



BELRON

DE PROBLEMEN VAN KLANTEN
MET VEEL ZORG OPLOSSEN





ONZE ACTIVITEIT

Belron maakt het verschil door de **problemen van klanten met veel zorg op te lossen**. De onderneming is de wereldleider in de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, met **meer dan tien hoofdmerken** – waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten. Voortbouwend op zijn bestaande vaardigheden en knowhow **breidt Belron zijn diensten uit** met een focus op de oplossing van problemen die klanten ervaren als ze bijstand nodig hebben bij herstellingen aan hun voertuigen. Het bedrijf onderzoekt ook mogelijkheden om zijn activiteiten op het vlak van woningherstellingen te ontwikkelen.

Belron verleent elk jaar diensten aan ongeveer 15 miljoen klanten in 33 landen op 5 continenten, met een focus op **servicekwaliteit** om een zeer hoog niveau van klantentevredenheid te genereren.

	2015	2016
Klanten (in miljoen)	14,1	15,2
NPS ¹	79,5%	82,6%

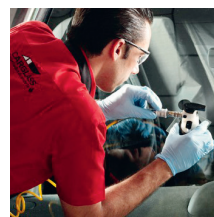
Safelite
AutoGlass

AUTOGLASS®

O'Brien

Smith & Smith
SINCE 1875

Speedy Glass



1 "Net Promoter Score"



INTERVIEW MET

**GARY
LUBNER**

CEO VAN BELRON

HET VERSCHIL MAKEN DOOR DE PROBLEMEN VAN KLANTEN MET VEEL ZORG OP TE LOSSEN

Duidelijkheid omtrent het doel van de onderneming heeft ons geholpen om te bepalen welke nieuwe diensten we willen verlenen.

Wat zette u ertoe aan om een nieuwe doelstelling te formuleren voor Belron?

We werden gedurende enkele jaren geconfronteerd met dalende markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in de ontwikkelde economieën. Dit was toe te schrijven aan het feit dat de mensen minder kilometers afleggen en minder snel rijden, met kleinere voertuigen. Er is ook minder voertuigcriminaliteit en de wegen zijn beter. We verwachten dat deze trends zich zullen voortzetten, wat in de nabije toekomst een uitdaging zal blijven voor onze huidige activiteiten.

Dit zette ons ertoe aan om in 2015 een strategische evaluatie uit te voeren, met de steun van McKinsey, waarbij we ons richtten op onze kerncapaciteiten en onze nabije markten. Tijdens deze evaluatie kwamen we tot de vaststelling dat enkel een

'bottom-up' benadering niet voldoende was en dat er ook een 'top-down' benadering vereist was, waarbij de kerndoelstelling van onze activiteit geanalyseerd werd. Als resultaat daarvan formuleerden we onze doelstelling: 'Het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen'. De duidelijkheid omtrent het doel van de onderneming heeft ons geholpen om te bepalen welke nieuwe diensten we willen verlenen, samen met criteria zoals omvang, schaalbaarheid, baanbrekende capaciteit, en de aanwending van onze capaciteiten.

Hoe evolueert uw zoektocht naar nieuwe diensten

Tijdens ons initiële werk identificeerden we vijf primaire aandachtsdomeinen in een voorlopige lijst van meer dan driehonderd domeinen. Dit waren meer bepaald: voer-

tuigdiensten, woningherstellingen, sociale diensten, beheer van verzekeringsclaims en voertuiginformatiediensten. Na verdere analyse gaven we de voorrang aan voertuigdiensten, woningherstellingen en het beheer van claims.

We benaderden de nieuwe diensten op nationale basis met onze grootste landen en evalueerden de prioriteitsdomeinen met ondersteuning van de centrale teams. Het verheugt mij dat we in december 2016 een bindende overeenkomst sloten om CARE Carrosserie in België over te nemen en de overname van Speedy Collision in Canada voltooiden - twee specialisten in de herstelling van voertuigschade. Dit waren de eerste belangrijke overnames in het kader van onze nieuwe dienstenstrategie. Bovendien hebben we onze activiteit voor het beheer van niet-glasclaims aanzienlijk uitgebreid in de VS,

waar we in 2016 meer dan 1,6 miljoen claims beheerden, in vergelijking met 0,8 miljoen in 2015. We lanceerden ook 'smart repair' diensten in onze Nederlandse en Italiaanse ondernemingen en we breidden onze mobiele voertuigschadediensten in het VK verder uit. Dit is een uitstekende vooruitgang, aangezien onze beslissing omtrent de sectoren waarop we ons zouden focussen pas eind februari werd genomen.

Kunt u uitleggen wat personeels- & klantgericht betekent?

