

Dufry Monde

E-Magazine azienda del Gruppo Dufry



DUFRY

Numero 5 / Dicembre 2011




**Scoprite
degli eccitanti lavori**

www.careers.dufry.com

opportunities on
Dufry's Career
portal



Nuove acquisizioni: Costruire una presenza sostanziale sui mercati in rapida crescita

-  **Uno degli strumenti e degli obiettivi principali della Dufry per il Dipartimento di Controllo**
-  **Buoni risultati nei primi nove mesi del 2011**
-  **Un altro passo Avanti in India, Cina, Brasile e USA**

www.dufry.com

Un benvenuto e una scommessa strategica

Editoriale

Editoriale di Julián Díaz

Il 4 Agosto 2011, la nostra compagnia ha completato, in quattro transazioni separate, l'acquisizione di dettaglianti dei più importanti aeroporti in Argentina, Uruguay, Ecuador, Armenia e Martinica, così come della piattaforma di commercio all'ingrosso situata in Uruguay. Queste transazioni hanno rafforzato la leadership mondiale della Dufry nel settore del commercio al dettaglio di viaggio e soprattutto sui mercati emergenti in rapida crescita.

Le acquisizioni sosterranno anche la favorevole strategia di crescita e rafforzeranno la nostra posizione nelle negoziazioni con i fornitori e gli altri attori societari come le autorità aeroportuali e i proprietari. Complessivamente, il nostro obiettivo è generare delle sinergie di 25 milioni di USD entro i prossimi due anni, che dovrebbero aggiungere un valore significativo per gli azionisti.

Le operazioni in Argentina, Uruguay ed Ecuador saranno gestite attraverso la nostra organizzazione presente in Sud America. La nuova società all'ingrosso sarà integrata nelle piattaforme logistiche presenti nelle Americhe e si prevede un ulteriore sfruttamento per migliorare la catena di approvvigionamento con un contributo significativo alla nostra efficienza e per aumentare l'utile lordo. Le acquisizioni, in modo specifico, migliorano la nostra presenza in Sud America, che ci consente di aumentare il nostro impegno su un mercato veramente attraente e, allo stesso tempo, di diversificare i rischi. L'operazione in Armenia sarà gestita dalla Regione 3 e contribuirà allo sviluppo di questa zona.

Come parte delle transazioni, abbiamo acquisito anche il più importante commercio al dettaglio di aeroporto della Martinica, nei Caraibi. Questa nuova operazione sarà gestita

dalla nostra esistente Regione Europa poiché l'isola è un territorio francese.

L'integrazione di queste operazioni sarà eseguita da un team multifunzionale specifico che è coordinato dal nostro Ufficio Integrazione e Organizzazione. Il processo di integrazione delle nuove operazioni è già stato avviato e richiederà una notevole quantità di energie. In passato abbiamo già dimostrato le nostre capacità nell'integrare nuove aziende e ho la certezza che accadrà di nuovo raggiungendo gli obiettivi entro i tempi prefissati.

Infine vorrei far notare che le transazioni concluse in agosto sono perfettamente allineate con il nostro principio guida per creare valore per i nostri azionisti, impiegati e partner. ■



Julián Díaz, CEO

Contenuto

Editoriale 2, Le notizie di Dufry 3, Le persone di Dufry 5, Missione compiuta 6, Sotto i riflettori 7, Negozio preferito 8

Contenuto delle sezioni



Editoriale

Affermazioni e annunci da parte di CEO/COD/CFO, editoriali, fatti & cifre, pietre miliari, responsabilità aziendali, cambi di gestione.



Notizie regionali

Negozi nuovi o modificati, concetti, contratti, attività promozionali, premi, notizie o risultati locali di rilievo.



Sotto i riflettori

Storia principale o intervista con personaggi di spicco (solitamente in linea con l'immagine di copertina). Enfasi su attività speciali, imprese, occasioni.



Missione compiuta

Storie di successo, storie di ambientazione locale, casi di migliore prassi.



