

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**
ÉDITION 22
MARS 2017



Un Futur Orienté
Client et Dirigé par
le Numérique **3**



Délivrant une force de
vente améliorée dans
le monde entier **15**



Au-delà des
chiffres **9**

Objectifs atteints au cours d'une année d'importantes transformations



2016 a été la première année où nous avons opéré en tant que Nouveau Dufry et je suis très heureux que dans une année de transformation si importante, nous ayons réussi à atteindre nos trois objectifs principaux : l'intégration de World Duty Free avec la réalisation des synergies promises ; l'accélération de la croissance organique et augmentation de 1 % au cours de l'exercice entier, et dernier point mais non des moindres, maximisation de la génération du flux de trésorerie pour réduire notre dette.

Du point de vue financier, Dufry a atteint une autre performance solide. Notre chiffre d'affaires a augmenté de 27,5 % à 7 829,1 millions de CHF, tandis que l'EBITDA a atteint 935,1 millions de CHF, soit un accroissement de 29,2 %. Nous avons également confirmé notre forte capacité de générer de la trésorerie avec un flux de trésorerie disponible de 483,8 millions de CHF (+43,0 % par rapport à 2015) et réduit notre dette de 205,6 millions de CHF en 2016.

Des activités assurées pour de nombreuses années

En 2016, nous avons également renouvelé avec succès un nombre considérable de contrats qui couvrent certains de nos concessions les plus importantes – une réalisation considérable car elle nous permet d'assurer nos activités dans ces endroits clés pour de nombreuses années à venir. Parmi beaucoup d'autres, nous avons renouvelé nos contrats à São Paulo, Rio de Janeiro, Viracopos, Lima, Cancún

et Cozumel, Guadeloupe, Birmingham, Bristol, Zurich, Bâle, Melbourne, Casablanca, Seattle, Cleveland, Calgary, St. Louis et Los Angeles.

D'excellentes initiatives de vente du monde entier

Dans cette première édition de Dufry World de l'année 2017, nous présentons d'excellentes initiatives d'équipes et de collègues des ventes du monde entier sur la façon d'interagir avec les clients et d'obtenir d'excellents résultats. Toutes ces contributions sont de très bons exemples de la créativité de nos collègues et de la manière dont des initiatives locales et individuelles peuvent avoir un impact positif direct sur la réussite de notre entreprise.

Agir comme une seule équipe - Orientée client, induite par le numérique

Lors de notre Conférence de Leadership annuelle qui s'est tenue en janvier, les dirigeants de Dufry du siège, des divisions et des pays ont tracé la voie pour les cinq prochaines années en acceptant et en alignant des objectifs communs pour l'entreprise, comme exposé dans le plan stratégique pour 2017-2020. Dans ce contexte, nous avons confirmé que la croissance organique restera le principal pilier sur lequel Dufry va bâtir son avenir. Plus important encore, la croissance future de notre entreprise devrait principalement provenir de ce que nous faisons le mieux, à savoir l'exploitation du travel retail dans des aéroports sur une

Impression

Éditeur: DUFY 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.dufry.com
dufry.com

Divisions **3, 13**

Employés **10, 14**

World Class **12, 15**

Événement **9**

Coup du coeur **16**

échelle mondiale. Cependant, pour stimuler davantage nos ventes, nous avons aussi besoin d'améliorer considérablement l'expérience client que nous offrons - et c'est là que l'orientation client devient pertinente.

Orientation client et expérience client

L'excellence du service à la clientèle est l'une des priorités stratégiques de Dufry, et elle a été identifiée comme l'un des éléments importants pour la poursuite du développement réussi de l'entreprise. Un objectif clé est de créer des clients fidèles qui soient « ravis » de leur expérience avec nous. Afin d'atteindre cet objectif, nous devons créer une culture de l'excellence du service et nous avons demandé au Disney Institute, leader reconnu dans la fidélisation de la clientèle et la conduite du changement culturel, de nous aider à poursuivre ce voyage.

Afin d'acquérir une compréhension approfondie des domaines dans lesquels nous sommes obtenons de bons résultats ainsi que des zones d'opportunité, le Disney Institute a récemment effectué un sondage électronique anonyme parmi un certain nombre d'employés de Dufry. Le questionnaire était axé sur le service à la clientèle, le leadership organisationnel et les façons de travailler de Dufry. Le Disney Institute évalue actuellement les résultats afin de voir comment nos employés pensent que ces sujets sont aujourd'hui appliqués, compris et démontrés chez Dufry. L'étape suivante consistera à définir les actions respectives permettant de saisir les opportunités à améliorer.

Améliorer la communication client avec des outils numériques

Le fort accent mis sur les clients et l'utilisation d'outils numériques pour mieux communiquer avec eux vont de pair. Nous voyons maintenant de nouvelles générations de clients entrant dans nos magasins, avec de nouvelles habitudes d'achat. Ces acheteurs sont toujours reliés par les réseaux sociaux et Internet et ils attendent une expérience d'achat très individualisée et unique. Il est donc essentiel que nous comprenions mieux les souhaits et les habitudes de ces nouveaux clients, de communiquer plus efficacement avec eux et de leur offrir des services plus pertinents. La numérisation de nos activités sur trois niveaux est un outil stratégique à l'appui de cet objectif. La numérisation des magasins comprendra des écrans numériques afin d'adapter notre communication à la nationalité actuellement présente à l'aéroport à un moment donné de la journée, nous permettant ainsi de parler aux clients dans leur langue et de leur proposer leurs produits préférés. La numérisation de nos collègues des ventes comprendra des tablettes pour fournir aux clients des nombreuses informations sur les produits et services. Et

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

en fin de compte, la numérisation comprend également le déploiement accéléré de notre programme de fidélité client RED by Dufry. Cette application nous permet de nous connecter avec le client avant, pendant et après un voyage, afin d'offrir des services uniques ainsi que des promotions individualisées une fois qu'il ou elle approche du magasin ou se trouve dedans.

Le rôle clé du nouveau modèle d'exploitation des affaires

Du point de vue opérationnel, l'élément le plus important pour atteindre les objectifs que nous nous fixons pour les cinq prochaines années est la mise en œuvre réussie de notre nouveau modèle d'exploitation des affaires (BOM). Étant donné que nous voulons mieux servir nos clients en magasin et leur offrir l'expérience d'achat unique qu'ils attendent, nous devons aussi nous assurer que tous nos processus opérationnels soient efficaces et alignés. Le BOM sert exactement cet objectif en affinant nos processus, en tirant profit des meilleures pratiques et en adoptant de nouvelles manières efficaces de travailler. Suite au pilote réussi au Mexique, nous mettons actuellement en œuvre le BOM au niveau des pays en plusieurs vagues dans toutes les divisions. Je vous remercie d'avance de soutenir pleinement et de contribuer positivement à la mise en œuvre du BOM, car il s'agit d'un élément crucial pour notre succès futur et le développement continu de notre société. ■

HQ Un Futur Orienté Client et Dirigé par le Numérique

Entre le 11 et le 12 janvier de cette année, Madrid a accueilli la Conférence du leadership de cette année, une réunion annuelle organisée par Dufry où les dirigeants de Dufry du Siège, des Divisions et des Pays de la société ont convenu des objectifs d'affaires stratégiques pour les prochaines années.



