au détail

Vétéran des ventes de travel retail avec plus de 30 ans d'expérience, Lulu a vécu l'évolution du groupe depuis la ligne de front. Elle a commencé à Hong Kong en 1998 et a vécu le déménagement de l'aéroport international de Hong Kong de Kai Tai à l'île de Lantau en un temps record. Elle a également joué un rôle important dans l'ouverture de nos deux magasins à Macao :

L'Atrium et Temptations. Experte en service à la clientèle, elle a dirigé les équipes locales avec succès pour remporter plusieurs prix locaux et internationaux de service à la clientèle, y compris les Prix Individuels et de Groupe de Service à la Clientèle de l'Aéroport International de Hong Kong, le HK Retail Management Association Courtesy Award (première ligne et supervision), prix du « Meilleur de l'Année du Travel Retail » en 2005 et 2007 pour la Boutique Hugo Boss et une nomination pour le « Meilleur Service Client du Travel Retail » par The Moodie Report en 2012.

### Talia Choi, Responsable senior de magasin

Talia a rejoint la société il y a neuf ans en 2007, et l'opération de Macao a été le premier magasin



Talia Choi, Responsable senior de magasin.

où elle a commencé à travailler. Débutant comme responsable de magasin stagiaire pour The Atrium, elle a rapidement appris et a acquis une vaste expérience pour devenir l'une des employées les plus précieuses dans les affaires de Macao. Talia est désormais confrontée au défi

passionnant d'ouverture Temptation avec succès, notre nouvelle opération à Macao.

### Virendra Savani, Chef de projet de division

Ce designer d'intérieur et chef de projet expérimenté a rejoint Nuance en Inde en 2013,



Virendra Savani, Chef de projet de division

où il a terminé l'aménagement de plus de 20 magasins haut de gamme de diverses catégories à Mumbai et Bangalore. En août 2014, il a déménagé au bureau de Hong Kong où, au cours des 28 derniers mois, Virendra a été impliqué dans plusieurs projets en Asie, Temptation au Casino Parisian de Macao étant le plus

marquant. Lors de l'étape de conception et de construction, il y a eu plusieurs grands défis en raison de l'implantation du magasin et un propriétaire très exigeant en termes de concept de design et de finition haut de gamme. Malgré tout cela, Virendra a veillé à ce que les délais de livraison convenus soient atteints. ■



Dufry Shop à Macao.

## Brésil



# Amélioration de la perception du rapport qualité-prix et nouveaux services

Par Jorge Muñiz

Avec 126 boutiques dans 16 aéroports et plus de 2 300 employés, le Brésil, un pays aux dimensions continentales, est l'une des plus grandes opérations de Dufry. Sur ce marché, l'activité duty-free occupe la majeure partie des ventes. Cependant, ce qui rend ce marché tout à fait unique est le fait que plus de 60 % des ventes duty-free sont faites dans les magasins d'arrivées. Les Brésiliens représentent 94 % de la base de clients dans ces magasins, en raison d'allocations douanières spécifiques pour les Brésiliens de retour de voyages internationaux.

Cette situation est encore améliorée par un autre facteur. Plus de 85 % des passagers transitant par les aéroports brésiliens volent en intérieur et en profitent pour faire des achats ! Les récents investissements solides menés dans tous les aspects de l'entreprise ouvrent la voie pour tirer parti de cette opportunité dans un avenir proche et apportent un aspect « de classe mondiale » à nos magasins brésiliens. En outre, la privatisation en cours des principaux aéroports, tels que Guarulhos, Galeão, Brasília et Campinas, nous a permis de renforcer et d'améliorer des partenariats déjà

solides que nous avons avec nos propriétaires aéroportuaires. En plus de cela, la récente célébration des deux plus grands événements internationaux de sport - la Coupe du monde de football en 2014 et les Jeux Olympiques de Rio cette année - ont laissé derrière eux une meilleure infrastructure aéroportuaire et une image positive du Brésil en tant que destination touristique.

