

ZICH DURVEN AANPASSEN

In 2014 daalde onze belangrijkste prestatie-indicator, het courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, met 11,5% tot 157,2 miljoen EUR, in overeenstemming met de verwachtingen die we midden december formuleerden. Deze evolutie weerspiegelt echter een zeer uiteenlopende situatie in elk van onze twee activiteiten.

Op het vlak van de **autodistributie** kon D'leteren Auto, op een nagenoeg stabiele markt, het jaar afsluiten met een gecumuleerd marktaandeel—zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen—van 22,67%, het op twee na beste resultaat in zijn geschiedenis. Zowel het marktaandeel van Škoda als dat van Porsche bereikten een historisch hoogtepunt. Volkswagen behield dan weer zijn eerste plaats op de Belgische markt met een marktaandeel van meer dan 10%. De verkopen van D'leteren Auto stegen met 1,3% en het courante bedrijfsresultaat steeg met 14,1%.

Op het vlak van de **herstelling en vervanging van voertuigbe-glazing** werd Belron geconfronteerd met heel uiteenlopende situaties naargelang van de beschouwde geografie, voornamelijk als gevolg van de impact van de winter, die heel zacht was in Europa en buitengewoon streng in de Verenigde Staten. Ondanks de organische groei van de verkopen met 1,3% kon de marginale bijdrage van de sterke stijging van de verkopen in de Verenigde Staten de impact van de in Europa opgetekende daling slechts gedeeltelijk compenseren, waardoor het courante bedrijfsresultaat van Belron daalde met 16,3%.

De twee activiteiten van de groep deden vorig jaar **aanzienlijke investeringen** om hun ontwikkeling te garanderen en hun toekomst veilig te stellen. D'leteren Auto nam respectievelijk in januari en mei 2014 tien concessies van Beerens en drie concessies van Claessens over, allemaal gelegen langs de as Brussel-Antwerpen. De kostprijs van deze overnames bedroeg ongeveer 31 miljoen EUR (inclusief vastgoed en nettoschuld). Belron investeerde op zijn beurt 14 miljoen EUR in overnames om zijn aanwezigheid te versterken, voornamelijk in de Verenigde Staten, Spanje, Italië en Canada. Er werd ook een dividend van 44 miljoen EUR betaald aan de aandeelhouders van D'leteren. De geconsolideerde netto financiële schuld van

de groep steeg tot 597,8 miljoen EUR in december 2014. De **financiële situatie** blijft zeer gezond, rekening houdend met een eigen vermogen van meer dan 1,6 miljard EUR.

De Raad van bestuur heeft dan ook beslist om aan de Algemene Vergadering voor te stellen om een **onveranderd brutodividend van 0,80 EUR** te betalen, in overeenstemming met het dividendbeleid dat erin bestaat—behoudens onvoorziene omstandigheden—een stabiel dividend te verzekeren of, als de resultaten het mogelijk maken, een gestaag stijgend dividend in vergelijking met het niveau van 2011.

In 2015 verwacht D'leteren Auto een automarkt die stabiel zou moeten blijven in vergelijking met 2014. In deze context zou het marktaandeel hetzelfde niveau als dat van 2014 moeten aanhouden. Belron verwacht een matige organische groei van de verkopen op een markt waar de ongunstige onderliggende tendensen zich zouden moeten voortzetten. Na een initiële zachte periode werd het winterweer in het noorden van Europa kouder, en Noord-Amerika kende een relatief strenge winter. De herstructureringskosten die eind 2014 werden gemaakt, zouden in 2015 hun vruchten moeten afwerpen. Bijgevolg verwacht D'leteren een stijging van het courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen 2015, groepsaandeel, met meer dan 10% in vergelijking met 2014.