Le PDG de Dufry Julian Diaz explique l'« Approche Orientée Client et Dirigée par le Numérique ».

L'événement de l'an dernier a porté sur l'intégration de nos trois identités d'entreprise différentes : Dufry, Nuance et World Duty Free. Cette année, l'accent a été mis sur la définition de la voie à parcourir pour les

cinq prochaines années et l'atteinte de la croissance grâce à une approche « Orientée Client et Dirigée par le Numérique ».

Julian Diaz, PDG de Dufry, a révélé que la croissance organique était au centre de la construction de l'entreprise au cours des cinq prochaines années. Et voici où l'accent sur le client prend tout son sens. Il a cité une foule d'opportunités intéressantes qui comprennent : l'expansion à d'autres canaux de travel retail, des opportunités d'expansion dans des opérations existantes, et l'exploration d'autres options de vente au détail au-delà du travel retail.

Mais, plus important encore, la croissance future de notre entreprise dépend aussi de ce que nous faisons le mieux, à savoir l'exploitation avec succès des magasins de travel retail dans des aéroports du monde entier. Ainsi, le défi est d'améliorer ce que nous faisons et de livrer encore plus. Cette amélioration sera rendue possible par l'adoption d'une manière commune de gestion de l'entreprise à travers les différentes opérations – c'est pourquoi la mise en œuvre du Business Operating Model (BOM) où Modèle d'Exploitation de l'Entreprise est une partie importante de notre plan pour l'avenir.

Cependant, la croissance organique ne viendra pas seulement de la rationalisation des opérations, mais aussi de l'acquisition de nouvelles concessions et de l'expansion de notre portefeuille dans les aéroports. Cela ne peut être obtenu en améliorant l'expérience que nous offrons à nos clients et en maintenant d'excellentes relations avec nos propriétaires et exploitants aéroportuaires. La numérisation de l'entreprise nous aidera à communiquer plus efficacement et à en offrir plus à nos clients, dans le but ultime d'attirer plus de personnes dans nos magasins et d'augmenter les dépenses par tête.

Des initiatives telles que le Magasin de Nouvelle Génération, l'E-Motion et les projets de Transformation du Service à la Clientèle joueront également tous un rôle clé dans l'amélioration de l'expérience client. Attendez-vous à en entendre plus à ce sujet au cours des prochains mois. ■

HQ Lindt – Envie de Visiter 'Chocolate Heaven' ?

Dans le cadre de l'accord de partenariat global entre Dufry et le fabricant de chocolat suisse Lindt, un nouveau système d'incitation a été créé afin de stimuler des ventes supplémentaires de la marque. Il est ouvert à tous les employés commerciaux de nos aéroports.

Nous nous sommes associés pour offrir une touche spéciale aux deux meilleures ventes de Dufry en pro-

duits Lindt : Lindor et Napolitains. Dans une exclusivité Dufry, ces deux meilleures ventes ont été combinées avec la dernière saveur commercialisée par Lindt : Stracciatella.

Dufry a commencé à vendre le paquet de 500 g Stracciatella exclusif de Napolitains Lindt assortis et le tube de 397 g Stracciatella exclusif de Lindt Lindor assortis dans les points de vente aéroportuaires du monde entier. L'accord comprend également le déploiement de points de vente ad-hoc mettant en vedette le Maître Chocolatier Lindt, soutenu par un support de communication spécifique à l'emplacement adapté.

Ce n'est pas tout ! Les deux sociétés ont mis en place un programme mensuel personnel de récompense. Courant jusqu'en décembre 2017, l'équipe commerciale Dufry la plus performante du mois recevra un chèque à dépenser. Et, sur une base trimestrielle, les champions mensuels seront inscrits à un tirage pour gagner un voyage au 'Chocolate Heaven' – le magasin de chocolat Lindt le plus haut du monde, situé à 3 454 m au-dessus du niveau de la mer au Jungfrauoch en Suisse.

Les premières équipes gagnantes ont déjà été annoncées – félicitations à Alicante et Las Palmas, en Espagne, et à l'équipe de l'aéroport de Colombo au Sri Lanka. Nous attendons avec impatience de voir qui seront les prochains gagnants. Bonne chance ! ■

HQ Au revoir Irene et merci pour votre longue carrière chez Dufry

Après 48 ans au sein de la société, Irene Haberthür a fait son dernier rappel d'une carrière de toute une vie avec Dufry, le 28 février. Julian Diaz, PDG de Dufry, a souligné la loyauté et le dévouement d'Irene envers la société et a exprimé ses remerciements avec un présent lors d'un déjeuner de départ tenu en son honneur.



Le PDG Julian Diaz avec Irene Haberthür (à gauche) et Fabiola de la Cruz (à droite).

En 1969, l'année où Neil Armstrong et Buzz Aldrin ont marché sur la lune et celle où le fameux Boeing 747

Jumbo a fait ses débuts, Irene Haberthür a entamé son voyage avec nous à Bâle, en Suisse.

Restée au sein de la société pendant près d'un demi-siècle et occupant un large éventail de fonctions différentes dans tous les services, Irene a vu l'entreprise se renforcer pour devenir le détaillant de voyage majeur que nous sommes aujourd'hui.

Depuis 2003, lorsque la société est devenue Dufry, Irene travaillait dans les bureaux informatiques, juridiques et du chef de l'exploitation. En 2007, elle est revenue aux ressources humaines, son service de prédilection. ■

D1 Une Année de Prix pour Hellenic Duty Free

2016 a été une année spéciale pour Hellenic Duty Free (HDF) – la société de duty-free de Dufry en Grèce. En novembre, George Valentzas, PDG de HDF, a reçu un prix True Leader 2015 pour avoir géré l'entreprise avec succès dans le climat économique difficile du pays. Konstantinos Bitsios, vice-président exécutif de la Fédération des entreprises grecques, a remis le prix à George.



Suite à cette reconnaissance, HDF a reçu une autre récompense, cette fois aux Lighthouse e-volution Awards 2017. HDF a développé l'application pour tablette My Olive Oil, qui aide les clients à choisir la meilleure huile d'olive sur l'offre dans nos magasins. L'équipe a reçu le prix dans la catégorie omnicanale ardemment disputée, qui a attiré 280 participants. L'application de HDF a été décernée pour être un outil innovant permettant d'améliorer l'expérience d'achat des clients en fournissant des informations détaillées sur les régions de production d'huile d'olive en Grèce, et les différents types de produits et conditionnements disponibles dans les magasins de HDF. ■

D1 Hudson Prêt pour ses Débuts à l'Aéroport Barajas de Madrid

Six magasins Hudson vont être lancés à l'aéroport Barajas de Madrid après que Dufry a signé un accord avec des opérateurs en décembre. Les magasins de commodité – qui devraient ouvrir dans la première moitié de l'année 2017 – couvriront presque 600 m² de surface de vente et seront situés dans les terminaux 1, 2 et 3 de l'aéroport. Dufry a également remporté le contrat d'exploitation d'un magasin de lunettes de soleil dans le terminal 1, couvrant 150 m² de surface commerciale.