### Un programme d'excellence dédié pour améliorer la performance

Afin de surmonter la situation économique difficile et la baisse du pouvoir d'achat des Brésiliens, l'équipe locale a lancé ce qu'elle a appelé un « Programme d'Excellence », qui combine un ensemble d'initiatives visant à rationaliser le fonctionnement et à stimuler les ventes en même temps. En définissant des objectifs personnels sur l'excellence de la réalisation, l'équipe est devenue plus engagée et concentrée. Le nouveau modèle de gestion qui a été adopté, basé sur des objectifs individuels liés à l'excellence dans la prestation, a abouti à une équipe plus engagée et ciblée. Certaines

des initiatives les plus importantes ont été :

- **Améliorer le rapport qualité-prix** : Pour compenser l'inflation et la dévaluation de la monnaie sur la perception des prix des produits, l'équipe brésilienne a travaillé main dans la main avec les fournisseurs et les propriétaires afin de développer des stratégies spécifiques et des promotions en vue de stimuler et d'augmenter les ventes, tout en établissant un suivi continu du marché local pour assurer la compétitivité des produits proposés. Depuis mai, l'équipe brésilienne a organisé une campagne « meilleur prix garanti » dans toutes nos communications numériques et en magasin pour donner plus de confiance aux clients qui achètent dans les magasins duty-free. Garantir le remboursement intégral au cas où un client trouve un meilleur prix sur le marché local ou dans tout autre point de vente duty-free a contribué à améliorer la perception des prix des produits que nous vendons. Ceux-ci ont été pris en compte dans les enquêtes clients locales les plus récentes, avec le meilleur score jamais atteint sur la perception des prix.
- **Dufry RED** : Le programme de fidélisation de la clientèle a contribué à augmenter les dépenses par tête, tout en facilitant une prestation améliorée de service à la clientèle, en donnant des avantages exclusifs à ses participants, tels que des rabais et des cadeaux exclusifs. En moins de deux ans, le Brésil a réussi à réaliser une augmentation de six fois le nombre d'utilisateurs (qui dépasse aujourd'hui 60 000 membres) et les ventes faites aux membres Dufry RED représentent aujourd'hui environ 7 % du chiffre d'affaires hors taxes du Brésil.
- **Programme de précommande** : La précommande (également connue sous le nom de Reserve & Collect, nom commercial du service) est une autre initiative clé. Aujourd'hui, la précommande au Brésil génère un pourcentage à un chiffre des ventes hors taxes. Elle a prouvé qu'elle participait aux dépenses par tête, car elle aide les clients à planifier leurs achats à l'avance et les encourage à acheter encore plus dans les magasins d'arrivée. Des campagnes d'e-marketing et de réseaux sociaux ambitieuses génèrent du trafic supplémentaire sur le site Web de précommande, qui devrait atteindre 500 000 clients mensuels.
- **Jeux Olympiques de Rio** : Même si les Jeux olympiques et paralympiques ont eu lieu d'août à mi-septembre, la vente de produits dérivés officiels Rio 2016 a commencé un an plus tôt dans les magasins Dufry. Le partenariat avec les propriétaires, les fournisseurs et le Comité olympique, ainsi que l'expérience partagée par World Duty Free après son expérience des Jeux

Olympiques de Londres 2012, ont aidé l'entreprise à atteindre d'excellents résultats, et pas seulement pendant la période des Jeux, mais aussi durant les mois suivants. À sa manière, Dufry a gagné une place sur le podium avec une médaille d'or, tandis que les ventes ont augmenté à nouveau après plusieurs mois, affichant une excellente performance en août et répétant cela mois après mois depuis lors.

### Saisir les occasions dès qu'elles se présentent

Une leçon apprise est que de bonnes occasions peuvent surgir, même dans les moments les plus troubles. Et comme preuve, au cours des derniers mois et après le renforcement de nos partenariats de longue durée avec des propriétaires, nos contrats avec les aéroports de Rio et São Paulo ont été prolongés. Les extensions ont inclus un espace de vente supplémentaire qui permettra à Dufry de déployer les principaux concepts duty-paid, Dufry Shopping et Hudson.

En résumé, les opérations au Brésil sont aujourd'hui beaucoup mieux préparées à faire face et à tirer parti de l'activité lorsque la situation économique s'améliorera. En termes de résultats, les chiffres récents ont montré une tendance continue à l'augmentation des ventes ainsi qu'à une performance positive.

