

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**
ÉDITION 33
Décembre 2019



 Quo Vadis Dufry? **10**

 Entretien avec Yves
Gerster **13**

 Diriger les
expériences des
employés **4**

La satisfaction des employés soutient le modèle d'entreprise centré sur le client et stimule la performance opérationnelle



Julián Díaz, CEO Dufry Group

Les articles de ce numéro de Dufry World montrent de manière très convaincante comment la satisfaction et l'engagement globaux des employés ont une influence positive sur l'orientation client de notre modèle d'entreprise et stimulent la performance opérationnelle. En lisant les histoires en question, vous verrez comment l'équation d'employés satisfaits, conduisant à des clients satisfaits et finalement à une amélioration des ventes, fonctionne parfaitement. Cela nous a permis d'accélérer continuellement nos performances au cours des derniers trimestres et de franchir des étapes de croissance importantes pour l'avenir.

Une rétroaction positive de nos employés

25 213 collègues – ce qui représente 73 % de l'ensemble de nos effectifs – ont participé à l'enquête sur l'engagement des employés de cette année, ce qui constitue déjà

un excellent résultat. Mais plus important encore, les commentaires que nous avons reçus nous permettent d'évaluer le niveau de satisfaction de notre entreprise. 75 % des personnes interrogées ont déclaré être satisfaites de travailler chez Dufry. Cela nous positionne clairement au-dessus de la moyenne du secteur du travel retail de 63 %, et 78 % de nos collègues recommanderaient également Dufry comme employeur. Je suis vraiment ravi de ces résultats, car nous avons intensément travaillé au cours des trois dernières années avec plusieurs initiatives telles que OneDufry et Women@Dufry afin de favoriser l'engagement et de contribuer à la création d'un environnement de travail moderne. Lisez l'intégralité de l'histoire dans cette édition de Dufry World.

Fournir le modèle d'entreprise global davantage centré sur le client

Si vous souhaitez savoir où notre entreprise se dirige, je vous recommande de lire « Quo Vadis Dufry ». L'histoire est un excellent aperçu de notre origine, de ce que nous avons accompli, des défis actuels pour notre développement interne et de la nécessité de changer pour obtenir un meilleur modèle d'entreprise centré sur le client pendant la phase d'accélération de 2019 à 2022. Nous avons déjà couvert certaines des étapes du plan d'accélération dans la dernière édition de Dufry World. Cette fois, nous voulons nous concentrer sur une image plus complète afin de mieux comprendre où se trouve Dufry aujourd'hui, où nous voulons aller et les grandes lignes de notre plan pour les années à venir.

Accélération de la croissance organique et génération de flux de trésorerie

La croissance organique a continué de s'accélérer au troisième trimestre 2019, atteignant 4,1 %, bénéficiant des solides contributions de nouvelles concessions et d'une croissance à périmètre constant. Avec les améliorations continues observées trimestriellement, la croissance organique pour les neuf premiers mois s'est encore améliorée, atteignant 2,9 %, ce qui montre que nous sommes sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs. Hors Amérique du Sud, la croissance organique sur 9 mois s'est établie à 5,4 %, ce qui indique que la plupart de nos activités ont enregistré une bonne performance.

Au cours des neuf premiers mois de 2019, le chiffre d'affaires de Dufry a atteint 6 682,0 millions de CHF et notre marge bénéficiaire brute a augmenté de 40 points de base pour atteindre 60,3 % sur la période. Cette amélioration de la performance souligne et renforce encore une fois notre capacité à générer des flux de trésorerie grâce à des flux de trésorerie opérationnels ajustés de 805,3 millions de CHF ainsi qu'à des flux de trésorerie disponibles de 406,6 millions de CHF. Par conséquent, nous avons confirmé à la communauté financière et à nos actionnaires nos objectifs à moyen terme, avec un objectif de flux de trésorerie disponible en actions moyen de 350 à 400 millions de CHF et un objectif de croissance organique à moyen terme de 3 % à 4 %.

Renouvellement réussi de la concession espagnole

L'accord conclu avec AENA pour l'extension réussie de notre contrat en Espagne peut être considéré comme le fait marquant du troisième trimestre. Je suis très heureux du renouvellement de ce partenariat à long terme pour une période allant jusqu'à cinq ans, car nous avons réussi à améliorer certaines des conditions d'exploitation et la garantie minimale (MAG) contenant une augmentation annuelle inférieure à ce qu'elle était auparavant, soit 1,56 % aujourd'hui. Au cours des derniers mois, l'Espagne a amélioré ses performances grâce à la réussite de ses initiatives commerciales et, grâce au déploiement des bonnes pratiques déjà testées sur cinq aéroports pilotes, nous pourrions encore augmenter la rentabilité de l'opération.

Nouvelles étapes de croissance et développements positifs du marché

En octobre, nous avons été en mesure d'annoncer sur le marché deux acquisitions importantes effectuées par l'intermédiaire de notre filiale américaine Hudson, conformément à notre stratégie axée sur les acquisitions de petite et moyenne taille.

L'acquisition de Brookstone, qui comprend les 34 magasins et le droit exclusif de développer davantage la marque dans les aéroports américains et de vendre une sélection de produits Brookstone dans nos magasins Hudson, renforce encore notre activité duty-paid aux États-Unis, avec une marque locale réputée, et offre de nouvelles opportunités de développement de ce canal résilient.

La deuxième, l'acquisition de OHM Concession Group LLC, ajoute de nouvelles capacités en matière de concession d'aliments et de boissons, mais apporte surtout à notre groupe des compétences et un savoir-faire supplémentaires dans le domaine de l'alimentation et des boissons. Cela nous permettra d'étendre notre présence en Amérique du Nord et de pénétrer davantage le marché attractif des aliments et des boissons dans les aéroports. L'acquisition ajoutera environ 60 unités supplémentaires d'aliments et de boissons aux 50 unités existantes actuellement exploitées par Hudson. OHM Concession Group LLC a réalisé un chiffre d'affaires de 62 millions d'USD au cours de l'exercice 2018.

De plus, le gouvernement brésilien a annoncé une bonne nouvelle : il a approuvé l'augmentation de la franchise duty-free à l'arrivée, qui va doubler à 1 000 USD à compter de janvier 2020. Il s'agit d'une amélioration considérable, car nous pourrions étendre et élargir notre assortiment de produits dans le pays, en proposant des produits à prix plus élevé allant de 500 à 1 000 USD et en augmentant le potentiel de dépense par transaction jusqu'à 1 000 USD.

 World-Class

Diriger les expériences des employés pour créer un lieu de travail et de croissance exceptionnel

À ce stade, les résultats de l'enquête sur l'engagement ne devraient pas être nouveaux pour vous. Et le score général de 78 points sur 100 a résonné dans toutes nos opérations dans le cadre du processus de mise en cascade des résultats. Mais que cela signifie-t-il vraiment ?



Au cours des dernières semaines, vous avez certainement entendu parler des résultats de notre enquête sur l'engagement de 2019. Et probablement que votre supérieur hiérarchique a partagé avec vous les résultats, les points forts et les points à améliorer. Le niveau d'engagement global, ainsi que l'amélioration par rapport à la dernière enquête, sont des résultats



Le personnel des ventes travaille avec cœur et un grand soin du détail.

dont nous pouvons être fiers. Surtout en considérant les changements au sein de l'environnement de travail, dans lesquels Dufry a été impliqué au cours des dernières années. Cependant, vous ne savez peut-être pas ce qu'est cette enquête, ce qu'elle mesure réellement et, plus précisément, la raison pour laquelle elle est si importante pour Dufry.

La vague d'enquête sur l'engagement 2019 a débuté en juin avec l'envoi d'une invitation par e-mail à l'ensemble de notre personnel. Plus de 25 213 employés de Dufry – représentant 73 % de nos effectifs – ont participé à cette enquête anonyme menée par 2 consultants externes réputés : Willis Towers Watson pour la grande majorité de Dufry et McLean pour nos collègues de la Division 3. Mais quel est vraiment le but d'une telle enquête ? En résumé, une enquête sur l'engagement des employés mesure le degré de valorisation des employés dans une entreprise. Et il est intéressant pour les grandes entreprises, comme Dufry, de suivre régulièrement les progrès réalisés. La dernière enquête sur ces caractéristiques a eu lieu lorsque Nuance et World Duty Free ont été intégrés à l'actuel Dufry. De plus, nous savons à quel point la société a changé depuis ! Par conséquent, il était temps de procéder à un « bilan de santé » de notre société.

Pourquoi est-ce important pour Dufry

Si vous connaissez les principes de ONEDUFRY, vous saurez que les employés engagés conduisent à des clients satisfaits, ce qui génère davantage de ventes (et donc de résultats commerciaux). Cette équation très simple, valable pour



Dufry et pour toutes les entreprises du monde entier, résume l'importance d'enquêtes telles que celle-ci, que nous avons récemment réalisée pour Dufry.



Nous sommes tous conscients que, sans créer un lieu de travail et de croissance exceptionnel, il est difficile d'obtenir des résultats commerciaux positifs, ce qui est l'objectif premier de toute entreprise. L'enquête sur l'engagement permet aux gestionnaires et aux employés à tous les niveaux de

comprendre ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas, par rapport à cet objectif commun qui consiste à créer le bon environnement dans lequel chacun d'entre nous puisse offrir le meilleur de nous-mêmes. Et bien que l'objectif ultime devrait être de 100 points sur 100, les résultats de cette enquête mondiale nous donnent à tous un aperçu clair du point sur lequel, en tant que société, nous devons nous concentrer au cours des prochains mois pour renforcer la création d'un excellent lieu où travailler.

Alignement avec ONEDUFRY

Une enquête sur l'engagement des employés est menée avec un ou plusieurs objectifs. Les questions de l'enquête permettent aux cadres de mieux comprendre le point de vue des employés sur les changements au sein de l'organisation, leur motivation à être productifs, leur lien étroit avec la culture de travail et la mis-

sion, etc. Nous avons précédemment mentionné que cette impulsion mondiale venait presque 3 ans après la précédente et après de profonds changements au sein de notre organisation ainsi que nos façons de travailler et de se comporter.

ONEDUFRY, le programme lancé en 2018 pour mobiliser les cœurs, les esprits et les mains (voir [Dufry World Numéro 27](#)), est venu donner de la cohésion à ce changement, en identifiant les facteurs qui permettraient à Dufry de créer un lieu de travail agréable et de générer des résultats.



