

INSPELEN OP DE MARKTUITDAGINGEN





BELRON

INSPELEN OP DE MARKTUITDAGINGEN

Belron ging het jaar 2014 van start met uitvoerige businessplannen gebaseerd op verwachte aanhoudende onderliggende dalingen van de markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in de ontwikkelde landen. Deze dalingen zijn toe te schrijven aan een aantal factoren zoals het aantal afgelegde kilometers, de snelheid, het voertuigtype en de wegomstandigheden. Er werd echter verwacht dat de markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in de groei-economieën verder zouden stijgen.

De onderliggende marktomstandigheden volgden de verwachte trends, hoewel de impact hiervan in de VS en Noord-Europa overschaduwde werd door de effecten van uiteenlopende extreme winterweersomstandigheden. De VS kende uitzonderlijk koud weer in de oostelijke staten, met verschillende periodes van barre koud en sneeuwval. Deze omstandigheden resulteerden in een extreme groei van de markt, maar hadden een negatieve impact op de operationele capaciteit om tegemoet te komen aan de vraag, als gevolg van de barre omstandigheden. Veel Noord-Europese markten kenden daarentegen uitzonderlijk zachte en natte winters, wat resulteerde in een aanzienlijke daling

van het aantal gevallen van glasbreuk. In Nederland werd de warmste start van het jaar opgetekend sinds de metingen in 1901 van start gingen. België kende de op één na warmste winter ooit, en het VK de natste en op vier na warmste.

De groei-economieën bleven groeien, maar trager dan verwacht als gevolg van economische veranderingen in deze landen.

UITDAGINGEN DOELGERICHT AANGAAN

Als reactie op de verwachte marktdalingen hadden de ondernemingen van Belron in elk ontwikkeld land businessplannen voor het jaar voorbereid die toegespitst waren op een verhoging van het marktaandeel en een verbetering van de operationele efficiëntie. De plannen omvatten doelgerichte combinaties van marketing- en verkoopactiviteiten om het marktaandeel te vergroten, een verdere focus op de verlening van een superieure dienstverlening aan de klanten en verschillende efficiëntie-initiatieven in alle operationele domeinen—in het bijzonder aankopen en logistiek.



ONZE ACTIVITEIT

Belron is wereldleider op het vlak van herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. Met meer dan **10 hoofdmerken** – waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass® – en een netwerk van filialen en franchisehouders in 34 landen over vijf continenten, dekt het bedrijf ongeveer 75% van het wereldwijde autopark. Dankzij 2.445 servicepunten en 9.405 mobiele service-units die in de meeste landen **24 uur op 24 en 7 dagen op 7** beschikbaar zijn, kunnen de serviceteams altijd en overal tegemoetkomen aan de noden van de klant. Deze focus op de servicekwaliteit genereert een zeer hoge klantentevredenheid. Belron heeft ook langetermijnpartnerschappen gesloten met tal van grote verzekerings- en leasingmaatschappijen en ook vlootbeheerders, die het bedrijf toelaten schadeclaims af te handelen van A tot Z en zo het administratieproces aanzienlijk te vereenvoudigen.

Deze plannen werden in de loop van het jaar met succes geïmplementeerd, en hier en daar aangepast indien dit nodig was als gevolg van de impact van het weer. Er werden in de tweede helft van 2014 ook verschillende bijkomende efficiëntieacties ondernomen om de rentabiliteit verder te verbeteren.

FOCUSSEN OP EFFICIËNTIE

In de tweede jaarhelft werden in vier landen belangrijke efficiëntieacties geïmplementeerd:

- In het VK wordt Belron sinds 2010 geconfronteerd met ongunstige marktomstandigheden en kende de markt voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing sindsdien een daling met ongeveer 40% (-11% in 2014), evenals een prijsdeflatie. Dit heeft over de periode geleid tot een uitholling van de rentabiliteit. Als reactie op deze situatie investeert Belron in een technologische transformatie van de activiteit, die onder meer de overschakeling op een volledig mobiele werking inhoudt (zie interview op pagina 30). De veranderingen in het VK zouden jaarlijks meer dan EUR 15 miljoen besparingen moeten genereren.