## Héro local

### Bruna Meirelles, Textile, Watches & Accessories Sales Category Manager

Après trois ans chez Dufry, Bruna a déjà prouvé son engagement et sa passion pour son travail. Elle a rejoint l'équipe de Rio de Janeiro afin d'aider à développer les magasins de marque nationale et les boutiques de la



Bruna Meirelles, Responsable de catégorie des ventes.

marque avant les Jeux Olympiques, car elle bénéficiait déjà de son expérience au sein de nos magasins de São Paulo à l'aéroport de Guarulhos. Son engagement était essentiel pour nous aider à atteindre notre objectif. Avec près de 8 000 opérations en une seule journée à l'aéroport de Rio Galeão, Bruna a contribué à quelques-uns des moments record

jamais vécus par nos activités au Brésil. Dans sa vie personnelle, Bruna aime écouter de l'excellente musique lors de ses séances de jogging sur la plage. Donc, pour elle, être à Rio de Janeiro et aider aux Jeux Olympiques était une combinaison parfaite ! ■

## Argentine



# Motiver les clients avec des promotions puissantes

Par Jorge Muñiz

Avec plus de 40 ans d'expérience, Duty Free Shop est le pionnier du travel retail en Argentine. Acquis par Dufry en 2011, elle exploite 13 magasins dans cinq aéroports à travers les principales villes argentines et emploie plus de 850 collaborateurs.

Son magasin phare avec plus de 3000 m<sup>2</sup> est situé à l'aéroport Ministro Pistarini – plus communément connu sous le nom d'aéroport d'Ezeiza – à Buenos Aires. Avec un profil plus orienté vers les passagers de loisirs, cet aéroport gère essentiellement le trafic domestique. Duty Free Shop exploite également un espace de vente de 1 430 m<sup>2</sup> dans un autre aéroport de Buenos Aires – l'aéroport Jorge Newbery – qui a une activité plus équilibrée et un profil client de loisirs. Les Argentins sont ici le plus grand groupe de passagers, suivis par les Brésiliens et les Chiliens.

### Valoriser des promotions attrayantes

L'équipe argentine a mis en place trois niveaux d'actions créatives pour faire face à une dévaluation inattendue de la devise argentine ainsi qu'à une réduction de la compétitivité de l'offre duty-free causée par un changement dans la législation en Argentine.

- **Ajustement des prix** – qui ont compris des négociations difficiles avec les fournisseurs

nationaux et internationaux – atteignant en moyenne, une faible double réduction des prix à deux chiffres sur les catégories fondamentales de la beauté, de l'alimentation, de l'alcool et des spiritueux et de l'électronique. En outre, ils ont introduit une garantie d'économie de 30 % par rapport aux prix du marché local sur une sélection d'articles sensibles au prix afin d'aider à protéger la perception du rapport qualité-prix de nos produits.

- **Promotions en fonction du volume** (3 pour le prix de 2, 25 % sur un deuxième achat) sur les meilleures ventes ; réductions agressives avec jusqu'à 20 % de rabais sur des articles sélectionnés ; chèques VIP à des conditions plus abordables (pour les achats de plus de 150 \$) ; 10 % de réduction sur les précommandes du Web, et bien d'autres actions commerciales pour stimuler les ventes.
- **Services à valeur ajoutée**, y compris Duty Free Locker (« Shop and Collect »), offrant 10 % de réduction pour les achats de plus de 300 \$ et une possibilité de récupérer ses achats au retour. Une augmentation aussi dans le nombre de partenariats avec des banques et entités financières pour le financement d'achats à 0 % d'intérêt dans un maximum de 12 versements mensuels.

### Des leçons importantes

Outre le service à la clientèle haut de gamme offert par notre personnel pour aider à gagner des clients et à les fidéliser, trois grands enseignements ont été tirés en Argentine : Le premier, lorsque des événements inattendus se produisent, il est important de réagir très rapidement aux changements de profil des clients grâce à des politiques sur-mesure de prix et de produits, avec un accent particulier sur des promotions puissantes et accrocheuses. Le deuxième, une communication simple et directe au client dans le point de vente comme moyen d'influencer sa décision d'achat est de la plus haute importance. Le troisième, des mesures visant à encourager l'achat, telles que « Shop and Collect », des facilités financières améliorées ou des rabais sur les deuxième achats ont été très utiles pour motiver les clients à acheter.