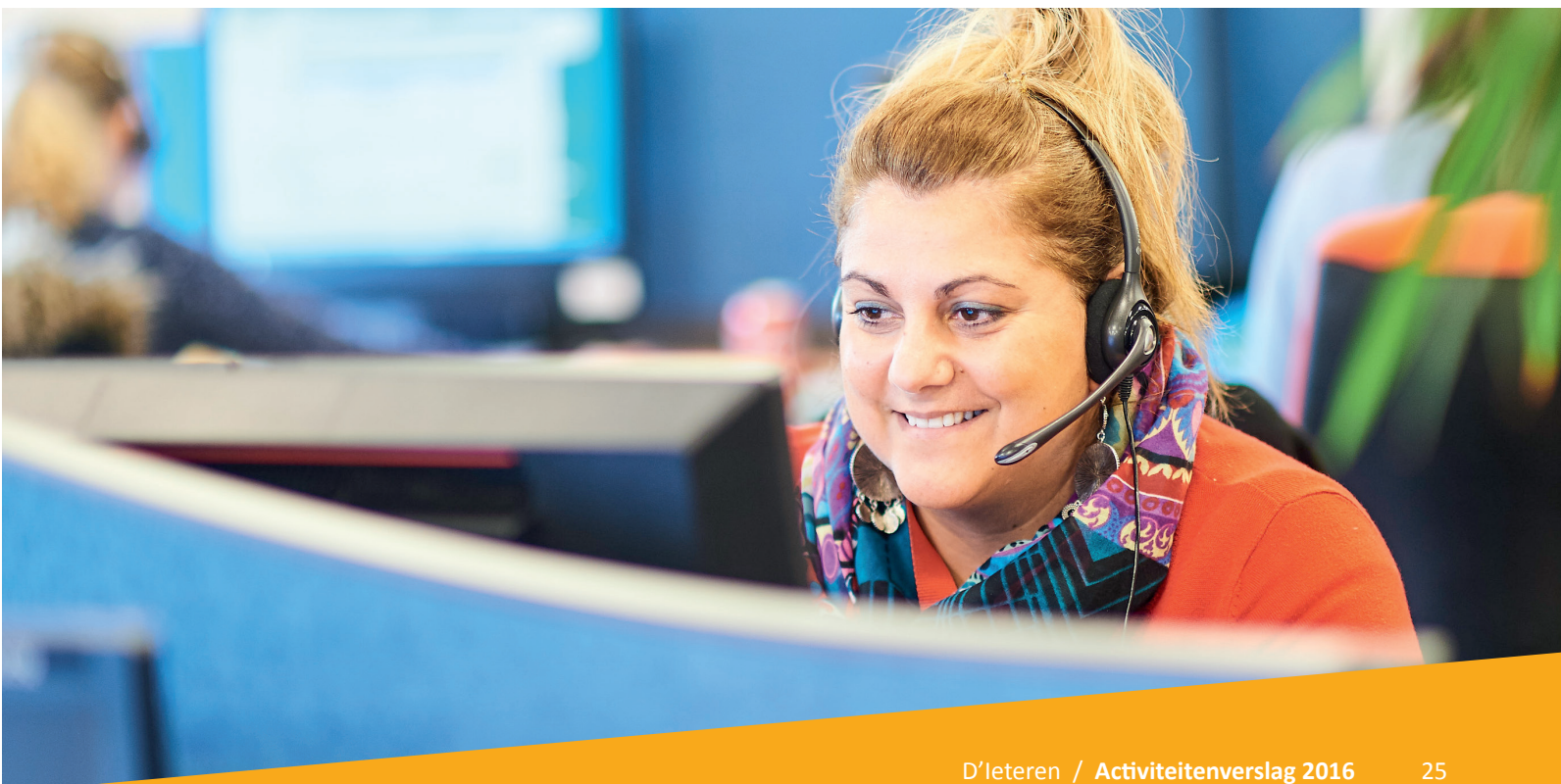
We geloven ten stelligste dat u uw klanten niet blij kunt maken als u niet eerst uw personeel blij maakt. Onze personeelsgerichte initiatieven zijn erop toegespitst om van Belron een fantastische werkplaats te maken voor ons personeel, en we gaan zelfs nog een stap verder door ernaar te streven om van Belron de beste werkplaats te maken waar ons personeel ooit gewerkt heeft. We zijn van plan om dit te realiseren door ons te focussen op vaardigheden en engagement. We bieden uitgebreide opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden om te garanderen dat we de beste technici en het beste personeel hebben in alle afdelingen van de onderneming. We hebben onlangs voor de technici een nieuwe benadering ontwikkeld die een combinatie omvat van gesimuleerde virtuele opleiding en reële praktijkopleiding. De uitstekende