Faire partie d'une excellente équipe, faire partie d'une excellente entreprise, avoir des opportunités d'apprentissage dirigées par des leaders inspirants, avoir des opportunités de développement de carrière, de la motivation / de la reconnaissance / des récompenses, une coopération interne, sont quelques-uns des facteurs clés de Dufry utilisés dans

cette enquête pour mesurer l'engagement des employés. En outre, cette édition 2019 de l'enquête évalue non seulement le climat général dans l'entreprise, mais également les progrès réalisés envers ONEDUFRY en général.

La perspective globale

Naturellement, ce qui est essentiel dans un domaine donné peut ne pas l'être autant dans d'autres parties de Dufry – même au même endroit. Cependant, nous pouvons extraire plusieurs titres globaux de l'enquête.



Sans trop entrer dans les détails – ce que nous vous encourageons à faire avec votre supérieur hiérarchique – notre personnel reste notre plus grand atout. Le travail d'équipe et la confiance dans le travail de nos collègues occupent une place importante dans les résultats.



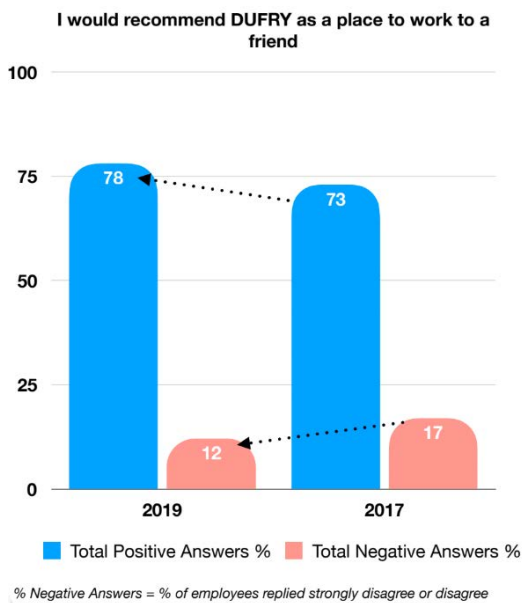
Par conséquent, il s'agit de la compréhension de ce que l'on attend de chacun de nous, de nos responsabilités au travail et de la liberté d'utiliser nos compétences et nos capacités pour atteindre les objectifs fixés.

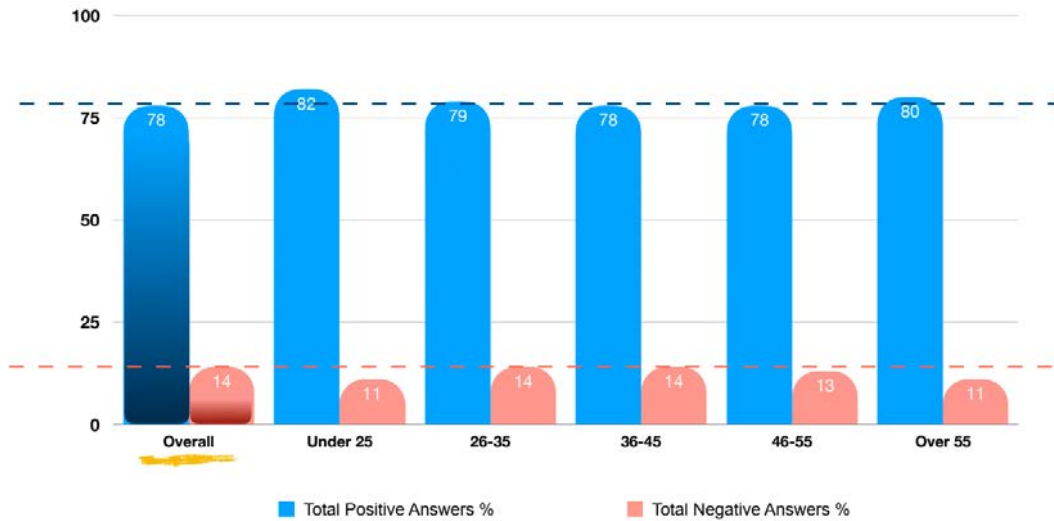
La reconnaissance du travail accompli, ainsi que le cheminement de carrière, le développement et une coopération clairs entre départements, semblent être les domaines de développement les plus évidents pour Dufry au niveau mondial.

Référence

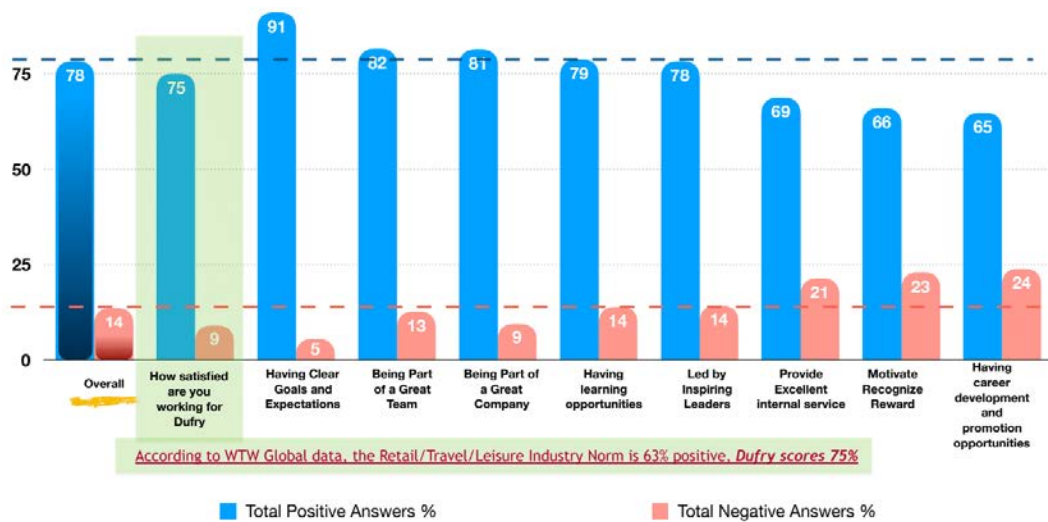
Comme dit le proverbe : « l'arbre cache souvent la forêt ». Et bien que cela semble être un domaine d'amélioration, 75 % d'entre nous ont répondu que nous étions satisfaits de travailler pour Dufry (contre une moyenne de 63 % pour l'industrie du commerce de détail) et 78 % recommanderaient Dufry comme endroit où travailler.

Le suivi de l'engagement des employés est important pour déterminer si vos employés sont satisfaits et combien de temps ils resteront au sein de votre entreprise.





Note: % Positive Answers = % of employees replied strongly agree or agree | % Negative Answers = % of employees replied strongly disagree or disagree



According to WTW Global data, the Retail/Travel/Leisure Industry Norm is 63% positive, Dufry scores 75%

Note: % Positive Answers = % of employees replied strongly agree or agree | % Negative Answers = % of employees replied strongly disagree or disagree

Il faut que nous parlions : Les prochaines étapes

Quelle est la suite après avoir eu connaissance des résultats ? Simple : renforcer ce que nous faisons bien et améliorer les domaines où nous sommes faibles. Cependant, les changements ne se font pas du jour au lendemain et nécessitent du travail et des efforts. Mais chaque problème nécessite un diagnostic – et c'est là l'objet de l'enquête.

Il est désormais temps de vous asseoir un moment avec votre supérieur hiérarchique, de détailler les résultats, d'avoir une conversation sur ce qui fonctionne ou non et d'élaborer ensemble un plan d'action.

Le travail à accomplir concerne tous les niveaux de l'organisation. Donc, ne vous attendez pas à ce que le correctif mondial vienne à vous. L'enquête a tracé la voie et la direction place les domaines d'amélioration au premier rang des priorités mondiales et veille à ce que nous allions dans la bonne direction. Mais dans la plupart des cas, les améliorations découleront de ce plan individuel sur lequel vous êtes en accord avec votre responsable et de vos conversations plus détaillées.



L'équipe des RH est là pour aider, pour susciter et faciliter ces conversations. Alors n'hésitez pas à vous engager avec nous et travaillons ensemble pour faire de Dufry un lieu de World-Class où travailler et se développer.

Par Pantelis Valentzas

Quo Vadis Dufry ?

Pour ceux qui ne sont pas familiers avec les langues latines – ou qui ne sont pas tellement habitués aux thrillers cinématographiques des années 50 – Quo Vadis est une expression latine qui signifie « Où allez-vous ? ». Souvent, notre travail quotidien ne nous permet pas de voir la situation dans son ensemble ni de comprendre l'orientation de notre entreprise. Espérons que cette histoire courte vous donnera une meilleure compréhension.



Le rétroviseur

Il est important de regarder dans le rétroviseur ; voir ce que nous avons accompli pour comprendre où nous en sommes maintenant et où nous voulons être. Les 15 dernières années pour Dufry ont été une histoire de croissance et de réalisations. Depuis la création de l'actuel Dufry en 2003, Dufry a traversé deux phases distinctes. Entre 2004 et 2012, nous avons jeté les bases de ce qu'est notre entreprise aujourd'hui. L'entrée en bourse de Dufry en 2005 a été suivie de plusieurs acquisitions qui ont permis à Dufry d'obtenir une masse critique lui permettant de devenir le leader du secteur et une entreprise diversifiée sur le plan géographique.

La transformation de Dufry a eu lieu entre 2014 et 2018, avec deux étapes clés : les acquisitions transformationnelles, qui permettent à Dufry d'augmenter considérablement sa portée et son chiffre d'affaires, et la transformation de la société – et l'adoption d'un modèle de gestion opérationnelle solide (BOM) – qui a suivi.

Le nouveau contexte

Nous vivons une transformation numérique de notre secteur. Et bien que le travel retail soit « un monde à part » dans le secteur de la vente au détail, notre secteur évolue également. En outre, à un rythme très rapide. Les changements dans le profil du consommateur et les habitudes d'achat sont peut-être un facteur plus critique pour notre entreprise.



La numérisation est un élément clé pour Dufry.

Le rôle prépondérant des compagnies à bas coûts – qui stimulent la croissance du nombre de passagers – la pertinence croissante des consommateurs hyper-connectés (consommateurs des générations Y et Z) dans le profil plus large des acheteurs et l'évolution de la motivation des achats en duty free (du prix à la valeur, à l'expérience et au service) sont des facteurs qui ont changé la forme de nos clients. De plus, pour la prochaine phase de l'histoire de Dufry, nous devons adapter notre entreprise à leurs besoins.

