

Dufry Monde

Magazine d'entreprise en ligne du groupe Dufry






D U F R Y

Publication 5 / Décembre 2011

**Découvrez
des emplois
passionnants**
www.careers.dufry.com
Le portail de carrière
de Dufry



Nouvelles acquisitions : établir une présence considérable sur les marchés en pleine expansion

-  **Un des objectifs et outils principaux de One Dufry pour le département de contrôle**
-  **De bons résultats lors des neuf premiers mois de 2011**
-  **Un autre pas en avant en Inde, en Chine, au Brésil et aux États-Unis**

www.dufry.com



Editorial

Un pari bienvenu et stratégique

Éditorial par Julián Díaz

Le 4 août 2011, notre entreprise a fait acquisition, en quatre transactions distinctes, des principales boutiques d'aéroport en Argentine, Uruguay, Équateur, Arménie et Martinique, ainsi que d'une plateforme de vente en gros située en Uruguay. Ces transactions renforcent le leadership global de Dufry dans l'industrie du commerce de voyage et en particulier sur les marchés en pleine expansion. Les acquisitions vont également soutenir la stratégie de croissance rentable de Dufry et renforcer notre position concernant les négociations avec les fournisseurs et d'autres parties concernées telles que les autorités d'aéroport et les propriétaires. Dans l'ensemble nous visons à générer des synergies de USD 25 millions au cours des deux prochaines années, ce qui devrait considérablement augmenter la valeur pour les actionnaires.

Les opérations en Argentine, Uruguay et Équateur seront gérées par notre organisation déjà existante en Amérique du Sud. La nouvelle entreprise de vente en gros sera intégrée aux plateformes de logistique existantes de Dufry dans les Amériques et elle a pour but de tirer profit des améliorations dans la chaîne d'alimentation avec une contribution significative à notre efficacité et à l'augmentation de la marge brute. Les acquisitions améliorent spécifiquement notre présence en Amérique du Sud, ce qui nous permet d'augmenter notre engagement sur un marché très attractif et en même temps de diversifier les risques. L'opération en Arménie sera menée par la Région 3 et contribuera au développement dans ce secteur.

En tant que partie de la transaction, nous avons également acquis le commerce d'aéroport le plus important de Martinique dans les Caraïbes. Cette nouvelle opérati-

on sera menée par notre Région Europe déjà existante, puisque l'île appartient au territoire français.

L'intégration de ces opérations sera effectuée par une équipe multidisciplinaire dédiée, qui est coordonnée par notre bureau d'organisation & d'intégration. Le processus d'intégrer les nouvelles opérations a déjà démarré et il nécessitera des efforts considérables. Nous avons prouvé nos capacités à intégrer de nouvelles branches dans le passé et je suis certain que nous réussirons de nouveau à parvenir à nos fins dans le temps imparti.

Enfin, j'aimerais faire remarquer que les transactions conclues en août sont totalement dans la lignée de notre principe directeur qui est de créer de la valeur pour nos actionnaires, nos employés et nos partenaires. ■



Julián Díaz, PDG

Contenu

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

Contenu des sections

<p>Éditorial</p> <p>Déclarations et annonces des PDG/directeur de l'exploitation/directeur financier, éditoriaux, faits et chiffres, engagements clés de la société, changement de management.</p>	<p>Nouvelles régionales</p> <p>Nouvelles boutiques ou modifications de l'existant, nouveaux concepts, contrats, activités promotionnelles, récompenses, des éclairages régionaux ou initiatives.</p>	<p>Événement</p> <p>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.</p>	<p>Réussites</p> <p>Success Stories, réussites au niveau local, partage des pratiques efficaces.</p>	<p>Dufry People</p> <p>Présentation d'un employé pour une raison particulière : nouvelle idée, bonne réussite dans son travail, intérêt spécifique ou passe-temps intéressant.</p>	<p>Coup de coeur</p> <p>Nouvelle boutique ou remise à neuf (par exemple : Boutique du mois) Quatrième de couverture ou PDF imprimable.</p>
---	---	--	---	---	---

À PROPOS DE

Éditeur : DUFY AG, Hardstrasse 95, 4020 Bâle Suisse Éditorialistes Siège social : Julian Diaz, José Antonio Gea, Xavier Rossinyol, Jordi Martin-Consuegra, Javier Gonzalez, Lubna Haj Issa Rédacteurs par régions : Marcus Griffin (HQ), Emorine Franck (R1), Tijani Djaziri (R2), Celine Heinrich (R3), Tiago Gloria (R5), Laura Samuels (R6) 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 13 500 personnes servant des clients dans plus de 1 170 boutiques à travers 46 pays.



