

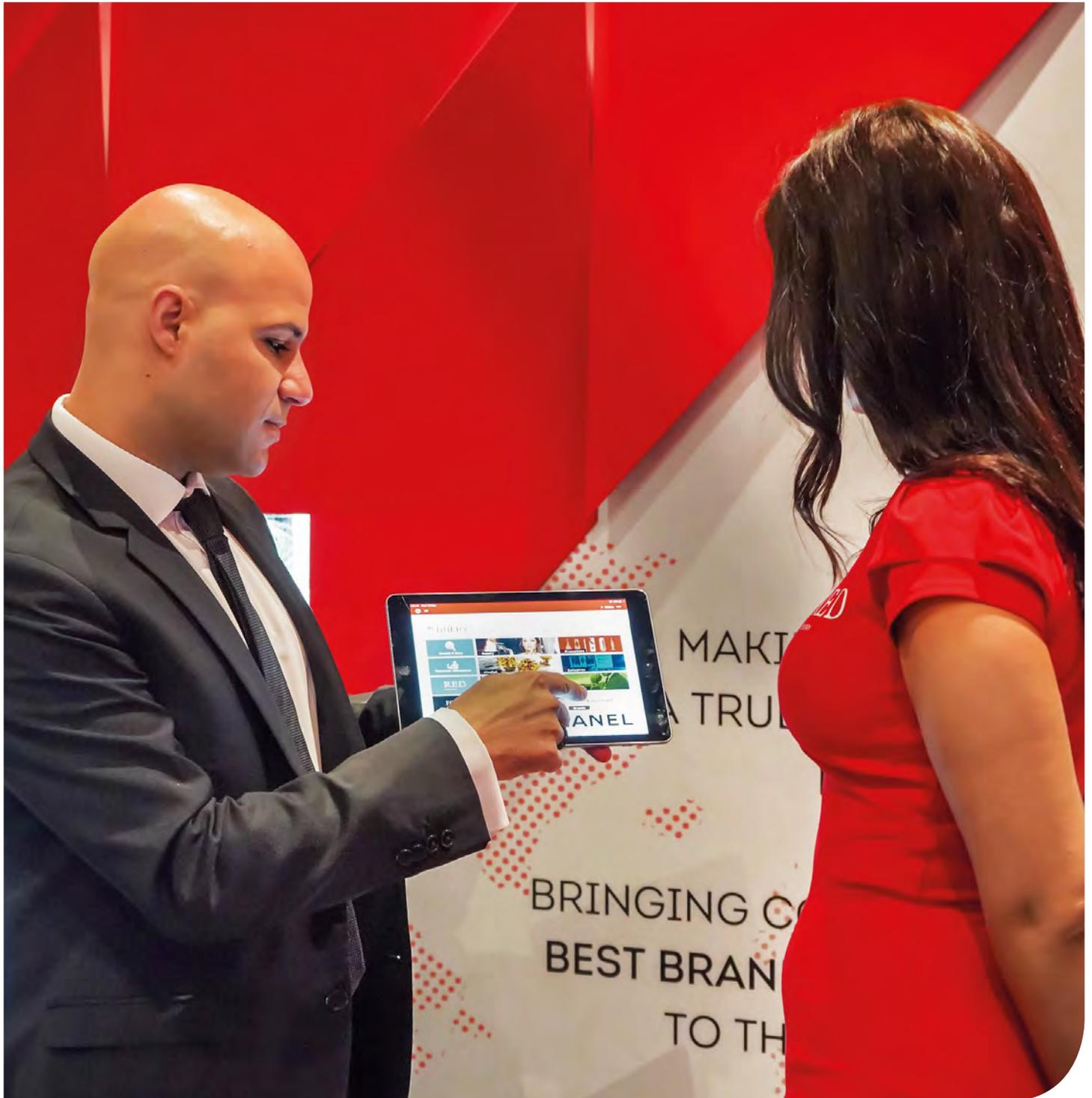
DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**

ÉDITION 31

Juin 2019



 Une technologie numérique favorisant l'engagement client **20**

 Entretien avec Salvatore Aricò **8**

 Dufry Day **12**

Un début d'exercice 2019 positif



Julián Díaz, CEO Dufry Group

Dufry a connu un début d'exercice positif avec un chiffre d'affaires en hausse de 3,4 %, atteignant 1 882,6 millions de CHF au premier trimestre 2019, contre 1 820,0 millions de CHF à la même période de l'exercice précédent. Au cours de ces trois premiers mois, la croissance organique s'est encore améliorée d'un trimestre à l'autre et a atteint 2,0 % au niveau du groupe, en dépit du décalage des vacances de Pâques au deuxième trimestre et de la solide performance du dernier exercice en guise de base comparative. Toutes les divisions ont affiché une performance positive, à l'exception de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud, où le Brésil et l'Argentine sont toujours confrontés à un environnement difficile. Si nous avons exclu le Brésil et l'Argentine du calcul de la croissance organique, notre croissance aurait été de 5,6 %. D'un point de vue régional, la croissance organique a atteint un

sommet en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient (+17,3 %) et une bonne performance en Amérique du Nord (+5,3 %), tandis que la croissance en Europe et en Afrique s'est également améliorée, atteignant 2,4 %. Il convient aussi de mentionner le succès continu de nos négociations avec les fournisseurs et la poursuite de la mise en œuvre du Plan de Marque visant à définir des initiatives marketing individuelles avec des marques. Nous avons donc encore augmenté notre marge bénéficiaire brute de 40 points de base, ce qui fait qu'elle s'élève désormais à 60,3 %, et notre bénéfice brut à 1 135,6 millions de CHF.

Passer à la numérisation des employés

L'histoire clé de cette édition de Dufry World est un article intéressant sur le développement de la tablette de magasin et la numérisation de nos sales associates. En tant que l'un des éléments majeurs de notre initiative E-motion, cela montre les progrès impressionnants que nous avons réalisés avec cet outil et la quantité croissante de contenu disponible dans six langues, ce qui permet à notre personnel de fournir à nos clients une expérience d'achat homogène et une qualité de service accrue. De plus, les tablettes permettent à notre personnel de vente de travailler plus efficacement et avec des informations spécifiques, ce qui entraîne

une augmentation du ticket moyen et des ventes totales. Cette initiative est également un exemple parfait de la philosophie de ONEDUFRY : De meilleures expériences des employés, ce qui améliore les expériences des clients, ce qui stimule les résultats commerciaux.

Mise à jour des investisseurs sur le modèle économique et le développement futur de Dufry

Il convient également de lire l'article sur le Dufry Day 2019, où nous avons présenté à nos investisseurs et à la communauté financière une mise à jour générale sur notre modèle d'entreprise ainsi qu'un aperçu de notre ambition consistant à poursuivre la croissance de la société. Cela marque un moment important de notre histoire, car Dufry est désormais une société complètement différente de celle qu'elle était avant les acquisitions transformationnelles et la mise en œuvre des initiatives BOM et ONEDUFRY. Il était donc important pour nous d'expliquer les différentes phases de développement, de décrire le modèle d'entreprise actuel et, surtout, de montrer comment nous entendons développer Dufry et faire évoluer le modèle commercial.

Merci pour votre soutien et votre dévouement

En nous concentrant sur les mois à venir, il est important de tirer le meilleur parti du départ positif observé en début d'exercice et de l'amélioration de la croissance. Je tiens à vous remercier pour le soutien constant et le dévouement que je peux constater dans toutes nos opérations à travers le monde. Continuons à mettre l'accent sur nos clients au quotidien et à profiter de notre travail afin d'améliorer encore la qualité de nos produits. Je suis impatient de réussir une haute saison et de travailler avec vous pour atteindre nos objectifs.

Le numérique en magasin – Améliorer l'expérience client

Bien sûr, vous avez entendu parler du processus de « digitalisation du personnel » dans lequel Dufry s'est engagé. Mais quelle est la portée du projet et comment se concrétise-t-il ?



Par Jonas Rensfelt, Francisco Gomez-Martin et Paloma Torres

La digitalisation de notre personnel fait partie de la stratégie globale E-motion. E-motion concerne l'écosystème qui crée une expérience multicanal à 360° pour nos clients et leur assure la priorité. Les différents éléments de cette vue à 360° sont les suivants : expérience

client en magasin, communication numérique immersive, Reserve & Collect, programme de fidélisation RED, réseaux sociaux et enfin digitalisation du personnel. Cette vision d'ensemble procure à Dufry la plate-forme de partenariats et d'innovations menant à un impact mondial.



La tablette de vente fait partie de la digitalisation du personnel et constitue un hub où les membres du personnel peuvent trouver des informations afin de les aider dans leur fonction. Il s'agit également d'un outil qui peut être utilisé par notre personnel pour mieux vendre et interagir avec les clients. La tablette de vente permet à notre personnel de fournir aux clients des informations et une ex-

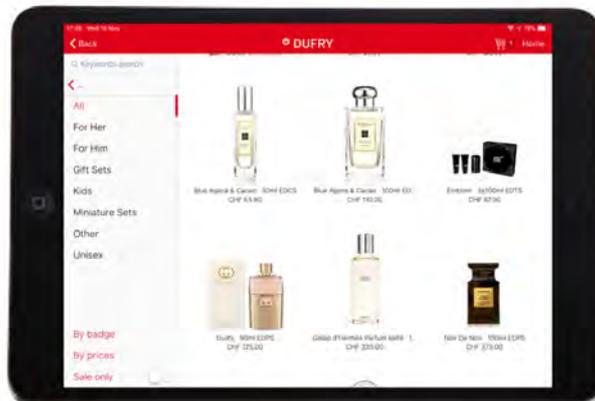
périence plus détaillées et personnalisées. Bien que dans sa phase initiale, nous travaillons constamment à améliorer la tablette de vente et à la développer pour mieux répondre aux besoins de notre personnel et de nos clients.