### Héros locaux

Ce ne sont que quelques exemples de meilleures performances dans nos opérations argentines qui nous ont aidés à gérer la situation :

#### Carolina Prada, Responsable catégorie beauté

Avec plus de 15 ans dans l'entreprise, Caroline, mère de deux fils et amatrice de tennis et de shopping, a contribué à la refonte de notre offre de beauté avec l'ajout de nouveaux produits et de marques en vue de répondre à la demande des clients, rationalisant la taille du portefeuille de produits et améliorant ainsi le budget d'achat.



Carolina Prada, Responsable catégorie beauté.

#### Leticia Scarfatti, Assistante commerciale à l'aéroport d'Ezeiza

Leticia travaille dans l'entreprise depuis plus de 13 ans.



Leticia Scarfatti, Assistante commerciale.

Elle aime les voyages, la nature et surtout son petit-fils âgé de six ans. Leticia a été un exemple d'inspiration pour le reste du personnel d'Ezeiza en vue d'atteindre d'excellents résultats, étant une véritable joueuse d'équipe, soutenant ses collègues et faisant preuve d'initiative et de volonté pour s'améliorer sans cesse.

#### Edith Navone – Première assistante du service client

Après 37 ans chez Duty Free Shops, Edith est un



Edith Navone, Première assistante du service client.

exemple de vrai dévouement à l'entreprise. Elle est fière de son travail et se sent comme une partie intégrante de l'aéroport lui-même ! Elle est chargée de s'occuper de nos clients VIP et des voyageurs fréquents. Son personnage charismatique a fait d'elle une institution au sein de la société. C'est une personne très sociale qui apprécie un bon film et aime voyager. ■



Dufry Shop en Argentine.



## L'héritage des Jeux Olympiques et de la Coupe du Monde

**L'événement de l'année est désormais derrière nous ! Les Jeux de la XXXIe Olympiade ont montré au monde ce que les Brésiliens sont capables de fournir, en dépit d'un environnement politique et économique difficile. Dufry, qui était le détaillant aéroportuaire officiel des Jeux Olympiques de Rio 2016, a également joué son rôle, en créant des environnements de vente au détail de classe mondiale dans les aéroports et en mettant en vedette les magasins dédiés aux Jeux Olympiques. Maintenant que les Jeux sont terminés, ce qui est important est l'héritage qu'ils laissent derrière eux. Pour Dufry, c'est une valeur économique en termes d'expérience, de savoir-faire et de création de magasins qui sont en avance sur leur temps en termes d'avenir de notre industrie.**

**Par Jorge Muñiz**

Les Jeux Olympiques de Rio laissent beaucoup d'histoires derrière eux. Il s'agissait des premiers Jeux en Amérique latine depuis le Mexique en 1986 et le monde a vu le nageur Michael Phelps gagner (encore une fois) cinq médailles d'or (et une d'argent), le légendaire coureur jamaïcain Usain Bolt remporter trois médailles d'or et des étoiles montantes comme Simone Biles en gymnastique décrocher quatre médailles d'or et une de bronze. Du point de vue purement sportif, nous pouvons tous dire sans aucun doute que les Jeux olympiques de Rio 2016 ont été extraordinairement réussis, avec près de 100 records du monde et olympiques. D'un point de vue organisationnel,

le Brésil a montré pour la deuxième fois en deux ans qu'il pouvait accueillir de grands événements sportifs internationaux. Et bien qu'il y ait eu quelques controverses au cours de la phase de préparation, les Jeux se sont bien déroulés, en dépit de la crise économique et politique grave traversée par le pays.

Rio accueille aussi l'une des plus grandes opérations aéroportuaires de Dufry. Donc, dans une certaine mesure, il s'agissait également des Jeux Olympiques de Dufry. Tant la Coupe du Monde de la FIFA 2014 que ces Jeux de 2016 ont été le catalyseur de changements importants

dans les principaux aéroports brésiliens visant à accroître la capacité et à moderniser les infrastructures. En outre, les processus de privatisation aéroportuaire qui a débuté en 2012 ont introduit une nouvelle perspective sur la compétitivité et la génération de revenus de l'aéroport qui, à son tour, a contribué à accroître la pertinence des activités commerciales.

Ces deux éléments ont créé une grande plate-forme sur laquelle Dufry a ensuite bâti avec la modernisation de la plupart de ses magasins, en les faisant passer aux normes les plus élevées et en introduisant de nouveaux concepts à succès tels que Dufry Shopping et Hudson.