Le persone di Dufry

Presentazione di un impiegato per un motivo particolare: nuove idee, produttività sul lavoro, interessi particolari, hobby speciale.



Preferiti

Negozi nuovi o ristrutturati di recente (es. negozio del mese). Quarta di copertina della versione PDF stampabile.

A PROPOS DE

Editore: DUFY AG, Hardstrasse 95, 4020 Basilea Svizzera **Team editoriale Sede Centrale:** Julian Díaz, José Antonio Gea, Xavier Rossinyol, Jordi Martin-Consuegra, Juan Antonio Nieto, Lubna Haj Issa **Team contenuto regionale:** Marcus Griffin (Sede Centrale), Tijani Djaziri (Regione 2), Celine Heinrich (Regione 3), Tiago Gloria (Regione 5), Laura Samuels (Regione 6) **Design, stesura testi e coordinamento di processo:** Match Communications, Zurigo; Itziar Marañón, Roland Sennhauser, Christian Staub **Produzione:** Match Communications, Zurigo e x-site, Basilea **Lingue pubblicate:** Inglese, francese, italiano, portoghese e spagnolo **Sito Web:** <http://emagazine.dufry.com>

Dufry è una società operante nel settore del travel retail a livello globale, con 13'500 impiegati al servizio di clienti in oltre 1'170 negozi dislocati in 46 paesi.



Notizie regionali

Dufry News

Sede centrale: La Dufry accelera la crescita in modo organico e attraverso le acquisizioni

La Dufry continua a fornire una crescita redditizia con un aumento del fatturato del 13.8% su rate FX costanti nei primi nove mesi del 2011 e del 20.3% nel terzo trimestre. La crescita organica è accelerata al 9.2% nel terzo trimestre e ha raggiunto l'8.4% per nove mesi fino a settembre. L'EBITDA è cresciuto del 23.7% su rate FX costanti in nove mesi. Il margine dell'EBITDA ha raggiunto il 14.0%.

All'apice della crescita organica, la Dufry ha continuato a espandere la sua presenza aprendo circa 6,700 m² di spazio per la vendita al dettaglio, che ha contribuito del 2.0% alla crescita del fatturato nei primi nove mesi del 2011. Nel terzo trimestre, la Dufry ha aumentato il suo spazio di 1,750 m².

Julián Díaz, CEO del Gruppo Dufry, ha commentato: "Ho la certezza che questi risultati confermano la motivazione e la credibilità della strategia della Dufry definite nel 2004 come il diventare un attore della vendita al dettaglio di viaggio con l'accento sui mercati emergenti e le mete turistiche. Seguendo questo orientamento, siamo stati in grado di presentare una continua crescita organica nei primi nove mesi del 2011 e di migliorare la nostra redditività secondo le iniziative che abbiamo avviato nel 2010. Procedendo, gestiremo il gruppo basato sugli stessi principi fondamentali e il nostro obiettivo è continuare a offrire tassi di crescita superiori secondo i nostri tre concetti chiave: crescita organica, nuove concessioni ed espansioni e acquisizioni". ■

Basilea: Negozio nuovo all'arrivo

La Dufry aumenta la sua presenza all'Euroairport di Basilea con un nuovo negozio Nomade, aperto il 9 giugno. Situato nella zona arrivi, dalla parte svizzera (soltanto i passeggeri che visitano la Svizzera possono farvi acquisti), è un negozio duty free e offre tabacco, cibo, profumi e liquori. I prezzi al dettaglio sono in franchi svizzeri con prezzi inferiori a quelli presenti nel mercato locale "Il rendimento nei primi anni



Il tabacco ha un grande risparmio in questo negozio.

mostra che l'83% delle vendite è rappresentato dal tabacco, questo è molto vantaggioso rispetto al mercato locale afferma Emorine Franck, Marketing Manager Business Unit Europe. ■

India: InterGlobe e Dufry annunciano una razzia nel settore del travel retail



InterGlobe Retail Private Limited, una società completamente posseduta da Inter-Globe Enterprises Limited, e Dufry International AG, Switzerland, hanno firmato un accordo

per creare e gestire punti vendita del marchio Hudson News della Dufry nei vari punti di scambio del trasporto come aeroporti, metropolitane e stazioni dei treni in India.