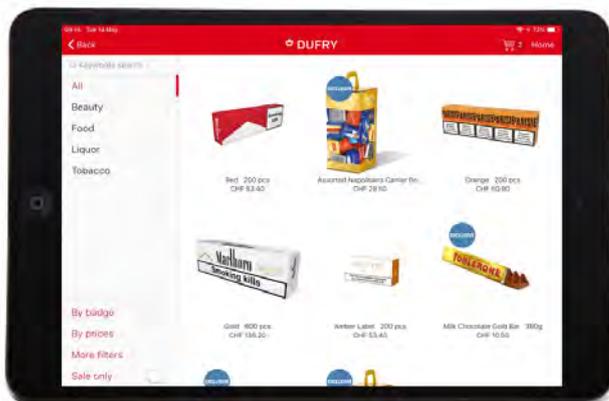
L'objectif ultime est double : d'un côté améliorer le parcours du client, du début à la fin, en offrant un service personnalisé et en veillant à convertir les passagers en clients fidèles. D'un autre côté, en fournissant des outils à notre personnel de vente pour travailler plus efficacement et avec davantage d'informations, entraînant une augmentation du ticket moyen et des ventes totales.

Cette initiative est un exemple parfait de la philosophie de ONEDUFRY : De meilleures expériences des employés, ce qui améliore les expériences des clients, ce qui stimule les résultats commerciaux.

Le contenu est roi

La question est donc de savoir : qu'est-ce qui, sur ces tablettes, peut aider notre personnel à mieux faire son travail. L'élément le plus important à l'intérieur de la tablette est notamment l'assortiment en magasin. La tablette est un reflet direct de ce qui est vendu en magasin. Un élément important est l'assortiment « enrichi », à savoir des images de produits, des descriptions et des vidéos. Les informations sont disponibles en six langues, surmontant ainsi la barrière de la langue. Akeneo, notre logiciel de gestion des informations produits, alimente notre tablette de vente en informations en intégrant les différentes plates-formes et en développant notre base de données. Dufry se concentre sur les quatre catégories principales : P&C, spiritueux, alimentation et tabac. Un certain nombre de pays incluent également des lunettes de soleil.





Plutôt que des informations statistiques sur le produit, la tablette offre au personnel une fonctionnalité pour la montée en gamme et la vente croisée en donnant des suggestions sur une page de produit, offrant ainsi davantage de possibilités d'obtenir un ticket de valeur supérieure. Cette fonctionnalité invite le personnel en donnant des suggestions pour obtenir un ticket de valeur supérieure en affichant

le même produit avec un volume supérieur, des produits comparables susceptibles de susciter l'intérêt du client, ou en indiquant au personnel les produits qui complètent celui que le client a sélectionné. La tablette comprend également un accès facile à toutes les nouveautés, exclusivités et promotions en magasin. Des campagnes mondiales et locales en magasin à tout moment sont accessibles rapidement et facilement.

Sur certains sites, ces appareils incluent désormais le point de vente mobile (MPOS), une fonctionnalité qui transforme la tablette de vente en caissier et permet au client de terminer la transaction sur la tablette. Cette fonctionnalité offre à notre personnel davantage de flexibilité pour se déplacer dans le magasin et aider davantage de clients, du début et à la fin du processus de vente. L'objectif est de déployer la fonctionnalité MPOS à l'échelle mondiale.

Si le client préfère différer l'achat, une fonction tablette supplémentaire permet d'envoyer le panier sélectionné à son adresse e-mail avec un lien vers notre service Reserve & Collect.

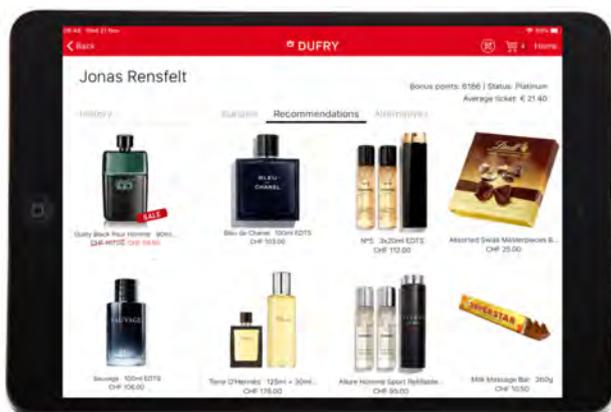
Plus que de simples informations sur les produits

La formation est une autre pierre angulaire du projet de digitalisation. En collaboration avec l'équipe des RH, la tablette comprend un certain nombre de modules de formation facilitant l'accès au personnel ne disposant pas d'un ordinateur de bureau (personnel n'ayant que peu ou pas d'accès à des ordinateurs dans l'environnement de travail). Pour assurer une adaptation rapide et facile à la technologie, des vidéos de formation sur la tablette expliquent les différents éléments de la tablette et son fonctionnement. Cette section comprend un lien vers Dufry TV facilitant l'accès du personnel aux derniers développements et nouveautés de notre société.

L'une des dernières versions de la tablette de vente est une fonctionnalité appelée Task Manager, une application qui mappe toutes les tâches effectuées dans un magasin chaque jour et pour chaque quart de travail, permettant au store manager un suivi plus simple et plus visible de son exploitation. En développant constamment cet outil, il ne sera plus un simple assistant commercial, mais un véritable HUB où tous les besoins pourront être satisfaits afin de rendre nos équipes de magasin plus efficaces. Les fonctionnalités à venir de la tablette de vente en sont un exemple.

En réponse aux commentaires reçus, la division et le personnel des ventes ont collaboré pour inclure le programme d'incitation aux ventes. Il est utilisé pour que chaque membre du personnel puisse toujours suivre ses ventes et fait partie de leur système de revenu. La tablette suivra les ventes réalisées par un employé et les reliera au programme d'incitation aux ventes. La fonction RED permet de personnaliser l'expérience du membre fidèle en utilisant

son historique d'achats pour aider le membre du personnel à guider son prochain achat. Elle permet également aux nouveaux membres de s'inscrire au programme de fidélité.



Où cela est-il disponible ?

Les tablettes sont déjà disponibles dans 75 magasins de 30 pays, principalement dans les magasins duty-free et les plus grands magasins à traverser de la zone des départs, avec pour objectif d'étendre la disponibilité des tablettes à davantage de pays et de magasins. Au cours des trois premiers mois de 2019, plus de 100 000 clients

ont été pris en charge par du personnel équipé de tablettes. Les divisions suivent actuellement des programmes de formation pour aider le personnel à comprendre la fonctionnalité des tablettes de vente. Le Mexique a été l'un des premiers pays à adopter pleinement ce nouvel outil afin d'améliorer les interactions avec les clients. La Finlande, qui a organisé une formation en février, accélère et donne des retours très positifs. L'Espagne est un autre exemple d'adoptant précoce de la nouvelle technologie et a obtenu de bons résultats.



« C'est un outil extraordinaire pour notre personnel de vente grâce aux informations supplémentaires. Nous l'apprécions car c'est un outil très complet. Il facilite le travail du personnel en lui apportant une connaissance supplémentaire des produits Dufry. Cela permet d'abonner davantage de clients à RED by Dufry. De plus, la tablette rend les formations accessibles. En d'autres termes, elle nous aide à

fournir un excellent service à nos clients en appliquant les politiques et procédures de la société. » Paola Villela - Digital Marketing Manager, Mexique.

Étant donné que nous n'en sommes qu'au début du déploiement de cet outil, il est prématuré de quantifier des résultats tangibles. Cependant, des observations préliminaires ont montré que cela induisait une amélioration considérable du service et de l'engagement client.

Chaque membre de notre personnel a désormais le potentiel d'être à la fois un ambassadeur de la marque et un spécialiste des produits. Nous faisons en sorte que nos clients se sentent spéciaux en offrant une expérience d'achat unique. La fonctionnalité de langue sur la tablette permet d'afficher des descriptions de produits et des informations dans la langue préférée des clients. Le bouton Customer allowance permet au personnel d'informer les clients des limites douanières exactes à leur destination finale et peut leur permettre d'éviter des surprises à leur arrivée.

Aperçus

La digitalisation du personnel a un impact majeur sur notre activité : notre capacité à mesurer avec précision de nombreux facteurs ayant une incidence sur les ventes en magasin. Ces informations sur le comportement des clients de Dufry peuvent nous amener à comprendre de nombreux autres aspects de l'activité en général. La



plate-forme nous fournit maintenant des analyses sur les articles sélectionnés. Par exemple, savoir quel est l'article le plus populaire en nombre de clics par rapport à celui qui a été le plus acheté. Nous disposerons de données mesurables sur les suggestions de vente croisée et de vente incitative qui sont les plus populaires, par région et par langue. Cela nous donnera également un aperçu des fonctionnalités les plus utiles pour nos employés. Avec ce nouvel outil, nous aurons une visibilité sur les formations les plus populaires, ainsi qu'une comparaison magasin par magasin de l'impact des tâches quotidiennes sur les performances du magasin. L'outil fournira des données sur les magasins qui utilisent des fonctionnalités telles que le merchandising visuel et si cela est en corrélation avec les performances du magasin. Ces aperçus, et bien d'autres encore, seront mesurables plutôt que fondées sur des perceptions et des généralisations.

La vision plus globale

Les tablettes de vente ne peuvent pas être considérées comme une initiative isolée, mais comme faisant partie d'une stratégie marketing plus large visant à mieux servir nos clients. Il s'agit d'une autre pièce du puzzle marketing que nous avons maintenant et qui vise à améliorer le service client en collaborant davantage avec eux.

Des Magasins de Nouvelle Génération (NGS) aux initiatives telles que RED by Dufry, Forum ou Reserve & Collect, toutes ces initiatives sont liées et se complètent. Les tablettes sont une initiative audacieuse qui facilite le travail de notre personnel. Comme les autres initiatives incluses dans la digitalisation de Dufry qui a débuté il y a deux ans, Dufry sera et deviendra une entreprise plus agile en accélérant les temps de réponse et en lui donnant une position plus forte pour faire face aux défis futurs.