En tant que détaillant officiel des Jeux Olympiques de Rio 2016, Dufry a ouvert 18 magasins Rio 2016 et trois concepts shop-in-shop qui ont été en service jusqu'à la fin des Jeux paralympiques en septembre. En outre,

Dufry a créé un espace dédié aux articles dérivés des Jeux Olympiques dans tous ses magasins Duty Free, Dufry Shopping et Hudson, totalisant environ 50 points de vente. Le concept de magasin Rio 2016 n'a pas été limité qu'à Rio. Il a été introduit dans sept autres villes du Brésil, y compris São Paulo et Brasília.

L'ouverture de ces magasins spéciaux a été accompagnée par des plans marketing et de communication étendus, avec plusieurs activations et des promotions spéciales dans les principaux aéroports. En termes de performance des ventes, cela a été en phase avec les attentes de l'entreprise. Mais c'est l'héritage de ces événements qui importe vraiment. Avec le réaménagement majeur de nos activités brésiliennes et l'accent mis sur la qualité du service et son expertise, Dufry a prouvé avec succès sa capacité en tant que détaillant de classe mondiale, pour offrir au monde une vision de l'avenir du travel retail. ■

Divisions 

## D2 Nouvelle campagne de l'ONU avec l'aéroport de Genève et Dufry

Les Nations Unies, l'Aéroport International de Genève et Dufry, représentés par le magasin duty-free de l'aéroport de Genève, ont uni leurs forces pour sensibiliser aux 17 objectifs de développement durable (ODD), aussi connus sous le nom d'objectifs mondiaux, avec une nouvelle campagne appelée #VousDevezSavoir.

Les voyageurs arrivant à l'aéroport de Genève en novembre sont accueillis par une promotion des Objectifs Mondiaux de la taille d'un mur, et un appel à faire sa part pour aider à les atteindre d'ici 2030.

Installés juste en dehors de la boutique duty-free, les visuels de la campagne rappellent aux visiteurs qu'il n'y aura pas de deuxième chance de sauver la planète pour les générations futures. Ils les exhortent à se rallier aux Objectifs Mondiaux, et à réfléchir à la façon de débarrasser le monde de la pauvreté, d'assurer une éducation de qualité, de garantir l'égalité des sexes et de favoriser la croissance économique, parmi les nombreux défis auxquels le monde doit s'attaquer rapidement.

Selon les Nations Unies, il sera déterminant d'informer deux milliards de personnes sur les Objectifs Mondiaux d'ici à fin 2017 afin qu'ils puissent être réalisés au cours des 14 années suivantes restantes. La

campagne encourage les gens à diffuser le message sur les réseaux sociaux en utilisant le hashtag #VousDevezSavoir.

« En tant que leader de la distribution dans les aéroports du monde entier, Dufry se dresse au cœur de la connectivité mondiale », déclare Julian Diaz, Président-Directeur Général. « Nous sommes ravis de collaborer avec l'ONU et la communauté internationale de Genève dans leur ambition d'apporter les 17 objectifs à deux milliards de personnes dans la quête d'un avenir durable pour tous. »

Pour sa part, André Schneider, Directeur général de l'aéroport de Genève, a déclaré : « L'aéroport de Genève, en tant que point d'entrée de la Genève internationale et de l'ONU, a un rôle particulier pour diriger et mettre en valeur le développement durable dans le contexte de l'aéroport et du trafic aérien ».

La campagne de #VousDevezSavoir a été visible à l'aéroport jusqu'à fin novembre. Les voyageurs ont reçu également des autocollants promotionnels gratuits au magasin duty-free qui portent les expressions « Tout commence avec vous. Que pouvez-vous faire pour aider à atteindre les #ObjectifsMondiaux ? » et « Le temps est compté. Une seule chance de sauver notre planète ». ■

# Champions de Marque Dufry

**Mission, vision et valeurs sont au cœur de toute entreprise. Au cours des dernières années, la société Dufry a vraiment évolué et avec l'acquisition de nouvelles entreprises, le nombre d'employés a augmenté de manière significative. En raison de cette croissance, de nouvelles valeurs d'entreprise alignées ont été introduites afin de capturer et d'intégrer les meilleures pratiques des différentes sociétés au sein du Groupe Dufry.**



Champions de Marque Bâle, Siège social en Suisse :  
Mike Harrington, Ian Foster, Stephen Kenyon, Maria Rosa Benavides, Ana Carolina Tapia, Steven Lazarus, Christian Lüthi, Sandra Sareen.

