





Editorial

# Une région attrayante et une expérience de management passionnante

par René Riedi (Directeur de l'exploitation),  
Région 2

L'an dernier, Dufry a mis en œuvre une importante réorganisation de ses opérations mondiales. Je suis heureux d'avoir été nommé nouveau Directeur de l'exploitation pour la nouvelle Région 2, qui couvre toutes les opérations duty free et duty paid dans les Caraïbes et en Amérique latine, sauf au Brésil.

Nos opérations dans la région comprennent une grande variété de canaux d'affaires, y compris des aéroports, paquebots de croisière, boutiques de ville, portuaires et frontalières. Nous exploitons également des boutiques spécialisées en bijouterie sous la marque Colombian Emeralds.

Une équipe de managers dédiés et professionnels basée à notre siège régional à Miami soutient toutes nos opérations locales dans la région. Les excellentes relations fluides qu'ils ont établies avec les diverses opérations locales revigorent l'activité et continueront assurément à développer la croissance globale du Groupe Dufry.

D'un point de vue personnel, j'ai été très chanceux de recevoir un tel soutien, faisant de mon intégration un processus très simple et tout en douceur. J'aimerais notamment remercier M. José Gonzalez, l'ancien Directeur de l'exploitation de la Région et actuel Président Consultant, qui n'a pas ménagé ses efforts pour me présenter aux relations d'affaires et d'affaires clés de la région.



Soucieux des défis à venir, la connaissance et l'expérience de nos équipes dans la région me donnent une grande confiance que nous allons accroître notre empreinte géographique et améliorer nos performances, en maintenant les plus hauts niveaux d'excellence et de satisfaction client. Pour résumer quelques-uns des nouveaux projets passionnants que nous développons au Mexique et dans les Caraïbes, veuillez vous reporter à la rubrique Événement du présent numéro. ■

## Contenu

Éditorial 2, Nouvelles régionales 3, Employés Dufry 5, Réussites 6, Événement 7, Coup de coeur 8

## Contenu des sections



### Éditorial

Déclarations et annonces des PDG/directeur de l'exploitation/directeur financier, éditoriaux, faits et chiffres, engagements clés de la société, changement de management.



### Nouvelles régionales

Nouvelles boutiques ou modifications de l'existant, nouveaux concepts, contrats, activités promotionnelles, récompenses, des éclairages régionaux ou initiatives.



### Événement

Reprise du sujet principal ou interviews de personnes importantes (en principe en lien avec l'image de couverture). Principalement centré sur des activités particulières, des affaires, des occupations.



### Réussites

Success Stories, réussites au niveau local, partage des pratiques efficaces.



### Dufry People

Présentation d'un employé pour une raison particulière : nouvelle idée, bonne réussite dans son travail, intérêt spécifique ou passe-temps intéressant.



### Coup de coeur

Nouvelle boutique ou remise à neuf (par exemple : Boutique du mois) Quatrième de couverture ou PDF imprimable.

## A PROPOS DE

Éditeur : DUFY AG, Hardstrasse 95, 4020 Bâle Suisse **Éditorialistes Siège social** : Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Javier Gonzalez, Lubna Haj Issa **Rédacteurs par régions** : Emorine Franck (R1), Tijani Djaziri (R1), Celine Heinrich (R1), Marcus Griffin (R2), Madelin Moreno (R2), Tiago Gloria (R3), Laura Samuels (R4) **Conception, écriture et coordination** : Match Communications, Zurich; Itziar Marañón, Roland Sennhauser, Christian Staub **Production** : Match Communications, Zurich et x-site, Basel **Langues publiées** : Anglais, français, italien, portugais et espagnol **Site web** : <http://emagazine.dufry.com>

Dufry est un commerce de passage global avec 14 000 personnes servant des clients dans plus de 1 200 boutiques à travers 44 pays.



Nouvelles  
régionales

## Dufry News

### **Siège/Grèce : Lancement du projet d'intégration de Hellenic Duty Free**

Dufry a conclu avec succès l'acquisition de la division de vente au détail de voyage du Groupe Folli Follie le 22 avril 2013. Le projet d'intégration a donc été entièrement initié pour intégrer Hellenic Duty Free Shops (HDFS) dans la structure et le business model de Dufry.