Con circa 48 punti vendita aperti lungo tutte le sei linee esistenti della Delhi Metro (DMRC), il concetto Hudson News Café rivoluzionerà il viaggio dei pendolari ogni giorno offrendo loro una gamma completa di materiale da leggere, di bevande in bottiglia, di ausili per la bellezza e la salute così come altri articoli per il viaggio. "Questa associazione segna il nostro ingresso sul mercato indiano," ha commentato Julian Díaz, CEO della Dufry "InterGlobe e la DMRC sono ambedue dei partner solidi e siamo convinti che ciò si rivelerà una squadra forte per l'ulteriore sviluppo del travel retail in India." ■

Cina: Accordo di concessione a Chengdu

La Dufry ha firmato un accordo di concessione della durata di cinque anni nella città cinese di Chengdu per gestire un'area di vendita al dettaglio di 2,240 m² nel nuovo terminal del Shuangliu International Airport. L'avvio delle operazioni è previsto a febbraio 2012. ■



La Dufry continua la sua crescita.



Regional News

Cambogia: Una piacevole esperienza di acquisto non impegnativa

Lo scorso luglio, sono stati terminati i lavori di ampliamento dei negozi Dufry negli aeroporti Cambodian Phnom Penh e Siam Reap International. La superficie dei quattro negozi è di 1,320 m² (727 m² a Phnom Penh e 593 m² a Siam Reap). Lo staff è composto da 88 persone che ore possono accogliere i clienti in uno spazio più piacevole con una migliore visibilità e la presenza di ogni marchio. ■

Egitto: Apertura di quattro negozi

Ad ottobre la Dufry ha aperto quattro negozi all'aeroporto Assyt in Egitto. Tre negozi si trovano nella zona partenze e uno nella zona arrivi. Quest'ultimo ha una superficie di 35 m² e offre tabacco, liquori e profumi. Una gamma simile di prodotti è venduta nel negozio principale della zona partenze e ha una superficie di 38 m². Gli altri due negozi presenti in questa area sono un negozio di souvenir chiamato Nefertari e un Bijoux Terner (entrambi di 9 m²). ■

Algeria: Concessione rinnovata

Per i prossimi cinque anni la Dufry continuerà a gestire i suoi negozi all'interno degli aeroporti algerini di Alger & Hassi Messaoud. La concessione per gestire i tre negozi è stata rinnovata lo scorso 1 Luglio. ■

Repubblica Dominicana: Sei negozi ristrutturati

Alla fine di quest'anno, sei dei 23 negozi Dufry nella Repubblica Dominicana saranno ristrutturati. I lavori interesseranno una superficie di vendita di 1,328 m² dove si trovano souvenir, Hudson News e negozi di moda e sigari. Inoltre sarà creato un nuovo spazio per eventi speciali come promozioni e altre attività di marketing. ■

1,328 m² saranno rinnovati.

Brasile: Nuove gare



Apertura con successo del negozio duty free della Dufry a Campinas.

Nell'aprile del 2011, tre nuovi negozi sono diventati operativi: due negozi duty free a Curitiba e uno a Campinas. A luglio, il rendimento di questo ultimo negozio è stato notevole, raggiungendo il quarto posto rispetto agli altri negozi in Brasile dopo Congonhas, Guarulhos (São Paulo) e Santos Dumont (Rio de Janeiro). ■

USA: Nuove opportunità di affari negli USA

RDU Air Ventures JV, un'impresa a partecipazione della Hudson Group e Shaw Food Services Company, ha vinto il contratto di affitto scaduto della libreria Borders al Raleigh-Durham International Airport per la durata del contratto. La Borders è un marchio di librerie internazionali che è uscita dal mercato quest'anno.