De omgeving waarin de twee activiteiten van de groep evolueren, wordt gekenmerkt door stabiliteit (D'leteren Auto) of door een contrastrijke evolutie van de verwachtingen van de onderliggende markten (Belron). Het is dan ook een belangrijke doelstelling om de capaciteit van de activiteiten aan te passen aan deze marktomstandigheden. De twee activiteiten van de groep hebben vanaf 2014 een reeks belangrijke maatregelen gelanceerd om **de rentabiliteit te verbeteren**.

Bij D'leteren Auto wordt momenteel een nieuwe organisatie van het distributienetwerk ten uitvoer gelegd die gebaseerd is op een principe van verdeling van het grondgebied in homogene *market areas*, om de rentabiliteit van de onafhankelijke concessiehouders te verbeteren dankzij een betere concurrentiepositie en schaalvoordelen. In november 2014 werden de 27 *market areas* gedefinieerd en werden de '*market area leaders*' – de onafhankelijke concessiehouders die hun respectieve zone zullen leiden – geselecteerd. Bovendien wordt ook de geografische inplanting van de concessies in eigen beheer van D'leteren Auto gereorganiseerd. Eind 2014 werden de activiteiten van twee concessies al verplaatst. Belron kondigde in december 2014 een reeks maatregelen aan ter verbetering van de rentabiliteit, zoals de transformatie van het operationele model in het Verenigd Koninkrijk, de stopzetting van de activiteit voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing voor zware bedrijfsvoertuigen in Duitsland, de herstructurering van bepaalde servicepunten en van de administratieve diensten in Nederland en Italië, en de stopzetting van de glasgroothandelsactiviteiten en de sluiting van servicepunten in China. Al deze projecten boekten al forse vooruitgang sinds ze aangekondigd werden.

De **doelstellingen voor 2019**, die eind augustus 2014 werden aangekondigd, blijven onveranderd. Uitgaande van de hypothese van een stabiel marktaandeel en een lichte stijging van de gemiddelde prijs per verkochte nieuwe wagen, wordt bij D'leteren Auto een gemiddelde jaarlijkse groei van de verkopen met ongeveer 2% verwacht tussen 2014 en 2019, evenals een operationele marge die tegen 2019 ongeveer 2,5% zou moeten bedragen. Rekening houdend met normale winterse weersomstandigheden worden bij Belron een gemiddelde jaarlijkse groei van de organische verkopen met ongeveer 3% en een groei door overnames met ongeveer 1% verwacht tussen 2014 en 2019. Bovendien mikt de groep voor zijn operationele marge tegen 2019 op een niveau van ongeveer 8%.

Op langere termijn blijft de groep D'leteren onderzoek verrichten om – met het oog op de verzekering van zijn groei op lange termijn – zijn beschikbare financiële middelen te investeren, zowel in zijn huidige activiteiten als via een overname in één of meer activiteitensectoren. Onze selectiecriteria hebben onder meer betrekking op de kwaliteit van de sector en zijn groeiverwachtingen op lange termijn, op de kwaliteit, het leiderschap en de groeiverwachtingen van de investering in kwestie, alsook op het geringe risico op



technologische of regelgevende verandering. Het onderzoek beperkt zich niet alleen tot activiteiten die verband houden met de automobielsector. We overwegen ook de mogelijkheid om deze overname alleen of in partnerschap te doen. Vanuit een praktisch standpunt bestaat het onderzoeksproces uit een proactief onderzoek in sectoren die beantwoorden aan onze criteria, terwijl we blijven openstaan voor de marktopportunities.

Tot slot blijven we ons bewust van onze verantwoordelijkheid **om zaken te doen met een sterke zin voor ethiek en professionalisme, waarbij steeds meer aandacht wordt geschonken aan de sociale en ecologische uitdagingen***. D'leteren waakt er dan ook over de impact van zijn activiteiten op het milieu te beperken, een actieve rol te spelen in de ontwikkeling van de gemeenschappen waarbinnen het bedrijf actief is en duurzame relaties te onderhouden met al zijn klanten, medewerkers, partners en beleggers. De tenuitvoerlegging van dit beleid inzake maatschappelijk verantwoord ondernemerschap wordt binnen elk van onze activiteiten op autonome wijze georganiseerd, om optimaal in te spelen op de specifieke uitdagingen waarmee de verschillende activiteiten geconfronteerd worden, in overeenstemming met de regels en de waarden van de groep. In 2014 stond maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

