

BELRON

WERELDLEIDER OP HET VLAK VAN HERSTELLING EN VERVANGING VAN VOERTUIGBEGLAZING



 **CARGLASS®**  **Safelite®**  **AUTOGLASS®**
AutoGlass

 **Lebeau**
Vitres d'autos

 **O'Brien**

 **Smith & Smith**
SINCE 1875

 **Speedy Glass**

ONZE ACTIVITEIT

Belron is wereldleider op het vlak van herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. Met meer dan **tien hoofdmerken** – waaronder Carglass®, Safelite®, AutoGlass en Autoglass® – en een netwerk van filialen en franchisehouders in 33 landen over vijf continenten, voerde het bedrijf in 2015 een interventie om de drie seconden uit. Dankzij 2.376 servicepunten en 9.879 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 alsook vlootbeheerders, die het bedrijf toelaten schadeclaims af te handelen van A tot Z en zo het administratieproces aanzienlijk te vereenvoudigen.

	2014*	2015
Mobiele service-units	9.257	9.879
Servicepunten	2.370	2.376

* Exclusief Brazilië en China.

GESPREK MET GARY LUBNER CEO VAN BELRON

TRANSFORMATIE VOOR DE TOEKOMST

“Dankzij onze diepge-
wortelde innovatie en
drijfkracht blijven we
koplopers.”

Hoe zult u ervoor zorgen dat Belron een koploper blijft op het vlak van de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing in uw landen?

Gary Lubner: In 2015 werden we in veel landen verder geconfronteerd met verslechterende marktomstandigheden ondanks een tweede uitzonderlijke winter in de VS. Onderliggende factoren zoals afgelegde kilometers, snelheid, vooruitgrootte en wegomstandigheden blijven op alle ontwikkelde markten leiden tot een daling van het glasbreukpercentage. Het winterweer compenseerde deze trends in de VS, maar niet in Europa. Als reactie op deze uitdagingen implementeerden we tal van nieuwe initiatieven, zowel om ons marktaandeel te vergroten als om onze operationele efficiëntie te verbeteren. Naar gewoonte wisselde de groep ook ideeën uit tussen de verschillende landen om het maximum te halen uit zowel onze schaalgrootte als onze reikwijdte.

Kunt u ons hierover meer vertellen? Wat betekent dit bijvoorbeeld voor uw verkoop- en marketingactiviteit?

Gary Lubner: Dankzij onze diepgewortelde innovatie en drijfkracht blijven we koplopers. Veel van onze businessunits zijn nieuwe en fascinerende opportuniteiten aan het verkennen, onder impuls van de veranderende markten en de technologie-ontwikkelingen. Safelite® in de VS geeft bijvoorbeeld echt het voorbeeld hoe we het maximum kunnen halen uit de belangrijke nieuwe mogelijkheden die digitale technologie biedt.

Zowel bij Safelite als binnen de hele groep zijn we onze business online aan het uitbreiden, door voort te bouwen op de basis die de voorbije jaren werd gelegd. Meer dan 60 % van de online klanten van Safelite gebruikt nu een mobiel toestel. Dat zet ons ertoe aan ons te focussen op de ontwikkeling van een vereenvoudigde klantenervaring. Allemaal met de bedoeling de klanten de kans te bieden ons te bereiken op de manier die hen het beste schikt. En we boeken echt succes op dit vlak, omdat de dingen die we doen gebaseerd zijn op feedback van onze klanten. Dit is fascinerend werk, omdat we gemerkt hebben dat kleine veranderingen echt een groot verschil kunnen maken voor de klant. Een voorbeeld van de vooruitgang die we op dit vlak boeken, is de aanzienlijke stijging van de verhouding afspraken die online worden gemaakt.

We boeken ook goede resultaten door gebruik te maken van ‘paid search’ campagnes en we investeren aanzienlijk in di-

gitale reclame. De onderneming heeft ook de nadruk gelegd op de ontwikkeling van haar activiteiten op sociale media – zowel geplande activiteit als snelle reactieve activiteit om opportuniteiten te grijpen als er relevante thema’s opduiken. In tegenstelling tot bij traditionele marketing gaat het hier om minuten en uren, niet om dagen en weken.