	2013	2014
Mobiele service-units	8.605	9.405
Servicepunten	2.377	2.445



DARREN REDWOOD,

Operations & Supply Chain Director bij Autoglass® VK, over de evolutie naar een nieuw operationeel model dat aangepast is aan de toekomst:



"We zijn een aantal veranderingen aan het doorvoeren die ons beter in staat zullen stellen om de uitdagingen van de veranderende markt aan te gaan, zowel nu als in de toekomst.

Twintig jaar geleden hadden we 215 plaatsingsservicepunten; de servicepunten beantwoordden alle oproepen van onze klanten en we verrichtten meer dan de helft van onze interventies in die servicepunten. Vandaag is onze manier van werken sterk veranderd. Het percentage mobiele interventies is gestegen tot bijna 90% en de klanten contacteren ons op andere manieren – niet alleen telefonisch, maar ook online, via webchat en via sociale media.

Gezien het hoge percentage mobiele interventies maken we ons volledige operationele model mobieler en flexibeler. De bestaande plaatsingsservicepunten worden vervangen door een groter aantal opslaglocaties, die zich dichterbij onze klanten zullen bevinden. Tegelijkertijd centraliseren we de administratieve functies en introduceren we operationele managers met terreinervaring, en integreren we ook meer flexibiliteit in de manier waarop onze technici werken."

- In **Italië** heeft Belron beslist een aantal maatregelen te treffen om de efficiëntie te verbeteren, zoals de samenvoeging van de back-offices van Carglass® Italië en Doctor Glass®, zijn franchiseactiviteit, evenals de vermindering van het administratieve werk in verschillende servicepunten dankzij de roll-out van het nieuwe Remote Advisor-systeem.
- In **Nederland** is de markt voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing de voorbije vijf jaar gehalveerd na de roll-out van een nieuwe wegdektechnologie waardoor het aantal gevallen van glasbreuk daalde tot het Europese gemiddelde, terwijl dat vroeger aanzienlijk hoger was. Er worden zowel centraal als op het terrein maatregelen getroffen om de winst te verhogen.
- In **Duitsland** voerde de onderneming een aparte activiteit uit waarbij diensten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing worden aangeboden voor zware commerciële voertuigen, meer bepaald bussen en vrachtwagens. De rentabiliteit van deze activiteit is de laatste jaren verslechterd als gevolg van de inkrimping in dit marktsegment en kwam in 2014 uit op 3,5 miljoen EUR negatief. De beslissing werd genomen om deze activiteit stop te zetten.

In de loop van het jaar werden verschillende verdere efficiëntieacties ondernomen. Belron bleef aanbestedingen uitschrijven voor zijn wereldwijde glasaankopen en dreef de aankoop van glas uit lageloonlanden op, terwijl de kwaliteitsgarantieprocessen verbeterd werden.



In de VS leverde de nieuwe prognosetool 'Flexforce' indrukwekkende resultaten op door de vraag nauwkeurig te voorspellen en de technici efficiënter in te plannen. Een ander project dat in de loop van het jaar gelanceerd werd, was gericht op de efficiëntie van het callcenter door de oorzaken van veelvoudige of nodeloze oproepen te identificeren en efficiënte manieren te bepalen om dergelijke oproepen te verminderen, en zo de klantenervaring en de efficiëntie van de onderneming te verbeteren.

Er werd een nieuw productiviteitsmodel geïntroduceerd, 'Our People's Time Index' (OPTI), om de productiviteit en efficiëntie van de technici te verbeteren. Dit model analyseert de door de technici gependeerde tijd om verbeteringsopportuniteiten te identificeren (zie interview hiernaast).

SUPERIEURE KLANTENERVARINGEN VERZEKEREN

Belron was uiterst succesvol in zijn aanhoudende focus om een consistent superieure dienstverlening aan te bieden aan de klanten. Negen landen vestigden in 2014 records op het vlak van hun klantdienstoniveau, gemeten volgens de 'net promoter score' methodologie. De globale net promoter score van de groep bedroeg in 2014 consistent meer dan 80%. Een dergelijke net promoter score is een schitterende prestatie en bewijst dat het engagement van Belron om de beste klantendienst aan te bieden, de klanten inspireert om niet alleen in de toekomst zelf terug te keren, maar ook Belron aan anderen aan te bevelen.