Notre vision est de créer une base pour des employés vraiment connectés qui, sur la tablette de vente, ont accès non seulement à un outil commercial, mais également à leurs performances quotidiennes par rapport à leurs objectifs, leurs tâches et leurs quarts. C'est un endroit où ils peuvent trouver des formations. Le personnel de Dufry peut également bénéficier du programme de fidélité RED tout en comprenant mieux le consommateur et en ajoutant l'avantage de fournir un meilleur service. La tablette offre de nombreux autres avantages et elle continuera de développer et de s'améliorer.

Forger le nouveau Dufry



Salvatore Aricò, Global Organization and Human Resources Director, dirige d'importantes initiatives telles que ONEDUFRY.

Nous avons eu l'occasion de discuter avec Salvatore Aricò, Global Organization and Human Resources Director de Dufry, des derniers développements de Dufry. La transformation culturelle qu'ONEDUFRY apportera à notre société est probablement l'une des choses qui occupent chaque jour cet amateur d'astronomie. Cependant, la fonction des ressources humaines n'est pas différente de celle du reste de Dufry et évolue constamment pour que nous puissions mieux servir nos « clients ».

Le mot « transformation » est devenu très populaire chez Dufry ces derniers temps. Pouvez-vous préciser votre vision de la transformation chez Dufry ?

Eh bien, il est vrai que la transformation est probablement l'un des mots les plus populaires de nos dialogues aujourd'hui. Le centre de la transformation est notre client. Rien ne compte si les voyageurs n'entrent pas dans nos magasins, ne profitent pas de l'expérience et n'achètent pas nos produits. Entrent-ils dans nos magasins ? Sont-ils convertis en clients ? Augmentent-ils leurs dépenses ? Trois questions simples mais si complexes à aborder.

La transformation chez Dufry consiste à se concentrer sur les clients de manière plus efficace et plus efficiente que ce que nous avons fait jusqu'à présent. Nous devons continuer à nous améliorer. Nous savons que nous devons réagir plus rapidement aux besoins des clients, fournir un service exceptionnel, répondre de manière significative à nos collègues locaux, rester concentrés sur ce qui compte vraiment. Nous devons tous être plus commerciaux et nous rapprocher des magasins et des clients. Nous devons parler le même langage commercial, définir des objectifs clairs et lutter sans cesse pour améliorer nos ICP de vente au détail. Notre taille et notre portée mondiale sont souvent difficiles pour nous. La transformation consiste à aborder ces domaines précis et nous le faisons par le biais de plusieurs initiatives.

En dépit du lancement de l'année dernière, 2019 devrait être l'année où ONEDUFRY prendra vie à travers toutes les couches de l'organisation. Comment le programme évolue-t-il ?

ONEDUFRY peut influencer votre pensée et vos actions de différentes manières. Personnellement, j'ai commencé à questionner les tâches de mon équipe en introduisant la question suivante : cette tâche améliore-t-elle en quelque sorte l'expérience de nos employés, celle de nos clients et/ou nos résultats commerciaux ? Et sinon, nous devons peut-être reconsidérer sa hiérarchisation. Il est vrai que nous avons plusieurs priorités et nous nous concentrons souvent sur les détails sans prêter attention à la situation dans son ensemble. ONEDUFRY nous offre un moyen facile de rester concentrés sur ce qui compte vraiment.

ONEDUFRY a été lancé avec succès dans toutes nos opérations, dans tous les pays, dans toutes les divisions, tous les magasins et bureaux, ainsi qu'au siège, par le biais de notre formation en leadership des magasins et des bureaux. Il est maintenant livré à nos Store & Office Associates par le biais de notre programme de champions de la vente au détail nouvellement créé. Chaque nouvel employé recevra une formation initiale rigoureuse, qui comprend tous ces aspects critiques. Des choses simples, telles que l'utilisation du « Message du matin » ou du « Rattrapage de la mi-journée » par plusieurs magasins, la référence cohérente et l'utilisation des comportements souhaités, la focalisation sur l'objectif du jour et la mise en place de schémas de prime pour l'atteinte des objectifs, sont de plus en plus évidentes. Elles deviennent la norme et auront sans aucun doute un impact plus important sur notre entreprise.

Comment une initiative culturelle telle que OneDufry peut-elle avoir un impact commercial ?

Lors de la mise en œuvre d'ONEDUFRY, nous avons sélectionné plusieurs magasins pilotes dans deux opérations importantes, la Grèce et la Suisse, où nous sommes restés concentrés sur les bases. Suivre un plan quotidien avec un objectif quotidien, motiver nos équipes avec des primes individuelles ou d'équipe, optimiser le nombre d'employés, en particulier pendant les heures de pointe, et sécuriser les comportements de base du service client ont été des gains rapides. Les pilotes ont très bien fonctionné et, en collaboration avec le département Retail & Ops et les collègues de la division, nous déployons maintenant le projet dans le monde entier.

La diversité et l'égalité sont des sujets de préoccupation, non seulement chez Dufry, mais sur une base mondiale. Quels sont les plans autour de ces sujets ?

Diversity @Dufry est une autre initiative mondiale. L'égalité salariale, la flexibilité, la diversité dans l'attraction des talents, la diversité dans les postes de successeurs, la diversité dans les postes de direction sont différents domaines sur lesquels nous nous concentrons maintenant avec des actions significatives. Et ce n'est pas seulement une question de genre, c'est beaucoup plus large, et cela inclut également la diversité selon les âges, les nationalités, les origines, etc.

Je suis extrêmement fier que Dufry soit devenu le premier travel retailer au monde à obtenir la certification SALAIRE ÉGAL en Suisse en janvier 2019. Cette certification est une étape importante dans la progression du développement durable de notre entreprise et de notre engagement à mettre en place une structure de récompense juste et impartiale. Nous pouvons nous concentrer sur la promotion d'une culture diversifiée et inclusive et nos employés

peuvent développer leur carrière, ce qui nous permet en fin de compte de réaliser notre stratégie de croissance rentable.

Le sujet de l'égalité salariale reçoit un soutien sans précédent de la société. L'égalité salariale est plus que jamais un enjeu commercial, culturel et social pertinent. Chez Dufry, nous avons pris des mesures concrètes pour montrer à nos employés et à nos clients que nous donnons l'exemple.

Au cours des prochaines étapes, nous allons tirer les enseignements importants du processus de certification afin d'améliorer nos processus RH au niveau mondial. Nous aimerions adopter des parties du processus d'évaluation statistique en guise de norme et les appliquer à notre méthodologie globale de récompense. À l'avenir, nous souhaitons nous reconcentrer et potentiellement développer nos autres pays certifiés SALAIRE ÉGAL.

Dufry fait évoluer sa structure d'apprentissage et de développement pour assurer une formation de qualité supérieure et l'acquisition de compétences par son personnel. Quels sont les principaux développements et projets sur lesquels les RH travaillent actuellement ?

Maintenant que nous avons conclu la plus grande partie des initiatives d'intégration, il existe des domaines dans lesquels nous devons « personnaliser » notre offre globale. Dans plusieurs domaines, la solution unique ne convient pas, et notre apprentissage et développement (A&D) en est certainement un. Nous avons introduit l'angle des « groupes de personnes », selon lequel nous nous concentrons sur les besoins différenciés des groupes et des individus et différencions nos programmes.

Nous créons de nombreux programmes et partenariats intéressants avec des universités - notamment les universités de Saint-Gall et de Harvard - et avec d'autres prestataires de conseil spécialisés tels que McQuaig ou Russell Reynolds. Ceux-ci sont conçus pour répondre aux besoins exigeants de groupes de personnes clés tels que des directeurs généraux, des responsables fonctionnels, des responsables de la distribution, des individus à fort potentiel et des équipes de vente au détail. Ils suivent un modèle mixte comprenant des modules en classe et au travail, des attributions de tâches et un apprentissage en ligne. Jusqu'à présent, nous avons eu une participation très intéressante. Pour ne donner que quelques exemples, nous avons notre programme de coaching et de mentorat, notre programme de directeurs généraux, notre programme de champions de la vente au détail et notre programme de futurs leaders de magasins, tous nouvellement conçus et prêts à élever nos équipes dans le monde entier.

La récente nomination d'Yves Gester en tant que CFO de Dufry est un exemple clair du solide plan de succession de l'entreprise et du talent de notre personnel...

Je lisais récemment des recherches intéressantes sur les canaux de recrutement les plus utilisés. De manière surprenante, et malgré les avantages indéniables des recrutements et promotions internes, les entreprises négligent les talents internes et dépensent des ressources en recrutements externes. L'approche interne d'abord a toujours été ma préférence. Nous devons trouver des moyens d'identifier des personnes charismatiques et prometteuses au sein de nos opérations et de leur donner la possibilité de briller. Pas facile, mais je peux vous assurer que nous y travaillons d'arrache-pied. Au cours des derniers mois, nous avons enrichi nos pratiques pertinentes, notamment avec la création de profils de réussite par poste, le programme de recommandation du successeur et les programmes de développe-

ment destinés aux personnes à fort potentiel. Yves est un excellent exemple de planification interne de la succession et du développement de carrière. Nous sommes fiers de lui et de ce qu'il a accompli.

BOM, ONEDUFRY, réorganisation... Ce fut une année de changement continu et d'évolution organisationnelle. Quelle est la réaction du personnel après les nombreux changements apportés récemment ?

Vous avez raison, de nombreux changements au cours des dernières années constituent un exercice exigeant pour tout notre personnel. Nous ne devons cependant pas oublier que toutes ces initiatives de changement sont fondées sur nos valeurs. Ils visent tous à renforcer notre portée mondiale, notre concentration sur nos clients, notre modèle opérationnel efficace et notre caractère solide. La taille de DUFRY nous oblige à rechercher une amélioration constante, à rester en avance sur notre temps, même si cela nous met parfois mal à l'aise.

Cette année, nous établissons un partenariat avec Wills Towers Watson pour mesurer et améliorer les niveaux de mobilisation de nos employés. Je suis convaincu que cela nous aidera à nous rapprocher de nos collaborateurs, à comprendre leurs besoins et à résoudre rapidement leurs problèmes. La voix de nos employés est aussi importante que la voix de nos clients. Nos nouveaux outils donneront l'occasion aux dirigeants mondiaux, des divisions et des pays d'écouter leurs collaborateurs et de réagir plus rapidement.