L'ouverture de magasins Hudson à Madrid fait partie de notre stratégie visant à accroître la portée internationale du concept Hudson, en particulier dans des endroits où le groupe est déjà présent avec ses magasins duty-free traditionnels.

Dufry exploite plus de 450 magasins Hudson aux États-Unis et au Canada et compte désormais près de 80 magasins dans le reste du monde, dans 13 pays. Nous avons récemment ouvert sept magasins Hudson dans les aéroports des îles Canaries. ■

D2 Des Bloggeuses Arrives à l'Aéroport de Manchester

World Duty Free a accueilli un événement exclusif de bloggeuses à l'aéroport de Manchester pour promouvoir la notoriété de son offre de Noël. Dix bloggeuses locales influentes avec une suite combinée de 1,2 million de fans, adeptes et abonnés ont pris part à l'événement #ChristmasUpgraded.



Les 10 jeunes bloggeuses très actives ont apprécié l'événement.

Chaque bloggeuse a été mise au défi de trouver des cadeaux pour ses proches et après avoir « fait les magasins jusqu'à en tomber », elles ont eu droit à des soins

de beauté gratuits par NARS, Jo Malone London, Urban Decay et Bobbi Brown. Le partage social de l'événement a promu la gamme de cadeaux disponibles chez World Duty Free à temps pour la saison des fêtes, ainsi que la gamme de services commerciaux, d'expertise et d'exclusivités en magasin. Les bloggeuses invitées ont eu droit à des cartes-cadeaux de magasin pendant le défi #ChristmasUpgraded pour mettre en évidence la variété d'articles-cadeaux disponibles en magasin. Plus de 45 messages sociaux ont été créés lors de l'événement par les bloggeuses participantes, plus les canaux World Duty Free et Shop Biza, et les flux de réseaux sociaux de l'aéroport de Manchester. Ces messages ont été lus par environ 1,2 million d'utilisateurs uniques. ■

D2 Concession Prolongée à l'Aéroport de Jersey

Dufry a prolongé avec succès la concession de World Duty Free à l'aéroport de Jersey suite à un processus d'appel d'offres international. L'accord de 10 ans avec l'aéroport signifie que nous allons continuer à proposer des articles en franchise d'impôt et duty-free sous la marque World Duty Free dans le salon des départs côté piste.



Des membres de l'équipe de Zurich face à la « roue de la fortune ».

Le nouveau contrat, qui est entré en vigueur le 1er mars, augmentera la surface de vente de 490 m² à 750 m² – une augmentation de plus d'un tiers. Cela permettra d'introduire de nouveaux produits et des gammes plus locales, ainsi qu'un réaménagement de la disposition de vente au détail, qui devrait commencer à la fin de cet été. ■

D2 L'Initiative des Nations Unies, '#YouNeedToKnow' Arrive à Zurich

Dufry a introduit la campagne de développement durable de l'ONU #YouNeedToKnow à l'aéroport de Zurich. L'idée est de sensibiliser sur les 17 Objectifs de Développement

Durable de l'ONU, qui incluent la lutte contre la pauvreté mondiale, une éducation de qualité pour tous et garantir l'égalité des sexes, entre autres objectifs. Des bannières et des écrans vidéo de taille murale ont été placés dans des magasins Dufry afin de promouvoir les objectifs mondiaux de l'ONU et d'inciter les voyageurs à faire leur part en vue d'aider à les atteindre d'ici 2030. La campagne a déjà été lancée dans les aéroports de Genève et d'Heathrow.

Les passagers de l'aéroport de Zurich ont été invités à participer à un événement de « roue de la fortune », organisé dans le cadre de la campagne par le Projet Changement de Perception des Nations Unies et Dufry. Des autocollants gratuits pour bagages ont également été distribués dans les magasins afin de promouvoir davantage l'initiative de l'ONU. ■

D3 China - Début de Hudson Concept à l'aéroport de Chengdu

Dufry a ouvert huit Librairies de Commodité des Essentiels du Voyage Hudson au terminal 2 de l'aéroport de Chengdu dans le cadre de l'initiative de Dufry visant à introduire la marque Hudson en Chine et à élargir davantage le concept de vente au détail au succès mondial.

Les magasins de l'aéroport de Chengdu seront exploités par Hudson Bright Power (Beijing) Commercial Company, le joint-venture entre Dufry et Bright Power Beijing, une société qui exploite des librairies à travers la Chine. Les nouvelles Librairies de Commodité des Essentiels du Voyage Hudson offrent aux voyageurs un guichet unique avec une ambiance internationale. Les produits vont de snacks internationaux et de boissons gazeuses à des souvenirs culturels et de destination chinois, des magazines, des livres et des produits de commodité du voyage, ainsi que des accessoires numériques et de l'électronique. ■

D4 Dufry signe un Contrat sur 10 ans avec l'Aéroport El Dorado en Bogotá

Dufry a uni ses forces à DFASS pour exploiter des opérations duty-free à l'aéroport international d'El Dorado à Bogotá en Colombie jusqu'en 2027. L'accord de concession avec Opain S.A. verra Dufry et DFASS exploiter près de 2 200 m² de l'espace de vente au détail, qui comprend des magasins dans la prochaine extension du terminal nord.

La joint-venture entre Dufry et DFASS exploitera un total de trois magasins dans les zones départ du terminal nord, y compris deux magasins de vente au détail de 1 300 m² dans la zone existante et 880 m² de nouveaux espaces dans la zone étendue. Les magasins offriront le assortiment duty-free essentiel et traditionnel, qui comprend du vin et des spiritueux, des parfums et des cosmétiques, ainsi que de la mode et des accessoires.

Dans le cadre du plan de Dufry visant à favoriser la présence internationale du concept d'Hudson, il est également prévu d'ouvrir un magasin de commodité Hudson pour compléter l'offre duty-free. L'aéroport international d'El Dorado à Bogota, la capitale de la Colombie, est le plus grand du pays, et l'un des principaux aéroports d'Amérique latine. En 2015, l'aéroport a accueilli plus de 30 millions de passagers, se classifiant le troisième plus grand d'Amérique latine. ■

D5 Collecte de Fonds de Vancouver

L'équipe de World Duty Free à l'aéroport de Vancouver a collecté 30 000 USD pour la Fondation de l'Hôpital Richmond, grâce à un éventail d'idées de collecte de fonds créatives. L'argent a été levé par la vente de thé aux perles, choux à la crème, repas chauds coréens et un repas potluck de la nouvelle année chinoise. L'équipe a également organisé un encan silencieux et un tirage 50/50.

