

Dufry World

Magazine d'entreprise en ligne du groupe Dufry



D U F R Y

Publication 14 / Avril 2015

150



150e anniversaire de Dufry



Dufry va acquérir World Duty Free



Gustavo Fagundes, nouveau Directeur de l'Exploitation de la région Amérique II



Le plus grand défi de projet informatique de Dufry



Éditorial

150 ans de leadership prospère

Par Julián Díaz

Tout d'abord, le chiffre d'affaires de Dufry a atteint un niveau record en 2014. Ces résultats solides sont basés sur des plans d'exécution et d'expansion. En outre, Dufry s'est positionné comme leader du marché du travel retail à travers l'acquisition de Nuance. L'intégration de Nuance, qui se déroule bien et conformément au plan, sera le projet phare de l'année 2015. Par ailleurs, Dufry se concentrera sur la production de nouveaux gains d'efficacité et sur l'expansion en Asie et à travers l'internationalisation des concepts de vente au détail Hudson et Dufry Shopping.

Grâce à l'acquisition de Nuance, Dufry est aujourd'hui une société de travel retail qui bénéficie d'une empreinte dans le monde entier, avec des racines remontant à 150 ans. J'aimerais prendre ici l'occasion de remercier tous les responsables et employés ayant déjà travaillé pour la société durant ces 150 années pour les excellents résultats que nous avons hérité.

Et je tiens à remercier en particulier tous les acteurs qui ont contribué à la success story du développement de Dufry au cours des 13 dernières années. J'ai été très honoré de partager cette responsabilité.

En combinant le meilleur du savoir-faire de Dufry et de Nuance, nous allons transformer le secteur du travel retail, qui ne cesse de croître grâce à une plus grande accessibilité des transports (en particulier aérien), l'importance et les niveaux de revenus crois-



sants des marchés émergents ainsi que la poursuite de l'internationalisation du voyage. Nous sommes leaders de ce secteur grâce à une excellence opérationnelle globale et à une stratégie d'acquisitions réussies. L'avenir n'est pas écrit, mais les prévisions semblent plutôt bonnes. ■

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.



Employés Dufry

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 : DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Bâle Suisse **Éditorialistes Siège social** : Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schreiter, Jordi Martin-Consuegra, Javier Gonzalez, Renzo Radice, Lubna Haj Issa **Rédacteurs par régions** : Tijani Djaziri (R1), Marcus Griffin (R2), Monica Lobo (R3), Laura Samuets (R4), Minna Levanto (Nuance) **Conception, écriture et coordination** : Match Communications, Zurich; **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 20 000 personnes servant des clients dans plus de 1 650 boutiques à travers 60 pays.



Nouvelles
régionales

Nouvelles Dufry

Siège : Dufry va acquérir World Duty Free

Le 30 mars 2015, Dufry a annoncé avoir conclu un accord contraignant avec Edizione S.r.l. en vue d'acquérir une participation de 50,1 % dans World Duty Free S.p.A. (WDF) pour 10,25 € par action en numéraire, valorisant la totalité du capital entièrement dilué à 2,6 milliards d'€ (2,7 milliards de CHF) et impliquant une valeur d'entreprise de 3,6 milliards d'€ (3,8 milliards de CHF). WDF est l'un des principaux détaillants de voyage au monde, opérant à travers plus de 500 boutiques dans 20 pays. En 2014, WDF a réalisé un chiffre d'affaires de 2 440 millions d'€ et un BAIIA de 261 millions d'€. Avec l'acquisition de WDF, Dufry renforce sa position mondiale dans l'industrie du travel retail, atteignant environ 24 % de parts de marché dans la vente au détail aéroportuaire. L'entité combinée sera exploitée dans 67 pays avec près de 400 implantations, offrant une exposition équilibrée sur les marchés développés et émergents et s'étendant sur les cinq continents. En outre, l'activité de WDF renforcera l'empreinte existante de Dufry en Méditerranée, aux Amériques, ainsi qu'au Moyen-Orient et en Asie. Comme Julian Diaz, PDG de Dufry, l'a déclaré : « L'acquisition de WDF est une transaction vraiment unique et une grande transformation pour Dufry, et il s'agit aussi d'une étape importante pour le secteur global du travel retail ». ■