En une minute :

Un repas : toujours des pizzas !

Un livre : J'ai tendance à avoir une préférence pour les écrivains et leur style, c'est pourquoi j'aime Andrea Camilleri et ses romans de Montalbano (bien mieux si vous pouvez les lire en italien), Donato Carrisi avec La fille dans le brouillard.

Une ville : C'est vraiment difficile à dire, il y en a beaucoup... mais en général, celles que je n'ai pas encore visitées m'intéressent davantage !

Un film : Bohemian Rhapsody... si vous êtes fan de Queen, Les heures sombres, ou si vous regardez avec des enfants... Ralph 2.0 !

Un passe-temps : la photographie

Un leader : beaucoup, pas un en particulier

Par Jorge Muñiz

Mur de la renommée

Dans la section Mur de la renommée, nous présentons chaque fois des employés exceptionnels de Dufry qui ont réalisé quelque chose de spécial, qui se consacrent à un passe-temps intéressant ou qui ont vécu quelque chose d'extraordinaire.



João Victor,
aéroport de Zurich (Suisse)

Estée Lauder Companies (ELC) a l'œil pour repérer les talents. Ils ont trouvé un atout précieux chez notre collègue de l'aéroport de Zurich, João Victor. Dans le cadre du forum du travel retail Tom Ford hiver 2019, organisé à Londres, Joao a été nommé par tous les spécialistes de Tom Ford du monde en-

tier de la région de vente au détail EMA pour représenter Tom Ford Beauty en tant qu'influenceur sur les réseaux sociaux. Le programme des influenceurs de Tom Ford a été lancé il y a quelques mois avec un certain nombre de spécialistes sélectionnés dans le monde entier. Après observation et constat, la liste a été réduite aux cinq meilleurs... avec notre propre Joao sur cette liste finale ! Ses compétences de vente et son engagement en ont finalement fait le numéro un et nous sommes très fiers de voir l'un des membres de notre personnel devenir une réussite avec l'un de nos partenaires de marque les plus précieux. Félicitations João et continuez comme ça !



Wendy Bulpett, Sharaine Margerum et Sue Whitworth,
aéroport de Southampton
(Royaume-Uni)

Faire le petit effort supplémentaire. Qu'est-ce que cela signifie vraiment ? En gros, il s'agit de faire ce petit effort supplémentaire qui change radicalement l'expérience de nos clients dans nos magasins. L'histoire suivante pourrait être

l'un des exemples les plus évidents que vous puissiez trouver.

Un de nos clients était parti de Southampton en avril dernier pour rendre visite à son père en France, où il venait de s'installer. Cependant, il a oublié quelque chose d'anodin, mais de très important pour lui : acheter des sachets de thé PG Tip et un exemplaire du journal The Times

pour son père. Notre passager en détresse a demandé à notre personnel s'il aurait suffisamment de temps pour regagner le côté ville, aller chercher un magasin, puis revenir prendre son vol.

Dans la note que ce passager nous a envoyée plus tard, il a décrit ce qui s'est passé ensuite. L'une des trois femmes membres de notre personnel qui était avec ce passager a pris des dispositions avec sa fille pour récupérer les marchandises et les apporter à l'aéroport. L'expression sur le visage du passager lorsqu'il a été informé que la marchandise était en route en disait long ! En offrant de l'aide - et en récupérant les marchandises côté piste - ce passager s'est senti entouré et extrêmement bien accueilli dans notre magasin et à l'aéroport. Ces trois dames ont montré une attitude positive pour faire le travail et ont assuré une expérience inoubliable dans nos magasins. Bien joué !



Personnel de World Duty Free Royaume-Uni

Aimeriez-vous aider One Foundation en achetant une bouteille d'eau ou un sac de jute ? C'est probablement l'une des phrases les plus répétées que nous puissions entendre dans n'importe quelle caisse dans nos magasins au Royaume-Uni. Cependant, le potentiel lié à cette offre simple est un peu sous-estimé, si l'on consi-

dère l'impact considérable généré par chaque bouteille ou sac vendu. Un partenariat qui a débuté en 2006 nous a permis de recueillir plus de 2 millions de livres à ce jour, qui ont été utilisés pour aider à fournir une eau propre et salubre à plus de 400 000 personnes en Afrique.

Du 28 avril au 1er mai, huit de nos collègues britanniques ont eu la chance de participer aux visites annuelles de l'eau et de l'assainissement de la One Foundation à Nairobi, au Kenya, et de constater la contribution de notre entreprise au développement d'infrastructures indispensables dans sept colonies informelles. Cela comprend des extensions de réseau et des raccordements d'eau au compteur, ainsi que l'amélioration de l'approvisionnement en eau tant au niveau des foyers que des parcelles avec l'installation de bornes-fontaines publiques et de kiosques à eau.

Décrite par chacun comme une expérience qui change la vie, ils sont tous rentrés chez eux avec des sentiments mitigés. Fiers du travail accompli, submergés par l'accueil chaleureux des Kenyans dans les écoles et les communautés visitées... mais en même temps avec l'envie de continuer à aider car il reste encore beaucoup à faire. Nous sommes certains que tous les huit, Joseph Fernandes, Alex Taylor, Elizabeth Donnarumma, Craig Culshaw, Dean Johnson, Holly Airey, David Budd et Kathryn Kindness, sont rentrés chez eux motivés, fiers de partager leur expérience avec tout le monde.



Andreas Sziedat, Central Services Team Leader,
Bâle (Suisse)

Andreas Sziedat, Central Services team leader basé au siège de Bâle, veille au bon fonctionnement des bureaux de Bâle et de Zurich. Andreas est responsable de la gestion des installations, de la réception et des équipes de nettoyage, du concept de restauration café-téria et des voitures de société. Il

s'occupe également de l'installation des nouveaux bureaux, des déménagements de bureaux pour les employés, de la planification des espaces et de la logistique pour les événements d'entreprise. Pendant les 7 années qu'il a passées chez Dufry, Andreas a fait partie de l'équipe qui a organisé le déménagement du bureau principal en 2013 au siège actuel de Dufry à Bâle et qui a géré les négociations en vue de la prolongation du contrat de location et de la sous-location de deux étages de bureaux à des entreprises externes. Andreas gère les relations avec les propriétaires des bureaux à Bâle et à Zurich, les sous-locataires, les sociétés de maintenance et de restauration. Au cours de sa formation en hôtellerie, il a appris à être toujours amical, poli et respectueux, tout en étant ferme et déterminé, tant pour les prestataires de services que pour les employés internes et la direction. Andreas aime son poste très diversifié, notamment son contact avec les équipes et les contacts internationaux. Son credo est de répondre aux demandes et de résoudre les problèmes de manière rapide et efficace. En plus de tout cela, Andreas étudie l'économie immobilière afin d'élargir sa compréhension du secteur immobilier.

Andreas aime passer son temps libre avec sa femme et son fils d'un an. Fils de footballeur professionnel, qui a joué au club allemand du Hertha BSC, son passe-temps est le football !



Ana Maria Ascarate, Sales assistant,
aéroport de Carrasco (Uruguay)

Avoir travaillé pour la société pendant plus de 25 ans à l'aéroport de Carrasco en Uruguay devrait donner à Ana María suffisamment de crédit pour faire partie de notre mur de la renommée. Néanmoins, c'est son amour et sa passion pour le travail ainsi que la vision positive qu'elle rayonne pour tous ceux qui

l'entourent qui lui ont valu une place à cette occasion. Membre grandement respectée de l'équipe, personne n'illustre davantage les valeurs que nous voulons voir dans les nouvelles générations ! Il s'agit d'une véritable ambassadrice des piliers de ONEDUFRY : attention, présentation et efficacité. Merci Ana María pour votre dévouement tout au long de votre vie et votre attitude centrée sur le client que vous démontrez chaque jour !



Francisco Javier Velasco, Sandra Martínez et Borja Sánchez,
bureau de Madrid (Espagne)

C'est tout à fait par hasard que nous avons découvert que nous avons parmi nous le Roger Federer du ping-pong ou tennis de table ! Dans le cadre du parrainage du tournoi de tennis de l'ATP Mutua Madrid Open, le bureau Dufry de Madrid a organisé une compétition de tennis de table informelle

pour célébrer l'événement. Avec 48 participants en simple et en double, Francisco Javier Velasco en simple, ainsi que Sandra Martínez et Borja Sánchez en double ont été couronnés premiers champions du Tennis de table de Dufry Madrid. Même si la compétition était difficile et qu'il n'y avait pas de matches faciles, nos champions se sont montrés prêts et capables d'aller jusqu'au bout et attendent maintenant d'affronter des rivaux d'autres sites de Dufry. Êtes-vous prêts à relever le défi ?

Mise à jour des investisseurs sur la direction de Dufry



Le Dufry Day de cette année, qui s'est tenu à Zurich le 15 mai 2019 et auquel ont assisté une centaine d'analystes, d'investisseurs et de journalistes suisses et internationaux, visait à fournir à la communauté financière un compte rendu des réalisations de Dufry et des perspectives stratégiques de la société pour les années à venir. Nous avons également profité de l'occasion pour présenter au public les nouveaux ICP de Dufry et les implications en termes

de reporting résultant de la mise en œuvre de la nouvelle norme comptable IFRS 16, entrée en vigueur début 2019.

Par Renzo Radrice



Accueil des invités avec une démonstration de digitalisation.