Phase d'accélération

La période 2019 à 2022 est censée être la phase d'accélération et poursuivre une ambition : fournir un modèle One Global, plus centré sur le client, qui nous permette de stimuler la croissance.

Cette phase s'articulera autour de quatre leviers majeurs :

1. Des plates-formes commerciales intégrées, plus proches de l'entreprise
2. Le programme d'Excellence des Magasins de Détail
3. Petites et moyennes acquisitions
4. Expansion de la valeur marchande du travel retail

Les plates-formes commerciales et le « Programme d'Excellence des Magasins de Détail » ont été abordés dans notre dernier numéro de *Dufry World*, car ces deux initiatives sont également pionnières de nouvelles façons de travailler au sein de Dufry. Mais nous ne pouvons pas les omettre ici car elles jouent un rôle fondamental dans la croissance à court terme de notre entreprise.

Avec les *Plates-formes commerciales intégrées* – dirigées par *Nigel Keal* – nous rapprochons les décisions commerciales du lieu où nous exerçons nos activités, réduisant ainsi la complexité et les délais de mise sur le marché de nos décisions commerciales et de la mise en œuvre des initiatives commerciales. Avec ce nouveau modèle, nous continuons de tirer parti de la structure commerciale mondiale robuste de Dufry, mais nous sommes désormais davantage connectés aux opérations, ce qui garantit une collaboration plus étroite entre les équipes mondiales et locales ainsi qu'une meilleure compréhension de chaque marché. En conséquence, la fonction commerciale est plus agile et, surtout, plus réactive car elle nous permet de réagir plus rapidement aux changements du marché.

Le « Programme d'Excellence des Magasins de Détail » est probablement la partie la plus visible des initiatives, dans la mesure où il consiste à revoir ce que nous faisons en magasin dans le seul objectif d'accroître les interactions avec nos clients afin d'augmenter les dépenses moyennes. Il concrétise notre aspiration à devenir un détaillant WorldClass, et nous

pouvons le faire en responsabilisant les équipes grâce à un leadership fort, à une planification des effectifs et à une amélioration de leurs capacités de vente, en optimisant la communication en magasin et, bien sûr, en développant les magasins du futur.

Dans le cadre du plan de croissance à moyen terme, nous envisagerons également des *acquisitions potentielles* de petites et moyennes entreprises facilement intégrables. La récente acquisition de RegStaer Vnukovo ou d'OHM Concession aux États-Unis est un exemple de ces acquisitions potentielles qui viennent compléter notre portefeuille.



L'acquisition de RegStaer Vnukovo est un actif important du portefeuille de Dufry.

Enfin, la partie la plus ambitieuse de notre plan comprend l'*expansion de la valeur du marché du travel retail*. C'est un objectif à long terme, mais nous commençons à voir les premiers résultats. Les marques reconnaissent continuellement le travel retail comme un canal pertinent et une occasion unique de positionner certains produits devant un public très attrayant. Dans le même temps, les propriétaires investissent continuellement dans l'amélioration des espaces de vente afin d'accroître leurs revenus non aéronautiques. C'est par rapport à notre capacité à générer des expériences d'achat mémorables que nous pouvons exploiter notre empreinte mondiale (2 300 magasins dans 64 pays), un atout que peu de détaillants peuvent prétendre avoir, et maximiser les possibilités de générer une croissance supplémentaire.

Retour vers le futur

Même s'il n'est pas possible d'analyser l'avenir à travers une boule de cristal ou de conduire une DeLorean jusqu'en 2022 pour voir si notre plan stratégique produit les résultats escomptés, nous pouvons nous amuser à imaginer à quoi ressemblera le Dufry des 3 ou 4 prochaines années ! Et ce que nous pouvons voir, c'est que Dufry a adapté les concepts de vente au détail, les magasins et l'assortiment de produits pour répondre aux nouveaux besoins et désirs des clients. De multiples formats commerciaux proposent des produits exclusifs chez Dufry, des éditions limitées et des nouveautés créées en partenariat étroit avec nos marques partenaires. Que les technologies numériques sont présentes tout au long du parcours client, augmentant le nombre de points de contact entre Dufry et ses clients ; que nous avons vraiment réussi à offrir une expérience d'achat à 360° et que nous avons la capacité d'impliquer (et de surprendre) nos clients d'une nouvelle manière. La « mauvaise nouvelle » : nous ne pouvons toujours pas voir voler des planches à roulettes (comme nous l'aurions aimé !), mais l'avenir semble prometteur pour Dufry. Êtes-vous prêt à nous accompagner ?

Par Jorge Muñiz

“South”

« South », publié en 1919, est le récit d'Ernest Shackleton sur l'« Endurance », sa troisième expédition au pôle Sud, et probablement l'une des plus passionnantes. Il raconte l'histoire du naufrage de l'Endurance et les efforts déployés par Shackleton et son équipage pour survivre.

Loin de l'épopée de cette expédition du début du 20^{ème} siècle, Yves Gerster, Group CFO de Dufry, navigue dans les mers agitées des marchés financiers ces temps-ci. Dans cet entretien, il décrit un peu son parcours, comment il a réussi à devenir notre CFO et le scénario complexe dans lequel il effectue ses nouvelles fonctions.



Il ne fait aucun doute que 2019 sera une année mémorable pour vous. Après 13 ans chez Dufry à plusieurs postes, vous avez évolué pour devenir le CFO du groupe. Quels ont été les principaux moments forts de ces années ?

Pour moi personnellement, les points forts ont été tous les projets et surtout les acquisitions. Si je dois en souligner une en particulier, c'est probablement celle de la Grèce en 2012. Nous devons travailler avec une structure complexe, avec un certain nombre d'éléments, qui devaient être orchestrés de manière transparente pour que cela fonctionne. Du point de vue financier, cela comprenait plusieurs accords de financement locaux et mondiaux, divers obstacles réglementaires, la notation initiale par les agences Moody's, Fitch et Standard and Poor's, ainsi que de nombreux autres éléments. Parallèlement, nous avons dû convaincre les banques prêteuses et d'autres parties prenantes qu'un investissement dans une entreprise grecque, au plus fort de la crise grecque, n'était en réalité pas une mauvaise idée. Et avec le recul, nous savons tous que c'était en fait une idée brillante !

Les marchés semblent vivre des temps étranges. Avec la guerre commerciale, le Brexit, la dévaluation de la monnaie et l'incertitude politique, parmi de nombreux autres facteurs, il ne semble pas que ce soit « la meilleure mer pour naviguer ». Comment se sont passés les 9 premiers mois en tant que CFO de Dufry ?

Il y a certes des défis à relever, mais c'est ce qui en fait une excellente mer pour naviguer. Si vous recherchez une accalmie dans le vent, Dufry n'est probablement pas le bon endroit ! Je crois que les choses ne sont jamais purement bonnes ou mauvaises. Et dans la plupart des cas, quelque chose qui à première vue semble être une menace peut en fait être considéré comme une opportunité. Vous avez mentionné le Brexit, qui en est probablement le parfait exemple. En effet, la discussion actuelle autour du Brexit comporte certains risques pour la société. La livre sterling pourrait être dévaluée, ce qui pourrait entraîner un comportement différent des passagers britanniques en matière de voyages. Cependant, cela apporte aussi deux avantages potentiels. Voyager au Royaume-Uni et surtout dépenser de l'argent au

Royaume-Uni peut devenir plus attrayant pour les voyageurs qui visitent le Royaume-Uni – ce qui est d'ailleurs exactement ce qui s'est passé il y a deux ans, lorsque le résultat du référendum a été annoncé pour la première fois. Et le deuxième facteur, beaucoup plus important, est celui lié aux impôts. Une fois que le Brexit aura finalement lieu, toutes les ventes générées avec des passagers voyageant de l'UE au Royaume-Uni et inversement deviendront exonérées de droits après le Brexit. Cela a un effet positif immédiat sur notre rentabilité.

Tous les indicateurs économiques semblent anticiper un ralentissement économique. Dans quelle mesure Dufry est-il préparé à un tel scénario ?

Je ne suis pas encore entièrement convaincu que l'économie mondiale entrera en récession dans les 12 à 24 prochains mois. Les données économiques sont certainement faibles et il se peut que certains trimestres enregistrent une croissance très faible. Cependant, je crois que nous avons peut-être atteint le point bas. La guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine reste un aspect essentiel. Son évolution au cours des prochains trimestres constitue le principal risque pour l'économie mondiale.

Chez Dufry, nous sommes aussi préparés que possible à un tel scénario. Il y a deux facteurs importants à mentionner. Premièrement, nous avons une structure de coûts très flexible, qui minimise l'effet d'un ralentissement des ventes sur la rentabilité. Le deuxième élément est notre approche financière disciplinée lorsque nous saisissons de nouvelles opportunités, qu'il s'agisse de nouvelles concessions ou d'acquisitions. Nous accordons une grande importance aux retours, au contrôle des coûts et à la génération de revenus. Même dans un scénario de ralentissement économique, nous pouvons lancer certaines initiatives d'auto-guérison, qui nous permettent d'atténuer une partie du risque. De plus, avec notre empreinte mondiale, nous sommes moins exposés aux impacts locaux ou régionaux. Un ralentissement dans une région a un impact relativement faible sur le groupe. Normalement, lorsque cela se produit, nous sommes en mesure de compenser le chiffre d'affaires inférieur dans un pays par des ventes supplémentaires dans d'autres pays.

En plus de tout ce qui précède, vous continuez la tâche consistant à éduquer le marché sur notre entreprise, en particulier sur les normes comptables. Quelles sont, à votre avis, les mesures qu'un directeur financier devrait toujours surveiller dans une entreprise comme Dufry ?

Pour moi, ça a toujours été l'argent. Peut-être que je suis partial, parce que j'ai travaillé comme trésorier pendant de nombreuses années. La comptabilité est évidemment importante, cela ne fait aucun doute. Cependant, cela représente une interprétation d'une réalité. Vous trouverez toujours de nombreuses interprétations différentes du même sujet et, en réalité, aucune de ces interprétations n'est erronée. Avec l'argent, c'est différent – l'argent est un fait.

