



# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE  
MAGAZINE**  
ÉDITION 28  
Septembre 2018



 De la consolidation à la transformation **26**

 Entretien avec Fred Creighton **8**

 Le Festival du whisky – La puissance des activations mondiales **22**

# Flux de trésorerie disponible record au premier semestre 2018

Par Julián Díaz

Au premier semestre 2018, Dufry a réalisé une solide performance soutenue par une bonne croissance dans la plupart de nos régions. Le chiffre d'affaires a progressé de 7,2 % à 4 097,1 millions de CHF contre 3 821,3 millions de CHF à la même période de 2017, et je suis très satisfait de la génération d'un flux de trésorerie disponible exceptionnel et record qui a atteint 330,2 millions de CHF, le plus haut niveau historique au premier semestre. La croissance organique a continué d'être saine et a atteint 5,5 %. Les points forts ont été enregistrés en Europe de l'est, au Moyen-Orient, en Asie et en Australie, ainsi que dans nos divisions nord-américaines, qui ont progressé respectivement de 22,1 % et 7,7 %. À l'exception du Brésil et de l'Argentine, exposés à l'appréciation du dollar américain, les opérations d'Amérique latine et d'Amérique centrale ont également connu de bonnes performances. Le Royaume-Uni et l'Europe centrale ont enregistré une performance globalement positive, tandis que la croissance de l'Europe du sud et de l'Afrique a également été positive.

## Reconnaître nos employés

C'est toujours un grand plaisir pour moi de lire des nouvelles au sujet des Dufry One Awards et de faire connaissance avec les équipes et les collègues récompensés pour leurs réalisations exceptionnelles. Les lauréats des Dufry One Awards ont tous dépassé les attentes pour mieux servir nos clients et con-

### Impression

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

Équipe Éditoriale Quartier Générale : Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Javier González, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, 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



tribuer au succès de notre entreprise. Les exemples de leurs actions prises montrent de manière impressionnante la façon dont des initiatives individuelles à tous les niveaux de notre organisation peuvent aider à faire la différence et à améliorer notre excellence opérationnelle globale. Je voudrais donc adresser mes félicitations personnelles et ma gratitude à tous les lauréats 2018.

## La transformation de Dufry devient réalité

Dans ce numéro de Dufry World, il apparaît clairement dans plusieurs articles la mesure dans laquelle Dufry procède à sa transformation. Outre les progrès réalisés dans la mise en œuvre du modèle opérationnel des affaires ( le BOM ) pour aligner nos méthodes de travail, nous apprenons également l'amplification de l'introduction de Dufry Connect, qui offre une plateforme hautement professionnelle à tous nos employés pour gérer tous les sujets traitant des RH ainsi qu'un ensemble complet de services individuels. Ceux-ci vont d'opportunités de formation à des plans personnels de performance et de développement, en passant par une vue d'ensemble complète d'organigrammes et d'offres d'emploi internes.

Dans le contexte de la transformation, je voudrais également souligner les nombreuses nouvelles sur les ouvertures de magasins, les contrats signés et les améliorations que nous apportons pour accroître notre présence et élargir notre offre aux clients. Cette expansion continue contribue également à améliorer les opportunités pour nos employés de développer davantage leur carrière au sein de la famille Dufry, à la fois d'un point de vue des compétences et de la géographie, s'ils voient et sont prêts à accepter de nouveaux défis dans d'autres zones géographiques et donc de faire de nouvelles expériences personnelles.

**Merci de votre soutien continu et de votre motivation**

Comme je l'ai mentionné ci-dessus, Dufry avance de plusieurs manières – et pour cela, chers collègues, je voudrais tous vous remercier pour votre soutien continu et votre dévouement envers la société. J'apprécie la motivation et la volonté que je vois pour faire les prochaines étapes de développement et atteindre un niveau supérieur d'excellence. Je suis impatient de réussir le second semestre et de travailler avec vous pour atteindre nos objectifs. ■

## D5 Le plus grand magasin Hudson au monde

Le plus grand magasin Hudson au monde, « ATL Shops by Hudson », a été inauguré le 15 juin 2018 à l'aéroport le plus fréquenté au monde, l'aéroport international Hartsfield-Jackson d'Atlanta. L'espace de vente, d'une surface totale de plus de 465 m<sup>2</sup>, sera consacré aux visuels modernes, aux nouveaux produits et aux expériences de magasin dans la magasin avec les marques exclusives « Ink by Hudson » et « Sweet Indulgences ».

La conception du magasin ATL Shops by Hudson fait partie de la stratégie globale de développement visant à convertir ses sites d'essentiels de voyage et de commodité en magasins Hudson et à les moderniser. ■

## D2 Le prix Dreamstore pour le magasin Collection au T5 de l'aéroport Heathrow de Londres

Le magasin Collection du Terminal 5 d'Heathrow a remporté le prix Dreamstore du Moodie Davitt Report 2018. Dans le cadre de ce concours annuel, les propriétaires de marques du monde notent les détaillants de voyage du monde entier, tirant des opinions de différentes catégories et régions et d'entreprises, grandes et petites. Ces récompenses représentent la reconnaissance par nos partenaires des meilleures pratiques de vente au détail pour chacune des principales catégories de produits.

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



Le magasin de lunettes de soleil de l'aéroport de Londres Heathrow, Terminal 5, fascine les clients ainsi que le jury du prix Dreamstore 2018.

Pour choisir le « meilleur des meilleurs », les marques sont invitées « à indiquer quels partenaires commerciaux comprennent et sensibilisent leurs consommateurs, ajoutent de la valeur à la proposition de travel retail, favorisent la transparence et le partage de données et défendent l'innovation et le partenariat. »

Ce prix Dreamstore reconnaît les efforts conjoints de plusieurs équipes de Dufry. De l'équipe commerciale au développement des magasins, à la planification de l'espace, au marketing, etc., c'est la combinaison de tous ces éléments qui a permis de remporter cette fabuleuse victoire. Pour la deuxième année consécutive, notre magasin Collection au Terminal 5 d'Heathrow a été considéré comme le meilleur magasin au monde de sa catégorie !

La segmentation claire des catégories, la grande variété de produits, la gamme de prix et la conception attractive du magasin, ainsi que l'excellente connaissance des produits par notre personnel, ont été les principaux aspects mis en évidence par les marques. Elles ont également noté la communication efficace en rayon des messages de marque, les campagnes marketing et promotionnelles engageantes en magasin ainsi que le service exceptionnel offert aux clients par notre équipe experte du magasin. ■

Division News **3, 7, 11, 13**

People **8, 16**

WorldClass **12, 14, 20**

Key Story **26**

Favorite Shop **28**



## Les investisseurs touchent et expérimentent notre stratégie numérique

**Dufry a invité les investisseurs et les analystes financiers au Dufry Day 2018 à Zurich, en Suisse, pour présenter les réalisations de la stratégie numérique et plonger dans le développement de la chaîne de croisière et de l'Asie, ainsi que sur le BOM. Dernier point mais non des moindres, les changements à venir dans nos rapports financiers déclenchés par de nouvelles réglementations ont également été présentés à la communauté financière.**

**Par Renzo Radice**

Près de 100 invités externes ont assisté au Dufry Day 2018 - l'événement annuel organisé par Dufry pour donner aux investisseurs et aux analystes financiers un aperçu du développement de l'entreprise qui va au-delà du simple reporting financier. L'objectif principal de cet événement est de fournir à la communauté financière des informations détaillées sur les projets en cours et les développements, afin d'améliorer leur compré-

hension de la stratégie, des objectifs et des réalisations de l'entreprise.

Outre un aperçu de la stratégie d'allocation de Dufry par notre chairman Juan Carlos Torres et la mise à jour de la stratégie présentée par le CEO Julian Diaz, l'événement de cette année portait sur le statut du BOM, la croissance du marché des croisières et de l'Asie, ainsi que sur les réalisations de la stratégie numérique.

**Ce que je vois et touche, c'est ce que je crois**

Dufry décrit et parle de la stratégie numérique aux investisseurs depuis plusieurs trimestres, mais n'avait jusqu'à présent pas présenté les différentes applications, les outils et les services d'une manière étendue et interconnectée. L'une des priorités de l'événement était d'aider la communauté financière à voir, toucher, ressentir et expérimenter le magasin de nouvelle génération, le service Reserve and Collect et l'application RED by Dufry de ses mains et de ses yeux. Après une présentation de Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director, dans laquelle il a expliqué les différents éléments de la stratégie numérique et donné un aperçu de la direction future de notre voyage numérique, une visite à l'aéroport de Zurich a donné l'opportunité d'expérimenter personnellement l'interconnexion de tous ces éléments.



Dans le salon, de grandes bannières, y compris des écrans de télévision, ont fourni des informations supplémentaires sur les autres magasins de nouvelle génération déjà ouverts à Londres Heathrow, Melbourne, Madrid et Cancún.

L'équipe représentant nos activités en Suisse a guidé les différents groupes d'invités à travers les magasins et leur a proposé de découvrir comment le magasin de nouvelle génération « parle et interagit » avec les clients. L'endroit où les produits pré-commandés peuvent être collectés a été présenté ainsi que la façon dont il est possible de s'inscrire à RED par Dufry afin de collecter des points et de bénéficier de services supplémentaires à l'aéroport. Leur savoir-faire et leur dévouement ont grandement soutenu notre intention et ont joué un rôle important dans la production de réactions et de réponses positives que nous avons reçues.



Le CEO de Dufry, Julián Díaz (à gauche), discute avec Ryan Skaria (au centre) et Sharif el Khazen, tous deux de Metronome Capital.



Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director, explique dans sa présentation la nouvelle ère numérique chez Dufry.

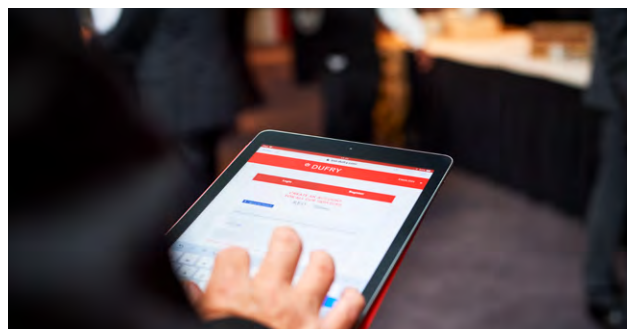
**Diversification des activités : Expansion multicanal en mer et en Asie**

Eugenio Andrades, Chief Executive Officer Operations and Strategy, a présenté aux participants une mise à jour de l'expansion récente de Dufry sur le canal de croisière en présentant le potentiel du marché mondial des croisières et les opportunités pour Dufry. Le marché des croisières est l'un des créneaux à la croissance la plus rapide dans le commerce de détail et les chantiers navals de construction de navires de croisière sont complets pour la prochaine décennie. Avec une empreinte mondiale encore plus étendue, Dufry est désormais plus que jamais prêt à servir le secteur des croisières avec ses propres « ports » en Asie, en Méditerranée,



Eugenio Andrades, CEO Operations and Strategy, a donné dans sa présentation une mise à jour sur l'expansion de l'Asie et les Services de Croisière de Dufry.

dans les pays nordiques et des Caraïbes, grâce à son réseau de centres d'opérations et de distribution. Il s'agit d'un atout précieux car au cours de l'année, les navires individuels ont tendance à naviguer dans différentes



Les participants au Dufry Day ont pu expérimenter sur tablettes les outils numériques que Dufry fournit à ses clients.

parties du monde et ont donc besoin d'un réseau mondial pour les servir partout où ils jettent l'ancre.