Les fonds recueillis permettront à la fondation d'acheter un équipement hospitalier essentiel comme un moniteur oxymètre portable, des couvertures thermiques de soins intensifs et des coussins de décompression de soins résidentiels. En plus, un chèque a été présenté lors d'un événement officiel en février 2017.



De gauche à droite : Fanny Jing, Patricia Or, Christine Tam, Kari Leoganda (Membre du comité de la Fondation de l'Hôpital de Richmond), Freda Cheung (Directeur Général Canada), Carleen Pauliuk (Directeur de la Fondation de l'Hôpital de Richmond, Relations avec les Donateurs et Événements), Elaine Xu. ■

D5 Joyeux Nouvel An Chinois !!

Heureuse nouvelle année lunaire ! Le 28 janvier, nous avons accueilli l'année du Coq. Selon la tradition, les gens nés durant l'année du Coq sont honnêtes, énergiques, intelligents, flexibles et confiants. Voici quelques célébrités nées sous ce signe : Roger Federer, Nancy Reagan, Dolly Parton, Michelle Pfeiffer, Serena Williams, Beyonce et Eric Clapton. Donc, si vous êtes né(e) dans les années 1993, 1981, 1969 ou 1957, alors c'est votre année. Mais méfiez-vous. Parce que, selon l'astrologie chinoise, l'année de votre signe peut ne pas être l'année la plus chanceuse de votre vie.

Le Nouvel An chinois est devenu un grand événement dans le monde entier. Du quartier de Soho à Londres à Chinatown à San Francisco, des célébrations locales ont lieu à travers le monde.

Le Nouvel An chinois est également connu pour être la plus grande semaine de voyage en Chine. Tout le monde se rassemble à la maison avant le réveillon du Nouvel An pour avoir un dîner de famille et ils apportent souvent des friandises et des cadeaux. Cela signifie que des milliers de passagers transitent par les aéroports à travers le monde - et, finalement, des milliers de possibilités de vente pour les détaillants chez Dufry !

Les aéroports se joignent également aux célébrations, avec des décorations spéciales dans les terminaux et une variété d'événements prévus. Quelques-uns de nos sites ont un volume élevé de passagers chinois et sont des endroits particulièrement importants pour nous, en dehors de la Chine : San Francisco, Londres, Helsinki (la route la plus courte entre l'Europe et la Chine) et Vancouver.



Marilyn Bolomey, Directeur des Opérations de Vente au Détail à Vancouver avec Marco Zhao, Représentant des Ventes.

Dans ce numéro de Dufry World, nous braquons les projecteurs sur l'aéroport international de Vancouver - le plus grand centre transpacifique, reliant l'Amérique du Nord avec la Chine continentale. Les passagers chinois représentent plus de 60 % des ventes totales de Vancouver. Et avec plusieurs compagnies aériennes annonçant une augmentation des vols directs au départ de Vancouver vers la Chine de 24 % entre janvier et juillet

2017, l'importance de ce groupe démographique est appelée à se développer encore davantage.

L'équipe de Vancouver a mis sur pied un plan de ventes et de promotions pour la période du Nouvel An chinois qui a eu lieu du 20 janvier au 12 février, et comprenait des promotions spéciales, des animations et plus encore. En guise de pré-garantie, un Dieu de la richesse a accueilli les passagers et donné des dépliant avec des promotions et des offres spéciales en magasin, aidant à augmenter la pénétration et les ventes. Une fois du côté piste, un autre Dieu de la richesse a distribué des Hong Baos, les enveloppes rouges traditionnelles que les couples mariés ou les personnes âgées donnent traditionnellement aux juniors célibataires ou aux enfants. Les enveloppes contenaient des bons spéciaux.

Le plan de promotion de l'équipe de Vancouver comprenait également une formation spéciale sur la façon de s'engager avec les passagers chinois : de l'enseignement des salutations de base au personnel des ventes (comme Xīnniǎnkuàilè, qui signifie Bonne Année en mandarin) à des conseils sur la façon de les aborder.

Et les résultats parlent d'eux-mêmes : cette année, l'aéroport de Vancouver a battu deux records. Collectivement, le 12 février (dernier jour du plan du Nouvel An), l'opération de Vancouver a atteint son record de ventes par jour en dépassant le million de dollars canadiens (équivalent à 770 000 CHF). Sur une base individuelle, le 20 janvier dernier, Marco Zhao, un représentant des ventes à Vancouver, a clôturé la transaction unique la plus élevée dans les 10 ans d'histoire de WDF à Vancouver, d'une valeur 207 945 CAD ! (équivalent à environ 158 032 CHF). Marco a vendu quatre bouteilles de whisky – Macallan Fine et Rare Collection des années 1937, 1938, 1940 et 1947. L'acheteur était un client régulier que Marco connaissait et Marco a passé des jours à lui parler, le convainquant de faire cet achat record.

Une réalisation WorldClass de Marco. Bien joué ! ■

D5 Hudson Va à Hollywood

Lorsque vous voyagez d'un aéroport des États-Unis (et de plus en plus dans le monde entier), vous remarquerez une chose que chaque destination a en commun : la présence de Hudson et Hudson News. Ces magasins emblématiques sont mis en évidence dans des centaines d'aéroports et de terminaux de transport, offrant une oasis de calme pour tous ceux qui ont un itinéraire de voyage animé.

Mais saviez-vous que les magasins n'attirent pas seulement les passagers affamés ; ils attirent également des producteurs d'Hollywood ? Parmi les films les majors

d'Hollywood tels qu'*American Trip* (2010), *Le Terminal* (2004), *Un crime dans la tête* (2004), *Monsieur Schmidt* (2002), *Avec les félicitations du jury* (1994) et *La Firme* (1993) présentent tous les magasins Hudson et Hudson News.

Plus récemment, Hudson News a été présenté dans la comédie *Sully* (2016), mettant en vedette Tom Hanks, et la série à succès *Family Guy*.

Sully est basé sur l'histoire vraie du capitaine Chesley « Sully » Sullenberger, qui a fait un atterrissage héroïque du vol 1549 de l'US Airways à New York sur le fleuve Hudson en 2009, après la panne du moteur de l'avion. Dans une scène filmée à l'aéroport de LaGuardia, dans le hall D du terminal B, le capitaine Sully est passé prendre quelques essentiels du voyage chez Hudson avant d'embarquer sur son vol.

Et, dans un épisode récent de *Family Guy*, *Passenger Fatty Seven*, le personnage principal Peter Griffin visite l'aéroport international de San Francisco avec des amis et suggère qu'il devrait aller chez « Hudson News et prétendre être le mec le plus important là-bas ». Quand il s'y rend, il est accueilli avec des acclamations et des sifflements de clients dans le magasin.

« Il est important pour les marques d'être reconnues de cette façon », dit Hope Remoundos, Directrice Marketing de la Division. « Un bon marketing et une bonne image de marque augmentent la valeur d'une entreprise, offrent aux employés de la motivation, et facilitent les acquisitions de clients et de partenaires ».