Les activités opérationnelles de Dufry ont toujours été un très fort générateur de trésorerie. Étant donné que nous n'avons pas de sites propres de production, ni de recherche et développement, ni aucun autre élément structurel nécessitant beaucoup d'argent pour les activités opérationnelles, nous avons toujours généré des liquidités substantielles. L'ICP le plus pertinent que nous signalons aux marchés financiers est donc probablement constitué des capitaux propres et des flux de trésorerie disponibles. Le groupe génère actuellement entre 350 et 400 millions de CHF chaque année.

Quel est votre plus gros défi en ce moment ?

Gérer les attentes des marchés financiers. Les investisseurs, les analystes et la presse en général semblent avoir du mal à comprendre tous les aspects de notre modèle économique. Parfois, nous sommes confrontés à des arguments qui n'ont aucune base. Et nous voyons aussi, par exemple, des analystes qui tentent de « construire une histoire » en se basant sur des problèmes qu'ils considèrent comme ayant un impact sur l'entreprise, mais qui en réalité n'en ont pas. L'un des défis est qu'il est probablement difficile pour la communauté financière de nous « catégoriser » ou de nous mettre dans une case claire. Nous sommes au carrefour du commerce de détail, du travel retail et du luxe. De plus, il est difficile pour le marché de trouver des pairs qui permettent de comparer notre performance à celle d'autres sociétés. La raison en est que, même si nous examinons notre secteur et nos concurrents, il existe différents facteurs qui font une différence nette entre chaque acteur individuel. Certains d'entre eux sont des sociétés privées et ne divulguent aucune information sur les performances ; certains d'entre eux font partie d'un grand conglomérat qui, encore une fois, ne divulgue pas les données à ce niveau de détail, tandis que d'autres ont des modèles commerciaux différents, par exemple en se concentrant davantage sur des zones de centre-ville, comme les Coréens. Tous ces facteurs compliquent la comparaison de Dufry et de nos réalisations avec celles d'autres travel retailers.

Selon vous, qu'est-ce qui est nécessaire pour devenir directeur financier ? Pas seulement chez Dufry, mais en termes généraux

Je crois que cela dépend vraiment de l'entreprise. Et ceci est vrai non seulement pour le poste de directeur financier, mais aussi pour beaucoup d'autres. J'ai été trésorier de Dufry pendant plus de dix ans. Au cours de cette période, nous avons réalisé plusieurs acquisitions à grande échelle, qui ont dû être financées par endettement. En tant que trésorier, je suis devenu spécialiste des montages financiers complexes. De plus, j'ai eu une interaction régulière avec les marchés financiers, y compris les banques, les investisseurs et d'autres parties prenantes. Ce contexte a également été l'un des piliers de ma décision de devenir CFO de Dufry, car cela a élargi mon expérience et m'a permis de me préparer à l'une des responsabilités importantes d'un directeur financier : interagir avec tous les intervenants du secteur financier, au-delà de la trésorerie pure.

La durabilité, et en particulier tout ce qui a trait au changement climatique, semble être une priorité essentielle de la plupart des programmes des entreprises dans le monde. Quelle est votre opinion à ce sujet et où se situe Dufry à cet égard ?

Nous avons déjà beaucoup accompli à cet égard, mais le chemin à parcourir est encore long. Il est important que nous lisions le Zeitgeist (l'esprit du temps) de manière appropriée et répondions aux besoins de nos clients et de nos parties prenantes. Lorsque nous discutons avec les marchés, nous recevons de plus en plus de questions sur ce sujet. Il est essentiel que nous apportions une contribution significative aux sociétés et à l'environnement dans lesquels nous évoluons.

De plus, il est important de comprendre que le terme de responsabilité sociale de l'entreprise aujourd'hui dépasse les aspects sociaux et environnementaux purs que nous avons auparavant. L'accent est également mis sur d'autres sujets tels que, par exemple, la santé et la sécurité, la gouvernance d'entreprise, la conformité et la diversité, pour n'en nommer que quelques-uns. Par conséquent, nous devons être conscients des exigences actuelles et futures de ce type et nous aligner dessus, car un nombre croissant d'investisseurs se concentrent sur ces sujets avant de prendre une décision d'investissement.

Parlez-nous un peu vous-même – qu'est-ce que vous aimez faire en dehors du bureau ? Des passions réelles –ou des choses que vous n'aimez pas ?!

Que je n'aime pas, pas tant que ça. Bien que je n'aimerais vraiment pas que vous mettiez une grosse araignée dans mon bureau !

Dans mes temps libres, j'adore voyager. Pour moi, le voyage commence par la planification, qui dans mon cas prend généralement beaucoup de temps. Je reste rarement à un seul endroit, mais je planifie des voyages sur des routes éloignées, loin de la foule. Vous me trouverez en randonnée en Engadine en Suisse ou dans les Dolomites en Italie. J'aime aussi les déserts de l'Afrique ou l'Atacama en Amérique du Sud. Passionné par les paysages étendus, j'aime aussi aller dans l'extrême nord de la Scandinavie pendant la saison hivernale. Que ce soient les montagnes couvertes de neige combinées à la mer d'un bleu profond en Norvège, ou la Laponie finlandaise couverte de mètres de neige poudreuse – ce sont des endroits où j'aime bien passer mon temps. Je suis un photographe passionné et il y a tellement de possibilités de réaliser de superbes photos dans ces lieux.

In a minute:

Un plat : Les sushis, et par une froide journée d'hiver en Suisse, une délicieuse fondue au fromage suisse

Un livre : La poésie sélectionnée de Rainer Maria Rilke

Une ville : Londres

Un film : Burn after Reading des frères Coen

Un passe-temps : La photographie

Un leader : Ernest Shackleton – son expédition pour traverser l'Antarctique a échoué. Le navire a coulé après avoir été piégé dans la glace pendant sept mois. L'exploit de Shackleton a été de maintenir la motivation de l'équipage alors qu'il vivait sur la coque de glace flottante. Il a navigué dans un minuscule bateau de sauvetage à 1 300 km de la Géorgie du Sud pour obtenir de l'aide. Tous les hommes ont survécu.

Un aéroport : L'Aéroport international Carrasco, Montevideo, Uruguay. De loin le plus bel aéroport du monde !

Par Renzo Radice

WALL OF FAME



D2 - Heghine Hakobyan, Sales Associate, Arménie

Membre de Dufry Arménie seulement depuis novembre 2018, Heghine a rapidement occupé la fonction de meilleure ambassadrice du tourisme arménien ! Elle aime présenter les produits arméniens aux clients (vins, souvenirs, chocolat) tout en leur apprenant la culture et l'histoire arméniennes –

une valeur supplémentaire que les clients emportent avec plaisir après avoir visité notre magasin ! Depuis qu'elle a rejoint l'équipe, elle s'est révélée être une membre active et engagée de l'équipe, d'une habileté particulière pour gérer facilement et positivement des situations conflictuelles.

Bien que Heghine soit économiste de formation, elle a de nombreux centres d'intérêt, ce qui la rend très intéressante et charismatique. Elle aime marcher et faire du fitness. Son passe-temps favori est la couture. Elle conçoit et coud des vêtements pour elle-même et pour les membres de sa famille. Elle a un petit chien, qu'elle a formé pour faire différents tours.



D1 - Salpie Dekermendjian, Sales Advisor, Aéroport d'Arlanda, Suède

Avec un excellent engagement, le sourire au visage et une attitude positive, elle répand la joie dans l'ensemble de l'Arlanda Pier B, chez les clients comme chez ses collègues ! Une superstar de RED by Dufry qui fournit chaque jour un service de classe mondiale, c'est

notre Salpie. Merci beaucoup pour vos efforts, vous nous inspirez tous!



D2 - Thorn Sopheara, Dalmore Promoter, Aéroport International de Phnom Penh, Cambodge

Thorn a rejoint Dufry Cambodia il y a plus de 2 ans en tant que sales associate et a récemment été promu au poste de Dalmore Promoter en raison de ses excellentes compétences en vente. Il met beaucoup de passion dans son travail et apporte une connaissance approfondie des whiskies, ce qui lui

convient parfaitement pour ce nouveau poste. Il a reçu le titre d'employé du mois en raison de ses performances exceptionnelles, non seulement en dépassant les attentes en matière de compétences comportementales, mais également en respectant son budget personnel sur une base mensuelle. Il aime jouer au football pendant son temps libre et apprendre de nouvelles langues (il parle déjà l'anglais, le vietnamien, le thaï, le malaisien, le mandarin et le khmer natal!).



D1 - Shanti Pulkkinen, Store Supervisor, Aéroport d'Helsinki, Finlande

La plupart d'entre nous ont au moins entendu ce que signifie l'ouverture d'un magasin. C'est un grand soulagement de voir le premier client franchir la porte et commencer à le découvrir. Cela vous fait oublier le gros effort que beaucoup de gens ont accompli pour parvenir à ce moment. Ce moment est toutefois adouci grâce à des personnes comme Shanti,

qui a donné la priorité à l'ouverture du magasin MaxMara à Helsinki, faisant preuve d'une capacité admirable à travailler sous pression et motivant toutes les équipes avec un sourire toujours présent. Merci Shanti d'avoir affiché cette bonne attitude quand elle était indispensable!



D1 - Dimitris Boskidis, Sales Assistant, Thessalonique, Grèce

Dimitris a rejoint Hellenic Duty Free en 2011 en tant que sales assistant. Et depuis, il essaie de se former au sein de l'entreprise, mais aussi de son propre chef, et partage ensuite cela avec nous.

Il aime lire et écrire. Il était employé pendant quelques années à peine quand il décida de collecter

des informations sur tous les alcools et nombreux types de produits du tabac afin d'aider ses collègues à mieux comprendre nos produits. Il l'a fait en présentant un petit ouvrage pour chaque catégorie.

En plus de cela, c'est écrivain et poète primé. Ses poèmes ont reçu de nombreux prix au cours des dernières années. En 2000, il a reçu le troisième prix de l'Union de la littérature grecque. En 2005, il a reçu une distinction honorable de l'Union des éditeurs de Grèce septentrionale. En 2008, l'un de ses poèmes a remporté le premier prix d'un concours national et cette année, il a été inclus dans la Literature and Art Encyclopedia of Greek Amfictyonia.

Par ailleurs, il a commencé à suivre des cours à l'Université ouverte de mathématiques et de physique de Grèce, jusqu'à cette année où il a décidé de passer les examens afin d'entrer à l'université et d'étudier l'économie à l'âge de 43 ans.