De plus, Eugenio a expliqué l'importance stratégique des contrats les plus récents remportés en Asie, tels que le resort de Genting Highlands en Malaisie et la concession de la gare ferroviaire de Hong Kong. Il est important que les investisseurs comprennent l'approche de Dufry envers les « opérations de centre-ville », où nous nous concentrons sur des lieux qui offrent le même type de « voyageurs captifs » que les aéroports, tels que les centres de loisirs, les casinos, les gares, etc.



Les collaborateurs de Dufry entre eux. De gauche à droite : Jorge Born, BoD Dufry ; Luis Marin, Chief Corporate Officer ; Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director ; Pascal Duclos, General Counsel.

### D'où vient l'efficacité du BOM ?

Le BOM a suscité des attentes claires au sein de la communauté financière, car il va améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Cependant, lorsque nous avons parlé aux investisseurs, à la direction et à l'équipe des relations avec les investisseurs, il a été demandé à plusieurs reprises comment ces gains d'efficacité seraient générés et pourquoi le BOM n'était pas un programme de réduction des coûts traditionnel. José Antonio Gea, Deputy Group Chief Executive Officer, a clarifié ce point dans son discours et sa présentation. Il a souligné l'importance d'avoir des structures organisationnelles alignées au niveau des divisions et des pays, d'utiliser les mêmes processus dans toutes les opérations du groupe, ainsi que les avantages de travailler avec les mêmes outils et systèmes. Ces étapes sont les prérequis en vue de générer les 50 millions de francs suisses d'économies attendues.



Rafael Duarte, Global Investor Relations Head (à gauche) avec Felix Remmers de zCapital.

### Nouveaux ICP en matière de reporting financier à partir de 2019

La présentation la plus technique de la journée a été donnée par le CFO Andreas Schneider, dans lequel il explique à la communauté financière l'impact que l'introduction du nouveau règlement « IFRS 16 » aura sur le reporting de Dufry à compter de l'exercice 2019. Étant donné que ce règlement inclut un nouveau traitement comptable de nos contrats de concession, certains de nos ICP utilisés « traditionnellement » pour évaluer la rentabilité opérationnelle de l'entreprise, comme l'EBITDA, n'auront plus la même signification – pour ne pas dire « perdront complètement leur valeur informative » – et devront donc être remplacés par de nouveaux ICP. S'adapter à cette nouvelle réalité n'est pas seulement un défi interne, mais exige également des analystes financiers et des investisseurs un travail approfondi afin d'adapter leur évaluation financière et les modèles d'évaluation de notre société. Dans ce contexte, les premières indications de base données par Dufry sur la façon dont nous entendons aborder le nouveau cadre réglementaire et les ICP que nous avons l'intention d'utiliser pour aller de l'avant – même si ce n'est pas encore avec tous les détails – ont été très bien accueillies et appréciées.

EBITDA	12	13	13
Depreciation	(2)	(2)	(2)
Amortization	-	-	-
EBIT	10	11	11
Financial results	-	-	-
EBT	10	11	11
Taxes	-	(1)	(3)
Net earnings	-	-	9
EBITDA	-	-	13
Working capital	-	-	(0)
Taxes	-	-	(3)
Capex	-	-	-

Andreas Schneider, CFO, décrit dans sa présentation les implications pour Dufry de la nouvelle norme internationale d'information financière 16.

### Des retours globaux positifs

Les retours globaux des analystes et des investisseurs après l'événement ont démontré que nous avons atteint notre objectif. L'importance de ces événements, dans lesquels les projets opérationnels et les développements actuels font l'objet de discussions séparées des présentations de résultats purs, est un investissement très précieux réalisé par Dufry en vue de s'assurer que toute la communauté financière comprenne où nous voulons aller avec notre stratégie et quels jalons sont nécessaires pour finalement atteindre nos objectifs. ■

## D2 Nouveau contrat à l'aéroport de Norwich

Dufry a signé un nouveau contrat pour gérer le magasin tax-free et duty-free à l'aéroport de Norwich. Il s'agit d'une nouvelle victoire aéroportuaire pour Dufry et l'accord porte sur 12 ans.

Le nouveau magasin couvrant plus de 200 m<sup>2</sup> offrira un vaste éventail de produits dans toutes les catégories et portera l'expérience d'achat à l'aéroport à un niveau supérieur pour les 500 000 passagers qui fréquentent l'aéroport chaque année. ■

## D3 Nouvelle expansion de l'empreinte en Australie

Dufry a renforcé sa présence dans la division Europe de l'est, Asie, Moyen-Orient et Australie en signant un nouveau contrat avec l'aéroport de Perth pour exploiter un total de 2 300 m<sup>2</sup> avec deux magasins duty-free situés dans la zone des départs et des arrivées, dans le terminal international I. Le contrat à long terme durera 7 ans.



Deux nouveaux magasins duty-free de Dufry à l'aéroport de Perth apporteront une expérience WorldClass à l'aéroport.

Dufry apportera une expérience de niveau mondial à l'aéroport de Perth et à ses clients en offrant un espace de vente total d'environ 2 300 m<sup>2</sup> dont 1 200 m<sup>2</sup> dans les magasins de départ et 1 100 m<sup>2</sup> dans ceux d'arrivée. Les magasins duty-free proposeront un concept de vente dynamique et attrayant en proposant un design sur mesure pour les catégories principales et un format spécifique qui ravira les clients avec une grande sélection de produits australiens et locaux, d'alcools, de vins et de cadeaux. L'offre inclura les dernières tendances ainsi qu'une large gamme de produits des marques les plus renommées au monde parmi plusieurs catégories, telles que les parfums et cosmétiques, les vins et spiritueux, le tabac, la confiserie, l'électronique, les montres et les accessoires de mode, entre autres. En mettant l'accent sur le développement numérique, Dufry s'associera à l'aéroport de Perth afin d'améliorer

l'expérience du canal numérique pour les passagers grâce au déploiement des outils RED by Dufry, Reserve and Collect et Instore Digital. ■

## D1 De nouveaux magasins duty-free à l'aéroport international de Rhodes

L'inauguration des nouveaux magasins duty-free occupant 1 466 m<sup>2</sup> dans les zones Intra et Extra Schengen à l'aéroport international « Diagoras » de Rhodes a eu lieu le 7 juin 2018.



De gauche à droite : Pedro Castro, CEO Division 1 ; George Vilos, Executive Director of Commercial & Business Development Fraport Greece ; Juan Carlos Torres Carretero, Chairman Board of Directors Dufry ; Alberto Iglesias, Deputy General Manager Greece ; George Velentzas, CEO Hellenic Duty Free Shops ; Dimitris Kopelouzou, Chairman Copelouzou Group ; Christos Kopelouzou, Vice President Fraport Greece.

Le magasin principal à traverser occupe une surface commerciale totale de 1 074 m<sup>2</sup>, proposant des parfums et des produits cosmétiques de diverses marques internationales renommées, ainsi qu'une sélection de produits cosmétiques grecs naturels. En outre, les clients peuvent découvrir un large éventail de spiritueux, confiseries, produits traditionnels grecs, tabac et matériel électronique, accessoires de voyage et souvenirs. Le « Hellenic Gourmet », situé au centre du magasin à traverser, offre aux voyageurs la possibilité d'expérimenter un avant-goût de la Grèce et de le ramener à la maison. Avec 146 m<sup>2</sup> de surface de vente, « Luxury » propose les dernières tendances en matière d'articles de mode de marque tels que des montres, accessoires et lunettes de soleil. Enfin, « Last Minute », qui couvre une surface commerciale de 246 m<sup>2</sup>, propose une sélection d'essentiels du voyage, y compris des souvenirs. ■

# Prêt pour la prochaine partie de l'histoire

**Des environnements commerciaux aéroportuaires les plus grands et les plus respectés d'Heathrow et de Gatwick jusqu'aux gares ferroviaires, magasins pour diplomates, compagnies de croisières et même tunnels sous-marins, Fred Creighton – DCEO Division 2 de Dufry – nous fait découvrir ce marché fascinant, et les nombreuses opportunités de croissance pour l'entreprise dans cette région.**

Par Jorge Muñiz

**La croissance de l'entreprise est une priorité pour la société. Cependant, ce n'est pas une tâche facile à réaliser sur un marché plus mature comme la Division 2... mais la Division continue de croître ! Comment cela se passe-t-il ?**

D'excellents magasins, de bons produits, des gens formidables – cela semble simple, n'est-ce pas ? Bien que l'activité soit assez diversifiée, notre atout principal réside dans les magasins hors taxes et duty-free, ce qui pousse notre activité principale. En tant qu'entreprise, nous avons pu créer des expériences d'achat fantastiques, répondant aux besoins de nos clients et développant les compétences et les connaissances de notre personnel. Au cours des derniers mois, nous avons investi dans les environnements de vente au détail, par exemple du terminal 3 NGS de Heathrow, à Gatwick North, à Zurich, à Bâle et à Helsinki, et nous cherchons maintenant à moderniser tous nos magasins en Suède.

Nous excellons dans la livraison de marques de renommée mondiale à nos clients à des prix imbattables. Notre personnel produit des résultats extraordinaires chaque jour et ONEDUFRY est un excellent exemple de l'importance du service client, car il aide nos collaborateurs à se soutenir mutuellement dans la conversion de clients et la vente.

La Division 2 est un excellent exemple de diversification de l'entreprise. Au Royaume-Uni seulement, nous avons des magasins de mode, de sport, d'accessoires et de jouets chez Center Parcs – une destination de vacances populaire au Royaume-Uni, exploitons des magasins sur 4 navires de croisière, possédons des magasins des deux côtés de l'Eurotunnel – le tunnel sous la Manche, et cette année, nous avons commencé à exploiter un magasin de dépannage à la gare St. Pancras International, servant les passagers qui voyagent sur la ligne ferroviaire à grande vitesse Londres-Paris. Avec une telle opportunité et en travaillant en étroite collaboration avec nos aéroports et nos partenaires commerciaux, nous nous efforçons d'optimiser leur vision de l'offre et des sites de vente au détail.



Fred Creighton, CEO Division UK et Europe de l'Ouest, poursuit un nouveau projet passionnant intitulé « The Circle ».

**Quelles sont les complexités de la gestion d'un portefeuille d'opérations aussi diversifié ?**

Croyez-moi, elles sont plutôt nombreuses ! Par exemple, les activités de St. Pancras et des navires de croisière sont toutes deux très différentes de ce que nous faisons normalement ! Nous avons dû apprendre très rapidement sur les activités de dépannage et de croisière (et nos collègues d'Hudson et du Miami Center of Excellence ont joué un rôle important ici). La logistique, l'offre de produits, le profil client, la forte rotation des passagers, le réapprovisionnement quotidien des produits, ... tout cela est très différent d'une opération aéroportuaire ! Et c'est un atout de Dufry : les grandes quantités de connaissances et d'expertise à travers le monde que nous pouvons appeler pour obtenir de l'aide.