QG : 2014, une année jalon pour Dufry

En 2014, Dufry a généré une croissance de chiffre d'affaires de 17,5 % pour atteindre 4 196,6 millions de CHF. Le BAIIA a augmenté de 12,6 % à 575,65 millions de CHF et la marge du BAIIA a atteint 13,7 % en incluant la consolidation de Nuance. La croissance sur une base comparable et les contributions de croissance des nouvelles concessions brutes ont respectivement ajouté 1,1 % et 4,4 %. La consolidation des acquisitions a contribué pour 16,4 % à la croissance du chiffre d'affaires. Le bénéfice net attribuable aux porteurs de capitaux propres s'est élevé à 50,8 millions de CHF hors coûts non-récurrents liés à l'acquisition de Nuance, et le bénéfice net aux actionnaires s'est élevé à 96,9 millions de CHF.

Dufry a réalisé une solide performance financière en 2014 et c'est aussi une année charnière pour le développement de la société qui restera dans les mémoires pour l'acquisition de Nuance. L'exécution du plus grand plan d'expansion de l'histoire de la société souligne ses capacités à développer des projets dans différentes régions en même temps. Au total, 167 boutiques ont été ouvertes avec plus de 25 000 m² de nouvelles surfaces de vente. Les nouvelles boutiques seront l'un des principaux moteurs de croissance organique pour les années à venir. ■

Europe : Nouvelles boutiques Dufry Gap et Superdry Fashion à l'aéroport international de Malaga

Une toute nouvelle boutique mode Dufry de 437 m² proposant des collections de loisirs urbains par Gap a été officiellement inaugurée en janvier à l'aéroport international de Malaga. La nouvelle boutique offre un environnement arborant le dernier concept mode de la célèbre marque. Gap représente l'optimisme et le style décontracté américains. La boutique Dufry Gap de Malaga est le premier magasin Gap sur le marché espagnol et le plus grand au monde situé dans un aéroport. ■



Julian Diaz (à gauche), PDG de Dufry, avec la Ministre espagnole du développement, Ana Pastor, et le VPS de GAP Stefan Laban, à l'ouverture de GAP à l'aéroport de Malaga.

Europe : Nouvelles boutiques Hudson dans les aéroports des Îles Canaries

En fin d'année dernière, la marque Hudson a ouvert ses premières boutiques en Espagne dans les aéroports des îles Canaries. Neuf nouvelles boutiques Hudson avec une surface de vente totale de 1 200 m² et un effectif de 49 employés sont devenues opérationnelles au cours de la seconde moitié de l'année. Les boutiques sont situées dans les aéroports de Gran Canaria, Fuerteventura, Lanzarote et Tenerife Norte. ■

Europe : Deux nouvelles boutiques à l'aéroport de Florence

Dufry a obtenu le contrat de concession auprès de l'Autorité des Aéroports de Firenze (FLR) pour l'exploitation de deux boutiques de vente au détail en duty-free de 680 m² à l'aéroport de Firenze-Peretola jusqu'en 2018. Le nouvel espace de vente au détail proposera une gamme complète de produits et une expérience de shopping unique. Des boutiques de mode et d'accessoires de marques italiennes de mode très réputées telles qu'Etro, Ferragamo et Zegna viendront compléter l'offre de base. ■



Nouvelles
régionales

Asie : Nouvelle ouverture en Chine continentale

Dufry a conclu un partenariat avec Shenzhen Stateowned Duty Free Commodity Group Co. Ltd. à l'aéroport international récemment ouvert de Shenzhen Bao, afin de proposer des parfums et des cosmétiques, de la mode, des accessoires, des montres et des bijoux, ainsi que pour fournir des services de conseil en gestion. L'espace de vente au détail couvrira une surface de 900 m². ■

Amérique I : L'ANTAD récompense l'équipe des ressources humaines de Dufry Mexique