PETER ROHRS,

Head of Global Operations Development, over de voordelen van het 'Our People's Time Index' (OPTI) productiviteitsmodel:



"OPTI toont duidelijk aan waaraan onze technici hun tijd spenderen en volgt kernactiviteiten op zoals plaatsing, reistijd, klantendienst en administratieve taken. Daarnaast identificeert de tool de tijd die wordt gependeed aan activiteiten die beschouwd worden als 'tijdverspilling', zoals het verplaatsen van

klantenafspraken als gevolg van de levering van het verkeerde stuk glas, of herstellingen onder garantie.

We hebben nu een uitgebreide versie ontwikkeld (OPTISmart) die de reële aan taken gependeerde tijd meet via tools zoals handbediende mobiele toestellen, voertuigtracersystemen en een eenvoudige toepassing waarmee de reële tijd die wordt gependeed aan taken in het servicepunt kan worden opgevolgd. Door de reële gependeerde tijd te vergelijken met de geplande tijd kunnen we bijkomende inefficiënties in ons proces identificeren. Door alles meer in detail te bekijken, kunnen we gemakkelijk bepalen hoe we nog efficiënter kunnen zijn, terwijl we tegelijkertijd een betere dienstverlening aanbieden aan onze klanten. Dit is echt fascinerend, want we hebben nu betere Key Performance Indicators en meer gegevens die aantonen waarop we onze inspanningen moeten focussen. OPTISmart is al live—of in implementatiefase—in tien landen, en we blijven de roll-out en de uitwisseling van 'best practices' binnen heel Belron ondersteunen."

De stimulerende 'Best of Belron' wedstrijd vond in mei plaats in Rome en stond helemaal in het teken van het vakmanschap van wereldklasse van de technici van Belron. Na een reeks regionale en nationale wedstrijden lieten 29 technici van over de hele wereld hun uitzonderlijke vaardigheden zien in aanwezigheid van meer dan 1.000 gasten, waaronder collega's, media, leveranciers en partners uit de verzekerings- en vlootsector. De wedstrijd wordt om de twee jaar georganiseerd en staat helemaal in het teken van 'the Belron Way of Fitting'. De wedstrijd illustreert Belron's uitzonderlijk hoge standaarden en inspireert tegelijkertijd alle technici van Belron om dezelfde uitmuntendheidsniveaus als de winnaar te bereiken (zie interview op pagina 33).

Belron garandeert dat het bedrijf een voorloper blijft op het vlak van de ontwikkelingen binnen de sector, met hoge niveaus van innovatie en deskundigheid. Voertuigfabrikanten integre-

ren in hun wagens meer technologie, bijvoorbeeld nieuwe actieve veiligheids- en bijstandsfuncties voor bestuurders. Voor sommige van deze nieuwe ontwikkelingen ligt de focus op de voorruit, en dat brengt een aantal uitdagingen met zich. Dankzij zijn vermaarde technische uitmuntendheid heeft Belron in de loop van het jaar significante vooruitgang geboekt om te reageren op deze ontwikkelingen om de veiligheid van de klanten te verzekeren.

Om de klanten een naadloze online ervaring te garanderen, werd een werkprogramma gelanceerd om de websites verder te verbeteren. Dit omvatte een opfrissing van de sites met een nieuwe 'look & feel', evenals een reeks verbeteringen aan mobiele sites. Bovendien bieden nieuwe online reservatiesystemen de klanten de mogelijkheid om een online reservatie van A tot Z af te werken in plaats van een aanvraag in te dienen waarna de klant teruggebeld wordt. Het online reservatiesysteem is live in Nederland en de VS, en er is een algemenere roll-out aan de gang.

Belron voerde in de loop van 2014 ook tal van verbeteringen door op het vlak van de diensten voor verzekeringspartners, zoals het aanbieden van uitgebreidere diensten voor het beheer van schadegevallen.

OSCAR TRUJILLO,

Sales & Marketing Director bij Carglass® Spanje, over de verbeterde dienstverlening voor verzekeringspartners:



"We hebben een aantal zeer succesvolle partnerships met onze verzekeringsklanten. Een prachtvoorbeeld is de samenwerking met een toonaangevende verzekeringsgroep waarmee we een stap verder gaan dan bij onze vroegere merkpartnerships, met een hoger niveau van integratie op veel niveaus.