Dans le secteur des croisières, Cunard, exploitant du paquebot Queen Elizabeth II, a donné à Dufry l'opportunité d'exploiter des magasins à bord. Ce navire traverse le monde pendant huit mois. Cela signifie que nous devons réapprovisionner le bateau alors que le bateau est en route à l'autre bout du monde... mais sans aucune information sur les produits et les quantités nécessaires. Notre activité CenterParcs est relativement inconnue mais mature et fonctionne depuis plus de 10 ans. Il s'agissait d'une entreprise dirigée par Nuance UK depuis de nombreuses années, avec une équipe de professionnels restreinte mais très talentueuse. Ces différentes activités et leur mise en œuvre ne peuvent se faire qu'avec les solides équipes mondiales, divisionnaires et nationales dont nous disposons, en travaillant ensemble, en faisant appel à des compétences, en se soutenant mutuellement, en trouvant rapidement des solutions aux problèmes !

**Au sein de la Division 2, la Suisse a été l'une des premières opérations à mettre en œuvre le BOM. Comment le déploiement se déroule-t-il dans la Division ? Y a-t-il des points de pression ?**

Le déploiement est en bonne voie. Le BOM bâtit les bases de la croissance future et réalise les ambitions futures.

Nous venons tout juste d'obtenir la 2ème certification BOM pour nos activités en Suisse, l'une des premières entreprises au niveau du groupe à utiliser la nouvelle façon de faire de Dufry.

Dans les pays nordiques, nous sommes actuellement au milieu du processus et nous venons de réussir la mise en œuvre de SAP à Helsinki. Nous avons lancé la mise en œuvre du BOM au Royaume-Uni – un grand défi pour la société en raison de la taille des activités au Royaume-Uni.

Comme vous vous en doutez, nous rencontrons des difficultés en cours de route, mais les équipes travaillent ensemble pour trouver des solutions.

**L'année dernière, la Division 2 a renforcé son portefeuille déjà solide de concessions avec un certain nombre de renouvellements, y compris la prolongation d'un contrat pluriannuel pour exploiter les 8 principaux aéroports de Suède. Que va-t-il se passer dans la Division ?**

Nous continuons à nous concentrer sur le renouvellement de tous nos contrats et c'est un cycle continu et vital pour notre rentabilité future. Ces renouvellements reposent normalement sur un investissement en capital. En Suède, nous avons déjà entamé le processus de rénovation de tous nos magasins. À la fin du mois de mars 2019, nous présenterons de nouveaux magasins et concepts passionnants dans les 8 aéroports suédois.

Nous progressons dans la rénovation de nos magasins à Zurich et, suite à l'ouverture de notre magasin de Nouvelle Génération dans cet aéroport, les magasins spécialisés sont les suivants sur la liste. Cependant, nous avons un nouveau projet particulièrement passionnant, intitulé The Circle. Il s'agit d'un nouveau com-

plexe de bâtiments situé à quelques minutes à pied des terminaux de l'aéroport de Zurich, qui comprendra des magasins, des bureaux et un hôtel. Des plans sont en cours d'élaboration pour cette entreprise stimulante. Enfin, le nouvel espace est prioritaire et travaille avec nos partenaires aéroportuaires, en mettant l'accent sur la création de nouveaux espaces supplémentaires.

**Les aéroports de Londres, en particulier Heathrow, sont probablement les plates-formes de lancement les plus recherchées de nos marques partenaires. Avez-vous remarqué de nouvelles opportunités après l'ouverture des magasins de Nouvelle Génération à Zurich et à Heathrow ?**

Le magasin de Nouvelle Génération et sa réflexion évoluée nous ont ouvert de nouvelles voies pour stimuler la croissance future. La stratégie Reserve & Collect et la digitalisation des offres de marque directement à nos clients, via RED by Dufry, constituent un argument de vente unique. Traditionnellement, nous avons créé d'excellents environnements commerciaux, comme le démontrent tout récemment les Dreamstore Awards, où les marques reconnaissent le meilleur du secteur du voyage. Les magasins de Dufry ont toujours occupé les premières places ces dernières années. Cependant, les marques sont chaque jour plus sophistiquées et elles intensifient leur présence sur le marché numérique, car il offre davantage d'opportunités de communication avec les clients. Nous relevons ce défi avec créativité et surprenons le secteur avec nos ambitions dans ce domaine, ce qui se traduit par un avantage concurrentiel très marqué.

Tout cela ne peut être que bénéfique pour nos partenaires aéroportuaires, toujours prêts à faire quelque chose de différent. Nous ne pouvons plus faire confiance et nous reposer sur l'effet du temps d'attente.

Tant que nous rechercherons continuellement de nouvelles manières de développer des propositions convaincantes ainsi que des environnements et des expériences d'achat uniques pour nos clients, nous aurons un avenir plus prometteur. ■

**EN UNE MINUTE :**

- Un plat : Cuisine italienne – mais dernièrement j'adore les salades – j'essaie de manger sainement et de perdre du poids!
- Un livre : J'ai adoré lire Harry Potter de J.K. Rowling avec mes enfants
- Une ville : Plus qu'une ville, l'île de Majorque en Espagne
- Un film : Autant en emporte le vent. Un succès qui me rappelle beaucoup de souvenirs de mon enfance
- Un passe-temps : Le jardinage, quelque chose que je fais quand je peux m'échapper à Majorque
- Un leader : Winston Churchill

## Wall of Fame



**Chantelle Chung,**  
*Country Commercial Analyst*  
( Suisse )

Comme tous les héros de jeux vidéo avec lesquels elle interagit pendant son temps libre, Chantelle a vécu une merveilleuse aventure avec Dufry ! Son voyage a débuté en mai 2015 avec The Nuance Group UK où elle a joué son rôle de Sales & Pricing Administrator. Avec l'aide de ses « acolytes », elle a développé ses forces et acquis des connaissances clés qui l'ont aidée à gagner, en juillet 2016, un billet pour un nouveau royaume appelé la Suisse ! Ce changement a été un énorme amplificateur de confiance pour Chantelle ! Avec l'aide de Dufry et de sa nouvelle équipe, la transition vers le pays du chocolat et du fromage s'est très bien déroulée ! Depuis lors, Chantelle a cumulé de l'expérience (et des pièces de monnaie) en tant que Country Commercial Analyst, ce qui lui a permis de participer à l'une des quêtes de l'équipe locale – le BOM ! Ses hobbies sont, bien sûr, les jeux vidéo, le badminton, l'exploration et passer du temps avec des amis.



**Heriberto Chavez,**  
*Shift Supervisor and Dufry Certified Trainer,*  
Mexico

Avec la Suisse, le Mexique a ouvert la voie pour le reste de l'activité, en étant les deux premières opérations à mettre pleinement en œuvre le Modèle opérationnel d'entreprise ( BOM ). Mais conduire le changement n'est pas nécessairement la seule tâche à accomplir. Heriberto est allé au-delà de ses fonctions lorsqu'il a décidé de créer, dans son temps libre, une série de vidéos d'entraînement faites maison autour des nouvelles listes de tâches, et les a utilisées dans le cadre de la formation du BOM.



**Spencer Kirkwood,**  
*Learning & Development Advisor,*  
Division 2 ( Royaume-Uni )

Combien de temps pouvez-vous marcher ? 100 km en moins d'une journée (en fait 21 heures et 34 minutes non-stop) semble être un défi ! Et c'est exactement ce que Spencer a réussi à faire le 14 juillet,

dans le cadre d'un spectaculaire ultra-marathon de 100 km qui couvre The Ridgeway – réputé pour être le plus ancien sentier au Royaume-Uni. Et il a couru pour une raison : une collecte de fonds et une sensibilisation pour Alzheimer Research UK. « Étant donné que ma mère a été diagnostiquée avec la maladie d'Alzheimer, il était tout à fait naturel que je relève le défi de l'ultra-marathon de 100 km en faveur de cet organisme de bienfaisance », a-t-il commenté. Avec le soutien de divers collègues britanniques de Dufry, Spencer a réussi à lever deux fois le montant auquel il s'attendait. Un effort fantastique et un gros bravo à Spencer !

**Noel Garcia,**  
*Sales Supervisor,*  
Aéroport international  
O'Hare de Chicago  
( États-Unis )



Noel est un employé de notre magasin Dufry O'Hare et, en juin dernier, Noel et sa femme ont tout perdu dans un incendie. Parmi les nombreux témoignages reçus, un de nos partenaires de l'ACDBE\*, Ralph Moore, a fait un généreux don de 1 000 \$ à Noel et à sa famille. Au cours d'une visite au magasin où Noel travaille, Noel a partagé avec Ralph sa gratitude et ses remerciements pour le soutien qu'il a reçu de sa famille Hudson et a aussi remis à Ralph cette note qui nous rappelle à tous, même pour un instant, que le soutien et l'amour par des amis, de la famille et des collègues est vraiment inestimable.

« Ma femme et moi-même avons vraiment été bénis par l'aide et le soutien de mon entreprise. Les mots ne peuvent exprimer notre gratitude envers ma famille Dufry. Nos cœurs sont pleins d'amour, de respect et de reconnaissance envers vous tous. Que Dieu vous bénisse davantage. »

\* L'ACDBE (Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprise) est un programme du ministère des Transports des États-Unis (DOT) conçu pour uniformiser les règles du jeu pour les petites entreprises qui souhaitent participer à des opportunités de contrats dans des aéroports. Sur le marché américain, des détaillants tels que Hudson et Dufry doivent s'associer avec des sociétés de l'ACDBE pour exploiter des concessions dans les aéroports.

## Wall of Fame

**Lubna Haj Issa**  
Global Corporate  
Publications Head,  
Bâle ( Suisse )



Depuis 2006, Lubna travaille pour Dufry au service Communications d'entreprise et au fil des ans, elle a été témoin de la croissance spectaculaire de Dufry. Dans le cadre de son rôle, elle est responsable de la production de Dufry World.

Lubna a été récemment élue pour un second mandat en tant que membre du conseil d'administration de l'EACD, une association internationale de professionnels de communication basée à Bruxelles, engagée dans la promotion de l'excellence dans les communications.

Fière de son héritage palestinien, elle se considère comme une cosmopolite, parlant couramment plusieurs langues dont l'allemand, l'anglais et l'arabe. Voyager dans le monde et apprendre des cultures différentes font partie des passe-temps de Lubna. Son autre activité de loisirs reflète la femme dynamique qu'elle est : La taekwondo, art martial coréen. Ceinture noire, Lubna le pratique depuis 37 ans. Elle admire les bienfaits physiques et mentaux

que les arts martiaux apportent tels que la santé et la résilience. Son credo n'est pas seulement de « faire bouger les choses », mais de « déplacer des montagnes ».

**Martin Pitts,**  
Customer Service Leader  
Aéroport Stansted de  
Londres (Royaume-Uni)



L'histoire de Martin est celle d'une réunion. En tant que jeune, Martin a remporté de nombreux championnats nationaux et a participé à un club d'athlétisme local. Sous la direction de son entraîneur, Roy Deer, il a progressé et développé les compétences nécessaires pour se classer dans les 5 meilleurs du Royaume-Uni pour la course de 400 mètres des moins de 17 ans. 10 ans plus tard, ils ont tous deux fait équipe à nouveau, mais cette fois, c'est dans l'atelier de l'aéroport de Stansted en tant que leaders du service à la clientèle !