Nouvelles régionales

Nouvelles régionales

Quartiers généraux : Dufry accélère la croissance organiquement et à travers des acquisitions

Dufry continue de fournir une croissance rentable avec une augmentation de 13.8% du chiffre d'affaires sur des taux FX constants durant les neuf premiers mois de 2011 et 20.3% dans le troisième quart. La croissance organique a augmenté jusqu'à 9.2% dans le troisième quart et à atteint 8.4% pour les neuf mois jusqu'à septembre. Les EBITDA ont augmenté de 23.7% sur des taux FX constants durant les neuf mois. La marge EBITDA a atteint 14.0%.

En plus de la croissance organique, Dufry a continué de développer sa présence en ouvrant environ 6 700 m² de nouvel espace de vente, ce qui a contribué à une augmentation du chiffre d'affaires de 2.0% durant les neuf premiers mois de 2011. Dans le troisième quart, Dufry a augmenté son espace de 1 750 m².

Julián Díaz, PDG du groupe Dufry, a commenté : «Je suis convaincu que ces résultats confirmeront les raisons et la crédibilité de la stratégie de Dufry définie en 2004 d'être une entreprise se consacrant uniquement au commerce de voyage en ciblant les marchés émergents et les destinations touristiques. En suivant cette orientation, nous avons été capables de présenter une croissance organique continue durant les 9 mois de 2011 et d'améliorer notre rentabilité basée sur les initiatives commencées en 2010. De plus nous allons gérer le groupe basé sur les mêmes fondamentaux et notre but est de continuer à fournir des taux de croissance supérieurs en se basant sur nos trois piliers : la croissance organique, de nouvelles concessions et expansions et des acquisitions.» ■

Bâle : Arrivée d'une nouvelle boutique

Dufry augmente sa présence dans l'Euroairport de Bâle avec une nouvelle boutique Nomade, qui a ouvert le 9 juin. Située dans la zone des arrivées, du côté suisse (seuls les passa-



Le tabac a un important avantage d'économies dans cette boutique.

gers visitant la Suisse sont autorisés à acheter), c'est une boutique Duty Paid et propose du tabac, de l'alimentation, des parfums et des liqueurs. Les prix de vente sont en Francs suisses avec des tarifs inférieurs au marché local. « La performance durant les premiers mois indique que 83% des ventes sont du tabac, c'est un véritable avantage d'économies par rapport au marché local », dit Emorine Franck, gestionnaire marketing de l'unité d'affaires Europe. ■

Inde : InterGlobe et Dufry annoncent une incursion dans le commerce de voyage



InterGlobe Retail Private Limited, un subsidiaire entièrement possédé par Globe Enterprises Limited et par Dufry International AG,

Suisse, ont signé un accord pour établir et faire fonctionner des points de vente sous l'enseigne Hudson News de Dufry à travers des nœuds de transport variés comme des aéroports, les stations de métro et les gares en Inde.

Avec près de 48 points de vente ouvrant à travers les six lignes existantes du métro de Delhi (DMRC), le concept Hudson News Café va révolutionner le voyage pour les journaliers en leur offrant une sélection compréhensive de matériel de lecture, une large gamme de snacks, de boissons en bouteille, de matériel de santé et de beauté ainsi que d'autres articles de voyage. « Cette association marque notre incursion sur le marché indien », a commenté Julian Diaz, PDG de Dufry, « InterGlobe et DMRC sont deux partenaires très puissants et nous sommes convaincus que cela se révélera être une puissante équipe pour le développement futur de la vente de voyage en Inde. » ■

Chine : L'accord de concession de Chengdu

Dufry a signé un accord de concession de cinq ans dans la ville chinoise de Chengdu pour faire fonctionner une zone de vente de 2 240 m² dans le nouveau terminal du Shuangliu International Airport. Les opérations doivent commencer en février 2012. ■

Cambodge : Une traversée du magasin très agréable

En juillet dernier, les travaux d'extension des boutiques Dufry dans les aéroports internationaux cambodgiens Phnom Penh et Siam Reap ont été achevés. La surface des quatre boutiques est de 1 320 m² (727 m² à Phnom Penh et 593 m² à Siam Reap). Le personnel se compose de



Nouvelles régionales

88 personnes qui peuvent désormais accueillir des clients dans un espace plus agréable avec une meilleure visibilité et la présence de chaque marque. ■