Créer le leader de l'industrie du travel retail

Julián Díaz a préparé le terrain en expliquant les quatre principales phases de développement de la société. Les années 2003 à 2005 ont été marquées par la création du modèle économique axé sur le travel retail et l'exploitation des magasins, tout en cédant (vendant) toutes les activités ne relevant pas du cœur de métier du travel retail. Cette phase comprenait

également l'offre publique initiale (IPO), lorsque des actions Dufry ont été vendues pour la première fois à la Bourse suisse en 2005. Les années 2006 à 2012 ont marqué la première phase des acquisitions, lorsque Dufry a commencé à mettre en œuvre sa stratégie de diversification appelée « Ambition mondiale » et a incorporé dans son portefeuille plusieurs opérations importantes basées dans différentes parties du monde. Parmi celles-ci : l'opération dans les Caraïbes en 2007, Hudson et ses activités duty-paid en 2008, la fusion avec Dufry South America en 2010, l'acquisition d'opérations en Argentine, en Uruguay, en Équateur, en Martinique et en Arménie en 2011, le groupe RegStaer en Russie et Hellenic Duty Free en 2012. L'expérience approfondie et l'expertise accumulées lors de toutes ces acquisitions et intégrations ont créé les conditions préalables nécessaires à la réussite des acquisitions transformationnelles réalisées de 2013 à 2015 avec l'intégration de Nuance et de World Duty Free, créant ainsi le Nouveau Dufry. La quatrième phase de développement de l'entreprise : 2016 à 2018, axée sur la définition de valeurs communes et l'alignement de tous les employés sur notre façon de travailler, avec la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel pour normaliser les processus et procédures.

Lancer la phase suivante du développement

Au cours de ces 16 années, Dufry a multiplié son EBITDA par 13 et son chiffre d'affaires par 21. Dufry a également connu d'importants changements. De nouveaux profils de clients, de nouvelles méthodes d'achat des clients et l'émergence d'opérateurs à bas coût, ainsi que le développement de nouvelles technologies, ont non seulement eu un impact sur l'entreprise, mais encore davantage sur notre mode



Julián Díaz, CEO, ouvre l'événement Dufry Day.

de vie complet – il est incroyable de penser que l'iPhone a été présenté pour la première fois par Steve Jobs le 7 janvier 2007 ! Julián Díaz a poursuivi son discours en expliquant comment ces changements et l'importance croissante du canal du travel retail pour les marques et les

propriétaires mondiaux influenceront le développement futur de Dufry. Il a « fait le lien » en expliquant comment notre stratégie aborde les nouvelles exigences du marché et les attentes des clients en termes de croissance, de performance opérationnelle et d'allocation de capital. Il a expliqué en détail comment nos initiatives telles que la stratégie numérique, le BOM, le plan de marque, la focalisation accrue sur le client, etc., visent tous à apporter des réponses spécifiques et à mener des actions visant à satisfaire les attentes des clients et à développer davantage la société. Pour conclure et rassurer la communauté financière, il a résumé les éléments clés de notre stratégie et a réaffirmé les objectifs et les orientations donnés au marché financier à plusieurs reprises.

Réalisations et évolution du modèle commercial de Dufry

José Antonio Gea, Deputy CEO, a présenté au public un aperçu détaillé de l'évolution du modèle commercial de Dufry au fil du temps et de ce que nous avons réalisé, avant de présenter les initiatives que nous mettons actuellement en œuvre pour accélérer davantage le modèle commercial et faire croître la société. Dans ce contexte, il a expliqué comment Dufry avait réussi à atteindre une masse critique sur le marché, passant d'une entreprise de 3 milliards de CHF à un leader du secteur, avec un chiffre d'affaires de près de 8,7 milliards de CHF. Il a ensuite expliqué comment Dufry avait réussi à intégrer pleinement la société après les acquisitions transformationnelles, grâce à la mise en œuvre du BOM et de l'initiative ONE DUFRY, assurant ainsi l'intégration culturelle et l'alignement de tous les employés sur des objectifs et des valeurs communs. Pour bâtir le modèle commercial tel qu'il se présente aujourd'hui, il s'est concentré sur quatre leviers : les deux premiers étant la plate-forme BOM et la plate-forme IOS, expliquant ainsi la consolidation d'un point de vue logistique et commercial. Le troisième levier était le développement et la mise en place de la stratégie numérique avec l'approche E-motion de Dufry, et le quatrième, l'accélération du développement de concepts commerciaux pour des canaux alternatifs en mettant l'accent sur les croisiéristes, les magasins frontaliers et les opérations de centre-ville.



José Antonio Gea, Deputy CEO, explique le modèle commercial.

Dans sa vision de la manière dont Dufry entend continuer à faire évoluer son modèle commercial pour poursuivre son développement et celui de la société, il a présenté l'ambition de parvenir à Un modèle Mondial et Centré sur le Client basé sur quatre piliers. Premièrement, rapprocher encore plus les plates-formes IOS intégrées de l'entreprise, en mettant en place un comité de direction des acheteurs afin d'optimiser davantage les assortiments, les promotions, les nouveautés, les prix et la chaîne logistique. Deuxièmement, améliorer davantage l'excellence du commerce de détail de Dufry en faisant évoluer notre plan d'incitation du personnel, en renforçant la motivation, en encourageant la communication en magasin et en développant la deuxième phase de notre Magasin Nouvelle Génération, sur la base des enseignements tirés des 11 magasins de ce type introduits jusqu'à présent. Troisièmement, réaliser des acquisitions de petite et moyenne tailles afin de tirer parti de notre présence et de notre

organisation mondiales, ainsi que d'accéder à d'autres canaux et d'offrir des synergies supplémentaires. Quatrièmement – un peu plus dans le futur à moyen terme – augmenter la valeur du canal de travel retail, en convertissant les aéroports en une plate-forme pour que les marques complètent leurs activités de centre-ville et de commerce électronique.



Le public écoute attentivement les discours de l'équipe de direction de Dufry.

Comment E-motion affecte nos activités

Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director, a présenté à la communauté financière une mise à jour sur la manière dont la stratégie numérique de Dufry et les initiatives E-motion affectent actuellement l'entreprise. Il a tout d'abord ouvert une parenthèse pour expliquer comment les tendances actuelles du comportement des consommateurs et des détaillants évoluent et leur influence sur le secteur du travel retail.



Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director, explique comment E-motion affecte l'entreprise.

Deux messages clés méritent d'être soulignés : Premièrement, le commerce de détail en ligne devrait représenter 10 % du commerce de détail mondial d'ici 2021. Cela signifie également qu'en dépit de la forte croissance du commerce en ligne, 90 % du commerce de détail se fait toujours par le biais des canaux de vente au détail traditionnels. Deuxièmement, le seul autre canal qui devrait connaître une croissance autre que celle en ligne est le travel retail. Face à l'évolution des attentes

des consommateurs, qui se focalisent de plus en plus sur les expériences plutôt que sur la propriété physique d'un produit donné, les canaux en ligne forcent les marques et les détaillants à adapter leur offre à la nouvelle réalité. Si les points de contact numériques offrent davantage de possibilités de contacter et d'interagir facilement avec les clients, d'autre part, il est de plus en plus difficile pour les marques de s'engager physiquement avec les clients et de leur fournir des expériences qui ajoutent de la valeur au capital et à l'image de la marque.

C'est pourquoi les marques investissent fortement dans le secteur du travel retail, développant des éditions limitées et des exclusivités, lançant de nouveaux produits et développant des promotions et des activations spéciales.

Le numérique crée un parcours client transparent

Javier a ensuite expliqué comment les éléments individuels de notre initiative E-motion contribuent chacun à créer un parcours client transparent, devenant ainsi un élément clé de la croissance future de l'entreprise. Après le lancement des premiers magasins de nouvelle génération en 2017 (11 en exploitation), l'année dernière a été consacrée à la mise en place d'une plate-



Une hôtesse de Dufry fait une démonstration de la digitalisation à Volker Bosse, analyste chez BaaderBank.

forme mondiale d'outils et de services, y compris RED by Dufry (désormais liée à 7 % de nos ventes et déployée dans 200 aéroports). Reserve and Collect (actuellement disponible dans plus de 160 aéroports), les tablettes en magasin (en exploitation dans 70 magasins répartis dans 31 pays) et FORUM by Dufry (déjà enrichi de 80 collaborations de marques). Ce que nous avons construit en 2018 est une épine dorsale numérique évolutive, qui nous permet de communiquer avec les clients dès le moment où ils planifient leur voyage jusqu'à leur retour chez eux, et que nous pouvons continuer à développer dans les années à venir et, surtout, continuer à développer avec les connaissances acquises jusqu'à présent. À l'avenir, cette plate-forme nous permettra également de nous connecter avec d'autres acteurs de l'industrie du voyage tels que des compagnies aériennes, des plates-formes de réservation, etc., élargissant ainsi la portée de notre offre.



CEO Julián Díaz en discussion avec Thomas Baumann, CEO Wildpeak AG.

De plus, il est déjà encourageant de voir comment chacun des outils E-motion affecte nos activités. Aujourd'hui, quatre pour cent de nos ventes génèrent des informations client via RED, qui peuvent ensuite être utilisées pour développer des offres et des promotions personnalisées. La veille montre également que les membres de RED dépensent en moyenne 3,1 fois plus que les clients n'utilisant pas RED. Les aéroports équipés de Reserve & Collect génèrent plus de 90 % des ventes du groupe et les clients utilisant le service de précommande dépensent en moyenne cinq fois plus. De plus, nos partenaires de marque ont utilisé nos Magasins de Nouvelle Génération pour lancer plus de 400 campagnes dédiées. Étant donné que le déploiement mondial de ces outils a été réalisé en un an seulement, ces chiffres sont impressionnants et encourageants. La prochaine étape consistera à interconnecter ces outils avec d'autres plates-formes numériques dans l'industrie du voyage, par exemple en reliant des plates-formes de réservation de compagnies aériennes et d'hôtels afin de diffuser la portée de nos offres et d'intensifier l'utilisation des données clients collectées, en développant des offres personnalisées.



Yves Gerster, CFO, élucide la nouvelle norme comptable IFRS 16.