## D4 Nouveaux contrats avec Holland America Line, Carnival Cruise Line et Norwegian Cruise Line

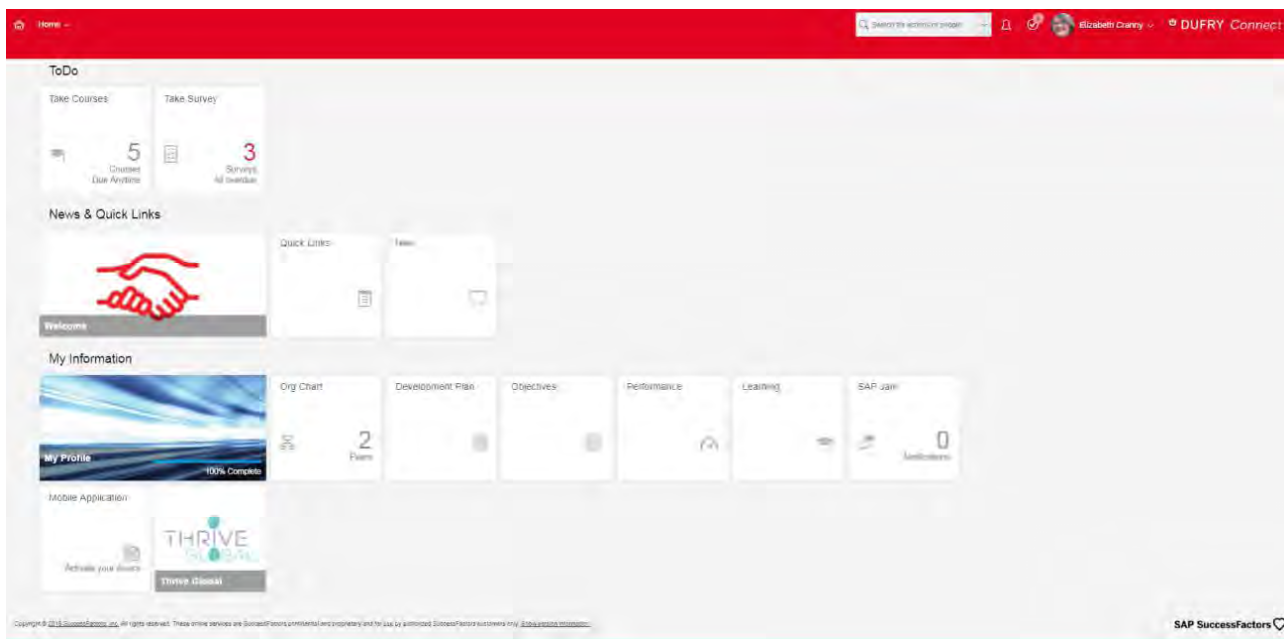
Dufry a signé un nouveau contrat avec Holland America Line pour exploiter des magasins à bord de huit navires, ajouter un autre contrat important avec Norwegian Cruise Line en vue d'exploiter des magasins sur le BLISS et signé un accord supplémentaire avec Carnival Cruise Line pour exploiter des magasins sur le Carnival Inspiration. Avec ces nouveaux contrats, Dufry ajoutera près de 2 800 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales et augmentera considérablement sa présence sur le canal des croisières, passant de 17 à 27 navires couvrant les principaux marchés des Caraïbes, de l'Europe, de l'Alaska et de l'Asie.

L'accord avec Holland America Line, une filiale de Carnival Corporation, couvre un total de 1 744 m<sup>2</sup>

de surfaces commerciales réparties sur huit navires pour une période de cinq ans. Les magasins offriront une large gamme de produits, y compris toutes les catégories de base.

S'appuyant sur son partenariat à long terme avec Norwegian Cruise Line (NCL), Dufry a ajouté un autre navire important à son portefeuille existant en signant un contrat d'exploitation sur le BLISS pendant quatre ans. L'espace de vente couvrira 750 m<sup>2</sup> et offrira toutes les catégories de produits, y compris de la bijouterie fine. De plus, Dufry et Holland America mettront au point un nouveau programme de souvenirs et de logos qui rehaussera l'expérience de vente au détail à bord et reflètera la marque haut de gamme des croisiéristes.

Dufry a récemment commencé ses opérations à bord du Carnival Inspiration. L'espace de vente couvre quasiment 250 m<sup>2</sup> et comprend toutes les catégories de base telles que les montres haut de gamme, la mode et les bijoux personnalisés. ■



# DufryConnect – Numériser l'expérience des employés

À mesure que nous prenons de l'élan et mettons en œuvre le BOM dans de nouveaux territoires, les outils qui nous aident à réaliser le potentiel de nos employés deviennent essentiels. Le dernier en date est DufryConnect. C'est bien plus qu'un outil de RH – c'est un « guichet unique » qui va numériser l'expérience des employés en stimulant votre carrière et en gérant votre développement, en permettant une vue complète de l'organisation et en fournissant des analyses. DufryConnect est progressivement déployé dans toute l'organisation, alors restez connectés ! Nous avons déjà plus de 19 000 collègues répartis dans 20 pays différents, ce qui donne une visibilité à nos employés à travers le groupe.

Par Catherine West

L'échelle mondiale de Dufry exige un ensemble cohérent d'outils de gestion interne, avec la capacité de stimuler le développement des connaissances et des compétences au sein du groupe. DufryConnect, notre nouveau système mondial de gestion du personnel, a été introduit pour servir exactement cette fonction.

DufryConnect a le triple objectif d'aider les managers à guider leurs équipes, à aider les employés à mieux contrôler leur développement et leur carrière professionnelle et à permettre aux RH de gérer les données des employés. D'un point de vue pratique, ce nouvel outil

offrira une approche plus cohérente des processus tels que le recrutement ou les examens de la performance, remplaçant l'utilisation de documents Excel ou papier pour un système en ligne plus robuste pouvant être mis à jour et suivi, au besoin.

DufryConnect est accessible via votre navigateur Web sécurisé, quel que soit l'endroit où vous vous trouvez. En outre, certaines fonctions de l'outil peuvent également être exploitées en déplacement à partir de tablettes et de smartphones en téléchargeant simplement une application.

### Principales caractéristiques

Les principales caractéristiques de DufryConnect disponibles aujourd'hui comprennent :

- **Organigrammes** : L'organisation complète avec recherche de nom ou navigation de structures. Du Group CEO à un Sales Professional, n'importe où.
- **Mon profil** : Un profil simple où vous pouvez ajouter vos antécédents professionnels, vos compétences, vos aspirations, votre intérêt professionnel et vos coordonnées et rendre vos informations de base (nom, intitulé du poste, lieu) accessibles à l'ensemble du Groupe Dufry.
- **Mon équipe** : Accès rapide au développement professionnel et à la performance d'un membre de l'équipe en un seul endroit
- **Mon apprentissage** : un point central pour gérer tous les supports d'apprentissage et suivre votre développement personnel. Une bibliothèque de modules d'apprentissage catégorisés par rôles spécifiques, ou par fonction, ainsi que des cours dirigés par un instructeur sont disponibles.
- **Mes plans de performance et de développement** : Une fonctionnalité qui vous permet de suivre vos objectifs personnels, comme convenu avec votre responsable hiérarchique, et de fournir le statut en attente de vos entrevues en face à face. Vos compétences de développement sont également mesurées au cours de l'entrevue et tous les besoins de développement peuvent être enregistrés et même liés à des modules de cours dans le système d'apprentissage.

D'autres fonctionnalités qui seront disponibles dans le futur comprennent:

- **Ma carrière** : L'endroit où tout le monde aura la visibilité des postes ouverts publiés sur le site Web Dufry Careers, avec la possibilité de postuler immédiatement en ligne.
- **Planification de la succession** : Un outil qui aidera à identifier les professionnels qui sont prêts à occuper des postes essentiels ou clés dans l'entreprise, facilitant ainsi le détachement interne, les opportunités d'emploi et la promotion.
- **Rémunération et rémunération variable** : Un espace pour soutenir des processus annuels tels que la révision des salaires et les calculs de primes.
- **Analyse des effectifs et rapports statistiques** : qui permettront au Groupe de maximiser l'efficacité et la productivité et d'appliquer les ressources d'apprentissage là où elles sont le plus nécessaires. Prise en charge des ICP clés dans l'entreprise.

### Plan de déploiement pour coïncider avec la mise en œuvre du BOM

DufryConnect a maintenant été lancé pour tous les employés de la fonction mondiale, peu importe où ils travaillent, ainsi qu'au Brésil, en Équateur, en Australie, au Pérou, au Chili, en Uruguay, au Royaume-Uni, en Suisse, en Colombie, le personnel non syndiqué de la Division 5, l'Afrique, et tous nos bureaux de division.

Nous travaillons en étroite collaboration avec l'équipe de mise en œuvre du BOM et DufryConnect est activé dans le cadre du processus global du BOM. Donc, si le BOM arrive dans un pays proche de chez vous, nous sommes impatients de vous accueillir dans l'expérience DufryConnect ! ■

Divisions 

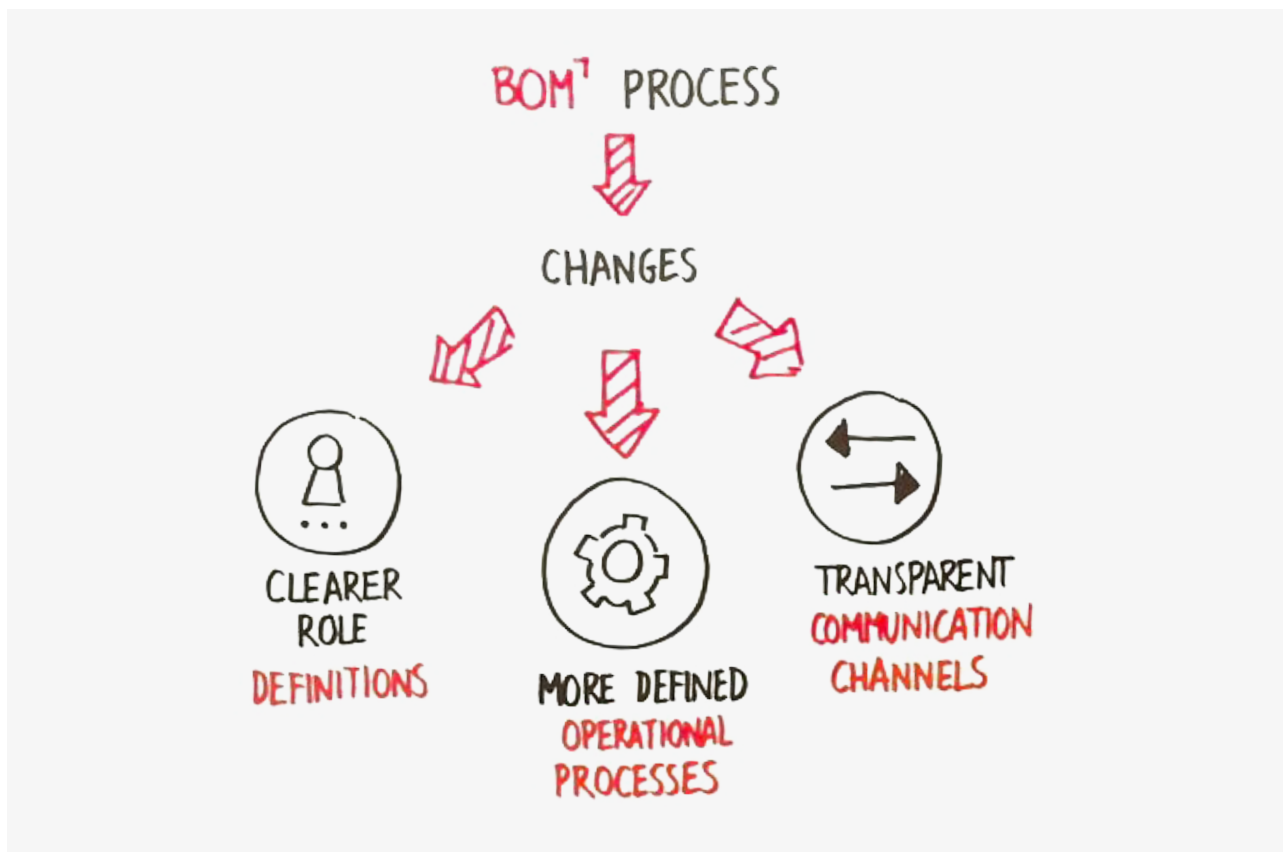
## D5 Extension du contrat de concession avec l'aéroport international de Burlington

Le Groupe Hudson a obtenu une prolongation de contrat de concession de 10 ans à l'aéroport international de Burlington. L'accord de joint-venture comprend 295 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales. Les concepts de vente au détail représentés dans la prolongation incluent trois essentiels du voyage de Vermont et des magasins de commodité : Discover Vermont/Hudson, Lake Champlain News et Mount Mansfield News. Discover Vermont/Hudson, situé avant la sécurité, est un magasin de combinaison offrant aux passagers un

excellent assortiment d'essentiels du voyage traditionnels et d'articles de commodité, ainsi qu'une sélection unique de cadeaux et de souvenirs du Vermont fabriqués localement.