Égypte : Quatre boutiques ont ouvert

En octobre, Dufry a ouvert quatre boutiques dans l'aéroport égyptien Assyut. Trois des boutiques se trouvent dans la zone des départs et une dans la zone des arrivées. Ce dernier fait 35 m² et propose du tabac, des liqueurs et des parfums. Une gamme similaire de produits est vendue dans la boutique principale de la zone des départs, qui fait 38 m². Les deux autres boutiques dans cette zone sont une boutique de souvenir appelée Néfertari et un Bijoux Terner (chacun de 9 m²). ■

Algérie : Concession renouvelée

Pour les 5 prochaines années, Dufry continuera à gérer ses boutiques dans les aéroports algériens d'Alger & Hassi Messaoud. La concession à faire fonctionner trois boutiques a été renouvelée le 1^{er} juillet dernier. ■

République Dominicaine : Six boutiques remodelées

A la fin de cette année, six des 23 boutiques de la République Dominicaine seront renouvelées. Les travaux affectent 1 328 m² de surface de vente où se trouvent des boutiques de souvenir, Hudson News, de cigares et de mode. De plus, un nouvel espace sera développé pour des événements spéciaux comme des promotions et d'autres activités de marketing. ■



1,328 m² will be renovated.

Brésil : Nouvelles offres

En avril 2011, trois nouvelles boutiques ont commencé leurs opérations : deux boutiques Duty Free à Curitiba et une boutique Duty Paid à Campinas. En juillet, la performance de cette dernière boutique a été remarquable, atteignant la 4^{ème} place

parmi toutes les autres boutiques Duty Paid au Brésil, après Congonhas, Guarulhos (São Paulo) et Santos Dumont (Rio de Janeiro). ■



Ouverture réussie de la boutique Duty Paid de Dufry à Campinas.

États-Unis : De nouvelles opportunités de commerce aux USA

RDU Air Ventures JV, une coentreprise composée de Hudson Group et de Shaw Food Services Company, a remporté le bail expiré de la librairie Borders qui a fermé au Raleigh-Durham International Airport pour la durée du contrat. Borders est une enseigne de librairie internationale qui a cessé ses activités cette année.

Hudson Group a été recommandé pour la récompense de Concessions compétitives Pack 1 à l'aéroport international de San Francisco. Il inclut un Hudson News de 385 m² et un San Francisco Magazine News de 184 m² ; et une boutique de vente spécialisée de 216 m².

Une coentreprise, composée entre autre d'entreprises du groupe Hudson, a été sélectionnée par la San Diego County Regional Airport Authority pour deux packs de concessions de vente dans l'aéroport international de San Diego (SAN). Comme l'a noté Joe DiDomizio, président et PDG du groupe Hudson de Dufry : « Hudson, en collaboration avec nos partenaires de coentreprise, est ravis pour cette récompense qui nous ouvre un tout nouveau marché. »

De plus, Dufry a été récompensé en tant qu'une importante concession pour développer le terminal 5 international de l'aéroport de Chicago O'Hare. La concession inclut huit boutiques à multiples concepts incluant des formats Duty Free, des boutiques Hudson News et une large gamme de commerces spécialisés avec un espace global de 1 200 m². ■

Des Émirats jusqu'au Brésil

En répondant à trois questions, Melroy Noronha a eu l'opportunité de vivre une expérience inoubliable. Le responsable de la boutique au Sharjah International Airport a remporté le dernier quiz du magazine et a choisi le Brésil comme destination de rêve. Il a voyagé durant les dix premiers jours de septembre et a visité Sao Paolo, Rio de Janeiro et les chutes d'Iguazu. Il se souvient en particulier de la vue à couper le souffle depuis la statue du Christ Rédempteur à Rio de Janeiro. Là-bas il a été accueilli par le personnel de Dufry : « Ils m'ont chaleureusement souhaité la bienvenue et m'ont bien expliqué le rôle de Dufry au Brésil. » ■



Et le vainqueur du quiz du dernier numéro est...

Harnist Myrtille, EuroAirport Bâle-Mulhouse-Fribourg

(Bonnes réponses du quiz numéro 4 : 1. Projet Fénix ; 2. 3 ; 3. Département général des services client)



Employés Dufry

Jorge Munir



Jorge Munir est un responsable de boutique (boutique aux arrivées Terminal 1 à Rio de Janeiro, Brésil) et un formateur certifié par Dufry.

Après 18 ans chez Dufry, Jorge Munir (formateur certifié par Dufry) nous explique en quoi l'excellence du service client de la boutique fait une grosse différence en permettant une rentabilité des ventes.

Dufry World : Qu'est-ce qui est crucial pour un vendeur pour obtenir de bons résultats ?