Door onze merken te delen, kunnen we het merkbewustzijn vergroten en polishouders het voordeel van onze ervaring en technische kennis aanbieden. Er zijn al plannen uitgewerkt om alle klanten van de verzekeringsmaatschappij te contacteren en te wijzen op het belang van de herstelling van voorruit en op de voordelen die wij bieden.

Door samen te werken zullen we een naadloos digitaal proces creëren en onze reservatiesystemen zo integreren dat een verzekeringspolishouder zijn/haar glasclaim kan starten in de digitale omgeving van zijn/haar verzekeraar en kan voltooiën in het systeem van Carglass®. De beschikbaarheid van verbonden systemen houdt ook in dat controles en betalingen volledig geautomatiseerd zijn, wat een aanzienlijke hoeveelheid administratie bespaart.

We zijn ook een programma voor het beheer van glasclaims aan het ontwikkelen dat geïntegreerd wordt in het IT-systeem van de verzekeraars. Als een verzekeringsagent informatie over een glasclaim invoert, ontvangen wij die informatie en staan wij in voor de rest—terwijl de verzekeringsagenten nog altijd een volledig overzicht hebben van de status van de claim. Dit niveau van integratie zou uitstekende partnershipvoordelen moeten opleveren."

INNOVATIEVE STAPPEN NAAR EEN GROTER MARKTAANDEEL

Belron heeft zich verder gefocust op de stijging van zijn marktaandeel via een combinatie van marketing- en verkoopactiviteiten. Er werden in 2014 meer promoties gelanceerd dan de jaren voordien, waardoor extra waarde kon worden geboden aan de klanten.

In 2014 werden ook ingrijpende veranderingen doorgevoerd op het vlak van het gebruik van digitale marketing, met o.a. een optimale aanwending van klantenbeoordelingen en een maximalisering van de online aanwezigheid van de groep dankzij een zoekmotoroptimalisatie.

Belron bleef zijn voetafdruk vergroten via het gebruik van nieuwe servicepuntconcepten, zoals de roll-out van uiterst innovatieve mobiele servicepunten in Frankrijk. Bovendien werden in de loop van het jaar verschillende overnames gedaan die met succes geïntegreerd werden in de bestaande activiteiten, zoals de voormalige activiteit van Guardian in Spanje en de VS.



HERVÉ SILVY-LELIGOIS,

Belron Marketing Manager, over fascinerende ontwikkelingen op het vlak van digitale marketing:



"2014 was een fascinerend jaar op het vlak van digitale marketing, met de ontwikkeling van een reeks benaderingen om Belron's positie als marktleider te helpen verstevigen. Net zoals bij traditionele marketing is onze digitale strategie een continu leerproces waarbij we 'best practices' identificeren en veranderingen op het vlak van het consumentengedrag opvolgen. Safelite® in de VS speelde een cruciale rol in de ontwikkeling van een groot deel van deze activiteit voor de groep.

We hebben een uitstekende vooruitgang geboekt om het maximum te halen uit zoekmotoren, en meer bepaald Google, en om voort te bouwen op de invloed hiervan op het consumentengedrag. Het werk omvatte doelgerichte inspanningen op het vlak van zoekmotoroptimalisatie om te garanderen dat onze websites altijd bovenaan verschijnen in de lijst van relevante zoekresultaten. Samen met doelgerichte 'pay per click' advertenties maakt deze benadering van ons 's werelds natuurlijke keuze voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.

Een verdere transformatie omvatte een sterke focus op een toename van het aantal online gepubliceerde beoordelingen. We gaan er prat op een uitstekende klantendienst aan te bieden, en er valt enorm veel voordeel uit te halen als klanten hun ervaringen rechtstreeks delen met anderen. Op dit vlak werd in de loop van 2014 een enorme vooruitgang geboekt, met meer dan 100.000 online gepubliceerde klantenbeoordelingen. We zullen hier in 2015 op voortbouwen en de reikwijdte van deze beoordelingen proberen te vergroten.

Een verdere transformatie omvatte een sterke focus op een toename van het aantal online gepubliceerde beoordelingen. We gaan er prat op een uitstekende klantendienst aan te bieden, en er valt enorm veel voordeel uit te halen als klanten hun ervaringen rechtstreeks delen met anderen. Op dit vlak werd in de loop van 2014 een enorme vooruitgang geboekt, met meer dan 100.000 online gepubliceerde klantenbeoordelingen. We zullen hier in 2015 op voortbouwen en de reikwijdte van deze beoordelingen proberen te vergroten.