Boutique Hellenic Duty Free en Grèce.

HDSF est un atout majeur pour Dufry, car il s'agit du principal détaillant de voyage en Grèce avec plus de 18 000 m<sup>2</sup> d'espace de vente au détail, et il est présent dans tous les principaux aéroports grecs avec un solide portefeuille de concession sur le marché duty free grec jusqu'en 2048. HDFS exploite 111 boutiques dans 46 emplacements. Plus de 80% des clients sont des voyageurs internationaux. On s'attend à ce que les synergies représentent 10 millions d'euros. En 2012, l'entreprise a généré un chiffre d'affaires de 300,3 millions d'euros et un EBE de 83,7 millions d'euros, ce qui a donné une marge d'EBE de 27,9%. Globalement, l'entreprise génère plus que 80% de son chiffre d'affaires avec une clientèle internationale, les Allemands et les Britanniques représentant les visiteurs les plus nombreux. La nouvelle organisation a été définie et il est estimé que la période d'intégration prendra de six à neuf mois. L'équipe d'intégration est composée de spécialistes de Dufry ainsi que de Hellenic.

Les objectifs principaux du projet d'intégration sont d'aligner HDFS au business model de Dufry, visant à l'amélioration des performances financières et opérationnelles et à l'identification des bonnes pratiques chez HDFS qui sont applicables dans le contexte du Groupe pour la création d'une valeur ajoutée. Evidemment, la plus grande priorité du projet d'intégration sera de ne pas affecter la continuité des affaires et de fournir le cadre pour la réalisation des objectifs d'activité pour la première année, y compris les synergies. La consolidation de HDFS à partir du mois d'avril sera un important contributeur à la rentabilité et à la croissance du chiffre d'affaires. ■

### **Siège : Dufry accroît son engagement dans le droit à l'éducation des enfants**

Dufry a développé son engagement auprès de SOS Villages d'Enfants en contribuant à l'exécution de deux projets pour supplémentaires pour aider à instruire des enfants défavorisés. Au Maroc, notre donation couvrira toutes les dépenses alimentaires, les coûts médicaux et d'habillement pour 100 enfants à SOS Villages d'Enfants à Agadir. Pendant ce temps, SOS Villages d'Enfants à Battambang, au Cambodge, reçoit une donation pour couvrir les coûts du personnel pour un an, y compris les salaires des professeurs à l'école Hermann Gmeiner de Battambang. Le partenariat de Dufry avec l'organisation a débuté en 2010, quand il a subventionné la construction du Centre Social Dufry à Igarassu au Brésil. Le centre d'Igarassu sera l'un des bénéficiaires du Moodie Report Great Travel Retail EDUCATHLON, qui lèvera des fonds pour l'éducation des enfants à travers le monde.

[www.moodieeducathlon.com](http://www.moodieeducathlon.com) ■

### **Bali : Une nouvelle destination pour les clients de Dufry**

Dans le cadre de l'expansion de sa présence géographique en Asie, Dufry a signé le 3 mai un accord avec Angkasa Pura I pour exploiter des boutiques duty free et duty paid au nouveau terminal international de l'aéroport international Ngurah Rai à Bali. Cet aéroport a accueilli 16 millions de passagers en 2012, dont les passagers internationaux ont représenté plus de 50%. A travers ce partenariat, Dufry et Angkasa Pura I proposeront des marques de haute qualité et la meilleure expérience d'achat pour les passagers. ■

### **Kazakhstan : Bienvenue au Kazakhstan**

Dufry commence ses opérations dans un nouveau pays, le Kazakhstan. La boutique de l'aéroport international d'Astana a ouvert le samedi 6 avril 2013 et propose des parfums, des cosmétiques, de l'alcool, du tabac, de l'alimentation et des accessoires. Elle s'étend sur 174 m<sup>2</sup> et est ouverte 24 heures sur 24. Elle comporte 26 employés. La prochaine ouverture à Astana sera une nouvelle boutique diplomatique de 120 m<sup>2</sup> prévue pour fin avril 2013. ■



La première étape de Dufry au Kazakhstan.



Nouvelles  
régionales

## **Amérique I : Colombian Emeralds, qui est Diego Galante ?**



Un nouvel Indiana Jones pour les émeraudes de Colombie.