We geloven ten stelligste dat u uw klanten niet blij kunt maken als u niet eerst uw personeel blij maakt.

vaardigheden van onze technici werden in de loop van het jaar in de verf gezet tijdens de 'Best of Belron' wedstrijd in Lissabon (zie rubriek Markante feiten op pagina 8). Op het vlak van engagement hebben we een maandelijkse personeelsmetriek ingevoerd, om te focussen op de promotie van onze cultuur. Dit is al geïntegreerd in 15 van onze business units, en wordt ingevoerd in nog meer business units. We ondernemen ook proactieve activiteiten ter ondersteuning van 12 specifieke domeinen waarvan we weten dat ze het engagement bevorderen.

Wat onze klanten betreft, focussen we ons op vier domeinen om klantgericht te worden: onze eigen klanten zijn, het persoonlijk maken, elke dag innoveren en consistent in verrukking brengen. 'Onze eigen klanten zijn' vereist een reëel inzicht door in de schoenen van onze klanten te gaan staan en de diensten die we aanbieden te bekijken door hun ogen, en niet vanuit ons eigen standpunt. Een van de belangrijkste

lessen die we dit jaar trokken, had betrekking op de snelheid van de dienstverlening. Veel van onze klanten verwachten niet noodzakelijk een dienst de dag zelf en zijn even tevreden als ze één of twee dagen moeten wachten tot op een moment dat hen past. 'Het persoonlijk maken' betekent dat we onze diensten aanpassen aan onze verschillende klanten. Dit kan een echte uitdaging zijn als we proberen om de operationele efficiëntie te bevorderen, maar dit is cruciaal om onze klanten in verrukking te brengen. 'Elke dag innoveren' impliceert een continue verbetering van onze diensten, waarbij we eerder focussen op incrementele verandering dan op revolutie. Tot slot moeten we een onberispelijke uitvoering verzekeren en garanderen dat we elke klant elke dag opnieuw in verrukking brengen. Het verheugt mij dat de globale Net Promoter Score van de groep in 2016 82,6% bedroeg. Dat is volgens mij het hoogste niveau van een multinationale





organisatie. Deze niet-aflattende focus op de dienstverlening biedt ook een enorme toegevoegde waarde voor onze verzekeringspartners. We weten immers dat de neiging van een polishouder om zijn polis bij zijn bestaande verzekeraar te verlengen, enorm toeneemt naarmate hij positieve ervaringen heeft met claims. Bovendien biedt dit de mogelijkheid om extra diensten aan te bieden.

Een ander initiatief dat we in 2016 namen, was het eerste start-up accelerator programma ooit bij Belron: "Drive". Innovatieve, baanbrekende ondernemingen die kunnen helpen om onze activiteiten en benadering te verbeteren om een uitzonderlijke klantenervaring te garanderen, kregen de mogelijkheid om samen te werken met ons. In ruil daarvoor konden ze rekenen op investeringen en ondersteuning om hun eigen activiteiten uit te bouwen. De winnaar van het programma was 'Sorry as a

Service', een bedrijf dat een unieke en gepersonaliseerde benadering ten opzichte van klantenrelaties aanbiedt. Ze werken nu nauw samen met onze medewerkers in het VK om een platform te ontwikkelen om eenvoudige toegang te verlenen tot informatie over de ervaring en interactie van elke klant met ons, waardoor wij een klant nog altijd in verrukking kunnen brengen, zelfs als niet alles perfect is verlopen.

Welke zijn de andere kernprioriteiten van Belron?

We blijven ons inzetten om de 'natuurlijke keuze' te worden, ongeacht op welke markt we actief zijn op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, auto-diensten, vastgoeddiensten of het beheer van claims. Dit betekent dat we de duidelijke leider willen zijn in heel onze sector; een weergaloze onderneming op het vlak van de diensten die we verlenen en de innovatie die we aanbieden.

We geloven ook in de kracht van een nationaal gestuurde, wereldwijd ondersteunde organisatie. We weten dat onze landen het dichtst bij hun markten staan en het best geplaatst zijn om uiteindelijk te beslissen hoe ze hun activiteiten beheren. We willen vermijden dat we het wiel opnieuw uitvinden, en daarom wisselen we goede praktijken uit binnen de hele organisatie. Dit is precies wat de centrale teams doen – dit zijn echte experts die zich focussen op specifieke domeinen om hun collega's in de landen te ondersteunen, en die ook zelf innovatie aanreiken.