We blijven het businesslandschap transformeren met zeer succesvolle promoties, en we kunnen enkele goede voorbeelden geven van Carglass® Frankrijk. Na zijn eerste ruitenwispermotie in 2012 (waarbij klanten gratis ruitenwissers kregen als ze hun voorruit lieten herstellen of vervangen) organiseerde Carglass® Frankrijk in 2015 drie ruitenwispermoties, een promotie waarbij de klanten een carwash-kaart kregen en nog een andere promotie met een abonnement voor de automatische toldienst op snelwegen. Deze promoties werden ook ondersteund door andere geïntegreerde activiteiten, zoals educatieve campagnes met doelgerichte veiligheidsboodschappen.

Een andere fascinerende manier waarop we onze activiteit transformeren, is door TPA-diensten (Third Party Administration) in te voeren in verschillende landen. We beheren al TPA-businesspartnerships in de VS en Canada, waardoor we instaan voor de afhandeling en administratie van claims voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing voor een groot aantal van de grootste Noord-Amerikaanse verzekeringsmaatschappijen. Vorig jaar realiseerden we onze meest opmerkelijke uitbreiding op dit vlak in Australië, waar we met een grote verzekeraar een partnership aangingen om TPA-diensten aan te bieden. TPA versterkt en verbetert onze relatie met onze verzekeringspartners en is een cruciale manier om toegevoegde waarde te bieden aan deze partners. Hoewel Europa doorgaans minder opportuniteiten biedt op dit vlak, handelen we claims af voor en verlenen we TPA-diensten aan enkele grote Europese verzekeraars en blijven we actief opportuniteiten nastreven in al onze belangrijke regio's.

GODELIEVE BIESMANS
Customer Contact Centre Agent

“In november 2015 werd de hoogste Net Promoter Score ooit voor de hele Belron groep opgetekend: 84,3 %.”

Zijn er operationele successen waarop u trots bent?

Gary Lubner: Ik ben ongelooflijk trots dat we records blijven neerzetten op het vlak van onze klantendienst. Een consistent superieure dienstverlening aanbieden is echt fundamenteel voor Belron, en we meten dit aan de hand van de Net Promoter Score die aangeeft hoeveel klanten zeggen dat ze niet alleen opnieuw een beroep zouden doen op ons, maar ons ook zouden aanbevelen aan anderen. Ondanks alle uitdagingen van het voorbije jaar slaagden we erin maandelijkse recordscores te behalen in Australië, Griekenland, Frankrijk, Canada, Denemarken, de VS, Nederland en Zweden. In november 2015 werd zelfs de hoogste Net Promoter Score ooit voor de hele Belron groep opgetekend: 84,3 %.

We realiseerden een innovatieve netwerkuitbreiding bij Carglass® Frankrijk. Het was de bedoeling het netwerk uit te breiden in minder dichtbevolkte regio's, met low-cost 'mobiele servicepunten' zoals containers speciaal gebouwd voor de activiteit van Carglass® en gedeelde locaties. Een cruciaal element voor deze uitbreiding was het partnership met Total, waardoor servicepunten van Carglass® opdoken binnen het grootste tankstationnetwerk in Frankrijk. In 2015 opende Carglass® Frankrijk 83 nieuwe servicepunten. Daardoor steeg het totale aantal servicepunten binnen het netwerk tot 422.

Belron heeft de reputatie een koploper te zijn op het vlak van nieuwe ontwikkelingen in de sector. Een prachtig voorbeeld hiervan is de manier waarop we het voortouw nemen op het vlak van Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) – hoogtechnologische systemen ontwikkeld om de bestuurder te helpen. Onze capaciteit op dit vlak werd ontwikkeld in verschillende landen, met cruciale knowhow van Belron Technical, onze R&D-afdeling.

Onze deskundigheid op het vlak van ADAS-plaatsing en functionaliteit is in combinatie met ons gestandaardiseerd proces voor camerakalibratie werkelijk uniek in de sector, en we zijn snel aan het uitgroeien tot dé oplossing voor kalibratiebehoeften. We werken samen met gerespecteerde technologieleveranciers die experts zijn in hun sector om een multimerken kalibratieoplossing aan te reiken, en we maken



gebruik van gespecialiseerde Target Boards om camera's te kalibreren. Als resultaat hiervan kunnen we in Europa momenteel 95 % kalibreren van alle voertuigen die uitgerust zijn met een camera en die binnengebracht worden voor een voorruitvervanging, en we zijn aan het samenwerken met onze technologiepartners om tegen midden 2016 meer dan 99 % te bereiken en dit uit te breiden tot Noord-Amerika en Australazië.