Lake Champlain News, situé après la sécurité, offre aux voyageurs un esprit des lieux local. Il répond aux besoins de voyage traditionnels et offre une variété de collations et de boissons, d'appareils électroniques portatifs, d'accessoires de voyage et de souvenirs spécifiques du Vermont.

Mount Mansfield News, un magasin d'essentiels du voyage et de commodité également situé après la sécurité, se concentre sur la commodité du client et dispose d'un assortiment de produits bien organisé allant de lectures et de repas et collations saines à emporter, à des nécessités de voyage, du matériel électronique et de délicieux souvenirs. ■



## Le BOM en route

**Le processus de BOM étant déjà en cours dans plus de 39 opérations – qui représentent ensemble près de 80 % des revenus de Dufry en 2017 – le processus de déploiement se déroule à une vitesse de croisière et affiche ses premiers résultats en termes d'amélioration de l'efficacité. Aujourd'hui, nous allons nous intéresser à ce qui se passe après que toute une opération migre vers le mode d'exploitation de Dufry : le processus de certification.**

Par Jorge Muñiz

Alors que nous entrons dans la dernière partie de l'année, les projets commencent à se cristalliser et à produire des résultats. La mise en œuvre du Modèle Opérationnel des Affaires est un projet massif qui a un impact sur les opérations de Dufry aux quatre coins du monde, et jusqu'à présent beaucoup a été fait au niveau des pays.

À ce jour, des projets de mise en œuvre du BOM sont en cours dans la majorité des opérations de Dufry, représentant environ 80 % de notre chiffre d'affaires. Le processus avance à un très bon rythme, grâce à la coopération et aux travaux extraordinaires menés par des équipes mondiales, de division et locales. En termes généraux, il y a un sentiment positif que l'objectif

de mise en œuvre du BOM dans toutes les opérations de Dufry avant la fin de l'année est réalisable.

À ce stade, nous avons tous plus ou moins une idée de ce qu'est le BOM et nous comprenons qu'il couvre 15 domaines, afin de garantir un alignement et une normalisation totaux du processus. Mais à quoi le succès ressemble-t-il et comment savoir si une opération est conforme ou non au BOM ?

### Comprendre le processus de certification

Dans le cadre du processus de mise en œuvre du BOM, Dufry a établi deux processus de certification. Réalisée par Price Waterhouse Cooper, l'objectif de la certifi-

cation n'est autre que la vérification que l'opération est conforme aux principes du BOM et, si nécessaire, identifie les domaines nécessitant une attention et des améliorations particulières. Dans une certaine mesure, il s'agit d'une sorte de processus de certification de la qualité qui passe en revue les 15 domaines du BOM et garantit qu'une opération est prête à fonctionner de la manière de Dufry... sur une base continue.

Le premier processus de certification intervient juste après la finalisation de la mise en œuvre du BOM du pays et constitue en quelque sorte une « liste de contrôle » indiquant que toutes les modifications et adaptations nécessaires ont été apportées. Généralement, à ce stade, certains « problèmes » liés au processus de mise en œuvre se posent et des plans de redressement et de suivi sont mis en place.

Environ six mois après cette première certification – ou après la confirmation de la résolution de toutes les questions ouvertes – le deuxième processus de certification est effectué. Cette seconde certification est vitale, car elle nous permet de voir si une opération est capable de fonctionner dans le cadre de Dufry pendant une période prolongée.

#### Rassembler les résultats : commentaires de la première ligne

Nous reconnaissons que pour certains, le processus de migration peut parfois sembler ( et en fait être ) aussi difficile que de changer les moteurs d'un avion... à 30 000 pieds d'altitude ! Mais sur la base des retours reçus par les 14 pays ayant déjà obtenu la 2ème certification, cela porte ses fruits.

D'une structure organisationnelle allégée et simplifiée avec des rôles bien définis, à une meilleure visibilité des promotions avec l'outil Publicité et Promotion ( A&P pour Advertising and Promotion ), la migration post-BOM a davantage de hauts que de bas.

L'utilisation d'un système ERP commun, comme SAP ou Gamma, génère déjà d'importantes économies opérationnelles et financières dans les pays où ces plates-formes fonctionnent. De même, l'ambition d'avoir une « vision unique » de l'entreprise – obtenue en consolidant les informations commerciales de toutes les opérations, quels que soient les systèmes informatiques exploités au niveau local – commence à devenir une réalité avec le DCIS ( Dufry Commercial Information System ).

Nous reconnaissons tous qu'il y a certains domaines où des développements et améliorations supplémentaires sont peut-être nécessaires. Mais tandis que nous regardons en arrière, nous ne pouvons pas nier le sentiment réconfortant que le présent est bien meilleur que le passé. ■

#### PROCESSUS DE BOM À CE JOUR

Nombre d'opérations à mettre en œuvre :	65
Nombre d'opérations où le BOM a été démarré :	39
Nombre d'opérations ayant obtenu la certification finale :	14



# Dufry One Awards 2018 – La reconnaissance de l'excellence



Lancés en 2011, les « Dufry One Awards » visent à récompenser les employés et les équipes qui ont fait un effort supplémentaire et se sont distingués par leur dévouement et leur motivation. Les lauréats pour l'exercice 2017 ont été annoncés récemment et ont reconnu les réalisations extraordinaires de collaborateurs ou d'équipes entières dans les catégories de prix mondiales suivantes : « Prix de la performance », « Prix du service à la clientèle » et « Prix de la meilleure initiative ».

## Par Lubna Haj Issa

Les lauréats mondiaux ont été sélectionnés par un jury de cinq membres, à savoir Salvatore Aricò et Marc Baumgartner, ressources humaines, Renzo Radice, communications d'entreprise, Yves Gerster, service financier et Fernando Nadal, opérations de vente au détail. Salvatore Aricò, directeur de l'organisation mondiale et des RH et parrain du jury, a fait ce commentaire : « En récompensant les bonnes pratiques à travers l'organisation, nous voulons montrer notre appréciation pour la contribution des individus et des équipes à la croissance de notre entreprise. Les ressources humaines mondiales ont encouragé la participation à ce programme de prix et ont facilité les nominations des lauréats ».

## Le prix de la performance

Ce prix est décerné aux équipes qui ont accru leurs ventes et leur efficacité par rapport à l'année précédente et ont démontré des performances exceptionnelles pour y parvenir.

Les lauréats du prix de la performance sont :

### Division 1 – Europe du Sud et Afrique

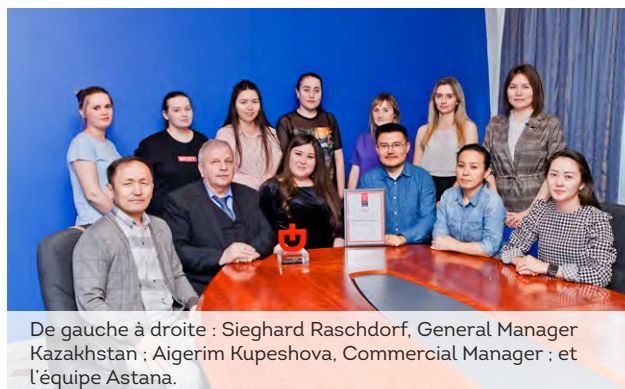
Le prix est décerné au Maroc. L'équipe de Marrakech a augmenté ses ventes de 139 % par rapport à l'année précédente. Lorsque le nouveau magasin a été ouvert, une attention particulière a été accordée au service à la clientèle interne et externe ainsi qu'à l'engagement de l'équipe, et une communication efficace a été établie entre le magasin et la direction. Avec une forte prise de conscience des objectifs à atteindre, l'équipe a travaillé dur pour créer une atmosphère positive. Ces efforts ont eu pour effet d'augmenter les dépenses par passager de 118 % par tête, à plus de 1000 €.



Debout de gauche à droite : Younes Zerradi ; Ghalia Ad ; Chaymaa Rahmani ; Majdouline Saaf ; Abdellatif Bakkal ; Tarik Gaddar ; Salim Bazid ; Zineb Majbar ; Hasna Haji ; Raja Mazine ; Othmane Lamzouken ; Fatima Benserraj. Première rangée assise : Hayat Rabeh (à gauche) ; Sanaa Hanine (à droite).

### Division 2 – Royaume-Uni et Europe centrale

( Le Kazakhstan appartenait auparavant à la **Division 2 – Royaume-Uni, Europe centrale et orientale** ) Le prix est décerné au Kazakhstan. Le magasin d'esprit des lieux « Spirit of Kazakhstan » à l'aéroport international d'Astana représente le patrimoine local et offre un assortiment



De gauche à droite : Sieghard Raschdorf, General Manager Kazakhstan ; Aigerim Kupeshova, Commercial Manager ; et l'équipe Astana.



impressionnant de produits locaux et de souvenirs de la République du Kazakhstan. Le concept de magasin a été dirigé par Aigerim Kupeshova, Commercial Manager. Même le vice-premier ministre de la République du Kazakhstan a reconnu ce nouveau magasin ainsi que les excellents efforts de l'équipe locale.

### Division 3 – Europe de l'est, Asie, Moyen-Orient et Australie

Le prix revient à l'Indonésie. En 2017, un volcan est entré en éruption sur l'île de Bali, entraînant une baisse de 31% des passagers au départ entre octobre et décembre. En dépit de cela, l'équipe de Bali a délivré une excellente performance opérationnelle à travers une période difficile. Malgré la perte spectaculaire de chiffre d'affaires causée par la catastrophe naturelle, les ventes de 2017 ont augmenté de manière significative de 22 % par rapport à 2016. L'équipe a déployé différentes mesures pour soutenir les ventes et minimiser les coûts tout au long de l'année. Lorsque l'aéroport a rouvert, l'équipe a proposé de travailler davantage afin de stimuler les ventes et d'atteindre l'objectif de ventes annuelles. Les efforts de l'année ont non seulement eu pour effet de dynamiser les ventes, mais également d'augmenter la marge de 3%.