D2 - Gorica Kerleta, Senior Sales Assistant, Belgrade, Serbie

Gorica est le meilleur exemple de ce dont une employée idéale a besoin pour être professionnelle, fournir un excellent service aux clients, une collègue dévouée et une vendeuse avec des résultats fantastiques et des compétences évidentes en leadership. Plus important encore, Gorica a maintenu l'excellente performance au cours des 10 années passées avec Dufry

Belgrade. Un modèle de performance professionnel. Bien joué!



D4 – José Carlos Selayarán, Shift Supervisor et Store leader, Aéroport de Carrasco, Uruguay

Lorsque José Carlos a commencé à l'Aéroport de Carrasco, il y a 25 ans, il savait que ce serait sa place. Il a commencé comme caissier, mais il était fait pour communiquer et dialoguer avec les clients. Il reconnaît que le contact permanent avec les gens est de l'adrénaline pour lui et il aime aller au travail parce qu'il n'y a pas deux jours

identiques. Au cours de ces 25 années, José Carlos a démontré une incroyable capacité à assimiler et à s'adapter rapidement aux différents changements organisationnels : son attitude d'adaptation aux changements, sa collaboration et son soutien à la croissance continue de l'opération, ainsi que ses collaborateurs, tout cela le distingue. C'est un exemple à un niveau professionnel et personnel pour ses valeurs, son engagement avec l'entreprise et la passion qu'il met dans son travail. Un autre exemple à suivre !



Lucy Belinda Martínez, Junior Counter Manager, Aéroport de Mexico DF, Mexique

Nous nous efforçons chaque jour de rendre l'expérience de nos clients extraordinaire dans nos magasins. L'art de la vente ne consiste pas uniquement à inciter les clients à remplir leurs paniers, mais également à écouter, à bien comprendre leurs besoins et à les conseiller de manière experte sur

les produits à considérer ainsi que sur la meilleure manière de compléter leur achat. Lucy Belinda semble avoir maîtrisé cette compétence ! Du moins d'après les retours d'un dirigeant d'une grande multinationale... à notre CEO à Bâle !

Ce client ravi souhaitait exprimer sa gratitude pour le service rendu, qui était selon lui le niveau le plus élevé jamais reçu. Il a particulièrement remercié Lucy pour son attitude positive et respectueuse ainsi que sa volonté de comprendre ce qu'il pourrait vouloir acheter dans le magasin, tout en honorant le dicton « Je ne veux pas que vous me vendiez quelque chose – je veux que vous m'aidiez à trouver ce que je veux acheter ». L'expérience s'est terminée avec la prise d'un selfie sur son téléphone, qu'il a ensuite envoyé à Julian Díaz avec sa lettre de louange et la promesse de rendre visite à Lucy lors de sa prochaine visite à Mexico DF. Merci Lucy pour votre dévouement et toutes nos félicitations !

DANS LES COULISSES – CINQ DAMES ILLUMINENT LE SIÈGE À BÂLE

Quand nous, les employés de bureau, avons presque fini la journée de travail, une fantastique équipe de femmes apparaît pour effacer les traces de la vie active au bureau et tout remettre en ordre pour le lendemain. Les membres de l'équipe d'entretien ménager Maria-Pia Fusco, Sultan Sakiz, Yudelka Arias Stadelmann, Paola Rovito-Urso et Romina Urso-Causo sont le cœur et l'âme de l'immeuble de bureaux du siège de Dufry à Brunngässlein (Bâle).



De gauche à droite : Romina Urso-Causo, Maria-Pia Fusco, Yudelka Arias Stadelmann, Paola Rovito-Urso et Sultan Sakiz.

L'équipe d'entretien ménager est aussi multiculturelle que Dufry. Trois membres de l'équipe viennent d'Italie, une de Turquie et une de République dominicaine. Les cinq femmes font partie de l'équipe d'entretien ménager depuis plus de dix ans et certaines d'entre elles faisaient déjà partie de l'entreprise avant qu'elle ne soit renommée Dufry. Elles sont toujours si joyeuses, avec des sourires gagnants et remplies d'énergie positive ! Tous les employés de bureau adorent bavarder avec elles lorsqu'elles arrivent en fin d'après-midi.

- Maria-Pia, surnommée « Fiorella », est le membre le plus ancien de l'équipe avec 26 ans de service ! Elle vient de Rome, la cité éternelle. Elle a beaucoup d'anecdotes et d'histoires à raconter – l'une d'elles est que l'équipe aime plaisanter avec le PDG Julián Díaz. L'année dernière, elles préparaient leur chariot de nettoyage lorsque Julián Díaz est passé et Fiorella lui a dit – ce qui a amusé tout le monde – que sa « flotte » de véhicules se composait des marques de luxe 1 Ferrari, 1 Alfa Romeo et 3 Fiat 500.
- Sultan, de Turquie, fait partie de la « famille Dufry », comme elle la décrit, depuis 21 ans. Elle arrive pleine de joie et d'enthousiasme pour chaque journée de travail et aime créer un environnement de travail agréable et propre pour ses collègues.

- Yudelka vient de Santo Domingo, capitale de la République dominicaine. Cette île des Caraïbes est une destination de rêve pour les touristes. Yudelka fait partie de l'équipe depuis 12 ans. Elle se souvient que lorsqu'elle a commencé en 2007, deux mois plus tard, elle participait à la fête de Noël et Julián Díaz, après avoir terminé son discours de bienvenue aux employés, lui a demandé de se présenter en espagnol ! Elle était très enthousiaste et nerveuse de parler devant un auditoire aussi vaste, mais elle a relevé le défi et a été récompensée pour son courage en remportant un appareil photo par tirage au sort.
- Paola vient de la ville historique de Lecce, dans la région des Pouilles, au sud de l'Italie. Son histoire avec Dufry couvre 13 années et elle est très fière de constater que depuis qu'elle assume la responsabilité du quatrième étage, toutes les orchidées fleurissent à nouveau ! Elle aime aussi le fait que l'un des employés de cet étage (nous ne mentionnerons pas son nom !) est très heureux quand il la voit car il sait qu'il sera bientôt temps de rentrer chez lui!
- Romina vient également de Lecce et fait partie de l'équipe depuis 12 ans. Elle adore travailler pour Dufry et elle n'a qu'un seul souhait : gagner juste une fois au tirage au sort annuel de la fête de Noël!

Andreas Sziedat, Central Services team leader, explique à quel point le travail de l'équipe d'entretien ménager est important : « La propreté est très importante car elle bâtit une fidélisation, génère des éloges et favorise le bien-être et le confort. Le ménage est un processus méthodique et répétitif qui nécessite une attention particulière aux détails. Pour veiller à ce que rien ne soit oublié, l'équipe d'entretien ménager suit chaque jour les mêmes étapes dans l'ordre, sur chaque étage de travail ».

Surtout, chaque fois qu'elles ont quelque chose à célébrer, par exemple un anniversaire ou un anniversaire, elles nous invitent à un apéritif et nous avons l'occasion de faire l'expérience de leurs talents culinaires, car elles préparent habituellement de délicieuses spécialités de leur pays d'origine.

Rendre les gens heureux par leur dévouement semble également avoir eu un impact positif sur leur chance globale, qui semble toujours être de leur côté. Elles gagnent souvent de jolis lots lors des tirages au sort de la société, par exemple lors des fêtes de Noël. Plus récemment, cela a été le cas lors d'un événement Camel organisé le 12 septembre 2019, lorsque Paola et Romina ont remporté un magnifique panier-cadeau. Cependant, ces gains sont également connus de leurs collègues : Fiorella a gagné une écharpe lors d'une tombola de Noël - mais l'a malheureusement perdue des années plus tard, également lors d'une fête de Noël. Comme nous l'avons déjà mentionné, Yudelka a remporté un appareil photo, tandis que Paola a remporté une montre et du parfum. Sultan a été particulièrement chanceuse et a remporté le gros lot d'un bon de voyage.

Par Lubna Haj Issa

Les magasins Dufry de Hong Kong MTR affichent des ambitions asiatiques

La station de voie ferrée de transport collectif West Kowloon Mass Transit (MTR), à la pointe de la modernité dans l'horizon impressionnant de Hong Kong, a ouvert ses portes en septembre 2018 et les magasins duty-free de Dufry ont été mis en service en mars de la même année, après avoir remporté un contrat de cinq ans pour l'exploitation de magasins dans la nouvelle gare, qui fait partie d'une nouvelle connexion ferroviaire à grande vitesse avec la Chine continentale.



Dufry exploite des magasins duty-free d'une superficie totale de 1 500 m² côté départs et côté arrivées du terminal de West Kowloon pour la liaison ferroviaire express de Guangzhou-Shenzhen-Hong Kong. Le magasin phare des départs couvre plus de 1 200 m² et le magasin des arrivées 300 m². Les deux magasins mettent en valeur le savoir-faire de Dufry dans le travel retail et sont conçus pour répondre aux besoins des voyageurs de Chine et de Hong Kong dans les principales catégories de beauté, d'alcool et tabac, de confiserie, de mode ainsi que de santé et bien-être, une catégorie très importante sur le marché asiatique. Jenny Li, Terminal Manager, fait ce commentaire : « Nos catégories les plus performantes sont l'alcool et le tabac. Ces deux catégories représentent près de 75 % de notre activité grâce à un large assortiment de marques chinoises de tabac et de cognac ainsi qu'à notre best-seller Maotai

(une liqueur chinoise distillée, fabriquée dans la ville de Maotai, dans la province chinoise du Guizhou). Nous investissons maintenant dans l'espace pour soutenir le développement de sous-catégories à la mode telles que les produits à base de whisky de malt et les produits de santé et de bien-être qui sont extrêmement populaires auprès des clients chinois ».



Hong Kong Duty Free Shop est le magasin phare des départs à la gare MTR de West Kowloon.

Andrea Belardini, Divisional CEO pour l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient souligne l'importance de cette opération spéciale : « Aujourd'hui, notre magasin duty-free est sans doute la plus grande activité de magasin duty-free de toutes les gares ferroviaires au monde. Nous nous préparons depuis des années à participer à cette offre très compétitive et, pendant la période qui a conduit à la livraison de l'offre, nous avons essayé de développer la meilleure information possible en analysant le profil des passagers, en examinant les performances des entreprises adjacentes et en créant des scénarios permettant de simuler l'effet de moteurs de dépenses spécifiques dans une gare ».