Le service des ressources humaines de Dufry Mexique a reçu une reconnaissance spéciale de l'ANTAD (Association des Grands Magasins et Services) pour sa participation à une enquête, afin d'analyser le chiffre d'affaires et les salaires des employés. Dufry Mexique a travaillé main dans la main avec l'ANTAD, fournissant toutes les informations nécessaires pour assurer l'exactitude de l'enquête. Les résultats ont permis d'identifier les niveaux de chiffre d'affaires et de salaires des employés de Dufry Mexique par rapport à des entreprises similaires. Ces informations leur ont permis de rester compétitifs sur le marché local. En mettant en œuvre des programmes portant sur les résultats de l'enquête, Dufry Mexique a réduit le roulement du personnel. ■



Leticia Barrera recevant le prix de l'ANTAD au nom de l'équipe des ressources humaines de Dufry Mexique.

Amérique II : Dufry compte doubler son espace de vente au détail à l'aéroport Tom Jobim de Rio de Janeiro

En novembre dernier, Dufry a signé un accord avec Rio Galeão en vue d'exploiter des boutiques de vente au détail en duty-free jusqu'en 2020 à l'aéroport international Tom Jobim de Rio de Janeiro. Ce nouvel accord permettra à l'entreprise de doubler l'espace commercial de 4 000 m² à 8 000 m². L'aéroport international Tom Jobim fait l'objet d'un important programme d'amélioration quant aux infrastructures afin d'accueillir le trafic de passagers des Jeux Olympiques de 2016 et de la Coupe du monde de football. ■

États-Unis et Canada : Hudson Store Design adopte la sophistication de Los Angeles

Une co-entreprise dirigée par Hudson Group a obtenu un contrat visant à apporter de nouveaux concepts de vente au détail au terminal 6 de l'aéroport international de Los Angeles. L'équipe inaugurera un concept d'avant-garde centré sur LA des indispensables du voyage appelé Market 8600. La boutique de 195 m² s'étend sur le concept original de commodité d'Hudson avec un éclairage audacieux et des éléments visuels rappelant le bloc 8600 de Sunset Plaza à Los Angeles, une bande chic de deux blocs de boutiques de mode et de cafés de plein air nichée entre Hollywood et Beverly Hills. ■

Nuance : Deux prix pour Nuance aux Sunglasses Awards 2014

Nuance a été reconnue aux prestigieux Sunglasses Awards en tant que meilleur concept autonome de lunettes de soleil et boutique innovatrice. Le prix est allé à la boutique concept de lunettes de soleil multimarques de Nuance, Sun Catcher, à Zurich, Mumbai, Antalya et Saint-Petersbourg. Cette année, la boutique Sun Catcher d'Antalya a également remporté le Dreamstore Award de Moodie Report de la meilleure offre de lunettes de soleil dans le monde entier. Le prix de l'innovation est allé à la boutique Ray-Ban de Nuance à Hambourg, à la boutique transcategorie permanente Gucci de Saint-Petersbourg et aussi à la multicatégorie Copacabana Summer Event des aéroports d'Arlanda et de Lisbonne. ■

Nuance Asie : Nuance récompensée à Hong Kong pour l'excellence de son service

Le service de Nuance a été reconnu une fois de plus en remportant le prix Service et Courtoisie de l'Association de Gestion de Vente au Détail de Hong Kong (HKRMA), connu sous le nom d'« Oscars du commerce de détail à Hong Kong ». Les participants sont nommés par leurs entreprises pour leurs performances exceptionnelles dans le service de vente au détail. Cristal Wong Chi Ha, représentante des ventes à la boutique de confiseries Taste & Delights de Nuance, a remporté la catégorie Commerces alimentaires au Niveau Junior Frontline. Cristal a gagné devant une concurrence de plus de 700 participants. ■



Nuance Asie : Temptation, nouveau duplex de beauté multimarques de Nuance à Macao