De gauche à droite : Fadjar Sulaksono, Assistant Shop Manager; Thomas Galet, General Manager South Asia; Daniel Bai Amalo, Operations Manager; Adinda Lenggo Genny, Country Finance Manager; Mohammad Ramadhani, Commercial Manager.

### Division 4 – Amérique latine



De gauche à droite : Jose Rego, Operations Director Brazil ; Ronaldo Dantas, Operations General Manager Galeão ; Humberto Mota, Advisory President Division Latin America ; Wagner Rezende, Human Resources Director Brazil ; Jorge Munir, Product Manager ; Camila Crespo, Product Manager ; Alex Abreu, Terminal Manager ; Ana Paula Baptista, Terminal Manager ; Gustavo Fagundes, General Manager Brazil ; Fernando Nobrega, Terminal Manager ; Marcelo Cavalcante, Product Manager.

Le prix est décerné au Brésil. L'équipe de RioGaleão a été récompensée pour son partenariat de classe mondiale avec l'aéroport de Galeão, qui a permis une croissance accélérée des ventes et une augmentation de 24 % en un an des dépenses par passager.

### Division 5 – Amérique du nord

Le prix revient au Canada, aux opérations de l'aéroport Pearson de Toronto. L'équipe a créé une initiative pour recevoir des groupes de touristes étrangers de différentes tailles au magasin comme un « point de ravitaillement » pendant leur voyage. En conséquence, l'expérience pour les passagers de cet aéroport était beaucoup plus « expérientielle » et amusante et a finalement augmenté les chiffres de ventes, la pénétration du magasin et la valeur moyenne des transactions dans cette opération.



De gauche à droite : Craig Stockbridge ; Queency Chan ; Harold Wang ; Linda Li ; Gordana Djukez ; Theo Chau ; Peisi Shi ; Ulrike Schulze.

### Les prix des meilleures initiatives

Pour cette catégorie de prix, il y a un gagnant individuel ou une petite équipe par division et la reconnaissance est accordée aux initiatives qui ont démontré une proactivité et une détermination à relever un défi. D'autres critères de sélection sont la mise en œuvre réussie des valeurs de l'entreprise, notamment l'amélioration du service à la clientèle et l'augmentation des ventes résultant de l'initiative.

Les gagnants des Prix de la meilleure initiative sont :

### Division 1 – Europe du sud et Afrique

Le prix est décerné à la Turquie. Gamze Öztürk, Selda Peker Kocataş, Tülin Oktav, Emel Aslan, Nurettin Aslan, Burak Faruk Özer et Ayla Balkan ont coordonné la création d'une application hors ligne pour soutenir l'intégra-



De gauche à droite : Gamze Öztürk ; Selda Peker Kocataş ; Tülin Oktav ; Emel Aslan ; Nurettin Aslan.

tion des nombreux membres du personnel saisonnier. L'application fournit à l'équipe d'Antalya les informations nécessaires pour effectuer son travail dans un délai plus court, améliorant la communication et aidant à développer un personnel véritablement engagé. L'initiative réduit également le coût des livrets et vise à soutenir l'équipe dans ses efforts pour obtenir le certificat du Green Office en réduisant son utilisation de papier.

### Division 2 – Royaume-Uni et Europe centrale

Le prix est décerné à la Suède. Piloté par Michael Gaffney en tant que Project Manager et soutenu par Liv Hiller, Country Retail Operations Manager, et Tomi Tägtström, Shop Manager à l'aéroport d'Arlanda. L'objectif principal du projet « Green Time » était de faire en sorte que l'équipe de back-office soit présente une heure par semaine dans le magasin. Sans aucun doute, cette initiative a amélioré la communication et l'engagement bilatéraux dans l'ensemble de l'équipe, tout en permettant une meilleure compréhension des rôles et une collaboration accrue.



Tomi Tägtström (à gauche) ; Michael Gaffney (sur la photo que tient Tomi) ; Liv Hiller.

### Division 3 – Europe de l'est, Asie, Moyen-Orient et Australie

Le prix est décerné au Koweït. Cette initiative a été menée par Hassan Shishani, General Manager, Wael Abdallah, HR Manager, Janeth Andres, Operations Manager, et Queenie Roque, Learning & Development Advisor. Afin d'améliorer la communication tout au long de la période opérationnelle de 24 heures à Kuwait Duty Free, l'application VIBER – une application qui permet une messagerie et des appels gratuits et sécurisés – a été installée pour le personnel, afin de tenir les équipes à jour et de les motiver, tout en s'assurant qu'elles aient reçu les informations clés en temps opportun.



De gauche à droite : Amira Hashem ; Hassan Shishani ; Ahmed Rezk ; Janeth Andres ; Queenie Roque ; Sheryl Esguerra ; Doris Lotayo.

### Division 4 – Amérique latine

Un prix est décerné au Brésil ( dans la catégorie Division 4 ) et l'autre à l'équipe de Beauty Americas à Miami ( dans la catégorie supplémentaire Fonctions Mondiales ). Beatriz Macedo, Carolina Granda, Vivianne Nunes, Neli Gandra, Samara Carvalho, Mathews Cunha, Thais Oliveira, Fernanda Oliveira, Thiago Fernandes,



De gauche à droite : Rene Riedi, CEO Division Latin America ; Belen Ruiz, Travel Retail Americas Area Manager Dior ; Beatriz Macedo, Head of Beauty ; Leonardo Ferracina, Travel Retail Americas Director Dior ; Carolina Granda, Regional Beauty Category Manager ; Tatiana Amaral, Trade Marketing Manager Dior ; Virginie Thomas, Marketing Director Dior ; Juliane Vieira, Regional Beauty Promotions Manager ; Mariana Silva, Regional Beauty Promotions Manager.

Sara Lizi, José Rego, Leandro Sequeira, Alvaro Zabala, Joana Larica et l'équipe de la catégorie Americas Beauty de Miami ont surmonté de nombreux obstacles et ont réussi à faire entrer le magasin temporaire Dior à l'aéroport de Guarulhos en tant qu'ajout unique au magasin principal. L'équipe de Beauty Americas à Miami a présenté une collaboration parfaite avec l'équipe au Brésil, pour délivrer un concept innovant qui a été lancé de manière très forte et réussie.



De gauche à droite : Wagner Rezende, Human Resources Director Brazil ; Humberto Mota, Advisory President Division Latin America ; Neli Gandra, Commercial Category Head Brazil ; Vivianne Nunes, Commercial Director ; et Gustavo Fagundes, General Manager Brazil.

### Division 5 – Amérique du nord

Le prix revient au Canada. Amily Ng a partagé son savoir-faire en créant un module de formation spécifiquement pour le lieu appelé « Liquor 101 ». Par conséquent, l'équipe de l'aéroport de Vancouver a optimisé ses compétences en matière de service à la clientèle. Le module appuie efficacement le processus d'accueil afin d'assurer un

meilleur service dans l'espace des boissons alcoolisées, entraînant directement une augmentation des ventes dans cette catégorie.



De gauche à droite : Joy Kim ; Xin Liu ; Amily Ng ; Emily Kwan ; Nick Riches ; Marilyn Bolomey.

### Le prix du service à la clientèle

5 équipes ont été récompensées par ce prix dans le monde entier, quelle que soit leur division, sur la base des scores d'achat mystère réalisés tout au long de l'année 2017.

Les lauréats du Prix du service à la clientèle sont :

#### 1. Les opérations de l'aéroport d'Antalya en Turquie



De gauche à droite : Nazım Nizam ; Songül Akyüz ; Mert Osman ; Cafer Nizam ; Zührem Üstün ; Leyla Abbas ; Evgeniya Yakubova ; Mustafa Yılmaz ; Tülin Oktav ; Fulya Şimşek ; Giyasettin Beyter ; Aksana Cherbakova ; Alina Zemlyanukhina ; İryna Melekhova ; Erdi Olguner ; İbrahim Yıldız.

#### 2. Les opérations du sud de Ténérife en Espagne



De gauche à droite : Humberto Hernandez Jacinto ; Juan Gregorio Torres Mendoza ; Carmen Sainz Inchauspe ; Alicia Rosa Ortiz Garcia ; David Vazquez Sanchez.

#### 3. Le magasin principal de l'aéroport d'Édimbourg en Écosse



De gauche à droite : Jessica Trujillo, Customer Insight ; David Orchison, Regional Manager ; Natalie Joy-Smith, Team Manager ; Claire Branagan, Team Manager ; Gary Peal, Shop Manager.

#### 4. Le magasin d'arrivées de l'aéroport international Ezeiza de Buenos Aires en Argentine



De droite à gauche : Ariel Moscardi, Rita Rotta et Claudia Maciel, au nom de toute l'équipe au magasin des arrivées de l'aéroport international d'Ezeiza, et Guillermo Rimoldi.

#### 5. Les opérations de l'aéroport de SeaTac à Seattle aux États-Unis



De gauche à droite : Mike Beckley ; Stan Benson ; Jacob Carlson ; Anna Kovalyk ; Emily Juangco ; Lila Pettit ; Alma Caoagdan ; Sue Field ; Emelia Carpio ; Sue Ja Koh ; Takako Riley ; Rahima Vahora ; Jasmine Yang ; Meihua Chen ; Sherry Fu ; Bolun Ma et Heen Zheng.

En guise de reconnaissance et de mémoire perpétuelle, les lauréats des Dufry One Awards ont reçu un certificat global et un trophée. ■

# Transformer l'informatique en un fournisseur de services de technologie d'entreprise

**L'informatique joue traditionnellement un rôle clé dans chaque entreprise, car d'un point de vue purement technologique, elle constitue l'épine dorsale des systèmes et des applications, ce qui permet aux entreprises de fonctionner et de communiquer avec leurs acteurs externes. Mais au-delà de la fourniture de matériel et de logiciels, l'informatique joue un rôle de plus en plus important, créant la base de la mise en œuvre du modèle opérationnel de l'entreprise (BOM) et générant des changements grâce à l'innovation chez Dufry en général. À l'avenir, l'informatique devra donc évoluer vers un « fournisseur de services de technologie d'entreprise » pour les départements d'affaires de Dufry.**

Par Pablo de Ayala

La standardisation et l'alignement des processus dans l'ensemble du groupe Dufry, que nous mettons actuellement en œuvre, n'est possible qu'avec le soutien d'une plate-forme informatique et d'une organisation solides fournissant les bonnes applications en fonction des besoins des différents départements. À cette fin, l'informatique est devenue une organisation plus rationalisée, très motivée et axée sur la performance, qui s'appuie sur une structure allégée afin de répondre aux demandes et d'atteindre les objectifs définis avec ses clients internes et ses acteurs. À l'avenir, l'informatique sera considérablement plus intégrée dans les départements commerciaux pour fournir des services et stimuler l'innovation selon les modalités convenues et planifiées individuellement avec les fonctions respectives. Cela permettra un développement et une livraison agiles de services et d'applications, qui pourront être suivis sur une base mensuelle.