La gare de West Kowloon fait partie d'une liaison ferroviaire express de 140 km reliant Guangzhou, au sud de la Chine continentale, à Shenzhen, adjacente à Hong Kong. La liaison ferroviaire réduit de moitié, soit environ 50 minutes, le temps de trajet entre Hong Kong et Guangzhou, ce qui entraîne une augmentation attendue du trafic touristique et commercial dans la ville dynamique, qui constitue également un choix de premier choix pour les achats de luxe.

Hong Kong est connu comme un ville glamour et dynamique. Elle est également reconnue comme un centre commercial et financier mondial ainsi qu'une destination touristique. Andrea Belardini est donc très enthousiaste face aux opportunités et, se rappelant l'ouverture de ce développement, il fait ce commentaire : « L'un des éléments les plus excitants était le respect de l'échéance fixée pour la construction du magasin. Cependant pas une date limite standard ! Quelques jours après que l'espace nous a été attribué, il nous a été dit que le gouvernement prévoyait de l'inaugurer dans seulement 65 jours ! Je ne saurais trop louer les efforts incroyables et le professionnalisme des équipes Dufry élargies qui ont permis de respecter les délais les plus serrés et de démontrer la force et la réactivité de notre entreprise ! Vous pouvez imaginer le niveau d'appréhension durant les jours précédant l'ouverture ! Je n'oublierai jamais le premier jour de vente. Nous nous promenions dans



Le meilleur service client et le côté pratique sont très importants dans les magasins MTR.

les magasins avec les équipes et contrôlions la progression des ventes aux caisses toutes les demi-heures. Ce que nous avons pu voir était certes encourageant, mais rien n'était plus encourageant que de clôturer le premier jour de vente avec des ventes conformes au plan commercial ! ».

En ce qui concerne les activités promotionnelles, les clients chinois y répondent très favorablement. Ils aiment découvrir des opportunités de gagner quelque chose, que ce soit un rabais ou un cadeau. C'est la raison de notre partenariat avec les plus grands systèmes de paiement du marché, Alipay et Wechat, ainsi que des voyagistes en ligne tels que CTrip, afin de créer des promotions communes et d'offrir des rabais à ces clients dans le but de stimuler davantage les ventes. En outre, le programme de fidélité Dufry RED contribue à attirer les magasins du MTR et connaît un grand succès auprès des grands voyageurs qui l'utilisent au MTR ainsi que dans d'autres aéroports où Dufry est présent dans la région.



Les magasins MTR Dufry offrent un large assortiment, comme la confiserie de la catégorie principale par exemple.

L'opération du MTR comprend un magasin d'arrivées pour lequel un concept de magasin de vin spécifique offrant jusqu'à 25 % de réduction à l'achat de 3 bouteilles ou plus a été développé. Cette promotion est devenue très populaire parmi les grands voyageurs du MTR. À partir de novembre 2019, une livraison gratuite à domicile aux résidents de Hong Kong achetant aux magasins des départs et des arrivées est une autre initiative qui devrait être couronnée de succès, d'après les enquêtes que nous avons menées plus tôt cette année.

Les vendeurs des magasins Dufry du MTR apprécient particulièrement cet environnement de travail fantastique. Par exemple, Leung Kei Oscar LAM, Shift Supervisor, fait ce commentaire : « Je travaillais auparavant dans notre magasin électronique Sound & Vision à l'aéroport international de Hong Kong, quand on m'a offert la possibilité de travailler au MTR dans un magasin multi-catégories. Cela m'a donné l'occasion d'apprendre de nouvelles pratiques de vente au détail, telles que l'utilisation de caisses mobiles pour réduire le temps d'attente des clients aux heures de pointe, l'utilisation de l'application Dufry RED, d'Alipay et de WeChat pour promouvoir des ventes supplémentaires, et bien sûr apprendre de nouvelles catégories. Je suis ravi de travailler dans ce tout nouvel environnement de commerce de détail et de développer des relations de travail aussi positives et étroites avec les autres membres de la famille MTR DUFRY ». Ka Man Karman NG, Shift Supervisor, exprime également sa satisfaction : « L'excellent travail d'équipe est un élément clé de notre succès. Cela est évident au sein de l'équipe, du personnel des ventes à celui des caisses, en particulier parce que nos clients disposent généralement de très peu de temps pour faire leurs achats. L'exposition à d'autres catégories et la formation spécifique d'une marque pour améliorer mes compétences en vente au détail ont toutes été une excellente expérience d'apprentissage. C'est vraiment bien de faire partie de la famille MTR DUFRY ».



Enfin, après plus d'un an d'exploitation, Andrea Belardini résume ces magasins :
« Nous sommes très satisfaits de la performance de cette nouvelle entreprise. Cependant, la réalité est que nous avons traité avec une entreprise importante et le risque associé qu'elle n'ait pas d'exploitation antérieure. Depuis lors, nous avons continué de tirer parti de la courbe d'apprentissage et avons réalisé une augmentation continue de « dépenses par passager » qui, un an plus tard, ont augmenté de 42 %. Bien sûr, nous traitons maintenant des problèmes posés par les troubles sociaux à Hong Kong, qui ont entraîné une réduction du trafic. Cependant, nous prenons une position très proactive alors que nous travaillons en étroite collaboration avec le propriétaire afin d'identifier conjointement des opportunités de développement.



La gare de Hong Kong West Kowloon est idéalement située à côté du quartier culturel de West Kowloon. Son architecture unique et son paysage magnifique en font un nouveau lieu de prédilection pour les visites touristiques et les séances de photos. Elle comporte 3 hectares d'espaces publics à l'extérieur, y compris la Green Plaza et le Sky Corridor, qui offrent une vue imprenable sur le port de Victoria lorsque vous longez le Sky Corridor jusqu'au toit de la gare.

Par Lubna Haj Issa

Le marathon annuel du réseautage du secteur du travel retail

Chaque année, des milliers d'experts du secteur du travel retail du monde entier se réunissent à Cannes pour présenter les marques et les tendances, négocier, célébrer et réseauter lors de l'événement mondial annuel de la Tax Free World Association (TFWA).

Cette année n'a pas dérogé à la règle. Le salon a attiré plus de sept mille cinq cents visiteurs, dont une équipe d'environ 70 collègues de Dufry, basés de Vancouver à la Russie.

Comme toujours, chaque seconde de la journée était remplie de réunions, de présentations et d'ateliers, tandis que les soirées étaient occupées par des présentations de marques, des événements de réseautage et la possibilité de rencontrer des collègues et des partenaires commerciaux qui ne se trouvent normalement pas sur le même continent, sans parler du même fuseau horaire.

Donc, bien préparée pour la semaine à venir, l'équipe Dufry a enfilé ses chaussures de marche et est partie pour son périple de 2019 sur les près de 25 000 m² d'espace d'exposition qui accueille la TFWA World Exhibition & Conference. Voici les faits marquants...

Par le commerce pour le commerce

Erik Juul-Mortensen, président de la TFWA pendant 19 ans, a démissionné à la fin de l'année dernière et cette année a été la première année d'Alain Maingreud à la présidence de la TFWA.

Comme à l'accoutumée pour le titulaire de ce poste, il a ouvert la TFWA World Conference & Exhibition 2019 en prononçant un discours sur l'état du secteur. Il a donné deux messages clés directs : 1) Le secteur du travel retail manque de données fiables pour pouvoir brosser un tableau clair de la situation actuelle et des perspectives d'avenir, et 2) Investir dans la durabilité.

Il convient de mentionner que la TFWA est une organisation à but non lucratif dirigée par et pour les acteurs du secteur. En ce qui concerne le premier point, le message de Maingreud était clair : sans données suffisantes et fiables de la part de toutes les parties prenantes du secteur, la TFWA n'est pas en mesure de guider, de soutenir et de protéger les intérêts du secteur du travel retail et en l'état, les efforts sont vains. Pour toute autre industrie d'un milliard de dollars, c'est inimaginable.

Le deuxième point était également limpide : les gouvernements, les organisations à but non lucratif et, plus important encore, les voyageurs eux-mêmes nous demandent de « nettoyer » les industries aéronautique et maritime, perçues comme ayant un impact important sur le changement climatique – que faisons-nous à titre individuel pour aider ?



Les personnes clés du secteur du travel retail ont été reconnues pour leur contribution au secteur.

Le principal événement Dufry

Fidèle à la tradition des partenaires de la marque et des aéroports, le lundi soir, Dufry a organisé son cocktail annuel des partenaires de marques et d'aéroports.

L'événement est une occasion de réseautage pour que les cadres supérieurs de Dufry puissent rencontrer de manière rapide et efficace les cadres supérieurs des marques et des aéroports avec lesquels nous travaillons en partenariat. C'est une opportunité unique que d'avoir ce groupe de personnes dans la même salle. Les marques sont ravies d'y être invitées et la demande des cadres supérieurs pour y assister dépasse toujours la capacité.

Dans son discours, Julián Díaz a remercié nos partenaires pour leur soutien et a souligné le travail acharné mené avec nos propriétaires pour défendre les contrats que nous avons et continuer notre développement. Il a également souligné l'importance que nous accordons à la présence de produits nouveaux et surtout exclusifs dans nos magasins afin d'offrir aux clients l'expérience la plus stimulante et unique, ainsi que la valeur de nos partenariats solides pour y parvenir.

Reconnaissance pour les collègues de Dufry

Dernier point mais non des moindres, il y avait plusieurs « victoires » à célébrer pour les équipes et les individus de Dufry à travers le secteur.

Dufry était ravie de remporter cette année les Sunlasses Vision 2020 Awards dans deux catégories : « Meilleure équipe de vente dédiée aux lunettes de soleil » pour son équipe de l'aéroport de Zurich et « Meilleure activité marketing : À l'aéroport ».



De gauche à droite : Rene Riedi, CEO de la division Amérique centrale et méridionale ; Jean-Paul Hewlett, Retail Manager ; Nigel Keal, Global Commercial Director et Denis Hourigan, Global Business Development Head.

Les Sunglasses Vision 2020 Workshop & Awards sont une initiative de catégorie co-sponsorisée et jugée par les principaux fournisseurs de lunettes de soleil De Rigo, Essilor, Kering Eyewear, Luxottica, Marchon, Marcolin, Maui Jim et Safilo. Leur objectif est de « récompenser l'excellence dans la vente de lunettes de soleil, en mettant en lumière les travel retailers les plus progressistes dans l'une des catégories à la croissance la plus rapide de la chaîne ».