Avec une approche drôle et originale, Colombian Emeralds International (CEI) a lancé en décembre 2012 une campagne marketing basée sur un personnage dénommé « Diego Galante » à travers le Mexique, le Honduras et les Caraïbes. L'idée d'un personnage, version moderne d'Indiana Jones,

représentant une entreprise de bijouterie, est novatrice et différente des campagnes traditionnelles de vente au détail de bijouterie. La notoriété de la marque CEI s'est donc accrue de manière significative. « Diego Galante » permet aux clients de rattacher une identité ou un visage à la marque et aide à raconter plus qu'une simple histoire. L'image de CEI en tant que leader mondial dans les émeraudes de Colombie et comme bijouterie de grande valeur est mieux définie. ■

## **Brésil : Dufry Sports à la Coupe du Monde**

À l'aéroport de Congonhas, Dufry a récemment ouvert la première boutique de marque spécialisée dans les articles de sport. Dans un accord signé fin décembre 2012, Dufry Sports a été présenté comme boutique officielle de la Coupe des Confédérations de la Fifa, Brésil 2013 et de la Coupe du Monde de la Fifa, Brésil 2014. Le projet comprend des opérations de vente dans tous les stades où se dérouleront les matchs, des très grands magasins dans les grands secteurs de public concentré et des boutiques temporaires dans les aéroports. ■

## **Brésil : Signature d'un important contrat sur 10 ans**

Dufry a signé un accord avec le concessionnaire Aeroportos Brasil Viracopos pour exploiter des boutiques duty free à l'aéroport international Viracopos pendant 10 ans. Ce contrat a été attribué à la Région Dufry Amérique II, qui représente 23% du groupe. Dufry exploitera deux boutiques duty free dans le terminal actuel avec une surface totale de 324 m<sup>2</sup>. L'accord prévoit également que Dufry agrandisse son espace de vente au détail de presque 50% une fois le nouveau terminal achevé (prévu en mai 2014). L'aéroport Viracopos est situé à 100 km de la ville de São Paulo et il s'agit du 2ème plus grand terminal de fret aérien au Brésil. Cet aéroport a été choisi pour accueillir les passagers pour la Coupe du Monde 2014. ■

## **Brésil : Humberto Mota, reconnaissance publique**

Le président de Dufry Brésil, Humberto Mota, s'est vu décerner le prestigieux Brazilian Citizenship Award 2013 (prix de la citoyenneté brésilienne 2013) pour la deuxième fois consécutive. Ce prix est attribué par le Centre d'information des Nations unies, l'Association de presse nationale brésilienne et le journal Folha Dirigida. ■

## **Brésil : Porto Alegre dispose d'une nouvelle boutique**

En février 2013, nous avons ouvert une boutique, numéro 23, au Dufry Shopping de l'aéroport international Salgado Filho, à Porto Alegre. L'aéroport bénéficie d'un important trafic de passagers, s'élevant à 7 millions en 2011. La boutique, située dans le terminal 2, occupe une surface de 35,87m<sup>2</sup>. Elle dispose de 4 associés des ventes et d'un superviseur de boutique, sous la direction de Vilceu Egewarth. ■

## **Etats-Unis : Le Groupe Hudson va ouvrir des boutiques haut de gamme dans le terminal 4 de JFK**

Dans le cadre d'un projet d'expansion actuellement en cours au terminal 4 de l'aéroport international JFK, une société en participation dirigée par le Groupe Hudson va mettre en œuvre un nouveau programme dynamique de concessions pour améliorer l'expérience d'achat pour les millions de voyageurs du terminal 4 de JFK. Le programme comprend cinq nouvelles boutiques spécialisées représentant des icônes de la mode – Michael Kors, Coach, Thomas Pink, Solstice et Victoria's Secret – ainsi que sept nouvelles boutiques Hudson d'indispensables du voyage, de même qu'une boutique de souvenirs Discover New York. Les boutiques ouvriront en trois phases entre mai et octobre de cette année. ■