## 5 piliers principaux

Pour atteindre les objectifs décrits ci-dessus, pour permettre l'exécution de projets complexes et développer de nouveaux domaines d'activité, l'informatique a été structurée autour de cinq piliers principaux, avec des tâches spécifiques, qui fournissent conjointement les services et les performances requis :

- ERP et applications d'entreprise
- Gestion de données
- Gestion de l'infrastructure
- Digital, e-commerce et innovation
- Sécurité

## ERP et applications d'entreprise

Les systèmes ERP (planification des ressources de l'entreprise) et les applications d'entreprise s'assurent

qu'une entreprise soit capable d'exploiter et de fournir les services demandés à ses clients et à cette fin interconnecte toutes les étapes opérationnelles individuelles, telles que les achats, la chaîne logistique, les ventes, le merchandising, le paiement aux caisses, jusqu'à la finance d'entreprise et au reporting. Pour Dufry, cela signifie essentiellement acheter nos produits auprès des fournisseurs, expédier la bonne quantité de produits au bon magasin au bon moment, payer les fournisseurs et produire les rapports financiers pour la direction et conformément à la loi. Dans ce contexte, la qualité des données et l'accès en temps réel à l'information sont des facteurs clés de succès, que nous visons à fournir avec une base de données centralisée afin d'améliorer la vitesse d'accès et la précision. Alors que du point de vue des systèmes, nous travaillons depuis toujours avec de nombreux ERP différents, en raison de la rapidité de nos acquisitions, nous voulons réduire leur nombre à deux seulement : (SAP et Gamma) – en fonction de la taille de l'opération. Il est prévu d'examiner et de réduire les ERP existants actuellement en service à SAP et GAMMA au cours des deux prochaines années. De plus, nous développons actuellement un plan 2020-2022 pour une mise à niveau de la technologie SAP. À cette fin, notre équipe interne sera soutenue par un seul partenaire externe (IBM), qui nous assistera dans le déploiement et le contrôle global du plan de mise en œuvre.

## Gestion de données

Les données commerciales recueillies par Dufry au cours des dernières années, ainsi que les nouvelles données personnelles collectées de nos jours, par ex. avec notre système de gestion de la relation client et notre programme de fidélisation RED by Dufry, constituent une

source d'informations précieuse pour augmenter les ventes. Le fait de savoir comment les nationalités – et de plus en plus, les individus – réagissent aux promotions marketing, quels produits ils préfèrent, etc., nous permet d'optimiser notre offre en fonction des profils de passagers que nous avons dans un lieu donné et de stimuler les ventes. Afin de permettre à nos équipes d'analystes de données dédiées de « lire et interpréter » correctement les informations et de donner des suggestions aux opérations, nous travaillons à rendre les données disponibles dans les différentes bases de données dans un format propre et cohérent. Nous voulons atteindre cette étape avant fin 2018. À l'avenir, nous analyserons ensuite comment coopérer avec des bases de données externes pour ajouter de la valeur et de l'intelligence à nos informations.

### Infrastructure

L'objectif principal de l'équipe de l'infrastructure est de construire les « routes et fournir les véhicules » qui nous permettent, en tant qu'entreprise, de gérer tout le trafic numérique que nous générons avec nos différentes manières de communiquer : flux de données purs, e-mails, téléphonie, vidéos, etc. Cela inclut non seulement la construction des autoroutes de données, mais également la mise à disposition des employés d'un ensemble d'outils unifiés. En utilisant les mêmes outils et applications, nous sommes aujourd'hui en mesure de tirer parti de notre taille et de notre envergure mondiale avec des fournisseurs de technologies externes afin d'optimiser les coûts de cette infrastructure. De plus, l'équipe chargée de l'infrastructure prend en charge l'identification de nouveaux outils collaboratifs et d'applications basées sur le cloud afin d'améliorer encore la manière dont nos employés, répartis dans le monde entier, peuvent mieux travailler ensemble. Enfin, l'équipe d'infrastructure prend en charge et permet le déploiement de nos magasins de nouvelle génération, qui sont à la fois un utilisateur et un fournisseur d'énormes flux de données et d'informations.

### Digital, e-commerce et innovation

Notre stratégie numérique et la portée de l'équipe numérique visent à offrir aux clients une expérience d'achat innovante, à la fois en magasin et via des services en ligne et des canaux de vente tels que RED by Dufry et Reserve & Collect, dans le but ultime d'accroître les ventes. Cela nous oblige à suivre en permanence la technologie et de nouvelles solutions. L'une de celles que vous avez pu rencontrer dans nos magasins de nouvelle génération sont les tablettes utilisées par nos employés pour mieux servir nos clients. Les tablettes contiennent des descriptions de produits, des comparaisons de prix, des remises personnalisées et beaucoup plus d'informations dans les langues les plus couramment utilisées dans nos magasins, afin que nos associés puissent aider leurs clients à prendre leurs décisions d'achat. L'étape suivante consistera également à acquérir de nouveaux membres RED avec des appareils « Internet des Objets » (IdO) et à leur offrir des solutions VIP « scan and go » afin d'éviter de faire la queue aux caisses. Pour les

clients non-RED, cela se traduirait par des systèmes de paiement sans contact, ce qui accélérerait au moins le processus de paiement en caisse. Enfin, nous examinons les possibilités d'équiper les magasins avec des prix dynamiques et des informations produits numériques utilisant des étiquettes électroniques. En général, l'objectif actuel est de doter nos 15 opérations les plus pertinentes de ces fonctionnalités technologiques et de les tenir constamment à jour avec les dernières applications de pointe.

### Sécurité

S'engager de plus en plus avec la technologie numérique et tirer parti de ses énormes opportunités signifie également que nous devons augmenter considérablement la sécurité informatique. Il ne s'agit pas seulement de systèmes de sécurité, de « pare-feux », etc., mais il s'agit vraiment d'une question d'attitude et de culture d'entreprise. La sécurité est une tâche essentielle pour chacun d'entre nous, à commencer par l'attention portée à nos appareils numériques (par ex. en déplacement) ou lorsque nous utilisons une technologie numérique, des bases de données et des services en ligne. L'intégration de cette mentalité de sécurité est l'un des principaux défis et objectifs de notre équipe de sécurité. En tant qu'équipe informatique, nous pouvons, de notre côté, optimiser la cybersécurité en améliorant nos capacités techniques et opérationnelles pour détecter et prévenir automatiquement les incidents mettant en péril nos données et nos systèmes. À cette fin, nous mettons actuellement en place un centre des opérations de sécurité.

Vous avez récemment rencontré une autre forme de sécurité informatique ou de données sous la forme de nombreux e-mails vous demandant de confirmer que vous souhaitiez continuer à recevoir des bulletins d'information et que vous autorisiez une société donnée à utiliser vos informations personnelles pour ses activités marketing. Cela montre à quel point il est important pour nous d'étendre nos efforts de sécurité aux données de nos clients dans le cadre du « Règlement général sur la protection des données » et de la « Norme de sécurité des données de l'industrie des cartes de paiement (PCI) », et de rester à jour avec les certifications et les normes de sécurité en question pour satisfaire aux exigences légales.

### Un plan ambitieux mais réaliste!

Je crois fermement qu'avec la nouvelle organisation, les équipes de technologie d'entreprise (informatique) sont prêtes à réaliser le plan ambitieux mais réaliste de fournir des outils solides et testés avec lesquels travailler. Cependant, cela ne peut pas être accompli par l'informatique seule, cela nécessite la contribution de tout le monde – et de VOUS aussi. La qualité des données est une étape essentielle de la plus haute importance, car une bonne qualité de données améliore automatiquement les performances dans les domaines de la chaîne logistique, de la gestion des données, des centres de distribution, de l'analyse commerciale, etc. Je suis impatient de travailler avec tous mes collègues internes, pour faire en sorte que ce plan se déroule avec succès. ■



## Le Festival du whisky – La puissance des activations mondiales

**Le Festival du whisky – une promotion de catégorie mondiale – ne cesse de gagner en puissance chaque année, car c'est l'événement préféré en magasin pour que les fournisseurs de spiritueux puissent présenter le meilleur de leur offre dans des endroits clés.**

**Par Ema Murphy**

Vous avez peut-être déjà entendu parler du Festival du whisky, mais si vous ne l'avez pas vécu, vous êtes définitivement passé à côté de quelque chose ! Généralement lancé au 2<sup>ème</sup> trimestre en Europe, aux Caraïbes, au Mexique et aux États-Unis – en Amérique du Sud au T3 – le Festival du whisky est une campagne en magasin conçue pour promouvoir non seulement des gammes clés et lancer des partenariats exclusifs avec des marques clés, mais aussi pour développer la catégorie du whisky au cours de cette période.

Né sur le marché britannique en guise de promotion pour stimuler les ventes, le Festival du whisky est un véritable tremplin pour les marques qui souhaitent introduire de nouveaux whiskies exclusifs en magasin. Au Royaume-Uni seulement, plus de 25 marques différentes ont participé à l'édition de cette année, mais l'événement s'est rapidement étendu à d'autres endroits. Il est maintenant devenu incontournable dans tous les agendas des fournisseurs de whisky.



Le Festival du Whisky à Las Vegas.

Sur différents sites, des marques familiales telles que Macallan, Copper Dog, Johnnie Walker, Beam Suntory et Jura ont toutes participé à des activations de produits de haut niveau pour inciter les clients à acheter et accroître leurs ventes. La majorité de ces marques ont offert des dégustations en magasin et ont également produit exclusivement pour les magasins Dufry. Non seulement cela donne aux marques l'opportunité de présenter de nouveaux produits dans un événement bien connu, mais c'est aussi une formidable opportunité pour Dufry car il offre un positionnement fort face à la concurrence et bâti un partenariat avec des marques réputées qui ont des clients fidèles.



Le Festival du Whisky à Zurich.

Le point de vente impressionnant présente des dispositions reflétées dans d'autres campagnes en magasin, telles que les boissons estivales, pour créer une ambiance universelle. Le point de vente introduit les clients à des marques existantes et nouvelles, favorise nos exclusivités clés du voyage et met également en évidence les offres et les promotions disponibles.

En réunissant le festival à travers différents sites pour non seulement promouvoir la notoriété de la marque, les offres présentées encouragent les clients à interagir avec les marques et à faire un achat. Il est donc essentiel que les éléments ci-dessus soient solides et accrocheurs.

Au Royaume-Uni, la campagne du Festival du whisky a permis à la catégorie des alcools de croître d'année en année au cours des 5 dernières années. Par conséquent, avec un solide point de vente, le soutien de la marque

est essentiel en ce sens tandis que nous nous efforçons de positionner Dufry comme un endroit expert pour les achats de whisky.



Le Festival du Whisky à Toronto.

### Pas seulement pour l'argent

Le Festival du whisky n'est pas la seule campagne en magasin de son genre dans l'univers de Dufry. Plusieurs autres promotions et campagnes mondiales, tactiques et par catégorie se retrouvent dans différents sites – comme la Saint-Valentin, le Nouvel An chinois ou les parfums d'été, pour n'en nommer que quelques-uns.

Ce sont des événements qui offrent au client plus qu'un simple rapport qualité-prix. Nous encourageons une interaction avec la marque depuis le début et offrons à nos clients l'opportunité d'apprendre de vrais experts dans le domaine. Globalement, cela nous permet d'offrir une expérience d'achat qui dépasse les attentes des clients.

Un excellent service, ainsi que des lancements spéciaux et des produits exclusifs proposés lors de ces événements sont ce qui fait la différence par rapport aux autres points de vente au détail et à l'e-commerce, positionnant les achats en duty-free dans les magasins Dufry à un niveau unique, différent et supérieur. ■



Le Festival du Whisky à Vancouver.