Plus d'infos:

www.fox.com/watch/835908163744/7684301568

Même Joe DiDomizio, PDG de la division Amérique du Nord, a fait une apparence à Hollywood, en vedette dans un épisode de la série populaire de CBS, *Undercover Boss*. De retour en 2014, Joe a joué le rôle de Bobby, un employé civil qui a occupé divers postes dans plusieurs sites à travers les États-Unis. L'épisode a été l'un des plus regardés dans l'histoire de la série, et il a donné à des millions de téléspectateurs un regard intime sur le fonctionnement interne de l'entreprise et des opérations d'Amérique du Nord. Comme l'a écrit Joe sur un blog à propos de l'expérience, « ...dans des sociétés saines, il n'y a pas de secrets. Tout est ouvert au débat et à la discussion. J'ai 'fait confiance' en notre capacité de réaliser et je voulais vraiment que tout le monde au sein de l'entreprise voie une transparence complète, en particulier notre équipe de direction ».

Avec l'expansion de la présence d'Hudson dans le monde entier, nous ne serions pas surpris si Bollywood commence à appeler.

pour plus d'informations, visitez:

www.linkedin.com/pulse/20141104185114-67206021-how-being-an-undercover-boss-changed-my-life ■

Au-delà des chiffres

Il est un moment clé de l'année dans le calendrier des affaires, lorsque les entreprises - y compris Dufry - publient leurs rapports annuels.

par **Jorge Muñiz**

Le rapport annuel est probablement l'outil de communication le plus puissant dont une entreprise dispose, car il donne la possibilité de communiquer les messages de la société, de partager les réalisations et de définir les attentes pour l'avenir. Il s'agit aussi de la pièce d'informations la plus complète pour les publics internes et externes. A partir des objectifs et les résultats de l'entreprise à la stratégie sur la façon de surperformer à l'avenir, un rapport annuel fournit une vue globale de la société qui va au-delà des chiffres.

Si vous feuillotez les pages du rapport annuel de Dufry - maintenant disponible sur notre site web d'entreprise - vous constaterez que nous avons inclus une section de durabilité étendue. Nous prévoyons de développer encore cette section dans le rapport de l'année prochaine. Mais pourquoi la durabilité est-elle importante ? Traditionnellement, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est liée à la philanthropie d'une entreprise et pourrait être comparée à un moyen de stimuler la réputation d'une entreprise. Elle est considérée comme un moyen de redonner à la société, par le biais de dons en espèces ou en produits, d'actions bénévoles d'employés, etc. Dufry soutient ce type de participation, mais croit aussi que le programme de RSE d'une entreprise devrait englober une plus grande variété de tactiques, qui peuvent être regroupées en quatre catégories principales :

Impact économique :

Chaque entreprise a un impact sur la société sous forme de taxes, salaires et création de richesse au sein d'une communauté.

Philanthropie :

Les entreprises pratiquent la responsabilité sociale en aidant des organismes de bienfaisance à atteindre leurs objectifs. Cela se fait principalement grâce à des dons directs, mais aussi par la promotion du volontariat parmi ses employés.

Environnement :

Les entreprises, indépendamment de leur taille, ont un impact sur l'environnement. Toutes les mesures qu'elles peuvent prendre pour réduire leur empreinte carbone et leur consommation d'énergie ou pour gérer les déchets de façon plus efficace sont considérées comme bonnes, à la fois pour l'entreprise et la société.

Pratiques de travail éthiques :

Les entreprises remplissent leur responsabilité sociale en traitant leurs employés de façon équitable et éthique

et en veillant à ce que ce soit aussi le cas de leurs partenaires commerciaux, en particulier dans la chaîne d'approvisionnement.

Sur la base de ces quatre catégories d'intérêt, Dufry fournira à ses parties prenantes plus d'informations sur la durabilité à l'avenir et, dès cette année, nous avons l'intention d'améliorer nos rapports sur le plan économique, environnemental et l'impact social de notre activité ainsi que le lien entre notre stratégie et notre engagement envers une économie mondiale durable.



Nouvelle campagne de l'ONU avec l'aéroport de Genève et Dufry.

En tant que groupe, Dufry prend toutes les mesures nécessaires afin d'être prêt à respecter cet engagement envers un rapport de durabilité global. L'an dernier, nous avons mené une « évaluation de l'importance » (materiality matrix). Cet exercice impliquait une cartographie de tous les différents facteurs où notre entreprise a un impact, comme l'environnement, le travail, la création de richesse, etc. Sur la base d'un ensemble d'indicateurs qui sont communs aux pairs de notre secteur, et avec le soutien d'un établissement tiers, nous avons convenu de ce qui est « important » pour notre activité. En conséquence, nous avons identifié plus de 80 indicateurs de performance clés.

Notre objectif ultime n'est pas la préparation d'un beau rapport, mais la création d'un processus de rapport solide qui montre comment Dufry envisage son impact sur le développement durable, et nous permette d'évaluer les risques ainsi que les opportunités auxquels nous sommes confrontés. Ce rapport accru n'est pas seulement une pratique courante parmi les acteurs mondiaux, mais il s'agit d'une étape importante dans laquelle Dufry est déterminé à s'engager afin de renforcer et de favoriser la confiance avec nos parties prenantes : salariés, investisseurs, partenaires, propriétaires, fournisseurs et clients. ■

« Le Meilleur Ami du Voyageur »

Selon les prévisions de fréquentation des aéroports mondiaux 2016 de l'ACI, l'Amérique du Nord possède actuellement 24 % de part de marché du trafic de passagers par région, avec une croissance régulière du trafic international de passagers d'année en année. Et si vous regardez les aéroports les plus fréquentés du monde par trafic de passagers, 30 % des 50 plus grands hubs se trouvent en Amérique du Nord. Et devinez quoi ? Dufry a des activités dans quasiment tous ceux-ci. Cela nous donne l'opportunité unique de nous connecter avec des voyageurs à un niveau approfondi. Nous sommes en mesure d'acquérir de nouvelles visions du marché et d'essayer plus souvent de nouvelles choses. Ce qui nous distingue de nos concurrents, c'est notre service client remarquable, d'incroyables espaces de ventes au détail et les meilleures stratégies de merchandising. Dans ce numéro de Dufry World, nous nous entretiendrons avec Joe DiDomizio, PDG de la division Amérique du Nord. Dufry est présent dans 83 aéroports et centres de transport au sein de la division, avec trois grandes marques - Hudson, Nuance et World Duty Free - à travers 947 magasins.

par Kristen M. Clonan

Les magasins d'essentiels du voyage et de commodité se sont révélés être une opportunité de croissance pour Dufry dans de nombreuses régions. Andrea Belardini et d'autres PDGs de division pensent que Hudson est un « excellent produit ». En Espagne, nous avons récemment remporté un appel d'offres pour exploiter six magasins Hudson à Madrid et nous venons d'en ouvrir huit autres à l'aéroport Chengdu à Pékin. Donc, qu'est-ce qui fait de Hudson un véritable « pilote du marché » ?