Hudson Group è stato raccomandato per l'assegnazione del Pacchetto 1 delle concessioni competitive al San Francisco International Airport. Include un Hudson News di 385 m² e un San Francisco Magazine News di 184 m²; e un negozio specializzato di vendita al dettaglio di 216 m².

Un'impresa a partecipazione, composta tra le altre aziende dell'Hudson Group, è stata scelta dall'Autorità del San Diego County Regional Airport per il pacchetto di concessioni di due negozi al dettaglio all'Aeroporto Internazionale di San Diego (SAN). Come ha osservato Joe DiDomizio, Presidente e CEO del Gruppo Hudson della Dufry: "Hudson, con i nostri partner consociati, è lieta di ricevere questo premio che apre un mercato del tutto nuovo per noi."

Inoltre la Dufry ha vinto un'importante concessione per sviluppare il Terminal Internazionale 5 al Chicago O'Hare Airport. La concessione include otto negozi con concetti multipli inclusi i formati duty free, negozi Hudson News e un'ampia scelta di prodotti al dettaglio su uno spazio complessivo di 1,200 m². ■

Dagli Emirati al Brasile

Rispondere a tre domande ha dato a Melroy Noronha la possibilità di vivere un'esperienza indimenticabile. Il supervisore del negozio al Sharjah International Airport ha vinto l'ultimo quiz della rivista e ha scelto il Brasile perché meta dei suoi sogni.

Ha viaggiato nei primi dieci giorni di settembre e ha visitato Sao Paolo, Rio de Janeiro e Iguassu Falls. Ricorda soprattutto il panorama meraviglioso dalla Statua del Cristo Redentore a Rio de Janeiro. Qui era atteso dallo staff della Dufry: "Mi hanno dato un cordiale benvenuto e mi hanno illustrato la Dufry Brazil". ■



Leggi & vinci
un viaggio in un negozio della Dufry

E il vincitore del quiz dell'ultimo numero è...

Harnist Myrtille, EuroAirport Basel-Mulhouse-Freiburg

(Risposte giuste delle domande del quiz 4: 1. Progetto Fénix; 2. 3; 3. Dipartimento Mondiale Servizi al Cliente)



Persone della Dufry

Jorge Munir



Jorge Munir è un responsabile di negozio (Terminal 1 Negozio Arrivi a Rio de Janeiro, Brazil) e un Addestratore Certificato Dufry.

Dopo 18 anni alla Dufry, Jorge Munir (Addestratore Certificato Dufry) ci spiega come l'eccellenza nel servizio clienti sul piano del negozio fa una grande differenza nel ritorno delle vendite.

Dufry World: Cosa è importante affinché il personale addetto alle vendite ottenga buoni risultati?

Jorge Munir: Per vendere bene, devi "essere presente," ascoltare, prestare attenzione alle necessità e alle aspettative del cliente in modo che tu possa applicare le note tecniche di vendita associate al giusto approccio per offrire i prodotti giusti.

DW: Quale è stato l'impatto dell'addestramento Dufry plus One a livello di negozio?

JM: È stato eccellente. È stato consegnato a tutto il team del livello vendite non soltanto al personale addetto alle vendite. Ha fornito uno standard di eccellenza per tutta la squadra.

DW: Come possiamo mantenere l'impegno delle persone con il concetto Plus One?

JM: C'è soltanto un modo: essere noi stessi un buon esempio. Devi far parte della squadra se vuoi capire la loro quotidianità e i loro bisogni, così come motivarli, istruirli e riconoscerli. È importante concentrarsi sulle cose che sono state fatte bene e non sugli errori. ■



Missione
Compiuta

Controllare One Dufry, una storia di necessità per una compagnia mondiale

Dal Piano di Risorse della One Dufry lanciato nel 2010, è stata sviluppata un'ampia varietà di iniziative.