Présentation de l'IFRS 16

Yves Gerster, CFO, avait probablement la tâche la plus difficile du Dufry Day, consistant à expliquer au public l'introduction de la nouvelle norme comptable IFRS 16 et son impact sur les états financiers et les rapports de Dufry. Sans entrer ici dans une explication détaillée, il a essentiellement montré comment l'IFRS 16 modifiait la manière dont les redevances de concession et autres contrats de location étaient comptabilisés,

rendant ainsi certains ICP tels que l'EBITDA obsolètes, d'où la nécessité de redéfinir comment la performance de la société devrait être évaluée. Yves a présenté au public un aperçu détaillé de la nouvelle structure du bilan et des comptes de résultat, ainsi que les nouveaux ICP que Dufry utilisera pour mesurer ses performances à l'avenir. Dans ce contexte, l'équipe IR avait organisé la veille un atelier distinct sur ce sujet afin de former les analystes financiers couvrant Dufry, afin qu'ils comprennent parfaitement comment évaluer au mieux la performance de l'entreprise et ses performances.



Fred Creighton s'entretenant avec Edouard Aubin, analyste chez Morgan Stanley.

Journée internationale de la femme



Le 8 mars, Dufry a célébré la Journée internationale de la femme (JIF) avec un certain nombre d'événements dans différents endroits, qui ont servi à rendre hommage aux femmes pour leurs réalisations. Avec un certain nombre de réunions d'information, Women@Dufry – le groupe créé au sein de notre société pour aider les femmes talentueuses et ambitieuses à progresser dans leur carrière au sein de Dufry – a choisi cette journée spéciale pour informer le personnel sur les réalisations atteintes à ce jour et discuter d'autres initiatives sur lesquelles le groupe travaille.

Depuis deux ans que Women@Dufry existe, Dufry a réalisé des avancées significatives dans les domaines de la progression de carrière et de la gestion des talents, et a actualisé les politiques internes de Dufry afin de garantir l'absence de discrimination au sein de notre person-

nel – la récente certification d'Égalité Salariale obtenue en Suisse étant une réalisation tangible. Mais plus important encore, le travail de Women@Dufry permet à la société de comprendre et de reconnaître les défis de la vie auxquels toutes les personnes, hommes et femmes, sont confrontées et de s'assurer que nous mettions en place les ressources nécessaires pour identifier les problèmes et savoir comment les résoudre.

Le travail de Women@Dufry est pleinement soutenu par les instances supérieures au sein de Dufry – il bénéficie du soutien sans faille du PDG de Dufry et du conseil d'administration, dont les membres féminins ont participé aux célébrations internationales de la femme avec un message vidéo qui a été partagé avec tout le personnel dans tous les pays du monde.

De retour aux célébrations de la JIF, plusieurs activités ont été organisées. Au Kenya, des roses rouges ont été remises à nos employées et à nos clientes afin de marquer la journée. À Londres, le personnel de notre bureau de Bedfont Lakes a pu nommer 40 femmes de notre entreprise qui les ont inspirées et qui, à leur avis, méritaient une certaine reconnaissance. Des tables rondes, des présentations et des ateliers ont également été organisés dans de nombreux autres lieux, notamment aux États-Unis, en Suisse, au Canada, en Espagne, en Bulgarie, en Jordanie, au Royaume-Uni, en Corée et à Hong Kong, où un grand événement s'est déroulé dans les nouveaux bureaux de la division. Avec toutes ces activités – et de nombreuses autres qui ne sont pas mentionnées ici – Dufry a rejoint de nombreuses organisations à travers le monde qui, avec le hashtag #BalanceForBetter, ont aidé à encourager le mouvement de la société vers un monde plus équilibré entre les sexes.

Atteindre l'équilibre entre les sexes est toutefois une tâche qui ne s'arrête pas à l'occasion de la Journée internationale de la femme. Il s'agit d'un défi quotidien où chacun de nous a un rôle à jouer – au travail, à la maison, à l'école. Des journées comme la Journée internationale de la femme servent toutefois à sensibiliser et à célébrer les progrès accomplis. Le travail continue et nous espérons partager prochainement d'autres actualités !



Au Kenya, une rose a été remise à nos collègues féminines...



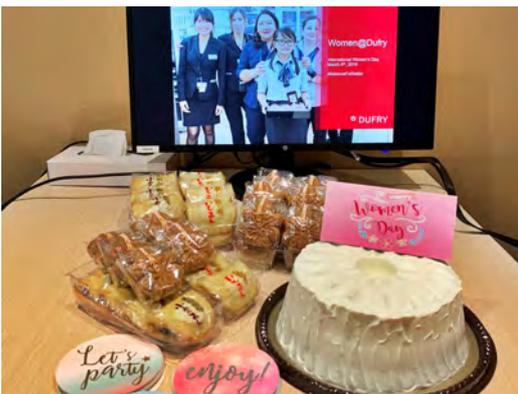
... ainsi qu'à nos clientes !



Andrea Belardini, CEO Division 2, ouvre la célébration de la Journée de la femme à Hong Kong.



Les employées de Dufry à Hong Kong expriment leur joie au sujet de la journée de la femme.



Employees in Toronto listen to the video speech of CEO Julián Díaz on the occasion of Women's Day.



Sheila Zihlmann (à gauche) et Illaria Di-Tommaso des Services Centraux du siège de Dufry à Bâle, en Suisse, témoignent de leur engagement envers la devise de la JIF « Un équilibre pour le meilleur » de cette année, avec la pose « mains ouvertes ».



Les femmes du bureau de Dufry en Jordanie encouragent l'évènement.



Des employés en Corée visionnent un flux vidéo du discours de Julián Díaz, CEO, à l'occasion de la Journée de la femme.



Les femmes de Bulgarie visionnent un flux vidéo du discours du CEO Julián Díaz à l'occasion de la Journée internationale de la femme.



Nos collègues masculins et féminins du bureau Dufry de Madrid participant à l'événement.



Un bureau dédié à la Journée de la femme pour les nominations et les souhaits particuliers à notre bureau de Londres.

P&O Ferries – Un nouveau type de formation



Continuant à renforcer notre activité, la dernière initiative commerciale de DUFROY, qui s'est associée à P&O Ferries, nous positionne fièrement comme le détaillant de voyages le plus important au monde. Notre équipe d'Apprentissage et développement avait pour tâche de mettre en œuvre la toute première session de formation pour le personnel de la flotte.

En mars et avril, l'équipe, composée de Spencer Kirkwood, Sarah Hopkinson et Sharon Cookson (Division 1), s'est mise à la mer et s'est rendue à Douvres et à Hull pour former 130 employés et gestionnaires de services de P&O Ferries, en vue des lancements progressifs des nouveaux magasins World Duty Free.

L'équipe a débuté la formation par des présentations de World Duty Free, Dufry et ONEDUFRY, ainsi qu'un apprentissage par micromodules de la formation à la vente donnée à notre propre personnel. La formation à bord du bac de Douvres à Calais a été une première expérience pour l'équipe d'Apprentissage et développement, car il s'agissait non seulement de sa première formation d'employés autres que ceux de World Duty Free, mais également d'un lieu de formation intéressant au milieu de l'océan en quelques heures !

« Trois domaines clés de la conduite des expériences employés et clients », ainsi que la manière de générer des résultats commerciaux ont été des éléments clés de la formation. Les groupes interactifs de Douvres et de Hull ont été invités à réfléchir et à décrire ce qu'est un excellent service et à quoi il ressemble à leurs yeux, ainsi que ce qui les rend heureux au travail.

La formation du personnel de P&O Ferries était axée sur les « six étapes de la vente et du service ». L'équipe d'Apprentissage et développement étant consciente que la fonction principale du personnel à bord était d'assurer la sécurité des passagers, la formation a été adaptée à la culture de P&O Ferries et reliée à la culture existante de DUFY. Si la priorité du personnel de la flotte est avant tout la sécurité des clients, il est tout aussi important de créer une expérience client DUFY dans toutes nos entreprises. Il est crucial de pouvoir recommander et faire la démonstration de produits répondant aux besoins du client et cela permet de laisser une bonne impression de l'expérience en magasin.

L'un des défis auxquels l'équipe d'Apprentissage et développement a été confrontée était l'aspect physique de la formation elle-même, car les emplacements sont différents de ceux de nos aéroports habituels. L'équipe a dû s'habituer à la formation dans ces lieux différents et au fait que, comme ils sont sur des flottes, le personnel n'est pas aussi accessible que notre personnel d'aéroport. Pour résoudre ce problème, les Managers de P&O Ferries sont formés de manière à pouvoir ensuite transmettre leurs connaissances au personnel à bord. Cela permet également de garantir une expérience de voyage positive et sans tracas à tout moment pour le personnel et les passagers.

L'équipe d'Apprentissage et développement a commencé la formation dès que possible afin de veiller à ce que P&O Ferries sache fermement et clairement qui sont World Duty Free et DUFY et comprenne parfaitement nos principes et valeurs directeurs. Nous avons tous deux des similitudes essentielles dans la mesure où « l'attention » est un principe fondamental, ce qui signifie que la culture de P&O Ferries peut être construite sur celle de Dufry et reliée à elle, permettant ainsi une expérience d'achat unifiée et universelle dans toutes les flottes et créant une expérience globalement positive pour le personnel et nos clients.

Par Ema Murphy

HQ Capitaliser sur une catégorie de destination avec une destination de rêve !

Dufry s'est associé à Japan Tobacco International (JTI) pour offrir à ses clients la possibilité de « gagner leurs prochaines vacances » avec des éditions limitées exclusives Camel Dufry.





La collaboration avec JTI voit la création de designs exclusifs en édition limitée Camel Dufry, spécifiques aux principaux sites et magasins de Dufry utilisant des codes IATA. Les designs innovants des paquets et cartons reprennent les codes IATA de Madrid, Zurich, Tenerife, Cancún et Denpasar.

Les clients de Dufry peuvent « gagner leurs prochaines vacances » jusqu'à une valeur de 10 000 USD en participant tout simplement à un tirage au sort numérique pour avoir la chance de voyager vers la destination Dufry de leurs rêves. Pour participer au tirage du gros lot, les clients doivent inscrire leurs coordonnées sur le site Web Dufry RED, ce qui augmentera l'adhésion au programme de fidélité Dufry RED. Bien que le gros lot

ne soit pas disponible dans toutes les régions, les designs exclusifs en édition limitée seront également disponibles à Barcelone, Malaga, Alicante, Palma de Majorque, Fuerteventura, Lanzarote, Las Palmas, le Cambodge, Cancun, Mexico et Lima.