Onze andere kernprioriteit, die volgens mij de belangrijkste van allemaal is, is inspirerend leiderschap. Ik ben er altijd van overtuigd geweest dat leiderschap het ultieme concurrentievoordeel is, en dat een organisatie succesvol is en bloeit dankzij uitstekende leiders. We meten onze leiderschapsvaardigheden regelmatig en we investeren aanzienlijke bedragen in

Focussen we ons op vier domeinen om klantgericht te worden: onze eigen klanten zijn, het persoonlijk maken, elke dag innoveren en consistent in verrukking brengen.

We willen de duidelijke leider zijn in heel onze sector; een weergaloze onderneming op het vlak van de diensten die we verlenen, en de innovatie die we aanbieden.



de ondersteuning van onze leiders in hun ontwikkeling. Het verheugt mij enorm dat onze leiderschapsmetrik in 2016 record-niveaus bereikte.

Wat is de 'Spirit van Belron'?

De 'Spirit van Belron' is onze unieke cultuur. Hoewel het altijd moeilijk is om een cultuur te vertalen in woorden, hebben we geprobeerd om de cultuur van Belron samen te vatten in vier woorden: Caring - Driven - Collaborative - Genuine. We geloven in zorg dragen voor onze klanten, onze mensen en onze gemeenschappen. We streven ernaar om uitzonderlijk te zijn in plaats van gewoon. We zijn ervan overtuigd dat we samen verder kunnen komen dan apart, en tot slot geloven we dat echtheid

cruciaal is voor onze duurzaamheid op lange termijn. We vierden onze cultuur tijdens de Spirit of Belron Challenge in september, en het verheugde mij dat dit jaar 2.000 sportievelingen uit 27 landen deelnamen aan sportevenementen, waaronder een triatlon, een duatlon en onze eerste halve marathon. We zamelden ook meer dan EUR 1 miljoen in voor Afrika Tikkun, het liefdadigheidsdoel van onze onderneming. Het verheugde mij ook dat acht van onze landen de gouden standaard behaalden op het duurzaamheidsplatform van Ecovadis.

Wat vindt u van 2016 in het kader van uw strategische prioriteiten?

De eerste opmerking die we kunnen maken, is dat een aantal markten voor de

vervanging en herstelling van voertuigbeglazing – in overeenstemming met de verwachtingen – een verdere daling kenden in de ontwikkelde economieën. Dit was een uitdaging voor onze managementteams in alle landen. De markten waren vooral uitdagend in Frankrijk en Italië met brandstofstakingen in Frankrijk die een impact hadden op het aantal afgelegde kilometers en een bijzonder droge winter in Italië die de onderliggende trends nog verergerde. We boekten een bijzondere waardevermindering van activa met betrekking tot onze Italiaanse activiteiten, aangezien we geen marktherstel verwachten.

Ondanks deze tegenwind steeg het aantal klanten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing met 4% van 10,9 miljoen tot 11,3 miljoen en bereikten we op servicevlak een recordniveau van 82,6% NPS



dankzij onze klantgerichte activiteiten. Dit was te danken aan een groot aantal verkoop- en marketinginitiatieven die erop gericht waren waarde aan te bieden aan zowel de automobilist als onze belangrijke verzekerings- en vloot- en leasepartners. We introduceerden op verschillende markten diensten voor het beheer van claims inzake de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing om de administratieve kosten van onze partners te drukken, terwijl we ook het bewustzijn en de voorkeur van de automobilisten versterkten dankzij innovatieve marketing - zowel op traditionele als op digitale wijze. Onze Amerikaanse onderneming, Safelite AutoGlass, boekte de sterkste groei van het aantal bediende klanten: een stijging met 6%, wat een uitstekend resultaat is. Ik ben ook tevreden over de investeringen die we deden om te garanderen dat we automobilisten kunnen helpen die Advanced Driver Assistance Systems (zie kader hieronder) in hun voertuigen hebben, zonder hen te moeten doorverwijzen naar hun concessies. Zo kunnen we de dienstverlening verbeteren en de kosten voor onze klanten en partners drukken.

Ik ben tevreden over het herstel in het VK na de verstoring die gepaard ging met de wijzigingen die in 2014 en 2015 werden doorgevoerd met betrekking tot het operationele model, hoewel de daling van het Britse pond na de Brexit-stemming resulteerde in hogere glaskosten en in een bijzondere waardevermindering van activa omdat de eurowaarde van onze Britse activiteit daalde. We boekten ook een bijzondere waardevermindering met betrekking tot onze Nederlandse onder-



Ik ben er altijd van overtuigd geweest dat leiderschap het ultieme concurrentievoordeel is, en dat een organisatie succesvol is en bloeit dankzij uitstekende leiders.

neming als gevolg van de verwachte verdere marktdalingen die de rentabiliteit van deze activiteit verder onder druk zullen zetten.