Luis Marín, Direttore della Dufry del Controllo Aziendale

Come si mantiene il controllo su un'azienda internazionale composta da più di 100 entità, con più di 13,500 dipendenti e presente in 46 paesi? La risposta, o parte di essa, è chiamata Dipartimento di Controllo Aziendale, che si occupa, per esempio, delle analisi delle informazioni finanziarie del Gruppo e del processo delle attività di bilancio.

"Data l'esposizione della Dufry alle istituzioni e agli analisti finanziari, agli investitori e ai mercati, così come la rapida crescita della nostra compagnia, è di fondamentale importanza assicurare la qualità del flusso di informazioni in modo che l'informazione corretta arrivi in tempo alla persona appropriata per la giusta gestione della società. Soltanto in questo modo possiamo reagire, adattarci e gestire in modo proattivo," spiega Luis Marín, Direttore della Dufry del Controllo Aziendale.

Questa filosofia favorisce gli obiettivi principali che sono stati impostati dal programma One Dufry rispetto alla necessità di controllo di tutto il gruppo. Questi obiettivi potrebbero essere riassunti nel modo seguente: 1) Mantenere il livello più alto di conformità e di controllo in un ambiente che cambia rapidamente (dobbiamo continuare a svolgere bene le cose anche se siamo diventati un'azienda più grande e sono state aggiunte nuove operazioni); 2) Identificare le aree chiave per monitorare e sviluppare e adattare le risorse dove necessario; 3) Rafforzare il concetto di controllo su vari livelli all'interno del gruppo, che in altre parole significa che ogni impiegato deve avere un senso di responsabilità. Non possiamo contare su nessun altro che controlli la qualità.

Questi obiettivi sono allineati con gli obiettivi chiave del Piano Risorse della Dufry "One Dufry." Secondo la newsletter del Marzo 2010 di Julián Díaz, questi obiettivi chiave sono "creare un valore sostenibile attraverso una riduzione del rischio e la generazione degli introiti e, parallelamente, fornire le informazioni, gli strumenti e le conoscenze di tutte le responsabilità/funzioni per prendere la migliore/corretta decisione

in modo tempestivo." Per raggiungere questi obiettivi, il team Controllo e Rapporto sta sviluppando, coordinato da Andreas Isenring, due strumenti all'interno del progetto One Dufry: uno strumento di Pianificazione Finanziaria e la Dashboard.

Lo strumento di Pianificazione è stato utilizzato la prima volta durante il processo di Attività del Bilancio per il 2011. È uno strumento basato sull'HFM, il sistema che utilizziamo per raccogliere le informazioni finanziarie dalle compagnie. Il suo obiettivo principale è quello di rendere omogeneo il modo in cui il budget è preparato in tutto il Gruppo. "Le persone devono comprendere che il budget di tutto il gruppo è un esercizio complesso che non è il risultato della somma dei budget di tutte le compagnie," precisa Marín. Sussistono molte relazioni interne e implicazioni tra le società controllate. Possiamo essere all'altezza con loro avendo uno strumento appropriato. Ciò è molto più complesso dell'aver dei file excel che forniscono trasparenza e consistenza alle nostre ipotesi." Marín evidenzia che il riscontro ricevuto dalle varie regioni nel 2011 è stato molto utile per aggiornare questo strumento. La Comunità di Controllo continuerà a sostenere gli utenti regionali durante il processo di attività del bilancio e ulteriori miglioramenti saranno inclusi dopo questo processo annuale.



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

La Dashboard è uno strumento destinato a consentire una visualizzazione più facile dei dati. "Con così tante figure, dobbiamo assicurarci di concentrarci sugli indicatori estremamente importanti," afferma Marín. "I dipartimenti IT, di Controllo e di Rapporto stanno al momento controllando le varie alternative sul mercato e le necessità delle varie regioni, per sviluppare in modo appropriato questo strumento, rendendolo efficiente e pratico." ■



Sotto i
riflettori

Cinque acquisizioni: Una base più grande per costruire la leadership della Dufry

Questa estate un vento caldo soffiava sulla Dufry. Il 4 agosto le quote di mercato della nostra compagnia sfioravano il 2,6% sul cambio della Borsa Svizzera dopo l'annuncio delle quattro acquisizioni che includevano l'acquisto di una piattaforma di commercio all'ingrosso.