La collaboration avec JTI est une première en son genre : proposer une marque phare mondiale combinée, Camel, avec un emballage de destination souvenir en édition limitée, ainsi que la possibilité de « Gagner vos prochaines vacances ». De plus, elle génère du trafic en ligne et augmente le nombre d'adhérents à la plate-forme numérique Dufry RED. Les zones d'activation du gros lot amélioreront la visibilité de la catégorie du tabac et procureront un attrait novateur en magasin aux fumeurs adultes existants.

Pour lancer cette initiative, Dufry et JTI organiseront, avant l'activation officielle, le premier événement commercial organisé par le siège de Dufry à Bâle, afin de mettre en valeur l'édition limitée et de célébrer cette collaboration véritablement mondiale. L'équipe de JTI sera sur place pour parler du tabac en tant que catégorie de destination qui soutient toutes les catégories au sein du magasin Dufry : des études ont montré que 89 % des acheteurs de tabac planifiaient leur achat, augmentant la fréquentation en magasin*.

Les designs en édition limitée Camel Travel Retail et l'activation auront un lancement échelonné, à commencer par Zurich en juillet 2019.

* MIndset, 2018



📍 Nouvelles regionales

HQ DUFRTY TV en ligne sur Vimeo



La chaîne de télévision interne DUFRTY TV, lancée en août 2018, est diffusée dans 18 pays, à travers les sites du siège et les salles du personnel le cas échéant, sur Vimeo. www.vimeo.com/dufrytv.

DUFRTY TV vise avant tout à informer et à inspirer les équipes du monde entier, en les aidant à mettre en œuvre des activités en magasin de la meilleure façon possible.

tant en termes d'affichages que de niveau de service. Elle sert également à rappeler à quel point DUFRTY est étendu, vaste et varié, tout en donnant une impression distincte que tous s'unissent et partagent des objectifs et des valeurs communs.

DI Partenariat avec l'Instituto de Empresa



Le CEO Julián Díaz, en visite à l'Instituto de Empresa et s'entretenant avec des conférenciers et des étudiants.

Dufry a joué un rôle actif et passionnant dans le programme International MBA (IMBA) de l'Instituto de Empresa (Université de Madrid, Espagne). Nous avons été le « partenaire d'apprentissage » choisi cette année pour son « Business Impact Lab », un programme de cinq semaines intégré dans les onze mois de l'International MBA, dans le but d'aider 80 étudiants internationaux à démontrer leurs compétences

entrepreneuriales dans la transformation du secteur du Travel Retail. Le cours a commencé le lundi 25 février et s'est terminé par la présentation finale le 29 mars. Avant le lancement du Business Impact Lab, les étudiants ont organisé une « activité d'immersion », comprenant une visite des magasins Dufry au Terminal 4 de l'aéroport Adolfo Suárez Madrid-Barajas, accompagnés d'Antonio Simon, Area Director de Madrid à Dufry. La visite a été extrêmement bénéfique pour les étudiants, qui ont appris les aspects essentiels de l'activité et la dynamique du magasin.

Une fois le cours commencé, les étudiants ont été divisés en groupes de travail chargés de formuler leurs hypothèses pour répondre au défi d'entreprise, rien de moins que de suggérer à Dufry des façons de transformer le secteur du Travel Retail en améliorant l'expérience client. L'objectif du Business Impact Lab est de fournir aux étudiants une expérience d'apprentissage unique leur permettant de travailler au développement de solutions métier perturbatrices afin de résoudre le défi d'entreprise proposé, pour pouvoir identifier des opportunités et mener des changements et des processus d'innovation au sein d'une organisation donnée.

À cette fin, une équipe de six tuteurs de Dufry – Laura Chedid, Coral Clavero, José Luis García, Pedro González, Marianna Primiceri et Scott Tremaine – était en contact permanent avec les étudiants, leur fournissant des retours et contrôlant l'avancement de leurs projets sur une base hebdomadaire. Julián Díaz, Eugenio Andrades, Pedro Castro et d'autres membres de l'équipe Dufry ont assisté à la présentation le 29 mars, demandant aux étudiants de plus amples détails sur leurs projets et donnant eux-mêmes des idées et des retours.

Les idées avancées dans ce projet passionnant seront prises en compte pour améliorer l'expérience des passagers aéroportuaires en magasin, développer de nouveaux modèles commerciaux et de paiement ou contribuer à la digitalisation des magasins.

À suivre sur cette page !

DI Nouveau magasin Helsinki Duty Free



Magasin Helsinki Duty Free situé à « Aukio Plaza ».

Le design nordique saisissant offre un puissant « esprit des lieux », une sensation de fraîcheur raffinée, et couvre 309 m² de surface de vente avec une large gamme de produits, des catégories de base traditionnelles, y compris des marques internationales haut de gamme, ainsi qu'une sélection des meilleures marques locales. Les passagers, qui voyagent principalement vers des destinations d'Extrême-Orient, en particulier de Chine, peuvent découvrir un large assortiment de produits des catégories parfums et cosmétiques, spiritueux et tabac. En outre, l'espace « Thinking Finland », qui propose de l'alimentation et des souvenirs, offre un « esprit des lieux » supplémentaire. Enfin, la zone Toyland propose un nouveau concept jouets et Lego.

L'Aukio Central Plaza, une pièce maîtresse du projet d'expansion de l'aéroport d'Helsinki, a été conçue pour améliorer le trajet des passagers. Aukio, qui signifie littéralement « place centrale » en finnois, se situe au cœur de la zone élargie long-courrier qui dessert les passagers en partance et en provenance du pôle sud.

En février, Dufry a inauguré le nouveau magasin Helsinki Duty Free, situé dans le quartier « Aukio Plaza » de l'aile ouest récemment rénovée du terminal Non-Schengen de l'aéroport d'Helsinki.

Le design nordique saisissant offre un puissant « esprit des lieux », une sensation de fraîcheur raffinée, et couvre 309 m² de surface de vente avec une large gamme de produits, des catégories de base tradition-

DI Semaine de sensibilisation à la santé mentale



Les employés ont été invités à publier leurs idées pour une vie saine au tableau.

santé mentale.

Leurs campagnes et leurs services ont encouragé l'équipe britannique de Bedford Lakes à contribuer à la sensibilisation et à la compréhension pour la Semaine de sensibilisation à la santé mentale. Au cours de la semaine du 13 au 19 mai, l'équipe de Bedford Lakes a positionné deux grandes affiches au siège, où les membres du personnel ont été encouragés à venir écrire ce qu'ils faisaient pour promouvoir une attitude mentale positive vis-à-vis de leur corps et ce qu'ils aiment à propos d'eux-mêmes. Le comité du bien-être a créé un espace où le personnel peut partager sa vision et ses idées pour améliorer le bien-être mental.

Les collègues de Bedford Lakes ont également été encouragés à effectuer cette semaine-là une promenade quotidienne de 10 minutes autour du bâtiment, ce qui était un excellent moyen de les amener à entrer en contact avec d'autres collègues, à prendre note des images et des sons autour d'eux et à les rendre actifs, soit 3 façons connues pour favoriser un meilleur bien-être.

La santé mentale peut toucher n'importe qui, n'importe quel jour de l'année. Il est donc important que nous continuions à promouvoir le bien-être de tous nos employés et à les encourager à réfléchir à la manière dont ils pourraient intégrer leurs idées à une activité quotidienne afin de soutenir leur propre bien-être mental et physique.

Cette année, depuis 2001, le thème de la Semaine de sensibilisation à la santé mentale est l'Image du corps : comment nous pensons et comment nous percevons notre corps.

En tant que nouveau partenaire caritatif choisi par World Duty Free au Royaume-Uni, MIND, une organisation caritative pour la santé mentale, fournit des conseils et un soutien pour responsabiliser quiconque subit des problèmes de

DI Nouveau magasin virtuel à l'aéroport international de Malte



Les passagers bénéficient d'une grande variété de produits chez Malta Dufry Shopping.

Le magasin propose également de nouvelles marques telles que MAC, Benefit, Victoria's Secret, Aqua Di Parma, Jo Malone London et Rituals. Le nouveau point fort est la section « Spirit of Malta », qui vend des produits locaux.

En mars, Dufry a dévoilé son nouveau magasin à traverser nommé Malta Dufry Shopping, qui fait partie de la vaste rénovation du seul aéroport de l'île par l'aéroport international de Malte pour améliorer le trajet des passagers.

Toutes les catégories de base traditionnelles sont représentées, notamment les parfums et cosmétiques, les spiritueux, les aliments et confiseries ainsi que les jouets.



Le nouveau magasin à traverser fait partie de la rénovation plus générale de l'aéroport.

DI Roger Federer inaugure le magasin LINDT à l'aéroport de Zurich

Le 5 avril 2019, Roger Federer, ambassadeur de la marque LINDT, a inauguré officiellement le nouveau magasin de chocolat LINDT à l'aéroport de Zurich. La superstar du tennis, partenaire de LINDT pour 10 ans, a visité le tout nouveau magasin et a pris le temps de rencontrer ses fans et de leur offrir une séance photo exclusive. Situé au niveau 2 du Centre côté Piste de l'aéroport de Zurich, le nouveau magasin de chocolat LINDT est le rêve d'un amateur de chocolat qui donne vie à la magie du maître chocolatier LINDT. Le maître chocolatier LINDT Stefan Bruderer était également présent pour célébrer cette occasion mémorable et a animé un atelier de maître chocolatier en présentant la différence LINDT qui rend le chocolat LINDT si exceptionnel. La pièce maîtresse du magasin rénové de 130 m² est la station Maître Chocolatier LINDT, où les clients peuvent profiter de la gamme la plus complète de délices au chocolat fraîchement préparés. Le deuxième point fort impressionnant est le nouveau LINDOR Pick n' Mix Paradise, avec 24 variétés de Pick n' Mix disponibles pour inciter les acheteurs à essayer de nouvelles saveurs. À la station Cadeau, une imprimante à ruban, des autocollants de messages et d'autres options d'emballages cadeaux sont prêts à conférer aux cadeaux LINDT un caractère vraiment individuel et personnel. Pour répondre à la demande croissante de solutions plus interactives, Lindt & Sprüngli Travel Retail a également lancé son « miroir selfie magique ». Ici, les passagers peuvent prendre un selfie en magasin, le décorer avec différents cadres et l'envoyer sous forme numérique ou l'imprimer pour compléter de façon amusante leur cadeau au chocolat. Rendant hommage à Zurich, domicile de Lindt & Sprüngli depuis près de 175 ans, Lindt a élargi son portefeuille exclusif au travel retail à la Boutique de Chocolat LINDT avec une sélection de cadeaux à thème zurichois.