Jorge Munir : Pour bien vendre vous devez « être présent », écouter, être attentif aux besoins et aux attentes du client, afin d'appliquer les techniques de ventes connues et de faire une bonne approche pour offrir les bons produits.

DW : Quel a été l'impact de la formation Dufry plus One dans l'atelier ?

JM : C'était excellent. Elle a été donnée à toutes les équipes à l'atelier, pas seulement aux vendeurs. Elle a établi une norme d'excellence pour toute l'équipe.

DW : Comment pouvons-nous maintenir l'engagement des personnes pour le concept Plus One ?

JM : Il n'y a qu'une seule manière : être un bon exemple soi-même. Vous devez être avec l'équipe si vous voulez comprendre leur routine et leurs besoins, mais aussi pour les motiver, les entraîner et les reconnaître. C'est important de se concentrer sur les choses qui sont bien faites et pas sur les erreurs. ■



Réussites

Contrôler à One Dufry, une histoire de nécessité pour une entreprise mondiale

Depuis le lancement du plan de ressources One Dufry en 2010, une large variété d'initiatives a été développée.



Luis Marín, Directeur du contrôle des affaires de Dufry

Comment garder le contrôle d'une entreprise internationale composée de plus de 100 entités avec plus de 13 500 employés et présente dans 46 pays ? La réponse, du moins en partie, s'appelle le département du contrôle des affaires qui est responsable par exemple de l'analyse des informations financières du groupe et du processus budgétaire.

« Etant donnée l'exposition de Dufry pour des analystes et des institutions financières, des investisseurs et des marchés, ainsi que pour la croissance rapide de notre entreprise, il est primordial d'assurer la qualité du flux d'informations, de manière à ce que les informations précises parviennent à temps aux personnes appropriées pour la bonne gestion de l'entreprise. Ce n'est que de cette manière que nous pouvons réagir, adapter et gérer proactivement, » explique Luis Marín, directeur du contrôle des affaires de Dufry.

Cette philosophie encourage les objectifs principaux qui ont été fixés par le programme Dufry One en rapport avec le besoin de contrôle à travers le groupe. Ces objectifs peuvent être résumés comme suit : 1) Pour conserver le plus haut niveau de conformité et de contrôle dans un environnement à évolution rapide (nous devons continuer à faire les choses en bonne et due forme même si nous devenons une entreprise plus importante et que de nouvelles opérations sont ajoutées) ; 2) Pour identifier les secteurs clés afin de surveiller, de développer et d'adapter les ressources où c'est nécessaire ; 3) Pour renforcer l'idée de contrôle à différents niveaux au sein du groupe, ce qui signifie en d'autres termes que chaque employé doit avoir un sens de la responsabilité. Nous ne pouvons dépendre de personne d'autre en ce qui concerne le contrôle de la qualité.

Ces objectifs sont totalement dans la lignée des objectifs clés du plan de ressources de Dufry « One Dufry ». Selon le communiqué de Julián Díaz de mars 2010, ces objectifs clés sont « de créer une valeur durable en réduisant les risques et en générant des retours, et en parallèle, de fournir des informations, des outils et du savoir-faire pour toutes les respon-

sabilités/fonctions afin de prendre les bonnes/meilleures décisions dans les meilleurs délais. » Afin d'accomplir ces buts, les équipes de contrôle & de couverture coordonnées par Andreas Isenring, développent deux outils au sein du projet One Dufry : un outil de planification financière et le tableau de bord.

L'outil de planification a été utilisé pour la première fois durant le processus budgétaire pour 2011. C'est un outil basé dans HFM, le système que nous utilisons pour collecter les informations financières des entreprises. Son objectif principal est d'homogénéiser la manière dont le budget est préparé au sein du groupe. « Les gens doivent comprendre que le budget de la totalité du groupe est un exercice complexe qui ne vient pas de la somme de tous les budgets des entreprises. » souligne Marín. « Il y a de nombreuses relations et implications internes entre les subsidiaires. Vous ne pouvez les traiter qu'avec un outil approprié. C'est plus complexe que d'avoir des fichiers excel, cela donne de la transparence et de la consistance à nos suppositions. » Marín met en évidence que les impressions des différentes régions en 2011 ont été très utiles pour améliorer cet outil. La communauté de contrôle continuera à soutenir les utilisateurs régionaux pendant le processus de budgétisation et d'autres améliorations seront incluses après le processus de cette année.