Nuance a signé un contrat de cinq ans avec Shoppes au centre commercial Parisian pour ouvrir Temptation, un nouveau duplex de beauté opulent. S'étendant sur plus de 2 600 m², l'ouverture du resort Parisian est prévue dans la seconde moitié de 2015, attirant quelque 15 millions de visiteurs chaque année, principalement de Chine continentale. Le nouvel espace offrira la meilleure sélection de marques dans tous les segments parfums et cosmétiques. ■

Nuance Amérique du Nord : Nuance remporte le prestigieux Prix Aéroport de l'année de la FDFA

Pour la troisième année consécutive, Nuance Amérique du Nord a été reconnue par la Frontier Duty Free Association (FDFA) comme la meilleure société de duty free d'un aéroport canadien. Le prix a été décidé par un groupe de membres des marques de la FDFA vendant dans des boutiques duty-free canadiennes. ■

Hudson Values Awards



Employés
Dufry

Les Hudson Values Awards sont décernés annuellement à des personnes de la société tout entière ayant démontré un comportement de Meilleur Ami du voyageur et ayant mis en œuvre les six meilleures valeurs fondamentales de Dufry au cours de la dernière année. Il s'agit des valeurs suivantes : service, respect, passion, dévouement, travail d'équipe et innovation. En 2014, nous avons eu 11 gagnants sur 33 candidats. ■



De gauche à droite : Julián Díaz (PDG du Groupe Dufry) et les 11 gagnants (Rebecca Navarro, Prashan Selvarajah, Yeshimebet Dagnachew, Érika Melara, Domingo Montalvo, Mike Hatfield, Thomas Babu, Wendy Wong, Melissa Magner, Ryan Scanlan, Laura Samuels), Mario DiDomizio (Président consultatif) et Joe DiDomizio (Directeur de l'Exploitation Région4).

Gustavo Fagundes



Employés
Dufry



Gustavo Magalhães Fagundes est le nouveau Directeur de l'Exploitation de la Région Amérique II. Il est titulaire d'un diplôme en administration et gestion des affaires de l'EAESP/Fundação Getúlio Vargas à São Paulo, d'une maîtrise en économie internationale et gestion de l'Université Bocconi de Milan, d'un

MBA exécutif de l'Université AmBev Corporate et d'un diplôme de gestion générale de l'Harvard Business School. Il est ravi d'appliquer sa grande expérience à Dufry !

Dufry World : A quel point est-il difficile de rejoindre une société comptant plus de 20 000 employés ?

C'est formidable de rejoindre une telle équipe gagnante. Durant mes 25 ans d'expérience professionnelle, j'ai eu l'occasion de travailler avec de grandes entreprises internationales et j'apprécie vraiment ce genre d'environnement.

DW : Selon vous, quel sera l'impact des prochaines manifestations sportives au Brésil pour le secteur commercial de Dufry (Championnat du monde de football et Jeux Olympiques) ?

Les Jeux Olympiques de 2016 à Rio de Janeiro vont être très importants pour consolider le Brésil en tant que destination touristique et tirer parti de notre activité dans le travel retail. Les investissements d'infrastructure que le Brésil reçoit pour ces événements sont essentiels pour le développement de notre business model.

DW : En tant que Directeur de l'Exploitation de la Région Amérique II chez Dufry, vous avez à traiter des questions dans des départements très différents, comme les ressources humaines, l'informatique, la finance, le juridique, les achats, ... Comment se passe une journée dans la vie d'un Directeur Régional de l'Exploitation ?

Nous avons une équipe très compétente de cadres exploitant chacun de ces domaines. Mon rôle est de les coordonner pour obtenir le meilleur de leurs capacités et les guider dans les questions les plus complexes. Les opportunités d'affaires sont énormes dans notre région et mon défi est d'obtenir le meilleur d'entre elles.

DW : Et comment terminez-vous votre journée ? Comment vous détendez-vous une fois que vous quittez le travail ?

Dès que je le peux, je passe du temps avec ma famille (ma femme et les deux jeunes enfants). J'habite à Rio de Janeiro, une très belle ville, la course en extérieur est une partie très agréable de mon temps libre. J'ai toujours un livre avec moi, les biographies et les livres d'histoire étant ceux que j'apprécie le plus.