In 2014 werd ook een nieuw marketingdomein aangeboord en werd het gebruik van Facebook getest als manier om consumenten te bereiken, in plaats van gewoon een sociaal netwerk. Zowel in Zweden als in België werd al reclame gevoerd via Facebook, en in 2015 zullen we verder leren en onze benadering bijsturen, en tegelijkertijd de mogelijkheden bestuderen die andere sociale mediaplatformen eventueel bieden."



DE WINNAAR VAN 'BEST OF BELRON' 2014 ROBIN BOGDANOWICZ (NEDERLAND)



Hoe voelt het om de winnaar van 'Best of Belron' 2014 te zijn?

Zoals u zich vast wel kunt voorstellen, is het een fantastisch gevoel om 'Best of Belron' te winnen. In het begin leek het een beetje onwezenlijk, maar het drong al snel tot mij door. Ik vond het fantastisch om aan iedereen te kunnen tonen dat het mogelijk is om uw doelstellingen te bereiken.

dat het mogelijk is om uw doelstellingen te bereiken.

Vindt u dat 'Best of Belron' winnen uw ervaring als Belron-technicus veranderd heeft? En indien ja, hoe?

Ik voel mij wel degelijk anders, omdat ik kon tonen wat ik kan realiseren als technicus. Nu ben ik nog meer een ambassadeur van 'the Belron Way of Fitting'.

Welke invloed heeft het winnen van de wedstrijd gehad op uw carrièreambities bij Belron?

Dankzij mijn prestatie kreeg ik de kans om mij nog verder te ontplooiën binnen Carglass®. Momenteel voer ik al verschillende taken uit voor Carglass® Nederland en leg ik mij toe op de naleving van 'the Belron Way of Fitting' in Nederland. Dit is een schitterende kans!

Hoe heeft het winnen van de award uw houding en benadering ten opzichte van uw job als Belron-technicus veranderd?

Ik krijg nu veel aandacht van andere technici die zich tot mij richten voor advies en informatie om hun vaardigheden te verbeteren. De grootste verandering voor mij is dat ik mij meer zelfzeker voel in mijn job en nog altijd heel trots ben, wat te merken is aan de manier waarop ik werk.

Welk effect had het winnen van 'Best of Belron' op uw team?

Dit had een uiterst positief effect. Iedereen was heel opgetogen over mijn prestatie en we hebben dit samen gevierd. Dit voelde voor het team aan als een gezamenlijke prestatie en overwinning.

DE STRATEGIE VOOR DE GROEI-MARKTEN BIJSTUREN

Belron bleef investeren in bepaalde groeimarkten en testte verschillende operationele modellen en businessstrategieën. De benadering voor deze markten is nog niet volledig ontwikkeld en de specifieke marktuitdagingen en -opportuniteiten worden verder bestudeerd. In de tweede helft van 2014 werden 31 niet-rendabele vestigingen in China gesloten of verkocht. Daardoor verkleinde de voetafdruk van Belron tot 8 servicepunten. Belron boorde in 2009 de Chinese markt aan en breidde zijn netwerk uit via een aantal overnames. Alle servicepunten waren ook actief als groothandel in glas. Uit ervaring is gebleken dat de hoge businessstandaarden van de onderneming niet verenigbaar waren met de uitoefening van een rendabele groothandelsactiviteit in het land. Gezien de relatieve omvang van deze activiteit in veel van de bestaande servicepunten, hield de stopzetting van de groothandelsactiviteit in dat deze servicepunten op lange termijn niet langer rendabel waren.

VOORTBOUWEN AAN DE TOEKOMST VAN BELRON

Er wordt verwacht dat de ontwikkelde markten verder zullen worden getroffen door de onderliggende trends die we dit jaar zagen. Hoewel elk land een strategie op maat zal hebben om de specifieke opportuniteiten en uitdagingen binnen de markt te weerspiegelen, zijn er een aantal gemeenschappelijke punten. In landen met een significant groeipotentieel voor Belron zal de focus liggen op een hoger marktaandeel dankzij betere relaties met verzekeringspartners en merkbewustzijn. In landen waar Belron al sterk aanwezig is, zal voorrang worden verleend aan de verdediging van de concurrentiepositie en de verbetering van de operationele efficiëntie. En om tot slot het hoofd te bieden aan de moeilijke marktsituatie in een aantal landen, moet het operationele model aangepast worden om tegemoet te komen aan specifieke uitdagingen. Belron zal ook verder investeren in de groeiende opkomende markten en zal succesvolle strategieën ontwikkelen voor deze markten.