## **Etats-Unis : Un contrat de cinq ans dans le Vermont**

L'aéroport international de Burlington a sélectionné une société en participation dirigée par le Groupe Hudson comme lauréat du programme de concessions de vente au détail de l'aéroport. Le contrat de cinq ans (avec deux options d'extension de 12 mois) comprend trois kiosques Hudson. Les deux boutiques en zone sous douane portent la marque de deux célèbres icônes du Vermont, Lake Champlain et Mount Mansfield. Par ailleurs, la nouvelle boutique en zone publique accueillera une section Discover Vermont au sein de la boutique Hudson complètement restructurée et ultramoderne d'indispensables du voyage. « Le concept de Hudson est un kiosque de nouvelle génération, présentant un intérieur repensé axé sur les besoins changeants des clients », explique le Président de Hudson et Directeur de l'exploitation de la Région 4 de Dufry, Joe DiDomizio. ■

## Manuela Facheris



Manuela Facheris,  
Directrice de catégorie monde,  
catégorie confiserie élue N°1 par  
les fournisseurs

### *Dufry World : Quel est votre poste actuel ?*

Manuela Facheris : Je suis Directrice de catégorie monde pour l'alimentation et la confiserie ainsi que les jouets.

### *DW : Que préférez-vous dans votre travail ?*

MF : Le contact quotidien avec de nombreuses personnes différentes, basées sur des continents différents et le fait que chaque jour soit différent.

### *DW : Quelle est la tâche la plus difficile ?*

MF : L'amélioration régulière de notre façon de travailler pour atteindre les objectifs fixés ; faire face au volume de travail... et garder tout le monde heureux.

### *DW : La catégorie confiserie, dont vous êtes responsable, a été élue partenariat N°1 du secteur du voyage en 2012 par les fournisseurs/partenaires...*

MF : Il s'agit d'une grande reconnaissance pour le travail que nous avons effectué pour fonder un partenariat solide avec les fournisseurs de confiserie, afin de développer régulièrement la catégorie dans les différents marchés de Dufry ainsi que pour livrer et mettre en œuvre de façon professionnelle la stratégie et les accords. Il s'agit d'une réussite collective pour tous les responsables de la catégorie sur les différents marchés.

### *DW : La boutique Lindt Pick & Mix ouverte à Milan Malpensa est la première et la plus grande de ce type jamais ouverte dans la vente au détail de voyage. Quel a été votre rôle dans ce projet ?*

MF : J'ai été impliquée dès le tout début et mon engagement s'est porté à la fois sur les fournisseurs et le côté opérationnel/du marché – négociation et coordination. Le soutien de notre équipe locale en Italie de même que celui du fournisseur ont été excellents. ■

## Bárbara Suárez



Bárbara Suárez,  
Directrice des comptes  
fournisseurs, plus de 30 ans  
chez Dufry

### *Dufry World : Vous travaillez chez Dufry depuis 31 ans.*

*Comment avez-vous vécu l'évolution de l'entreprise durant ce temps ?*

Bárbara Suárez : Cela a été une expérience unique. Je n'ai jamais imaginé que j'allais être témoin de ce que l'entreprise est devenue aujourd'hui, une institution mondiale. Je me considère très chanceuse d'avoir l'opportunité de faire partie de cette évolution.

### *DW : Votre poste est Directrice des comptes fournisseurs. Il semble que ce soit une fonction très sérieuse. Vous amusez-vous un peu ?*

BS : Oui, c'est une fonction très sérieuse. Heureusement, il est très amusant de travailler avec mes collègues, et nous essayons de rire le plus possible.

### *DW : Vous travaillez dans une ville balnéaire, Miami. Est-ce que cela affecte votre travail ?*

BS : Miami est un grand lieu de villégiature et une ville multiculturelle, ce qui aide à comprendre et à travailler avec des personnes de nombreux pays différents.

### *DW : Quels sont vos attentes pour l'avenir de Dufry ?*

BS : Il me reste encore un certain nombre d'années avant la retraite, donc je m'attends à trouver des boutiques Dufry dans tous les aéroports des différents lieux que j'ai l'intention de visiter en vacances. ■



Réussites

# Les Dufry One Awards vont principalement à l'Amérique latine, aux Etats-Unis et à l'Europe

Les prix qui reconnaissent l'excellence et célèbrent le succès que le personnel de Dufry se dévoue à livrer dans le monde entier ont mis en avant ces équipes et ces projets en 2012 :

## 1. Le One Award de la Productivité –

Récompense une amélioration mesurable d'année en année à travers les ventes, le nombre de tickets, la croissance interne et la dépense moyenne par ticket.