Réussites

Équipe mondiale ERP1 : Le travail d'équipe sans frontières à son meilleur niveau

Une solution stratégique pour les exploitations de taille petite à moyenne

ERP1 (Solution de planification des ressources d'entreprise basée sur Microsoft Navision) est une solution dans la stratégie informatique globale de Dufry pour soutenir les régions et les exploitations du Groupe Dufry. Le principal objectif de cette équipe est de gérer et de développer une solution ERP standard pour les exploitations de taille petite à moyenne de Dufry. L'équipe répond également aux besoins d'affaires essentiels de nos petites et moyennes exploitations, aux exigences légales et douanières de leurs partenaires et propriétaires locaux. L'ERP1 d'aujourd'hui est un effort combiné et collaboratif d'un grand nombre qui comprend une équipe mondiale de professionnels de l'informatique du siège et de différents pays / régions.

Une équipe d'équipes

Depuis notre siège de Bâle, une équipe de cinq personnes dirige toutes les grandes parties de l'innovation et du développement de la solution ERP1 de Dufry - y compris les améliorations commerciales, la gestion des versions et le support technique / fonctionnel pour nos régions et entreprises, tandis que sa mise en œuvre réussie / maintenance opérationnelle au jour le jour est dirigée par nos équipes régionales / des pays qui forment une partie essentielle du processus.

Une solution unique pour répondre à tous nos besoins

Dufry a commencé avec ERP1 en 2002 avec une version autonome de Microsoft NAV. Suite à l'expansion du groupe, une seule version de base a été introduite, la « Dufry Core Suite » (DCS). Cela nous a donné la possibilité de bâtir avec nos collègues régionaux une version ERP1 globale unique qui prend en charge les besoins de tous les acteurs commerciaux et opérationnels à travers nos sites.

La feuille de route de deux ans évolue

La solution prend en charge toutes les activités opérationnelles - y compris les finances, la gestion / reconstitution des stocks, les achats et les dettes, la vente et les créances, les rapports commerciaux et l'intégration avec les applications d'entreprise Dufry telles que Global Purchase Order (GPO) et le Dufry Commercial Information System (DCIS), Price Policy and Analysis (PPA) ou Advertising and Promotion (A&P). Plus récemment, en 2013, nous avons lancé la version ERP1 la plus récente de Microsoft Dynamics NAV2013R2 pour une cible mondiale, où il est considéré pour les petites et moyennes entreprises. Aujourd'hui, plus de 37 sociétés dans 27 pays et plus de 1 800 utilisateurs utilisent la solution, 20 entreprises supplémentaires devant suivre au cours des 2 prochaines années.

Nouvelles opérations et nouveaux services pour l'avenir

Un système ERP est considéré comme un outil d'organisation vital pour toute société mondiale, car il intègre une variété organisationnelle de systèmes et facilite des transactions et une production sans erreur. Il s'agit d'un logiciel de gestion d'entreprise qui fournit une vue intégrée des processus d'affaires de base. De nouvelles améliorations significatives d'ERP1 et un outil de rapport ont été mis à disposition à l'échelle mondiale au sein du Groupe Dufry. En outre, nous prévoyons de nouvelles opérations et de nouveaux services ainsi que des possibilités de formation à distance pour aider les utilisateurs des différentes régions. En fait, la devise de l'équipe est : « Apprendre ensemble. Travailler ensemble. Grandir ensemble ».

Rencontrez l'équipe

Qui sont les personnes à l'origine d'ERP1 en Suisse ? Nous parlons d'une équipe petite mais très spécialisée et dédiée de professionnels qui dirigent et coordonnent - avec des équipes informatiques régionales et des partenaires de développement - tous les déploiements de projets liés à ERP1, mises à jour de versions, assistance utilisateur et améliorations. L'équipe est basée à Bâle et ses membres sont originaires du monde entier (Italie, Inde, Ukraine, Irlande du Nord et Belgique). L'équipe fournit une expertise technique et fonctionnelle solide de NAV et du business model du travel retail de Dufry. Voici les membres de l'équipe :

Tiziano Palumbo (Italie)

Responsable informatique global ERP1

Responsable des projets mondiaux et des applications. Responsable du budget. Alignement avec d'autres domaines informatiques verticaux.