MARC BLANKIET,

Operations Director bij Carglass® Frankrijk,
over de uitbreiding van het netwerk:



"Tussen 2013 en 2014 werden 111 nieuwe servicepunten toegevoegd aan ons bestaande netwerk, als antwoord op de vraag van automobilisten en partners naar een betere nabijheid en om onze positie als marktleider te verstevigen.

Dit ambitieuze programma werd opgebouwd rond innovatie, flexibiliteit, zichtbaarheid, toegankelijkheid en rentabiliteit. Om ons aan te passen aan verschillende steden en markten werd een nieuw concept van mobiele servicepunten gecreëerd. Terwijl sommige van deze servicepunten ondergebracht zijn in standaardgebouwen, tillen andere servicepunten het begrip innovatie op een hoger niveau en bestaan ze uit containers die volledig ingericht zijn voor de activiteiten van Carglass® en speciaal ontworpen zijn om optimale werkomstandigheden te garanderen voor de teams.

Om nog dichter bij de automobilisten te staan, heeft Carglass® een partnership gesloten met een toonaangevende leverancier van autobrandstof om Carglass®-servicepunten te vestigen in tankstations. Dit partnership biedt tal van voordelen: de combinatie van twee merken met een uitstekende reputatie op het vlak van servicekwaliteit, de aanwezigheid van Carglass® in drukke verkeerszones, vlotte bereikbaarheid voor automobilisten en relatief lage implementatiekosten. In 2014 werden 37 dergelijke servicepunten geopend, en er zijn er nog meer gepland voor dit jaar."



VRAGEN AAN GARY LUBNER

CEO VAN BELRON



» *We zijn het gewoon om de uitdagingen van het weer aan te gaan, maar vorig jaar waren de omstandigheden in Noord-Amerika en het zachte weer in Europa echt uitzonderlijk.*

Vorig jaar werd de markt gekenmerkt door zeer contrasterende weersomstandigheden in Europa en de VS. Hoe reageerde Belron in deze omstandigheden? Slaagde u erin uw hoge standaarden op het vlak van de dienstverlening aan de klanten in stand te houden, ondanks de uitdagingen?

We zijn het gewoon om de uitdagingen van het weer aan te gaan, maar vorig jaar waren de omstandigheden in Noord-Amerika en het zachte weer in Europa echt uitzonderlijk. In de VS kenden we in tal van de oostelijke staten zeer grote pieken van de vraag. Dit legde een enorme druk op onze callcenters, technici en bevoorradingsketen. Op bepaalde dagen konden we gewoonweg niet uitrijden om ons werk te verrichten als gevolg van het barre weer. We lanceerden ons grootste rekruteringsprogramma ooit en werven meer dan 1.000 extra technici aan om het hoofd te bieden aan de vraag. We zetten ook technici van onze Europese filialen in om onze Amerikaanse collega's te ondersteunen. Zo werd een zestigtal technici tijdelijk overgeplaatst naar verschillende steden. De eerste maanden van het jaar stelden we een lichte daling van de dienstverlening vast, maar dit werd al snel rechtgezet.

In Europa reageerden we op de marktdalingen door innovatiever dan ooit te zijn in onze poging om marktaandeel te winnen en de capaciteit indien nodig aan te passen. We lanceerden nieuwe promotiereclames en nieuwe oplossingen met een toegevoegde waarde voor verzekerings- en vlootpartners. Er was ook de roll-out van nieuwe technologieën, zowel wat de interactie met onze klanten als het beheer van onze activiteiten betreft. Gezien de omvang van de marktdalingen, werden deze slechts gedeeltelijk gecompenseerd door ons gestegen marktaandeel. We moesten dan ook grotere capaciteitsverminderingen doorvoeren op de meeste markten, alsook via de grotere projecten die in december werden aangekondigd. Het merendeel van onze Europese filialen behaalde tijdens deze periode

een recordniveau op het vlak van klantendienstverlening, en de globale Net Promoter Score van de groep bedroeg meer dan 80%.