## Par Magdalena Borowiec

À partir de juin 2016, une équipe principale de Champions des Valeurs de Marque a été créée au sein de chacune des Divisions. La mission de chacune de ces équipes est de promouvoir et de partager la prise de conscience de nos valeurs dans le monde entier. Les Champions des Valeurs de Marque sont des personnes extrêmement enthousiastes qui connaissent extrêmement bien l'entreprise et sont également très bien réputées parmi leurs collègues.



Champions de Marque Madrid, Espagne.

Il y a de nombreux Champions des Valeurs de Marque dans de nombreux sites, et chacun d'eux est soutenu et représenté par ses collègues de la Division RH :

- Au siège social mondial de Dufry, il y a 11 Champions au total, représentés par Stephen Kenyon
- Dans la Division 1, il y a 21 Champions au total, représentés par Anna Kanari
- Dans la Division 2, il y a 28 Champions au total, représentés par Alex Sheppard
- Dans la Division 3, il y a 21 Champions au total, représentés par Kevin Siu
- Dans la Division 4, il y a 48 Champions au total, représentés par Maddie Moreno
- Dans la Division 5, il y a 32 Champions au total, représentés par Sadaf Choudhry



Champions de Marque Londres, Royaume-Uni.

L'un des rôles des Champions est de lancer des initiatives pour nous aider à rappeler comment les valeurs de Dufry peuvent être incorporées dans notre travail quotidien. Plusieurs initiatives ont déjà eu lieu, à travers les différents endroits où Dufry opère.



Champions de Marque Koweït.

Les activités ont inclus des séances de « déjeuner et apprentissage » au Koweït et à Madrid, ce qui a donné l'occasion de parler des valeurs, tout en se détendant et en partageant une pizza. En Bulgarie et en République dominicaine, les Champions ont organisé des quiz et des jeux autour des valeurs. En Turquie, un programme de reconnaissance a été introduit pour récompenser un employé du mois représentant les valeurs. Il y a également eu des séances à l'aéroport JFK de New York, qui ont renforcé les discussions



L'équipe de l'entrepôt de Porto Rico arbore les valeurs de Dufry.

sur la collaboration et le travail d'équipe. Un des participants a résumé l'efficacité des séances : « Nous avons reconnu que, après l'introduction des Valeurs de Marque, cela a déclenché une conversation sur la façon dont chaque service pouvait effectivement collaborer (entrepôt, magasin, back-office et RH) envers un objectif commun et par conséquent, nous voyons les services se coordonner efficacement les uns avec les autres », a déclaré Stephen Fortune, Responsable du service client.



Champions de Marque République Dominicaine.

Les Champions de Marque font passer le message et continuent à lancer diverses initiatives pertinentes. Le partage de nos valeurs est un moment excitant, donc gardez l'œil ouvert car il y aura beaucoup d'autres activités à venir sur un site proche de chez vous. ■



Champions de Marque à l'aéroport JFK de New York, États-Unis.



## Plus de 3 000 m<sup>2</sup> d'espace de vente au détail dédié à la culture péruvienne

Le magasin duty-free de passage rénové à l'aéroport international Jorge Chávez de Lima offre un environnement commercial remarquable. Il guide les passagers dans un espace courbe qui présente « un mélange complexe de réflexions et d'images, représentant le caractère dynamique et changeant de la ville de Lima ». Le plafond et le sol créent un flux à travers le magasin, ce qui le rend accueillant et spacieux. La zone appelée « Pensez au Pérou » promeut la culture et le patrimoine locaux avec ses éléments

de design et ses matériaux uniques. Un réseau coloré à travers le plafond évoque le tissu traditionnel péruvien que les touristes découvrent quand ils visitent le pays.

Les clients peuvent choisir parmi 15 nouvelles marques telles que Tom Ford, les cosmétiques Givenchy, Urban Decay, Viktor & Rolf, le maquillage Giorgio Armani et Polaroid. Sept de ces marques ne sont pas encore disponibles à l'achat sur le marché local, ce qui rend nos magasins encore plus attrayants. ■