Zaheer Gadhwalla (Inde)

Spécialiste fonctionnel informatique global ERP1

Approbation fonctionnelle des demandes de modifications d'ERP1. Alignement fonctionnel avec Wincor Point of Sales. Responsable de l'homologation. Examen de la configuration du système sur des projets de déploiement.

Michael Mutafian (Ukraine)

Spécialiste technique informatique global ERP1

Gestion des versions. Architecture technique. Coordination du développement.

Russell Deaney (Irlande du Nord)

Spécialiste informatique global assistance ERP1

Assistance et maintenance de niveau 3. Coordination des versions. Formation fonctionnelle des partenaires et utilisateurs. Coordination et livraison de la documentation utilisateur.

Jelle De Buck (Belgique)

Coordinateur projet global ERP1

Coordination des projets de déploiement et de mise à niveau. Soutien à la gestion de projet. Coordination avec les régions et autres domaines informatiques. ■



Événement

150e anniversaire de Dufry : le long voyage du local au mondial

En 1865, la famille Weitnauer ouvrait un bureau de tabac à Bâle, Suisse. 150 ans plus tard, la petite entreprise est devenue un détaillant du voyage mondial de premier plan avec des opérations dans 60 pays : Le Groupe Dufry.

Le siège de Dufry se trouve toujours à Bâle. Cela en dit beaucoup sur la façon dont Dufry voit les affaires : se concentrer sur une stratégie globale tout en misant sur la force de racines et d'une empreinte locales profondes. Au fil des ans, Dufry s'est constitué une très bonne équipe d'employés dévoués. Si l'on considère l'histoire, tout le chemin de la petite boutique de tabac de Weitnauer à Bâle jusqu'au Groupe Dufry d'aujourd'hui, il est facile de voir que les bonnes personnes – avec la bonne stratégie – ont été la clé du succès.

La famille Weitnauer

Il a fallu plusieurs décennies pour que Johann A. Weitnauer transforme le petit magasin de tabac de son frère à Bâle en une grande entreprise d'importation et de distribution de produits du tabac opérant dans toute la Suisse. Et il a fallu plusieurs décennies de plus pour que la famille trouve la bonne occasion de continuer à se développer. Le point d'inflexion est venu après l'ouverture de la première boutique duty-free au monde à l'aéroport de Shannon, en Irlande, en 1947. Lancée par l'homme d'affaires local Brendan O'Regan, la boutique ciblait les passagers internationaux arrêtés pour ravitaillement avant de traverser l'Atlantique. La Weitnauer Trading Company (comme Dufry s'appelait alors) est rapidement devenue consciente du potentiel du secteur émergent du travel retail et a fondé l'année suivante une entreprise duty-free de vente. En 1952, le groupe s'est développé dans le commerce de détail, ouvrant sa première boutique duty-free à l'aéroport du Bourget à Paris en France. Weitnauer a ouvert une autre boutique à l'aéroport de Bâle-Mulhouse en 1962, et sept ans plus tard a commencé son exploitation en Italie avec un partenaire local à l'aéroport Linate de Milan. Depuis lors jusqu'au tournant du siècle, Weitnauer est devenu l'une des principales entreprises internationales proposant des ressources duty-free de service, vente et distribution à des propriétaires de grandes marques. Au fil des ans, la société a continué à développer ses activités duty-free.

Histoire de croissance réussie

Une nouvelle ère a commencé quand Advent International, l'un des plus grands et des plus expérimentés fonds de placement, a acquis la société en 2003 et, avec la nouvelle

direction générale nommée, la base a été créée pour le développement réussi de Dufry tel qu'il est aujourd'hui. Une des étapes les plus importantes a été l'entrée en bourse et Dufry a été enregistré sur le SIX Swiss Stock Exchange en décembre 2005.