Il buon risultato finanziario riflette la fiducia che gli investitori ripongono nella strategia della Dufry e nelle capacità di esecuzione poiché ciò rafforza la leadership mondiale della Dufry nel settore del commercio al dettaglio di viaggio e soprattutto nei mercati emergenti a rapida crescita. Si evidenziano anche i passi seguenti nello sviluppo della Dufry aggiungendo alcuni ottimi contratti a lungo termine al portafoglio di concessioni.

"Le acquisizioni avranno un impatto significativo sul profilo futuro della Dufry," ha spiegato CEO, Julián Díaz. Come citato nell'editoriale di questo numero, le aziende comprendono l'acquisizione di Interbaires, il leader del commercio al dettaglio aeroportuale in Argentina con negozi negli aeroporti di Buenos Aires Ezeiza e Aeroparque, così come gli aeroporti di Cordoba, Mendoza e Bariloche.

Le acquisizioni aggiungono anche operazioni di vendita al dettaglio aeroportuali in Uruguay (presso il Carrasco Airport di Montevideo e nella città di Punta del Este); Ecuador (Guayaquil), Armenia e Martinica, così come la già citata piattaforma all'ingrosso.

Questi 21 negozi rafforzeranno la nostra presenza in 10 aeroporti con un ampio spazio complessivo di vendita al dettaglio di circa 13'500 m². Oltre il 90% delle vendite si basa su contratti di concessione a lungo termine come il contratto del principale aeroporto argentino di oltre dieci anni e il contratto più lungo ha una durata di oltre 15 anni.

Inoltre la Dufry integrerà le aziende nei prossimi dodici mesi e prevede di generare delle sinergie cumulative di circa 25 milioni di USD nei prossimi due anni.

La fusione della nuova compagnia acquisita all'ingrosso con le piattaforme logistiche esistenti nelle Americhe è prevista per sfruttare ulteriormente il miglioramento della catena di approvvigionamento che sono state pianificate come parte delle iniziative "Dufry Plus One" e "One Dufry". Una volta completata, la Dufry ritiene che la nuova piattaforma logistica sarà una delle più avanzate organizzazioni di catena di approvvigionamento nel settore della vendita al dettaglio di prodotti da viaggio.

Come ha affermato Julián Díaz: "Abbiamo già iniziato l'integrazione delle nuove aziende e la creazione di sinergie che saranno una priorità fondamentale nei prossimi 12-24 mesi. A questo proposito, le nostre iniziative a medio termine "Dufry Plus One" e "One Dufry" diventano sempre più importanti poiché includeremo le nuove aziende direttamente in questi progetti concentrandoci sulla crescita visibile, i miglioramenti della produttività e dell'efficienza. L'integrazione delle nuove società rafforzerà in modo significativo i miglioramenti che abbiamo già ottenuto nella gestione del bilancio, dei rischi, del marketing e degli appalti, così come le iniziative fiscali, e aumenteranno anche il valore complessivo di questi progetti." ■





Preferiti

Coach, Juicy Couture e Victoria's Secret

Durante l'anno passato l'Hudson Group (Regione 6) ha aperto cinque eccitanti negozi di vendita al dettaglio per donne, tutti situati negli aeroporti dell'area metropolitana di New York. Tutti e tre – Victoria's Secret (JFK Terminal 4 e Vancouver International Airport), Coach (Newark Liberty Terminal C) e Juicy Couture (JFK Terminal 7) – stanno andando molto bene con tutti i tipi di passeggeri. Sono popolari soprattutto con i passeggeri internazionale che vogliono portare a casa biancheria intima, profumi, borse, apparecchi e accessori disegnati negli USA da uno di questi marchi famosi americani. Le dimensioni dei negozi sono piccole: Victoria's Secret (60 m²), Coach, (117 m²) e Juicy Couture (60 m²). Ma segnano un grande punto! ■