**1<sup>ère</sup> place :** Dufry Prague, République tchèque

**2<sup>ème</sup> place :** Dufry Newark, Etats-Unis

**3<sup>ème</sup> place :** Dufry Islas Canarias, Espagne

**2. Le One Award de la Clientèle –** Ouvert à toutes les boutiques qui participent au programme mondial du client mystère, ce prix récompense la performance individuelle de la boutique à travers les segments d'impact client spécifiques de la boutique mystère.

**1<sup>ère</sup> place :** Porto Rico, terminal de départ D parfum et République dominicaine, terminal sud.

**2<sup>ème</sup> place :** Dufry Newark, départ

**3<sup>ème</sup> place :** Aéroport d'Ezeiza, Argentine, départ ST22.

**3. Le One Award de l'Innovation –** Récompense des innovations qui ont produit des résultats positifs et mesurables pour l'activité.

**1<sup>ère</sup> place :** Communauté des opérations de vente au détail pour la Mise en œuvre de l'Initiative du Projet Commercial. Menés par les Opérations de vente au détail du groupe, les Directeurs commerciaux régionaux et le Directeur adjoint de l'exploitation de chaque unité commerciale, les processus et outils du Projet Commercial récemment défini nous permettent désormais de mieux aligner notre stratégie commerciale et notre exécution opérationnelle afin de répondre aux besoins évolutifs des clients et aux objectifs de l'entreprise.

**2<sup>ème</sup> place :** Malpensa, équipe des Ventes des opérations de vente au détail pour le logiciel « Out in Front ».

En tant que site pilote qui a ouvert la voie de l'introduction de notre programme de formation de boutique Out in Front, Malpensa a non seulement embrassé le programme complet, mais a également identifié un domaine d'amélioration du processus, en prenant des mesures pour concevoir et développer son propre outil logiciel pour les aider à gérer de façon proactive la formation de l'équipe des ventes et l'information du développement. Nous cherchons à engager et à mettre en œuvre le Programme Out in Front à travers tous nos sites dans le monde entier.

En 2014, nous annoncerons les lauréats et les prix des Dufry One Awards 2013.

## Porto Rico, équipe du terminal de départ D parfum :

Chez Dufry Porto Rico, nous sommes vraiment fiers de notre 1<sup>ère</sup> place aux One Awards de la Clientèle. Nous avons travaillé ensemble en tant qu'équipe pour atteindre notre objectif : un service clientèle de première classe. Les gagnants de cette 1<sup>ère</sup> place sont les Managers de hall, les Superviseurs et les Associés de chacune des boutiques de l'aéroport. Ils constituent le « visage » de l'équipe gagnante, et pour eux « le client est leur patron ». Le slogan de Dufry Porto Rico est clair : « Travailler à l'excellence ».



Porto Rico, équipe du terminal de départ D parfum.

## République dominicaine, équipe du terminal sud :

Pour l'équipe de République dominicaine, ce prix est le résultat de nos efforts, de notre travail d'équipe et d'une communication ainsi que d'objectifs efficaces et clairs. Nous recevons ce prix avec notre promesse Plus One que nous continuerons à faire notre travail en vertu des normes qui font de Dufry un leader mondial de la vente au détail de voyage. Nous voulons aussi féliciter tous les autres gagnants. Nous vous reverrons en 2014 ! ■



République dominicaine, équipe du terminal sud.