Une nouveauté cette année : chaque détaillant n'a été autorisé à inscrire qu'une candidature par catégorie de récompense. De manière cruciale, les lauréats de l'année précédente n'ont pas été en mesure de remporter une récompense de la même catégorie que celle qu'ils avaient remportée l'année précédente.

Étant donné que Dufry a remporté le prix du meilleur détaillant en 2018, « Détaillant de lunettes de soleil de l'année » (chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards d'USD), cette année, nous avons été invités à passer le flambeau au gagnant de 2019.

Lors des Frontier Awards, la cérémonie de prix officielle du magazine Duty Free News International (DFNI), la participation de Mondelez à une activation conjointe de Dufry-Cadbury Premier League dans la catégorie « Campagne de l'année des fournisseurs » a reçu le prix très convoité, un autre exemple de la relation collaborative proche entre Dufry et ses partenaires de marque.

Jean-Paul Hewlett (Retail Manager, Dufry) a été l'un des 8 lauréats des Talents de Demain, un prix récompensant les réalisations de jeunes (moins de 35 ans) dans le secteur du travel retail et du duty-free. Cela représente le réservoir de talents du secteur et la prochaine génération de futurs leaders.

Sarah Branquinho a reçu le prix de la « Contribution exceptionnelle » au secteur après ses nombreuses années d'expérience en tant qu'actrice clé dans le secteur du travel retail et en tant que fervente défenderesse de ses intérêts.

Nous sommes extrêmement fiers de faire reconnaître les talents de nos collègues exceptionnels et demandons à tous de féliciter toutes celles et ceux qui ont reçu des prix, que ce soit individuellement ou en équipe.

Sur cette bonne note, la TFWA 2019 touche à sa fin. Plus que 312 jours avant la TFWA 2020 et la suite...

Par Sherin Branquinho



Sarah Branquinho a été récompensée pour sa contribution exceptionnelle au travel retail depuis des décennies.

PROLONGATION PAR AENA DE LA CONCESSION DE 26 AÉROPORTS EN ESPAGNE



L'aéroport de Malaga est l'un des 26 aéroports espagnols où la concession de Dufry a été prolongée jusqu'en 2025.

L'exploitant d'aéroport espagnol AENA SME SA a décidé de prolonger le contrat de concession actuel de Dufry afin d'exploiter des magasins duty free dans un total de 26 aéroports espagnols pour un minimum de trois à cinq ans. La durée maximale du contrat prolongé le portera donc au 31 octobre 2025.

Dufry mettra en œuvre et déploiera dans d'autres aéroports les initiatives commerciales et les meilleures pratiques lancées et testées avec succès dans cinq aéroports pilotes (Barcelone T2, Malaga, Alicante-Elche, Grande Canarie et Bilbao) depuis juin 2018, dans le cadre du programme commun d'identification et de mise en œuvre d'actions visant à améliorer la performance commerciale. Ces initiatives ont inclus une politique de prix, l'amélioration de la conception et de l'agencement des magasins, l'assortiment de produits et l'optimisation de la marque, des actions de marketing et de partenariat numérique, ainsi que des incitations pour le personnel des ventes.

Inauguration de magasins marocains à Casablanca et à Marrakech



Le 22 octobre 2019, Dufry a inauguré ses magasins rénovés dans les deux aéroports les plus fréquentés du Maroc : Casablanca Mohammed V International et Marrakech Menara. La cérémonie d'inauguration s'est déroulée dans le nouveau magasin virtuel du terminal 1 de l'aéroport international Mohammed V de Casablanca, qui a été inauguré en janvier après la fin des travaux de rénovation du terminal.



Dufry a un partenariat de longue date avec l'opérateur d'aéroport ONDA, son premier magasin ayant été ouvert dans un aéroport marocain en 2002. L'inauguration a donc été une célébration du partenariat qui dure depuis 17 ans.

Les aéroports de Casablanca et de Marrakech ont récemment fait l'objet de rénovations majeures. Ceci a donné à Dufry l'occasion de créer un nouveau magasin virtuel dans les deux endroits. Le design des magasins est clair, spacieux et reflète un « esprit des lieux » avec ses caractéristiques de design d'inspiration marocaine.



Le magasin Hudson News à l'aéroport de Casablanca.

Une caractéristique unique du nouveau magasin de Casablanca est son agencement avec les catégories principales placées d'un côté et les marques de mode, d'accessoires et de luxe dans une section multimarques de l'autre. Plusieurs marques, tant dans le luxe que dans les principales catégories de produits duty free, sont nouvelles, par exemple dans les parfums et les cosmétiques, L'Occitane, Michael Kors, Nuxe, Rituals, Zadig & Voltaire et Zegna. Dans la mode et les accessoires, Armani, Bric's, Calvin Klein, Desigual, Eden Park, Montblanc, Pinko, Samsonite, Superdry, Tommy Hilfiger, Tumi et Victoria's Secret.



Le service clientèle et les meilleures pratiques dans les aéroports de Casablanca et de Marrakech sont importants pour une expérience d'achat réussie.

Dufry exploite désormais 26 magasins répartis sur huit aéroports au Maroc, dont neuf à Casablanca et quatre à Marrakech.

La Coupe Davis présentée au Magasin World Duty Free de Madrid

La Coupe Davis, probablement l'un des plus vieux tournois de tennis au monde, qui a débuté en 1900 comme un défi entre la Grande-Bretagne et les États-Unis, est désormais la première compétition internationale par équipe de tennis masculin. Elle est gérée par la Fédération internationale de tennis (ITF) et est disputée chaque année entre des équipes de pays concurrents dans un format par élimination.

Cette année cependant, la Coupe Davis inaugure un nouveau format et les finales de la Coupe Davis se dérouleront dans une ville (Madrid en 2019) avec la participation de 18 équipes. Un format similaire aux coupes du monde de football ou de basketball. Au moment de la rédaction de cet article, la compétition n'avait pas encore commencé (elle s'est déroulée du 18 au 24 novembre). Cependant, les clients de World Duty Free passant par l'aéroport de Barajas à Madrid ont eu la chance de vivre une partie de la gloire de la Coupe Davis.

Tous les passagers qui ont visité l'aéroport entre le 15 octobre et la fin du mois d'octobre ont pu voir le célèbre trophée des finales de la Coupe Davis à l'intérieur du magasin World Duty Free et cette exposition spectaculaire est devenue l'une des principales attractions de l'aéroport. Le trophée, connu sous le nom de « saladier d'argent », repose sur trois bases, chacune décorée de plaques gravées du nom des champions précédents. La structure totale pèse 105 kg et fait plus d'un mètre de haut ! Contrairement aux autres récompenses, pour lesquelles une nouvelle coupe est créée chaque année pour l'équipe gagnante, le trophée de la Coupe Davis change de mains chaque année. Ainsi, le « saladier d'argent », qui a occupé une place de choix pendant quelques semaines dans notre magasin World Duty Free, a passé entre les mains des meilleurs joueurs de tennis de l'histoire au cours de la vie de ce trophée de plus de 100 ans.



De gauche à droite : M^a José Cuenda, Directeur général commercial, immobilier et développement international, AENA; Ricardo Fraiz, Commercial Director Espagne, Dufry et Albert Costa, ancien joueur de tennis et Directeur de la finale de la Coupe Davis par Rakuten.

NOUVEAU MAGASIN SALVATORE FERRAGAMO À L'AÉROPORT DE HONG KONG



Le magasin Salvatore Ferragamo de l'aéroport de Hong Kong est entièrement rénové avec un design contemporain.

Le 10 octobre 2019, Dufry a dévoilé son nouveau magasin Salvatore Ferragamo à l'aéroport international de Hong Kong. Le magasin est situé dans le hall est des départs du terminal 1. Entièrement rénové avec des éléments de design frais et contemporains, le magasin couvre une superficie de 124 m² et propose une large gamme de produits pour hommes et femmes, y compris des chaussures, des sacs et des accessoires en soie.



Le magasin propose une large gamme de produits de luxe tels que des chaussures, des sacs et d'autres accessoires Salvatore Ferragamo.

Pour l'ouverture du magasin, Ferragamo a organisé une exposition spéciale à l'occasion du lancement de son nouveau sac iconique, BOXYZ. Les artistes en devenir, Kate Chung, Age of Brocade et Du Meng, ont créé trois œuvres d'art spécialement conçues et inspirées du sac.

ACCORD D'ACQUISITION DE TRENTE-QUATRE MAGASINS BROOKSTONE



Carry On est l'un des magasins Brookstone acquis par Hudson.

Hudson Group a signé un accord en vue d'acquérir des actifs liés à l'exploitation de magasins Brookstone dans des aéroports américains. Hudson a également obtenu le droit d'être le détaillant exclusif de l'aéroport pour exploiter des magasins Brookstone par le biais d'un contrat de licence.

Brookstone est une marque américaine bien implantée, réputée pour sa sélection unique de produits innovants dans les secteurs du

voyage et du bien-être, ainsi que dans les catégories maison et divertissement.

Dans le cadre de cet accord, Hudson aura également le droit exclusif de vendre une sélection de produits Brookstone dans ses magasins de dépannage.

L'accord porte sur 34 magasins aéroportuaires, dont 30 sont actuellement ouverts et en exploitation. Sur ces 34 magasins, 33 sont situés dans des aéroports où Hudson a déjà des activités.



Brookstone est une marque américaine bien établie et réputée pour sa sélection unique de produits innovants.

NOUVEAU CONTRAT DE VENTE AU DÉTAIL À L'AÉROPORT NEWARK LIBERTY

Le groupe Hudson a signé un contrat pour six nouveaux magasins duty free à l'Aéroport International Newark Liberty (EWR) dans le terminal B. Dans le cadre d'une coentreprise avec Byrd Retail Group, le contrat de Hudson comprend plus de 696 m² de surface de vente au détail étendues au sein d'EWR.

C B14 – RENDERING 1
NEWARK DUFRY SHOPPING



NEWARK INTERNATIONAL AIRPORT | TENANT MIX & CONCESSIONS PLAN

Un aperçu de l'un des six nouveaux magasins qui ouvriront mi-2020.

Newark Dufry Shopping mettra en avant des éléments de design emblématiques du New Jersey, inspirés de régions clés comme Elizabeth, NJ, la zone « Ironbound » de Newark (NJ), des promenades sur plus de 100 miles de côtes et des touches agricoles provenant des célèbres terres cultivées de Garden State.