Roger Federer, célèbre star du tennis et ambassadeur de la marque Lindt, inaugure le nouveau magasin Lindt.

D2 Nouveau magasin des arrivées à l'aéroport Pulkovo de Saint-Pétersbourg



« L'esprit des lieux » à St. Petersburg Duty Free.

un motif en marbre céramique.

Les passagers en provenance de l'étranger qui viennent à Saint-Pétersbourg peuvent acheter la meilleure sélection de produits de différentes catégories, notamment des vins et spiritueux, des parfums et cosmétiques, du tabac, des confiseries, des accessoires de voyage et des appareils électroniques. Les voyageurs peuvent également trouver une large gamme de produits de certaines des marques les plus connues au monde telles que Bacardi, Hennessy, Johnnie Walker, Macallan, Moët & Chandon, Lindt, Godiva, Dolce & Gabbana, Lancôme, Chloé, Burberry, Versace, Gucci et Boss.

En avril, Dufry a ouvert un nouveau magasin duty-free aux arrivées de l'aéroport Pulkovo de Saint-Pétersbourg. Situé dans le hall des arrivées des vols internationaux, il dispose d'une surface de vente de 102 m².

Fidèle à la philosophie de Dufry de fournir aux voyageurs un véritable « esprit des lieux », le design du magasin met en valeur l'essence de Saint-Pétersbourg par le biais d'éléments décoratifs en mosaïque d'or blanc sur les murs, associés à

D3 Prolongation de contrat de dix ans à l'aéroport international de Philadelphie



Dufry a obtenu une prolongation de contrat de 10 ans pour neuf sites de l'aéroport international de Philadelphie (PHL). Combinés au récent contrat de la société à PHL comprenant 13 nouveaux sites, les contrats de concession pour les terminaux A, D, E, F et la correspondance B/C vont plus que doubler son empreinte actuelle avec près de 1 600 m² de surfaces de vente et d'aliments et boissons.

Hudson continuera d'exploiter ses neuf sites existants, notamment Dunkin' Donuts, Hudson, Life is Good et Kiehl's, et a déjà ajouté plusieurs nouveaux magasins spécialisés, notamment 5th & Sunset, Coach, Hudson News, PHL Sports et Vera Bradley. FAO Schwartz et Ink by Hudson devraient arriver plus tard cette année.

D3 Joe & The Juice à l'aéroport de Vancouver



Un nouveau partenariat entre Hudson et Joe & The Juice, un phénomène scandinave du jus, comprend l'ouverture de deux sites à l'aéroport international de Vancouver dans le cadre de l'expansion accélérée des services de restauration. Joe & The Juice servira du café biologique, des jus de fruits et de légumes frais biologiques ainsi que des sandwiches

préparés à la demande. Cette offre apportera aux voyageurs de l'aéroport international de Vancouver des produits sains de qualité et une ambiance unique et moderne.

📍 Nouvelles regionales

D4 Consolidation du partenariat avec Holland America Line

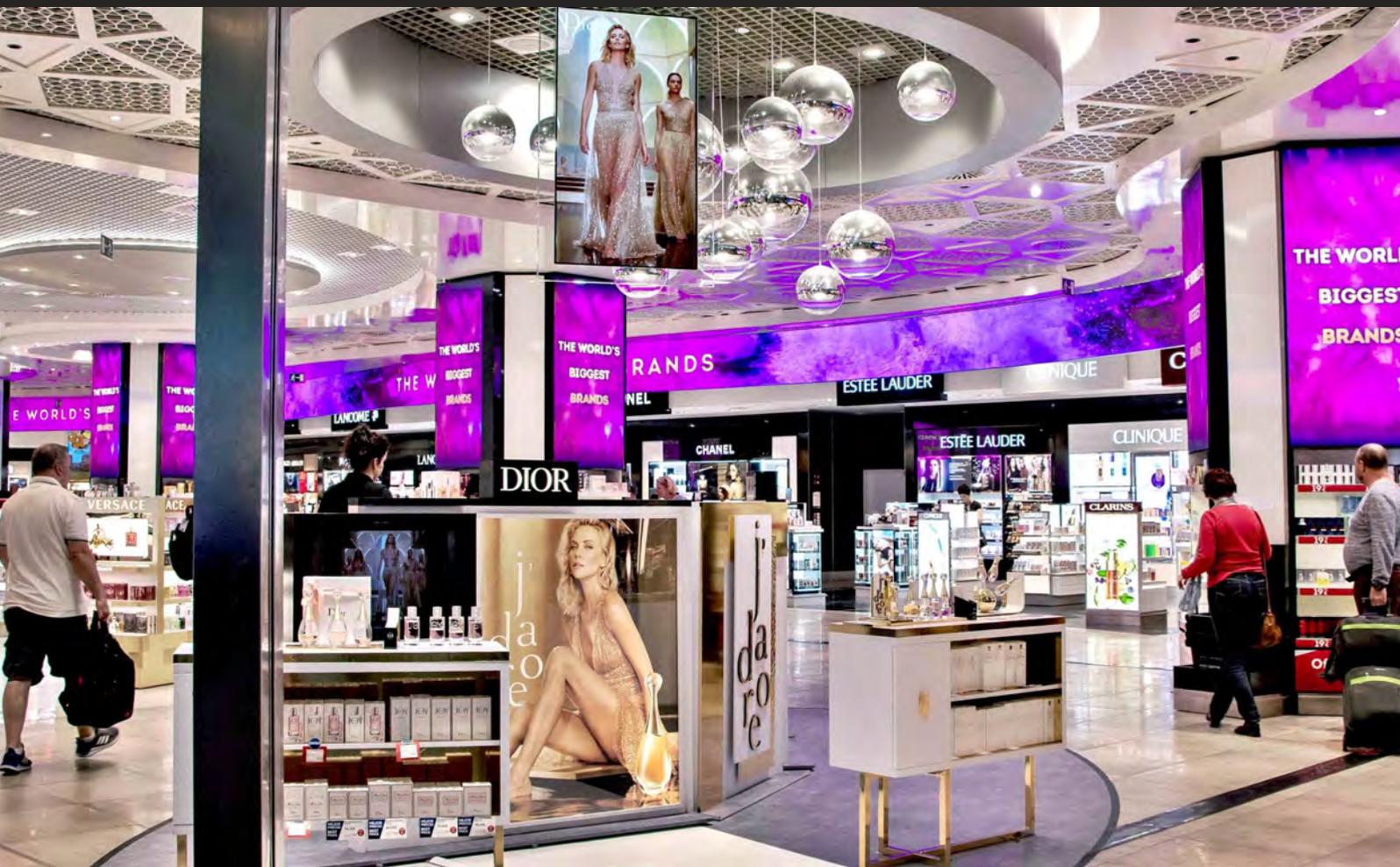


Dufry a signé un contrat supplémentaire avec l'un des principaux opérateurs de croisières, Holland America Line, pour exploiter des magasins duty-free à bord de 6 de ses nouveaux navires. Le nouvel accord représente une étape importante puisque Dufry gèrera des magasins duty-free à bord de toute la flotte, qui couvre les principales routes touristiques du monde.

Le nouvel accord comprend des magasins duty-free à bord de 6 nouveaux navires pendant 5 ans, ajoutant plus de 1 500 m² de surface de vente. Dufry sera présent sur les 15 navires de la flotte de Holland America et occupera plus de 3 500 m² de surface de vente.

Les magasins proposeront un assortiment duty-free complet incluant les catégories de produits traditionnels, tels que les parfums et cosmétiques, les spiritueux, les montres, les accessoires et les confiseries de grandes marques renommées du monde entier.

Magasin de Nouvelle Génération de Málaga



La magnifique Málaga n'est pas seulement la capitale de la Costa del Sol, l'un des paradis du soleil et des plages en Europe ; c'est aussi la patrie de Picasso et de quelques-uns des plus importants patrimoines culturels et infrastructures d'Europe. Pour couronner le tout, depuis avril, elle abrite également le nouveau magasin de Nouvelle Génération de Dufry. Avec plus de 2600 m², le magasin rénové a été inspiré par le costume traditionnel de flamenco, porté par les femmes lors des Feries (festivals) en Andalousie, et par quelques-uns des monuments emblématiques de la ville, tels que l'Alcazaba, une forteresse de palais dont le nom arabe signifie « citadelle ». C'est l'un des monuments les plus visités de la ville du fait de son histoire fascinante et de sa beauté captivante.

En conclusion, le trait le plus frappant de ce méga-magasin radieux et lumineux est le mélange de technologie et de tradition, qui met en valeur le plein potentiel de Dufry dans toutes les catégories, y compris un grand espace consacré aux gourmandises et aux souvenirs qui constituent « la cerise sur le gâteau », donnant aux passagers un fort esprit des lieux quand ils découvrent dans cet incroyable magasin.

SUGGESTION

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.

IMPRESSION

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

Équipe Éditoriale Quartier Générale : Julián Díaz, José Antonio Gea, Yves Gerster, Javier González, Salvatore Aricò, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa

Conception, écriture et coordination : Match Communications, Zurich

Production: Match Communications, Zurich

Version numérique et impression : Neidhart + Schön Group AG, Zurich

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

EMAGAZINE.DUFY.COM DUFY.COM