meer dan ooit centraal in de werking van onze twee entiteiten. Op de pagina's 38 tot 55 zult u ontdekken welke acties vorig jaar bij D'leteren ondernomen of voortgezet werden op het vlak van milieubescherming, ethiek, waardering van talent en ondersteuning van de gemeenschappen.

Wij staan erop de dynamische teams in onze twee activiteiten te feliciteren met wat ze vorig jaar – in zeer moeilijke omstandigheden – gerealiseerd hebben. We staan er tevens op onze klanten, partners en aandeelhouders te bedanken voor hun trouw en hun vertrouwen.

Axel Miller
Gedelegeerd bestuurder

Roland D'leteren
Voorzitter

*D'leteren volgt de richtlijnen van de verslaggevingstandaard van het Global Reporting Initiative (GRI) – zie pagina 98 van onze Jaarrekening en -Verslag 2014. Dit verslag voldoet aan niveau C.

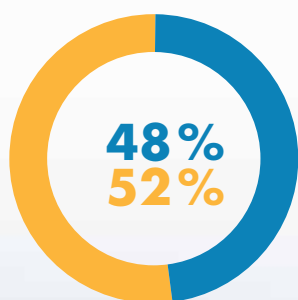


KERNCIJFERS

PER ACTIVITEIT

EXTERNE VERKOPEN

5.541,6
miljoen EUR

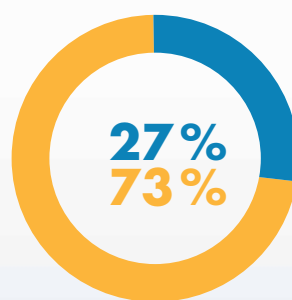


(in miljoen EUR)

	2013	2014	Wijz.
D'leteren Auto	2.627,4	2.660,5	+1,3%
Belron	2.843,1	2.881,1	+1,3%
Totaal	5.470,5	5.541,6	+1,3%

COURANT BEDRIJFSRESULTAAT*

198,6
miljoen EUR



(in miljoen EUR)

	2013	2014	Wijz.
D'leteren Auto	46,7	53,3	+14,1%
Belron	173,5	145,3	-16,3%
Totaal	220,2	198,6	-9,8%

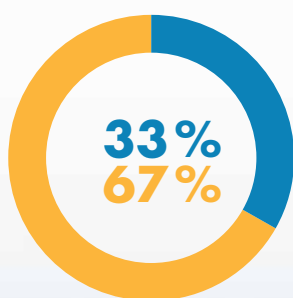
*Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen.



COURANT RESULTAAT VÓÓR
BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL*

157,2

miljoen EUR



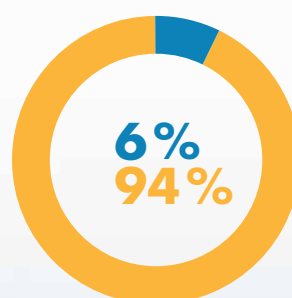
(in miljoen EUR)

	2013	2014	Wijz.
D'leteren Auto	47,1	52,5	+11,5%
Belron	130,5	104,7	-19,8%
Totaal	177,6	157,2	-11,5%

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND

28.360

gemiddeld voltijdse equivalenten



(gemiddeld voltijdse equivalenten)

	2013	2014	Wijz.
D'leteren Auto	1.601	1.818	+13,6%
Belron	25.645	26.542	+3,5%
Totaal	27.246	28.360	+4,1%

*Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen.