Het *aangepast* bedrijfsresultaat steeg met 5% tot 191 miljoen EUR, voornamelijk dankzij lagere verliezen in het VK en een grotere bijdrage van de VS, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling in Italië en verscheidene andere Europese landen en hogere kosten voor het incentiveplan op lange termijn voor het management. De verbetering van de winstgevendheid on-

danks dalende markten geeft ons een goede basis om onze nieuwe dienstenstrategie uit te bouwen.

Zoals altijd kan niets van dit alles gerealiseerd worden zonder hard werk en toewijding van onze fantastische mensen die elke dag opnieuw alles in het werk stellen om de problemen van onze klanten op te lossen. Ik ben ieder van hen buitengewoon dankbaar.

ADAS

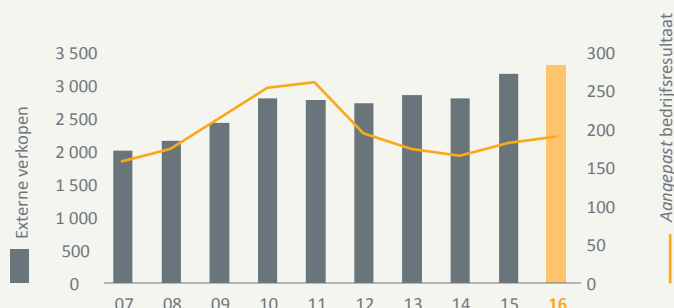
De complexiteit van de voertuigen blijft toenemen, en dit impliceert technische uitdagingen bij de vervanging van een voorruit. Dat is jarenlang het geval geweest met items zoals verwarmingselementen en regensensoren. Maar de voorbije jaren werd Belron geconfronteerd met de uitdaging van Advanced Driver Assistance Systems ('ADAS'), waarvan er veel uitgerust zijn met een in de achteruitkijkspiegel gemonteerde camera die bevestigd is aan de voorruit. In overeenstemming met de specificaties van de fabrikant moeten de ADAS na een voorruitvervanging opnieuw gekalibreerd worden om te garanderen dat de systemen correct blijven werken.

Belron heeft samengewerkt met gespecialiseerde herkalibratiebedrijven om tools en technieken te ontwikkelen om te garanderen dat we de systemen opnieuw kunnen kalibreren als onderdeel van de dienstverlening, in plaats van de klanten te moeten doorverwijzen naar andere leveranciers. We hebben geïnvesteerd in herkalibratietools en in 2016 voerden we meer dan 70.000 herkalibraties uit in het kader van onze vervangingsdiensten. We verwachten dat dit aantal in 2017 verder zal stijgen aangezien voertuigen met ADAS steeds gangbaarder worden en we daarop overeenkomstig zullen reageren.



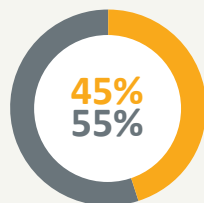
(in miljoen EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aantal interventies (in miljoen eenheden)	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	10,5	10,9	11,3
Externe verkopen	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7
Aangepaste bedrijfsmarge ¹	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ¹	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4
na belastingen ¹	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340

VERKOPEN EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT¹ (in miljoen EUR)



GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN

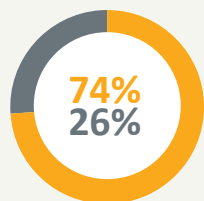
3.305,4
miljoen EUR in 2016



in miljoen EUR	2015	2016	Wijz.
EUROPA	1.453,9	1.482,4	+2,0%
REST VAN DE WERELD	1.707,3	1.823,0	+6,8%
Totaal	3.161,2	3.305,4	+4,6%

VERDELING VAN DE INTERVENTIES

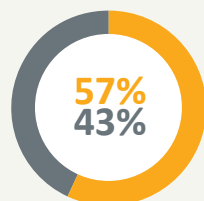
11,3
miljoen jobs in 2016



in miljoen eenheden	2015	2016	Wijz.
VERVANGING	8,1	8,4	+3,7%
HERSTELLING	2,8	2,9	+3,6%
Totaal	10,9	11,3	+3,7%

VERDELING VAN DE INTERVENTIES

11,3
miljoen jobs in 2016



in miljoen eenheden	2015	2016	Wijz.
MOBIEL	6,0	6,4	+6,7%
SERVICEPUNTEN	4,9	4,9	+0,0%
Totaal	10,9	11,3	+3,7%

¹ Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 48).