Hudson News et Hudson sont deux concepts très réussis dont nous sommes très fiers. Il s'agit d'une partie essentielle de la division 5, car ils ont contribué à jeter les bases d'Hudson Group.

Les concepts fonctionnent de façon transparente grâce aux principes forts et aux ancrages stratégiques pour lesquels les marques se distinguent : exécution opérationnelle, expérience client, gens formidables et relations entre nos employés, propriétaires, fournisseurs et partenaires.

Avec plus de 100 millions de transactions par an portées par la vente de détail des essentiels du voyage, nous savons ce qui nous fait prospérer : les gens. Nous nous efforçons d'être sans faille dans notre exécution, et nous assurons notre succès en créant une expérience client exceptionnelle, sans égal dans



Joe DiDomizio a été filmé pour l'émission de CBS « Undercover Boss ».

le secteur. Tout commence et se termine avec notre objectif d'être le meilleur ami du voyageur. Notre service, notre passion et notre dévouement pour nos clients sont ce qui nous aide à nous différencier de la concurrence.

Comment l'intégration dans la Division se déroule-t-elle ? Des points marquants ou des questions qui méritent d'être mentionnées ?

La partie la plus difficile et la plus importante de toute intégration le mariage de cultures d'entreprise et l'alignement des équipes de direction. Notre Division l'a déjà fait à plusieurs reprises : en 2008, lorsque nous avons intégré la famille Dufry ; en 2014, lorsque

nous avons acquis Nuance ; et en 2015, lorsque nous avons acquis World Duty Free. Avec toute transition, il est important de veiller à ce que les ancrages stratégiques et les objectifs fondamentaux ne soient pas compromis, car cela a un impact direct sur la réussite financière.

Les magasins se déprécient au fil du temps, mais les bonnes personnes s'apprécient au fil du temps. Plus nous pouvons rester centrés sur les gens, mieux la société se comportera. Nous devons nous rappeler que nos actifs les plus importants sont nos employés. À cet égard, nous essayons de trouver des valeurs chez les personnes qui contribuent au bien de la société globale – pas seulement en partie. Toutes les entreprises ont des forces et des faiblesses – et l'objectif est de jouer sur les points forts.

Quels sont les principaux défis et opportunités au sein de votre Division ?

La force du dollar américain a présenté des défis pour nous en ce qui concerne les dépenses discrétionnaires. Nous pensons que nous allons voir un changement au cours de l'année à venir. En termes d'opportunités, nous sommes vraiment enthousiastes quant aux activités hôtelières que nous avons lancées durant le 4ème trimestre, y compris de nouvelles ouvertures de magasins au Palazzo, au Venetian et au Hard Rock Hotel de Las Vegas.

Nous savons que la Division 5 prend le service à la clientèle très au sérieux. Ceci a conduit votre désir de participer à la fameuse émission télévisée de CBS Undercover Boss. Au cours de l'émission, vous avez dit qu'il vous avait donné l'occasion de comprendre ce qui pourrait être amélioré. Est-ce une expérience que vous recommanderiez au reste de vos collègues du GEC ?

Absolument. Il est facile pour les dirigeants comme moi-même d'oublier pourquoi nous faisons ce que nous faisons tous les jours. En fin de compte, notre succès et nos échecs sont dans les magasins que nous exploitons. Undercover Boss m'a donné l'occasion unique de voir la performance de nos magasins et la façon dont nos employés se sentent en personne – un événement rare pour un PDG de division. Le succès commence – et se termine – avec les relations que les dirigeants ont avec leurs équipes. Comme le disait Henry Ford : « Se réunir est un début. Rester ensemble est un progrès. Travailler ensemble est la réussite. »

Parlez-nous de vous. Qu'aimez-vous faire durant votre temps libre ? Nous avons entendu dire que vous aviez joué au football professionnel par le passé (mais c'est une de ces légendes non confirmées de la société !)

J'aime le foot ! J'ai joué à l'Université de Bridgeport, et j'ai joué en semi-pro pour un club portugais (Clube de Futebol Vasco da Gama) près de Bridgeport, Connecticut. Maintenant, j'apprécie le sport à travers mes filles, qui deviennent des joueuses exceptionnelles. Je joue désormais au tennis, et j'aime aussi le spinning et le yoga. ■

EN UNE MINUTE :

- Un plat : Le repas parfait est celui que vous partagez avec les gens que vous aimez. Chaque année, je me réjouis de Thanksgiving, une fête américaine centrée autour de l'expression de sa reconnaissance, du festolement et de la famille.
- Un livre : Ismaël : Une aventure dans l'esprit et l'âme de Daniel Quinn, car il donne une véritable perspective sur la raison pour laquelle l'homme et le monde fonctionnent de cette façon.
- Une ville : Il y a tellement de villes et de destinations que j'aime tant dans le monde qu'il est difficile pour moi d'en choisir une. Mais je dirais que mon endroit préféré a une plage avec une eau bleue cristalline.
- Un film : J'adore les comédies. Bien qu'il soit difficile de choisir, je dirais Mary à tout prix.
- Un passe-temps : Le tennis. C'est une véritable passion. Parfois, il m'arrive même de corder mes propres raquettes de tennis à la maison. C'est thérapeutique.
- Un leader : Il y a de nombreuses personnes qui m'inspirent. Beaucoup sont des penseurs, mais pas des dirigeants, comme John Lennon, Albert Einstein, John Adams, entre autres. Si je devais choisir un seul dirigeant qui a eu un impact sur ma vie, je choisirais mon père, Mario DiDomi-zio.



Lancement du Site Web Repensé de Dufry

Dufry a lancé son site Web remanié pour mieux mettre en valeur la marque Dufry et fournir une expérience utilisateur améliorée aux intervenants clés.

par Sherin Branquinho

Suite à l'intégration de Nuance et de World Duty Free, Dufry est devenu le leader mondial des détaillants de voyage au service d'un cinquième des clients du monde entier. En 2016, nous avons été inclus dans le Swiss Leader Index, compilant les 30 plus grandes sociétés suisses cotées au SIX Swiss Exchange.

Il était important de tenir compte de cette évolution de la marque Dufry. Notre mission a commencé en 2015 avec le lancement de la nouvelle image de marque et du nouveau logo Dufry qui reflètent notre patrimoine et notre accent actuel : le duty free. L'étape suivante consistait à créer un nouveau site Web pour présenter la société que nous sommes devenus pour tout intervenant, qu'il soit client actuel ou potentiel, aéroport, propriétaire, marque, investisseur, média et, bien sûr, notre personnel.

La refonte reflète notre engagement « WorldClass. WorldWide ». Cette nouvelle plate-forme a été créée pour mettre en valeur notre marque avec un look moderne et de pointe, un design réactif qui offre aux utilisateurs l'opportunité d'accéder à notre site Web à partir de n'importe quel appareil, où qu'ils soient dans le monde.