Événement

## Région 2 : Traiter les flux touristiques et les défis économiques

**Des initiatives commerciales en Argentine et en Uruguay, une amélioration de la situation au Mexique, de la croissance aux Caraïbes hispanophones et des défis dans la partie anglophone de cette belle mer... la Région 2 de Dufry comprend une telle diversité de cultures et de lieux que, comme le commente son Directeur de l'exploitation René Riedi, son management devient quelque chose de passionnant.**

L'Argentine et l'Uruguay sont deux des pays sur lesquels Dufry a concentré ses efforts. Dans le plus grand pays du cône sud, l'état de l'économie affecte fortement les activités de vente au détail de voyage : « Les règles et règlements pour contrôler le change des devises rend presque impossible aux entreprises d'importer et d'exporter des articles et aux Argentins de voyager. Il faut également mentionner les syndicats qui enfoncent encore davantage l'économie », commente René Riedi, qui ajoute que le plus grand groupe de passagers d'Argentine, outre les passagers locaux, est composé des Brésiliens. Par conséquent, la situation économique au Brésil et tout changement au ratio du taux de change entre le Rial et le Peso ont un impact direct sur le nombre de passagers en Argentine ainsi que sur le modèle de dépense des Brésiliens qui voyagent en Argentine. L'Uruguay est un autre marché difficile, où la faillite de Pluna (compagnie aérienne uruguayenne) en juillet 2012 a effacé en un seul jour 50% des passagers. Néanmoins, Dufry a introduit dans les deux marchés une série d'initiatives commerciales destinées à combattre le déclin du nombre de passagers et l'érosion du pouvoir d'achat.

### Bonnes nouvelles du Mexique

Après plusieurs années de stagnation et à la différence de ce qui se passe au Brésil et en Argentine, l'économie du Mexique croît à un taux assez impressionnant. Ceci a également eu un impact positif sur le nombre de passagers dans les aéroports où Dufry est présent. Il existe aussi un espoir que sous le nouveau gouvernement, la « guerre de la drogue » qui a coûté tant de vies soit sous contrôle et la sûreté ainsi que la sécurité du pays s'améliorent. « On peut déjà observer des signes d'amélioration », explique Riedi. En harmonie avec cette situation, Dufry a ouvert en janvier 2013 un second Boulevard à l'aéroport international de Mexico, porte internationale « G », terminal I. La boutique couvre 1 400 m<sup>2</sup>, plus 547 m<sup>2</sup> dans le couloir. Cette surface commerciale à traverser, énorme et moderne, propose des parfums et des cosmétiques, de l'alcool, du tabac, de l'alimentation, des montres, des bijoux, du cuir et des accessoires. Les attentes sont élevées et, comme le rapporte Rodolfo Velasco, Directeur adjoint de l'exploitation



Boulevard II à Mexico propose une expérience commerciale à traverser, énorme et moderne.

de Dufry México, l'objectif est que Boulevard 2 « devienne une boutique phare de notre entreprise au Mexique et dans la Région ».

### Deux mers des Caraïbes

Les Caraïbes constituent un autre secteur important de la Région 2 et comportent deux marchés différents : « Nous devons principalement faire la distinction entre les parties hispanophone et anglophone des Caraïbes », fait remarquer René Riedi. « Tandis que nos opérations dans la partie hispanophone, comme Porto Rico ou la République dominicaine, se portent bien, nos boutiques de la partie anglophone (par exemple la Barbade) souffrent d'une économie faible et d'une absence de touristes européens. »

Par conséquent, l'équipe de Dufry a mis en œuvre un projet à la Barbade, qui inclut le changement du business model actuel du magasin de centre-ville à Bridgetown. « Nous sommes dans un processus de transformation du grand magasin tel qu'il est aujourd'hui en un concept de galerie marchande avec des boutiques indépendantes », conclut Riedi. ■



Coup de cœur

## Saisir les opportunités de croissance en Argentine

Ezeiza, le principal aéroport d'Argentine, a ouvert un nouveau terminal et Dufry a accompagné ce développement avec trois nouvelles boutiques dans le nouveau terminal B. La plus grande est une boutique Last Minute, avec 247 m<sup>2</sup>, ouverte en décembre 2012. Elle propose des parfums, des cosmétiques, des spiritueux et de la confiserie.

De plus, nous avons ouvert en mars deux boutiques temporaires supplémentaires de 50 m<sup>2</sup> pour profiter de

l'inauguration du terminal par la Présidente Cristina Kirchner. L'une proposait des articles électroniques et l'autre de la mode et des accessoires avec des marques comme Tommy Hilfiger, Lacoste et Ray Ban. Elles ont connu un franc succès. Au cours du prochain trimestre, ces deux boutiques seront transformées en une boutique de cosmétiques MAC ainsi que de montres et lunettes de soleil. ■