In december 2014 kondigde Belron een reeks maatregelen ter verbetering van de rentabiliteit aan die betrekking hebben op vijf landen. Welke evolutie kenden deze initiatieven sindsdien en welke impact wordt hiervan in 2015 verwacht?

De herstructureringsacties in China en Duitsland werden voltooid. De wijzigingen aan het operationele model in het VK zijn aan de gang en zouden tegen het midden van het jaar rond moeten zijn. De veranderingen in Nederland en Italië zijn grotendeels doorgevoerd. In totaal verwachten we in 2015 ongeveer 57 miljoen EUR besparingen dankzij een grotere business efficiëntie, maar deze zullen gedeeltelijk gecompenseerd worden door niet-recurrente besparingen ten belope van ongeveer 17 miljoen EUR die gerealiseerd werden in 2014.

Wat verwacht u voor 2015, wetende dat de onderliggende marktrends nog altijd uitdagend zijn?

We verwachten dat de onderliggende factoren, en meer bepaald het lage aantal gereden kilometers, de tragere snelheden en de kleinere voertuigen, een negatief impact zullen hebben. We zullen ons dan ook verder focussen op de vergroting van ons marktaandeel door bij alles wat we doen innovatiever, competitiever, flexibeler en efficiënter te zijn. Na een zachte periode in het begin van 2015 werd het winterweer in Noord-Europa kouder, en Noord-Amerika kende een relatief strenge winter. Als resultaat hiervan verwachten we een matige organische groei van de verkopen en verwachten we dat de voordelen van de aanzienlijke herstructureringsuitgaven die op het einde van 2014 werden gedaan, hun vruchten zullen beginnen af te werpen.

RESULTATEN 2014

IN EEN NOTENDOP



Uittreksels van het persbericht dat op 26 februari 2015 gepubliceerd werd

- De externe verkopen stegen met 1,3%, bestaande uit een stijging met 2,2% als gevolg van overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van de organische verkopen met 0,5%, een negatieve impact van 0,3% uit wisselkoersschommelingen en een ongunstig kalendereffect van 0,1%. De daling van de organische verkopen weerspiegelt het voordeel van het koudere winterweer in de VS en een stijging van het marktaandeel in de meeste landen, die meer dan gecompenseerd werden door de impact van een zachte winter in Noord-Europa.
 - In Europa daalden de verkopen met 5,2%, bestaande uit een stijging met 1,8% uit overnames na de overname van Guardian in Spanje op het einde van december 2013 en bijkomende overnames van DoctorGlass franchisehouders in Italië, en een positieve impact van 0,6% uit wisselkoersschommelingen als gevolg van het sterkere Britse pond, meer dan gecompenseerd door een daling van de organische verkopen met 7,4% als gevolg van het zachte winterweer in Noord-Europa en een ongunstig kalendereffect van 0,2%.
 - Buiten Europa stegen de verkopen met 8,9%, bestaande uit een stijging van de organische verkopen met 7,6% als gevolg van een extreem koude en lange winter in het oosten van de VS, en een positieve impact van 2,7% uit de overname van Guardian in de VS en van vroegere franchisehouders in Canada, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 1,4% uit wisselkoersschommelingen als gevolg van de zwakkere Australische en Canadese dollar en Braziliaanse real.
- Het bedrijfsresultaat bedroeg -23,9 miljoen EUR (ten opzichte van 156,9 miljoen bedrijfsresultaat in 2013).
 - Het courante bedrijfsresultaat, dat de ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen uitsluit, bedroeg 145,3 miljoen EUR (173,5 miljoen EUR in 2013).
 - De ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen die opgenomen zijn in het bedrijfsresultaat bedroegen -169,2 miljoen EUR en omvatten de waardeverminderinglasten (niet-kaskosten) voor goodwill in het VK (89,0 miljoen EUR) en China (9,4 miljoen EUR) alsook kosten met betrekking tot wijzigingen aan het operationele model in het VK (16,4 miljoen EUR), de sluiting van de Duitse activiteit die gespecialiseerd was in de herstelling en vervanging van beglazing van zware bedrijfsvoertuigen (10,3 miljoen EUR), verkoop- en sluitingskosten in China (7,5 miljoen EUR), integratiekosten met betrekking tot de overname van Guardian Glass Co. in de VS en Spanje (6,7 miljoen EUR), herstructureringen in Italië (3,2 miljoen EUR) en in Nederland (4,0 miljoen EUR) en de voltooiing van een groot overname-/integratieproject in Canada (0,8 miljoen EUR). Ze omvatten tevens de waardeaanpassing van financiële instrumenten (-0,4 miljoen EUR) en de afschrijving van immateriële activa (11,6 miljoen EUR).
- Het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, daalde met 19,8% tot 104,7 miljoen EUR.
- In 2015 wordt een matige organische groei van de verkopen verwacht als gevolg van de verwachte aanhoudende ongunstige onderliggende markttrends. Na een initiële zachte periode was het winterweer in Noord-Europa de voorbijgane koude, en Noord-Amerika kende een relatief sterke winter. Op de opkomende markten wordt een verdere groei verwacht. Er wordt verwacht dat de aanzienlijke herstructureringskosten op het einde van 2014 in 2015 hun vruchten zullen afwerpen. Om haar financiële resultaten te verbeteren, zal de onderneming in alle domeinen innovatief blijven, de flexibiliteit van haar activiteiten versterken en verdere efficiëntie-initiatieven nastreven.