Le nouveau site démontre également la façon dont les formes numériques font partie intégrante de la stratégie et du modèle d'exploitation de notre entreprise.

Dufry.com donne un accès facile à une gamme complète de services et de sous-pages, comme nos services Réservez-Collectez maintenant disponibles dans de nombreux aéroports, ainsi que nos marques de vente au détail. Le nouveau site rassemble toutes les informations relatives à Dufry en un seul endroit.

Nous avons également créé un centre de téléchargement où les utilisateurs peuvent accéder à l'ensemble de nos rapports, présentations, actualités et fichiers multimédias de façon rapide et facile, et développé la section des contacts afin que les gens puissent facilement trouver et communiquer avec la personne qu'ils recherchent dans l'entreprise.

Une autre caractéristique clé est son format accessible et son design entièrement réactif, offrant à l'utilisateur final une navigation facile, efficace et intuitive. Nous savons que nos intervenants sont habitués à travailler

et à accéder aux informations en déplacement, et ainsi travaillé dur pour s'assurer que le niveau de navigation soit maintenu sur tous les appareils, des smartphones aux PC.

Les équipes à travers l'entreprise – à savoir la Communication & RI, le Marketing et Service à la Clientèle, les Ressources Humaines et aussi le Juridique et l'Informatique – ont été impliquées dans la planification, la création et la mise en place du nouveau site Web, main dans la main avec Wonderous, notre agence partenaire qui partage notre vision et a construit le site Web. Il a été vraiment amusant et excitant de travailler sur le projet de pré-lancement, en donnant aux équipes impliquées la

chance de travailler en étroite collaboration pour créer une plate-forme qui selon nous permettra d'améliorer l'expérience utilisateur.

Nous aimerions profiter de l'occasion pour remercier les équipes impliquées dans le design, le développement et le nouveau lancement de Dufry.com et nous espérons que tout le monde aime l'utiliser autant que nous !

Si vous avez des questions ou des commentaires, nous serions heureux de vos commentaires, alors contactez-nous via :

communications@dufry.com. ■

Divisions 

D4 Mexique, Première Opération à être Compatible

Il ne fait aucun doute que BOM est l'acronyme de l'année pour Dufry. BOM – qui signifie Business Operating Model (ou modèle d'exploitation de l'entreprise) – définit essentiellement le cadre de la façon dont Dufry entend mener des opérations dans les différents endroits. En substance, une manière standardisée de gérer l'entreprise avec des adaptations locales qui permettront d'optimiser la gestion des opérations, tout en offrant des rendements.

Elle a des conséquences directes sur de nombreuses fonctions : de l'informatique à la chaîne d'approvisionnement, aux finances, aux rapports, aux opérations, etc. Et le véritable défi se dresse sur la migration vers la nouvelle façon de faire des choses tout en améliorant le service offert à nos clients.

La société travaille dans toutes les divisions pour la mise en œuvre du BOM et le Mexique sera le premier pays à avoir une pleine mise en œuvre du nouveau modèle d'exploitation au cours du premier semestre de cette année. Mais la question qui demeure est : Pourquoi le Mexique et pas un autre pays ?

Il y a deux raisons principales. La première est l'engagement et l'attitude du 'possible' de la direction et du personnel mexicains, qui ont toujours été très favorables à la conduite du changement. D'un point de vue stratégique, le Mexique est en quelque sorte comme un mini-Dufry et reflète clairement l'évolution de notre société et la complexité que nous avons atteinte à ce jour. C'est le laboratoire idéal pour piloter la mise en œuvre du BOM.

Le pays dispose de deux grandes opérations – l'aéroport international de Mexico (DF) et l'aéroport international de Cancun qui fournissent le terrain d'essai idéal pour le BOM – ils sont de taille similaire et proviennent de modèles d'exploitation différents, Dufry et World Duty Free.

Il y a des systèmes d'ERP différents pour gérer les produits en magasin, la chaîne d'approvisionnement et la logistique, et les magasins proposent également différentes catégories et gammes de produits. Sur une petite échelle, ces deux opérations fournissent la plupart des défis potentiels auxquels nous serons confrontés dans la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel dans l'ensemble de l'entreprise.

Le déploiement a commencé l'année dernière et apporte déjà une plus grande efficacité et des économies. L'essai a impliqué un personnel à tous les niveaux : pays, globale et divisions – un excellent exemple de véritable travail d'équipe en action.



Le personnel et la direction du Mexique ont une raison de célébrer. Choisis comme le premier endroit où le nouveau modèle d'affaires (business operating model BOM) sera mis en œuvre.

Le Mexique fournit le parfait exemple pour le reste d'entre nous ! ■

Retour au sol... avec Yves Gerster

Lorsque vous travaillez tous les jours dans un bureau, vous pouvez penser que vous êtes en train de perdre la perspective de l'entreprise. C'est pourquoi Yves Gerster, Directeur Mondial de la Trésorerie, a décidé de passer une journée de travail complète dans notre magasin duty-free à l'aéroport de Zurich. Yves décrit son expérience de la vente, du réapprovisionnement et du traitement avec les clients, et pourquoi cela l'a aidé à acquérir une meilleure compréhension de l'entreprise.

par Yves Gerster

En tant que trésorier, je fais partie de l'organe administratif de Dufry et mon travail n'est généralement pas directement lié aux opérations. Mes principaux intervenants sont principalement des membres du service financier, les banques et les investisseurs de la dette. Après avoir travaillé pendant dix ans pour Dufry, j'ai évidemment une compréhension générale sur la façon dont fonctionne un magasin, mais je manque de connaissances plus approfondies sur tous les processus et toutes les conditions préalables qui doivent être remplies avant que nous puissions vendre à nos clients.

J'ai eu l'occasion d'avoir un aperçu rapide des services clés, qui comprenaient la logistique et chacun des différents concepts de magasins que Dufry opère à Zurich, y compris des magasins spécialisés, du duty-free principal et des magasins de duty-free à l'arrivée. Mes tâches essentielles ont inclus le réapprovisionnement des rayons et l'étiquetage des produits, mais j'avais aussi un contact direct avec les clients et j'essayais également de vendre activement.



Yves Gerster (à droite) reçoit un aperçu du travail quotidien « en avant » dans les magasins.

Toute tâche qui implique un contact direct avec les clients est extrêmement difficile. Dans mon travail normal au jour le jour, il y a deux principaux avantages : généralement je suis le client, et j'ai une relation existante avec des homologues qui sont intéressés par une relation à long terme. Cela rend la vie relativement plus facile.

Cependant en magasin, c'est exactement le contraire. Je devais attirer l'attention de quelqu'un que je n'avais jamais rencontré auparavant – quelqu'un qui est pressé ou peut être stressé et qui n'est potentiellement pas disposé à faire des achats. En plus de cela, vous devez faire face à toutes sortes de gens et, malheureusement, tout le monde n'est pas sympathique. En fait, certaines personnes étaient même assez méprisantes. Tout le monde a de bons et de mauvais jours, mais il est assez exigeant de s'adapter à toutes ces différentes mentalités et attitudes et toujours garder le sourire, tous les jours, toute la journée.