Lidice Luzietoso, Andreas Isenring, Elena Chiang, Swetlana Rummel, Roland Gilles, Gerard Diaz, Luis Marín

Le tableau de bord est un outil permettant d'obtenir une visualisation plus simple des données. « Avec tellement de chiffres nous devons être certains de nous concentrer sur les indicateurs vraiment importants. » dit Marín. « Les départements de contrôle, de couverture et d'IT sont actuellement en train d'évaluer différentes alternatives pour les marchés et les besoins des différentes régions, afin de développer correctement cette outil et le rendre ainsi utile et pratique. » ■



Événement

Cinq acquisitions : Une plus grande base pour établir le leadership de Dufry

Une douce brise a soufflé cet été pour Dufry. Le 4 août, les actions de notre entreprise ont augmenté de 2,6% sur la bourse suisse après l'annonce de quatre acquisitions incluant l'achat d'une plateforme de vente en gros.

Les bons résultats financiers reflètent la confiance que les investisseurs ont en la stratégie de Dufry et en nos capacités d'exécution et renforcent le leadership global de Dufry dans l'industrie du commerce de voyage et spécifiquement sur les marchés émergents à évolution rapide. Ils mettent également en avant les étapes suivantes dans le développement de Dufry en ajoutant d'excellents contrats à long terme sur le portfolio de la concession.

« Les acquisitions auront un impact significatif sur le profil de Dufry à l'avenir. » a expliqué le PDG, Julián Díaz. Comme mentionné dans l'éditorial de ce numéro, les entreprises comprennent les acquisitions d'Interbaires, le leader des commerces d'aéroport en Argentine avec des boutiques aux aéroports Buenos Aires Ezeiza et Aeroparque, ainsi qu'aux aéroports animés de Cordoba, Mendoza et Bariloche.

Les acquisitions ont également ajouté des opérations de commerce en Uruguay (à l'aéroport de Montevideo Carrasco et dans le centre de villégiature de Punta del Este) ; Equateur (Guayaquil), Arménie et Martinique ainsi que la plateforme de vente en gros mentionnée précédemment. Ces 21 boutiques renforcent notre présence dans 10 aéroports avec un grand espace de vente d'environ 13 500 m² au total. Plus de 90% des ventes sont basées sur des contrats de concession à long terme, comme le contrat avec le principal aéroport argentin de plus de dix ans, et le contrat le plus ancien a même une durée de plus de 15 ans.

De plus, Dufry intégrera les affaires au cours des douze prochains mois et prévoit de générer des synergies cumulatives d'environ USD 25 millions sur les deux prochaines années.

La fusion de l'entreprise de vente en gros récemment acquise avec ses plateformes logistiques existantes dans les Amériques, a pour but de tirer profit des améliorations dans la chaîne d'alimentation qui ont été planifiées comme partie des initiatives « Dufry Plus

One » et « One Dufry ». Une fois achevée, Dufry est convaincu que la nouvelle plateforme logistique sera une des organisations de chaîne d'alimentation les plus avancées dans l'industrie du commerce de voyage.

Comme l'a dit Julián Díaz : « Nous avons déjà commencé avec l'intégration des nouvelles affaires et avec la création de synergies, qui seront une des priorités principales durant les prochains 12 à 24 mois. Ainsi nos initiatives à moyen terme « Dufry Plus One » et « One Dufry » deviennent encore plus importantes puisque nous allons inclure les nouvelles affaires directement dans ces projets en se concentrant sur la croissance du chiffre d'affaires, les améliorations de productivité et les améliorations d'efficacité. L'intégration des nouvelles affaires mettra en valeur de manière significative les améliorations que nous avons déjà générées dans l'acquisition, le marketing, la gestion du risque et des espèces, ainsi que dans les initiatives de taxe, et elles augmenteront également la valeur globale de ces projets. » ■





Coach, Juicy Couture et Victoria's Secret

Au cours de l'année passée, le groupe Hudson (Région 6) a ouvert cinq passionnantes boutiques spécialisées pour les femmes, toutes situées dans les aéroports de la zone métropolitaine de New York. Toutes les trois – Victoria's Secret (JFK Terminal 4 et Vancouver International Airport), Coach (Newark Liberty Terminal C) et Juicy Couture (JFK Terminal 7) – sont très efficaces avec tous types de passagers. Elles sont spécialement populaires auprès des passagers internationaux souhaitant ramener à la maison de la lingerie, du parfum, des sacs à main, des vêtements et des accessoires fabriqués aux États-Unis par une de ces iconiques marques américaines. La taille des boutiques est petite : Victoria's Secret (60 m²), Coach, (117 m²) et Juicy Couture (60 m²). Mais elles proposent tout le programme ! ■