Une nouvelle stratégie a été mise en œuvre s'appuyant sur trois piliers : croissance sur une base comparable, nouvelles concessions et nouvelles acquisitions. En phase avec cette stratégie, Dufry a acquis en mars 2006 les activités de travel retail de Brasif, premier opérateur de travel retail au Brésil. Un an plus tard, en 2007, a eu lieu l'acquisition de l'un des principaux détaillants de voyage dans les Caraïbes basé à Puerto Rico. En septembre 2008, Dufry a acheté le Groupe Hudson, détaillant de voyage de premier plan en Amérique du Nord, avec 540 boutiques duty-paid dans 70 aéroports et terminaux de transport à travers les États-Unis et le Canada. Cette étape a renforcé la position mondiale de leader de Dufry dans le travel retail ainsi que sa présence dans le segment duty-paid. D'autres acquisitions importantes ont été réalisées en 2011 en Argentine, Uruguay, Équateur, Martinique et Arménie ainsi qu'en Russie (Groupe Reg Staer) et en Grèce (Hellenic Duty Free Shops) respectivement en 2012 et 2013. Mais il y avait encore un autre développement stratégique à venir. En septembre 2014, le leadership mondial de Dufry dans l'industrie du travel retail est allé plus loin avec l'acquisition du Groupe Nuance. La combinaison des deux entreprises a étendu la présence de Dufry sur les six continents et dans plus de 60 pays, gérant et exploitant plus de 1 650 boutiques. Dufry se concentre actuellement sur l'intégration des deux groupes, suivant un plan d'action rigoureux. La combinaison du meilleur du savoir-faire de Dufry et de Nuance va faire passer le secteur du travel retail à un nouveau niveau.

Du passé vers le futur

Dufry a fait face à de nombreux défis et a vécu de bons moments, mais le plus important est que la direction et les employés aient pu consolider la plus grande et plus rentable société de travel retail. Désormais, le défi est de devenir une société encore meilleure que celle que nous sommes déjà aujourd'hui. Pour mettre en œuvre au mieux notre stratégie à l'avenir, nous aurons également besoin de bénéficier des nouvelles technologies de vente au détail. Les perspectives sont très bonnes et prévoient une croissance continue des passagers, ce qui nous permettra d'élargir davantage les concepts de vente réussis à l'échelle internationale. Aujourd'hui et à l'avenir, l'alignement de Dufry avec le conseil d'administration et ses actionnaires assurera la consolidation de sa position de leader dans le secteur du travel retail. ■



Coup de cœur

Extension de l'espace de vente au détail à Toronto

Nuance et l'exploitant de l'aéroport Greater Toronto Airports Authority (GTAA) ont étendu l'offre de détail dans le hall international du terminal 1 de l'aéroport international Pearson de Toronto. La nouvelle surface est passée de 1 400 m² à 1 950 m². En conséquence, les ventes ont augmenté de plus de 20 % depuis l'ouverture complète. La nouvelle grande zone commerçante de Nuance comprend de grandes marques recherchées de parfums et cosmétiques, alcool, tabac et confiseries, ainsi qu'une sélection variée de délicieux produits d'artisans canadiens, y compris des vins locaux et de la confiserie. La zone luxe offre environ 700 m² de marques prestigieuses de mode, montres et bijoux dans leurs propres boutiques

autonomes. Janine Gervais, directrice adjointe des programmes de vente au détail et produits alimentaires de GTAA, a déclaré : « Les passagers semblent très heureux en traversant les nouveaux espaces de vente au détail. Et les ventes le reflètent ». Janine souligne : « Vous vivez l'expérience de la marque de façon équivalente à la marque que vous achetez, plutôt que de simplement ressentir l'atmosphère de l'aéroport. Il est particulièrement stimulant de voir nos passagers acheter et se promener avec plusieurs sacs de marques et de boutiques duty-free générales de Nuance. Ils apprécient vraiment l'expérience. Ils semblent vraiment aspirés par cet espace quand ils l'explorent et le traversent ». ■