# La fièvre de Dufry pour la Coupe du Monde 2018 – Tout le monde est GAGNANT

**La 21<sup>ème</sup> Coupe du Monde de la FIFA, qui s'est déroulée en Russie du 14 juin au 15 juillet 2018 et qui a consacré la France du titre de champion, a été un grand événement et a donc constitué une excellente opportunité de vente au détail. Pour maximiser les avantages commerciaux, Dufry a préparé une offre de vente au détail comprenant des promotions et des articles spéciaux sur la Coupe du Monde mettant en vedette le logo et la mascotte de la Coupe du Monde.**

**Par Lubna Haj Issa**

L'environnement festif global de la Coupe du Monde qui s'est déroulé dans les onze villes russes de Moscou, Saint-Petersbourg, Nijni-Novgorod, Kazan, Kaliningrad, Samara, Saransk, Ekaterinbourg, Volgograd, Rostov-On-Don et Sochi, a généré une humeur d'achat positive parmi les visiteurs, ainsi que les citoyens russes. Durant la Coupe du Monde, la Russie a connu un afflux de touristes sans précédent puisque plus d'un million d'étrangers ont visité le pays en un mois environ et les aéroports ont servi 15 millions de passagers au cours de cette période.



Le Magasin des Supporters propose tous les produits dérivés de la Coupe du monde.

Dufry opère dans les trois villes hôtes de Moscou, Saint-Petersbourg et Sochi. En avril, la campagne et la gamme de produits de la FIFA ont été lancées dans nos magasins. Le message principal de la campagne était « Tout le monde est GAGNANT ». La devise marketing était affichée dans autant d'endroits que possible : sur des barrières de sécurité, des colonnes, des bannières, des caissons lumineux, des gondoles, des autocollants au sol, des caisses et des crochets de suspension. De plus,

le ballon officiel et le trophée du Championnat du Monde de la FIFA 2018 étaient exposés.

L'assortiment spécial de produits de la Coupe du Monde incluait des souvenirs de la FIFA sous licence, tels que la mascotte du loup, à la fois jouet en peluche et jouet en plastique ; des ballons de football de la FIFA avec plusieurs modèles arborant la mascotte, le logo et les drapeaux des pays participants ; le trophée de la FIFA ; des T-shirts, des chapeaux et des casquettes de baseball ainsi qu'une large sélection de petits objets souvenirs allant d'objets en céramique, badges, cartes à jouer, autocollants à la célèbre Matreshka russe.

À l'aéroport Domodedovo de Moscou, la campagne de la Coupe du Monde comprenait une promotion sur les spiritueux avec une offre « 25 % de réduction ». À l'aéroport de Saint-Petersbourg, un magasin de fans présentait tous les produits promotionnels de la FIFA. À l'aéroport de Sochi, le magasin spécialisé Time Box et le magasin de la marque Boss ( ainsi que le magasin Boss de l'aéroport de Saint-Petersbourg ) proposaient également des présentoirs en magasin et des produits liés à la Coupe du Monde.

David Grady, General Manager Russia & Eastern Europe, a fait ce commentaire : « La Coupe du Monde est peut-être la plus grande opportunité de vente au détail d'un événement sportif depuis, disons, la dernière Coupe du Monde, et elle a eu un effet très positif sur les ventes. Nous disposons d'opérations dans toutes les villes d'accueil et les ventes ont généralement été supérieures de 20 % à la tendance dans ces endroits pendant les matches. Alors que l'excitation atteignait son paroxysme, nous, détaillants du voyage, avons gardé la tête froide et avons réussi à faire face à l'évolution des demandes des clients pendant l'événement. La seule façon de créer un contenu gagnant avec les clients est de livrer des campagnes qui s'harmonisent avec leurs expériences personnelles des matches ». ■





Des ballons de football ornent l'allée du magasin de Sotchi.



Les portes de sécurité du magasin Spirit of St. Petersburg sont décorées de la bannière de la Coupe du monde.



Le principal magasin duty-free Dufry à l'aéroport de Domodedovo avec la bannière de la Coupe du monde à l'entrée.



Une énorme vitrine de la Coupe du monde, une colonne avec le slogan « Tout le monde est gagnant », la mascotte de la FIFA et d'autres articles de la Coupe du monde présentés dans cette zone d'entrée.



Un magasin Hudson avec la décoration de la Coupe du monde.



## De la consolidation à la transformation

**Nous avons parcouru un long chemin pour devenir le meilleur et le plus grand détaillant de voyages de l'industrie. Cependant, nous ne sommes pas au bout du chemin, mais plutôt à un nouveau départ. Aujourd'hui, nous posons les bases sur lesquelles nous voulons bâtir encore plus de croissance pour Dufry. Et nous avons tous un rôle à jouer...**

**Par Jorge Muñiz**

La célébration de la Conférence annuelle sur le leadership en mai dernier a permis de souligner les moments passionnants que connaît Dufry, avec de nombreux projets en cours qui vont changer la donne ( voir Dufry World 27 pour plus d'informations ). Avec tant de cho-



Les vendeurs utilisent des outils numériques pour améliorer le service client.

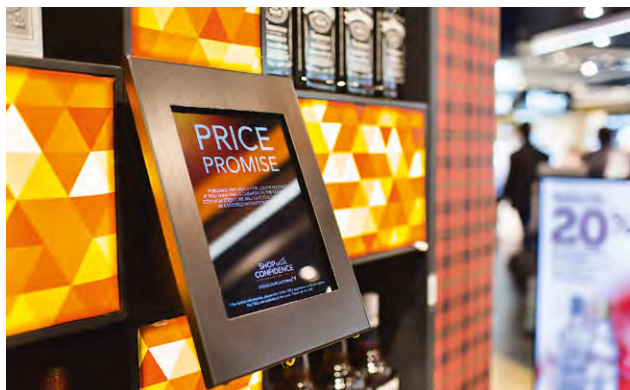
ses, nous sommes maintenant à plus de la moitié de l'année, c'est probablement le bon moment pour faire le point et voir la « situation dans son ensemble » et le contexte plus large de tout ce que nous faisons.

Comprendre où nous en sommes maintenant requiert un peu de perspective historique de notre société et nous devons revenir au calendrier de 2004, quand Dufry a conçu la feuille de route pour consolider le secteur, avec l'objectif de devenir la plus grande entreprise de travel retail.

Les acquisitions de Nuance en 2014 et de World Duty Free en 2015 ont été le point culminant de cette stratégie qui positionne Dufry comme le plus grand détaillant de voyages avec une part de marché estimée à plus de 20 %. Mais au-delà des parts de marché, le résultat de ce parcours de consolidation réussi a été la création d'un actif unique combinant le meilleur réseau de personnes, de marques, de propriétaires et de partenaires avec une empreinte mondiale inégalée.

## Où nous en sommes aujourd'hui - L'orientation stratégique

Si « Consolidation » était le mot qui définissait la période 2004-2015, « Transformation » est le terme qui résume le mieux les années qui ont suivi – et où nous en sommes aujourd'hui. Notre objectif stratégique est d'amener l'entreprise dans la meilleure forme possible pour s'adapter



à une nouvelle réalité. Mais quel est le plan pour atteindre cet objectif ?

Dufry a défini les quatre leviers que nous devons tirer pour atteindre cet objectif. Tous les quatre doivent être liés et alignés, cohérents et travailler ensemble pour maximiser l'efficacité et la rentabilité de l'organisation. En détail, il s'agit des éléments suivants :

1. **Modèle opérationnel d'entreprise ( BOM ).** – En termes simples, le BOM concerne la standardisation des structures et des processus dans toutes nos opérations. L'objectif clair est de faciliter le fonctionnement de notre entreprise dans n'importe quel endroit d'une manière unique, tout en éliminant les inefficacités. Le BOM n'est rien d'autre qu'une nouvelle façon de gérer l'entreprise qui inclut les bonnes pratiques et le savoir-faire apportés à Dufry tout au long des acquisitions.
2. **One Order** – One Order vise à donner plus de signification et de valeur à l'échelle de l'entreprise que ce dont Dufry dispose. Avec One Order, l'entreprise vise à centraliser notre approvisionnement mondial sous une même identité. Cela donnera à Dufry un pouvoir de négociation accru avec les fournisseurs, mais en même temps, cela nous permettra d'atteindre de meilleurs niveaux d'efficacité dans la chaîne d'approvisionnement et les processus d'achat.
3. **Excellence du service** – Comme expliqué par Javier Gonzalez dans Dufry World numéro 27, la proposition traditionnelle d'optimisation des ressources que le secteur du duty-free offre n'est plus valable dans le monde « en ligne » et notre objectif doit aller au-delà de la valeur, à la livraison d'expériences client extraordinaires. Cependant, l'excellence du service ne dépend pas uniquement des épaules de nos équipes commerciales. Offrir une expérience d'achat extraordinaire, c'est aussi

combiner des magasins de qualité, un bon choix de produits, des moyens audacieux de communiquer avec le client avant, pendant et après son passage dans nos magasins et profiter des opportunités offertes par les technologies numériques.

4. **Croissance** – D'abord et avant tout, l'expansion de notre entreprise doit venir de faire plus avec ce que nous avons ( ce que nous avons entendu décrire comme une croissance organique ). Le plan stratégique de l'entreprise approuvé l'an dernier prévoit toutefois des sources de revenus supplémentaires qui feront progresser notre entreprise. Certaines d'entre eux sont déjà réalité, comme la diversification de nos sources de revenus en accélérant l'importance d'autres canaux tels que les navires de croisière ou les gares ferroviaires. Et d'autres suivront sous peu.

### Qu'est-ce que cela signifie pour moi ?

Héraclite, le grand philosophe grec, a dit un jour : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve ». Une réflexion très judicieuse parce que, si vous y réfléchissez, un fleuve qui coule toujours est encore là et a même un nom ; cependant, l'eau change constamment, ce qui constitue un fleuve différent d'une seconde à l'autre. Quelque chose de semblable s'applique à notre secteur. Et malgré le fait que les clients continueront à voyager et à transiter par nos magasins, ce qui a fonctionné l'année dernière ne fonctionnera peut-être pas la prochaine fois et nous devons être prêts et capables de répondre à de tels changements.



De nouveaux terminaux de paiement autonomes, comme ici à la gare de St. Pancras à Londres, transforment l'activité.

La bonne chose à ce sujet est que nous pouvons être fiers de faire partie de ce changement. Chacun d'entre nous a un rôle à jouer dans la conduite du changement et ouvre la voie au succès futur de Dufry. ■



## Thinking São Paulo – Un nouvel espace de destination à l'aéroport GRU

« Thinking São Paulo » est le nouvel espace de destination situé dans la zone des départs du terminal 3 de l'aéroport international de São Paulo (appelé GRU). Le magasin de 500 m<sup>2</sup> offre un fort esprit des lieux avec un large choix de marques locales haut de gamme de différentes catégories, dont des parfums et des cosmétiques, de la confiserie, des spiritueux et de la mode.

Des concepts uniques ont été créés pour refléter l'atmosphère de la ville de São Paulo et un environnement qui représente son mode de vie, qui est

étroitement lié au tourisme et aux attractions touristiques les plus populaires de la ville. Ainsi, chaque marque possède son propre espace dédié et est représentée par des quartiers urbains reconnus. Dans l'espace « Ibirapuera », les voyageurs peuvent trouver des produits pour animaux de compagnie et des marques de sport telles que Zee Dog and Penalty. Dans la zone « Avenida Paulista », des souvenirs et des marchandises de la marque Natura. L'espace « Vila Madalena » propose des produits de confiserie tels que les chocolats Garoto et des spiritueux locaux, notamment Cachaças Leblon, Mata-Velha et Sagatiba. ■