MARKANTE FEITEN 2014

92^{ste} AUTO- EN MOTORSALON

Dit grote evenement, georganiseerd van 16 tot 26 januari, lokt ongeveer 585.000 bezoekers. D'Ieteren Auto stelt er verschillende belangrijke nieuwe modellen voor, zoals de Volkswagen XL1, e-up ! en e-Golf, de Audi A3 Cabriolet, de Škoda Rapid Spaceback en de SEAT Leon ST.



JANUARI

TEAMWERK OVER CONTINENTEN HEEN

Bijna 60 technici uit Europa reizen naar de VS om er te helpen tegemoetkomen aan de grote vraag als gevolg van de abnormaal koude winter in het oosten en het midden van de VS. In New York daalden de temperaturen tot het laagste niveau in bijna tien jaar, en in zeven staten werd één van de 10 koudste winters ooit opgetekend. Bovendien bereikte de sneeuwval recordniveaus in veel grote hoofdstedelijke regio's in heel het land.

MAART

"BEST OF BELRON"

Na een reeks nationale en regionale wedstrijden vindt op 21 en 22 mei de 'Best of Belron' wedstrijd plaats in Rome, waar de technici van Belron hun vakmanschap van wereldklasse laten zien. Het evenement wordt om de twee jaar georganiseerd om hulde te brengen aan de technische en innovatieve vaardigheden en opleiding binnen Belron (zie pagina 33).



MEI

NIEUWE ORGANISATIE VAN HET DISTRIBUTIENETWERK

D'Ieteren Auto kondigt zijn plannen aan om zijn distributienetwerk te reorganiseren volgens een principe van verdeling van het grondgebied in homogene *market areas* die specifiek georganiseerd zijn om de rentabiliteit van de onafhankelijke concessiehouders te verbeteren dankzij een betere concurrentiepositie en schaalvoordelen. Eind februari had D'Ieteren Auto al aangekondigd de geografische ligging en de organisatie te willen herzien van de D'Ieteren Car Centers, de concessies in eigen beheer in de Brusselse regio, om hun financiële en commerciële prestaties te verbeteren (meer details op de pagina's 13 tot 17).

AUGUSTUS

D'IETEREN AUTO VERSTERKT ZIJN AANWEZIGHEID OP DE AS BRUSSEL-ANTWERPEN

D'Ieteren ondertekent een principeakkoord voor de overname van een concessie van de groep Claessens in Wilrijk (van kracht in mei) en voor de verwerving van een meerderheidsparticipatie in de drie concessies van de groep ACM in de regio van Mechelen (zie pagina 18).

MAART

EEN DUO VAN ONDERVOORZITTERS

Nicolas D'Ieteren en Olivier Périer volgen Maurice Périer op, die de leeftijdsgrens heeft bereikt, als ondervoorzitters van de Raad van bestuur van de groep.

APRIL

BELRON TRIATHLON

Werknemers van Belron uit 22 landen verzamelen op 27 september aan Dorney Lake (VK), het meer dat in 2012 dienst deed als accommodatie voor de Olympische Zomerspelen. Aan dit wereldwijde evenement nemen meer dan 1.000 mensen deel die zwemmen, fietsen en lopen ten voordele van Afrika Tikkun (zie pagina's 54-55).



SEPTEMBER

BECSA AWARDS

De 'Belron Exceptional Customer Service Awards' zijn een populair eerbetoon ter erkenning van werknemers van over de hele wereld die hun dagelijkse taken overtreffen. Op 11 november kondigt Gary Lubner, CEO van Belron, uit een opmerkelijke lijst van nominaties 22 winnaars uit 13 landen aan (zie pagina 53).



NOVEMBER

DE OP TWEE NA HOOGSTE MARKTAANDEEL

De door D'Ieteren Auto verdeelde merken behalen een gecumuleerd marktaandeel van 21,78%, de op twee na beste prestatie in de geschiedenis! Škoda en Porsche bereiken allebei een recordmarktaandeel. Volkswagen blijft het voorkeursmerk van de Belgen en behaalt als enige een jaarlijks marktaandeel van meer dan 10%.



DECEMBER