En tant que client, je prends beaucoup de choses pour acquises. Par exemple, le stock sur les étagères. Nous sommes habitués à voir que tout est en ordre parfait pour nous et ne remarquons peut-être pas l'effort constant qui est requis par la logistique et la force de vente afin de s'assurer que tous les produits soient placés, tandis que toutes les étiquettes sont mises en avant, les rayons sont propres et les niveaux de stocks sont bien gérés.

Le faire une fois est relativement simple. Toutefois, prendre un soin constant sur tous les petits détails et maintenir des normes élevées est une compétence impressionnante et vitale pour la rentabilité du groupe.

Les magasins spécialisés sont un autre exemple : J'ai été formé sur un processus détaillé, presque orchestré, du moment où le client entre dans le magasin jusqu'à ce qu'il quitte le magasin. Chaque étape a été définie avec précision, y compris la façon dont vous avez accueilli le client ou combien de temps vous avez attendu jusqu'à ce que vous lui ayez posé la première question.

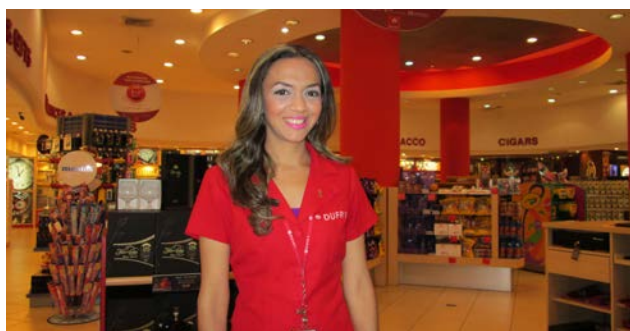
La connaissance des produits et de la marque démontrée par les associés aux ventes m'a beaucoup impressionné. Il est très important d'écouter leurs points de vue car ils sont très bien informés sur nos clients et l'entreprise en général. ■

Out-in-Front : Délivrant une force de vente améliorée dans le monde entier

L'excellence du service à la clientèle est toujours un objectif clé pour l'entreprise. Cependant, les différences culturelles, les habitudes locales et même le savoir-faire apporté par les différentes sociétés que nous avons acquises au cours des dernières années posent un défi : comment pouvons-nous nous assurer de fournir constamment un excellent service dans tous les sites ?

par Anni Maley

Le rôle des programmes de ressources humaines comme Out-in-Front (OIF) est essentiel afin de s'assurer que les meilleures pratiques soient partagées et que nous mettions les ressources là où elles sont nécessaires pour obtenir un service supérieur et, en fin de compte, augmenter les ventes. Lancé en 2012, le programme OIF fonctionne maintenant dans 47 des 64 pays où nous opérons, et le chiffre devrait atteindre 57 cette année. Le programme est soutenu par un processus simple : une formation des formateurs. Cela signifie développer les superviseurs de magasins et les managers de magasins pour éduquer, observer, noter et coacher leurs équipes des ventes avec les dernières techniques de vente et de service à la clientèle, les élevant dans leur rôle de leadership en tant que Formateurs Dufry Certifiés. Nos Formateurs Dufry Certifiés reçoivent une éducation permanente, composée de modules allant de l'essentiel du produit à la façon de manager les gens. Le programme de l'OIF a transformé notre premier niveau de leadership pour en développer d'autres.



María Solliet Meneses a impressionné les superviseurs et les clients avec ses capacités de persuasion.

À la fin de l'année 2016, Dufry comptait plus de 1 700 formateurs certifiés et plus de 11 000 professionnels de la vente bénéficiant du programme. Il a atteint son objectif d'éloigner les superviseurs et les managers de magasins d'un rôle axé sur la tâche à un rôle de gestionnaire des ressources humaines, augmentant les scores d'Évaluation

de la Performance du Superviseur de 43 pour cent la première année à 64 pour cent sur trois ans. Ce niveau de compétence et d'éducation aboutit finalement au fait que les ventes, grâce à la vente croisée et à la montée en gamme, ainsi que des petites réussites autour de notre portefeuille de magasins, renforcent la confiance et stimulent nos équipes. Nous comptons de nombreuses personnes à succès au niveau mondial avec des histoires inspirantes.

Voici quelques exemples de la vie réelle de l'ensemble de nos différentes divisions :

- Division 1 : Victoria Klimou à Athènes a réussi à convaincre un client à destination de Doha d'augmenter son panier et d'acheter sept montres (une pour chaque membre de la famille) au lieu d'une.
- Division 2 : Ekaterina Kotlyarova à Saint-Pétersbourg a présenté un client une toute nouvelle sélection de Noël, résultant en cinq articles supplémentaires sur sa liste d'achats.
- Division 3 : Sur la base des commentaires reçus des clients, Firminus Shiran, de notre opération de Sharjah, a identifié un marché potentiel pour du whisky vieilli. La direction a accepté un essai et un stock de whiskies de 30 à 40 ans a été vendu en un court espace de temps.
- Division 4 : María Solliet Meneses, du Nicaragua, a encouragé une cliente à acheter une bouteille de CKOne dans notre magasin au lieu de partir dans le magasin d'un concurrent, en dépit du fait que nous n'avions plus de testeurs pour ce parfum. La cliente a cité l'excellent service à la clientèle de Maria comme la raison pour laquelle elle avait choisie de faire ses achats chez nous.
- Division 5 : À Newark, Jacqueline Thompson a appris des phrases de mandarin et des techniques pour augmenter ses records de ventes avec les passagers chinois. Beaucoup demandent désormais spécifiquement Jacqueline lorsqu'ils voyagent par Newark, ce qui prouve à quel point elle s'engage avec les ressortissants chinois. ■



« Ahlan wa Sahlan »* chez Dufry Marrakech

Le terminal 1 récemment ouvert à l'aéroport de Marrakech-Menara accueille un nouveau magasin Dufry remarquable à traverser qui fait une boucle en huit et couvre 1 460 m². Le magasin dispose d'un espace de plus de 435 m² consacré à la beauté, et 700 m² de magasins spécialisés - y compris les concepts Suncatcher et Timebox, et une grande offre d'alimentation, d'alcool et de tabac.

Ce nouvel environnement commercial attrayant dispose également d'une canopée architecturale à boucle infinie qui a été introduite pour définir l'espace de vente au détail et intégrer l'éclairage. Les sections intérieures de la canopée disposent d'un chantournage au design

géométrique marocain, donnant un sens contemporain du lieu de la zone commerçante.

L'espace comprend également un coin salon entouré de plantes pour refléter la beauté des jardins marocains. Cela se fond parfaitement avec la technologie moderne pour une expérience client étonnante. Un grand écran numérique dynamique accueille les clients tandis qu'un panneau numérique est incorporé dans la canopée « infinie ».

*« Ahlan wa sahlan » (Une expression arabe d'hospitalité qui signifie « Bienvenue »). ■