Les éléments de design extraordinaires de Newark Dufry Shopping mettront en valeur des zones clés de la région.

Les six nouveaux magasins ouvriront d'ici à la mi-2020 dans le terminal B d'EWR, offrant un excellent assortiment haut de gamme en duty free de cosmétiques et de parfums, de montres de mode, de bijoux, de lunettes de soleil, de produits du tabac, de vins de qualité et de spiritueux, dans l'un des aéroports commerciaux les plus fréquentés d'Amérique du Nord.

INAUGURATION DE SIX NOUVEAUX MAGASINS À L'AÉROPORT D'INDIANAPOLIS



Découpe du ruban du nouveau magasin FAO Schwarz à l'aéroport d'Indianapolis.

Le 22 octobre 2019, le Groupe Hudson a inauguré ses six premiers magasins à l'Aéroport International d'Indianapolis (IND). Les concepts incluent des marques bien connues dans les domaines du tourisme et du luxe, FAO Schwarz, Tumi, Vineyard Vines, Ink, Hudson et le produit de base local personnalisé Pitstop by Hudson.



Des représentants de Hudson et de l'aéroport d'Indianapolis se félicitent après avoir coupé le ruban.

Hudson a célébré l'inauguration de l'emblématique FAO Schwarz en surprenant et en émerveillant les consommateurs avec des jeux de société grandeur nature, des petits soldats nostalgiques, un artiste de ballons et un photomaton pour capturer les moments mémorables parmi les voyageurs et les dirigeants du groupe Hudson, de FAO Schwarz et des Autorités de l'Aéroport d'Indianapolis.

Acquisition d'un opérateur d'aliments et de boissons aux Etats-Unis



L'acquisition d'OHM renforce l'empreinte actuelle de Hudson dans l'espace des restaurants rapides, comme sur l'image &pizza.

Hudson Group a signé un accord en vue d'acquérir une participation majoritaire dans les actifs d'OHM Concession Group LLC (OHM), un exploitant de concessions d'aliments et de boissons primé en Amérique du Nord. L'adjonction d'OHM ajoute d'importantes options d'aliments et de boissons au catalogue de concessions existantes de Hudson et complète l'empreinte actuelle de Hudson dans l'espace des restaurants à

service rapide.

Basée dans le Missouri, la société privée OHM a été fondée en 1998. OHM exploite des restaurants dans 13 aéroports des États-Unis. Les concepts bien connus d'aliments et de boissons d'OHM tels que &pizza, the Kitchen by Wolfgang Puck, the Bracket Room Sports Lounge, Chick-fil-A, Currito, Dunkin Donuts, Jamba Juice, Einstein Bros. Bagels, entre autres, offriront aux voyageurs une variété d'options culinaires dans les hubs du voyage en Amérique du Nord.

La conclusion de cet accord est soumise aux conditions de clôture habituelles. La transaction devrait être finalisée au quatrième trimestre 2019 ou au premier trimestre 2020.



The Kitchen by Wolfgang Puck est l'un des concepts les plus connus d'OHM.



Opérations modernes et spacieuses d'aliments et de boissons.

DUFRY OUVRE SON PREMIER MAGASIN DUTY FREE FRONTALIER AU BRÉSIL



Le nouveau magasin duty free frontalier est situé à Uruguaiana, au sud du Brésil, à la frontière avec l'Argentine. Il couvre 850 m² de surface de vente au détail et propose à ses clients un large assortiment de produits des catégories traditionnelles duty free, comprenant entre autres des marques de renommée mondiale telles que MAC, Carolina Herrera, Victoria's Secret, Shiseido, Lindiva, Godiva, Johnnie Walker, Chivas, Absolut, Tanqueray, JBL, Lacoste et Desigual. Les clients apprécieront les lancements permanents de nouveautés, de produits exclusifs et d'éditions limitées.



Le magasin duty free frontalier est situé au sud du Brésil, à la frontière avec l'Argentine.

Dans le nouveau magasin, les clients peuvent également bénéficier de deux des services clients les plus connus de Dufry : RED by Dufry, le programme de fidélité du groupe, et Reserve & Collect, qui permet aux clients de précommander leurs achats en ligne. Un éventail de technologies interactives et numériques prenant en charge la sélection de parfums et de produits cosmétiques aide à créer une expérience d'achat mémorable.



Nouveau Contrat à l'Aéroport de Florianópolis



Le nouveau contrat comprend deux magasins itinérants dans le nouveau terminal de l'aéroport, connu sous le nom d'aéroport Floripa.

Dufry a signé un contrat pour renforcer sa présence à l'Aéroport International de Florianópolis, géré par Flughafen Zürich AG. L'accord comprend deux magasins duty free et un magasin duty paid totalisant 650 m² d'espace de vente supplémentaire dans le nouveau terminal inauguré le 1er octobre 2019. Ce terminal est quatre fois plus grand que l'actuel et doublera la capacité annuelle en passagers pour atteindre 8 millions.

Le magasin duty free situé dans la zone des départs couvre près de 280 m², tandis que celui des arrivées couvre plus de 170 m² d'espace de vente au détail. Les deux magasins à traverser présentent une sélection attrayante d'articles de luxe dans plusieurs catégories.

Le magasin duty paid, situé dans la salle d'embarquement intérieure, mettra en avant deux des concepts de vente au détail les plus réussis de Dufry, Dufry Shopping et Hudson, réunis dans un seul magasin d'environ 200 m² d'espace de vente au détail, afin d'attirer principalement des voyageurs nationaux.

NOUVEAU CONTRAT À L'AÉROPORT DE MEXICO



Dufry va renforcer sa présence avec le nouveau contrat à l'aéroport international de Mexico.

Dufry a signé un nouveau contrat avec l'AICM (Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México) pour exploiter trois nouveaux magasins duty free occupant 1 400 m² au terminal 2 de l'aéroport international Benito Juárez, plus connu sous le nom d'Aéroport International de Mexico City. Avec ce nouveau contrat, Dufry gèrera près de 7 400 m² d'espaces commerciaux, renforçant ainsi sa présence

au Mexique. Les nouveaux magasins couvriront un espace de 1 400 m² avec différents concepts de vente au détail, dont un magasin principal duty free dans la zone des départs, un magasin de dernière minute, proposant les meilleures ventes de Dufry, et un magasin express spécialisé dans les parfums.

Le nouveau magasin principal duty free du terminal 2, d'une surface de 1 140 m², proposera un plus large éventail de marques haut de gamme dans les principales catégories, telles que les parfums et les cosmétiques, les vins et spiritueux, les confiseries, le luxe, la mode et le tabac. Les deux autres magasins couvriront près de 270 m², dont un magasin de dernière minute de 230 m² et un magasin express de 35 m².

Dufry élu « Meilleur Détaillant d'Aéroport » aux Amériques



Dans le cadre des « 2019 Regional Duty Free Readers Choice Awards », le groupe Dufry a été reconnu comme le « Meilleur Détaillant d'Aéroport » aux Amériques. Les lauréats ont été choisis par les lecteurs des magazines Duty Free & Travel Retailing des Amériques, d'Asie et du Golfe-Afrique, en votant en ligne dans sept catégories différentes pour chacune des trois régions. Les électeurs étaient composés de détaillants, de fournisseurs, de distributeurs, d'aéroports, de compagnies aériennes et d'autres entreprises du secteur. Ces récompenses

sont numériques sans cérémonie officielle.

Dufry Porto Rico : Mejores Patronos et Meilleur Employeur 2019

Dufry Porto Rico a fait ses débuts dans les Prix de Mejores Patronos et du Meilleur Employeur dans l'édition 2019. C'est la première fois que notre opération de Porto Rico reçoit ce prix depuis que Dufry a débuté dans le pays en 2006.

Les prix, organisés par le cabinet de conseil Kinecentric (qui a récemment acquis l'activité AON à Porto Rico), comprenaient cette année deux catégories: Mejor Patrono - un héritage d'AON qui a récompensé les entreprises employant plus de 25 personnes. Et Meilleur Employeur, avec des entreprises de plus de 50 employés et qui compare les résultats aux normes internationales.



Complètement à droite, Marcus Griffin, Human Resources Director de la division Amérique centrale et méridionale, a célébré avec l'équipe de Porto Rico le prix Mejores Patronos et Meilleur Employeur 2019.

Les deux programmes reconnaissent les principaux employeurs en utilisant la mesure la plus objective possible - l'opinion des employés. Ils différencient les facteurs liés aux personnes, qui sont essentiels pour accélérer le succès : un engagement élevé des employés, une agilité inhérente, un leadership engageant ainsi qu'une passion pour la reconnaissance et le développement des talents.

NOUVEAU MAGASIN PRINCIPAL DUTY FREE AU KOWEÏT AU TERMINAL 4



Le nouveau magasin principal duty free au Koweït situé dans le terminal 4 ultramoderne de l'aéroport de Koweït a ouvert ses portes le 25 juillet 2019. Le concept de design suit l'idée d'un « héritage qui reste ». Le concept de vente au détail moderne et luxueux est caractérisé par un fort « esprit des lieux » avec des éléments reflétant la richesse culturelle et le patrimoine du pays. Le « Dhow », nom générique d'un bateau traditionnel à voiles latines traditionnellement utilisé dans la région, inspire les formes géométriques et les lignes du magasin. Le plafond ouvert de forme triangulaire ressemble au motif textile bédouin traditionnel tissé à la main, le « Al Sudu ». Ces motifs et symboles figuratifs reflètent le mode de vie tribal traditionnel, l'environnement désertique et l'expression créative de la culture. Des motifs arabes, appelés localement « Mashrabiya », sont également présents dans le revêtement des poteaux le long de la passerelle, ressemblant à des lanternes dorées arabes traditionnelles. Le magasin virtuel de 1 039 m² constituera une zone de vente clé du terminal 4. Il proposera un large assortiment de produits dans les principales catégories de produits de beauté, de confiserie et de tabac. L'espace beauté constituera un véritable pôle d'attraction, avec une vaste zone dédiée aux parfums, aux soins de la peau et aux cosmétiques, comprenant de nombreux parfums régionaux appréciés des voyageurs du Moyen-Orient. En plus des catégories principales, le magasin proposera également des produits électroniques, des accessoires de mode et des bijoux en or.

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