Alle persberichten van D'leteren vindt u terug op het volgende adres:
www.dieteren.com/nl/newsroom/persberichten



KERNCIJFERS

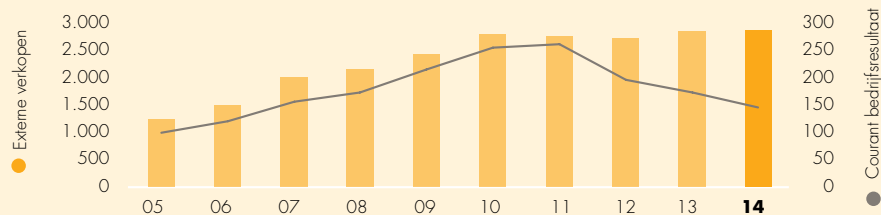
BELRON

(in miljoen EUR)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ¹	2013	2014
Aantal interventies (in miljoen eenheden)	5,3	6,1	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	11,0
Externe verkopen	1.253,7	1.507,3	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.881,1
Courant bedrijfsresultaat ²	99,2	119,9	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	145,3
Courante bedrijfsmarge	7,9%	8,0%	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,0%
Courant resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ²	59,8	72,0	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	104,7
na belastingen ²	45,8	62,7	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	76,0
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	10.932	12.731	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	26.542

¹ Na aanpassing als gevolg van de toepassing met terugwerkende kracht van de herziene IAS 19-norm op de voordelen na uitdiensttreding.

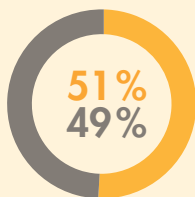
² Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen.

EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN EN VAN HET COURANT BEDRIJFSRESULTAAT SINDS 2005 (in miljoen EUR)



GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN (2014)

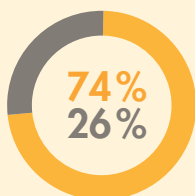
2.881,1
miljoen EUR



in miljoen EUR	2013	2014	Wijz.
• Europa	1.533,4	1.455,2	-5,2%
• Rest van de wereld	1.309,7	1.425,9	+8,9%
Totaal	2.843,1	2.881,1	+1,3%

VERDELING VAN DE INTERVENTIES (2014)

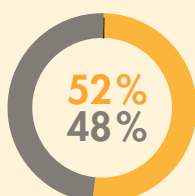
11,0
miljoen eenheden



in miljoen eenheden	2013	2014	Wijz.
• Vervanging	7,8	8,1	+3,0%
• Herstelling	3,0	2,9	-2,5%
Totaal	10,8	11,0	+1,5%

VERDELING VAN DE INTERVENTIES (2014)

11,0
miljoen eenheden



in miljoen eenheden	2013	2014	Wijz.
• Mobiele	5,7	5,7	+0,3%
• Servicepunten	5,1	5,3	+2,9%
Totaal	10,8	11,0	+1,5%