Ik ben ook trots op al het werk dat achter de schermen wordt verricht om te garanderen dat we doeltreffend en efficiënt zijn. We gebruiken het "Our People's Time Index" (OPTI) productiviteitschema dat duidelijk aantoont waaraan onze technici tijd spenderen en we volgen kernactiviteiten op zoals plaatsing, reistijd, klantendienst en administratieve taken. Daarnaast identificeren we hoeveel tijd wordt gespendeerd 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. In 2015 stelden we ook alles in het werk om ons

OPTI-schema te ontwikkelen en uit te breiden om een intelligentere personeelsplanning mogelijk te maken. Carglass® Duitsland is een mooi voorbeeld van ons productiviteitschema in actie, met een gestructureerde benadering om een intelligentere meting, planning en uitvoering van het werk door onze technici te bevorderen.

Welke waren de grootste operationele uitdagingen waarmee Belron het voorbije jaar geconfronteerd werd?

Gary Lubner: We werden in de loop van het jaar geconfronteerd met enkele belangrijke uitdagingen. In Italië hebben we efficiëntiewijzigingen doorgevoerd nadat één van onze belangrijkste verzekeringspartners in december 2014 zijn eigen netwerk uitbouwde voor de afhandeling van glasclaims, wat leidde tot een aanzienlijke daling van de volumes. En in Duitsland beslisten we om onze activiteit voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing voor zware bedrijfsvoertuigen stop te zetten.

In het VK voltooiden we ons grootschalig herstructureringsprogramma en schakelden we over op een volledig mobiel businessmodel ter vervanging van ons vroegere netwerk van servicepunten. De invoering van een nieuw businessmodel op deze schaal leidde tot wat verstoring en enkele operationele uitdagingen, maar de impact nam snel af naarmate deze problemen aangepakt werden. De activiteit in het VK is nu aanzienlijk beter uitgerust om tegemoet te komen aan de uitdagingen van de veranderende markt, zowel nu als in de toekomst.

In Nederland hadden we meer concurrentie en prijsdruk verwacht en hadden we overeenkomstig een aantal veranderingen gepland, om zo een veel kostenefficiënter model te ontwikkelen. We evolueerden naar een netwerk van kleine servicepunten met één, twee of drie technici en met een nieuwe lay-out en 'look & feel'. We verhuisden ook een aantal servicepunten waardoor we aanzienlijk konden besparen op de huur.

Deze transformatie zowel in het VK als in Nederland had tot doel onze marktpositie te vrijwaren en te versterken, en

tegelijktijd op lange termijn en op een duurzame basis te resulteren in een rendabele activiteit.

Hoe werd uw groeimarktstrategie in de loop van 2015 gewijzigd?

Gary Lubner: We hadden het de voorbije jaren heel moeilijk om een rendabele groei te realiseren op de groeimarkten. Ik schrijf dit toe aan twee belangrijke factoren: ten eerste een gebrek aan geavanceerdheid en controle in het verzekeringssegment, en ten tweede de turbulentie op deze markten.

In 2009 boorden we de Chinese markt aan en breidden we onze aanwezigheid via overnames uit tot verschillende steden. De transformatie van de vroegere door de eigenaar beheerde ondernemingen tot

dochterondernemingen van een grote multinational vereiste aanzienlijke kostenverhogingen om het vereiste compliance-niveau te bereiken. Maar wegens het gebrek aan verfijning op de markt slaagden we er niet in een omzetniveau te genereren dat evenredig was met deze hogere kosten. Naarmate

“De activiteit in het VK is nu aanzienlijk beter uitgerust om tegemoet te komen aan de uitdagingen van de veranderende markt, zowel nu als in de toekomst.”

MARJORIE SZTOMPKA
Branch Manager



we groeiden bleven de compliance-kosten stijgen. Na een gedetailleerde herziening in 2015 namen we de beslissing dat het te duur zou zijn voor de groep om de activiteiten op deze markt voort te zetten.

In Brazilië waren de turbulente economie en markt de voorbije jaren nefast voor onze winstgevendheid. Hoewel onze verliezen in 2015 daalden, verheugt het ons dat we begin 2016 een joint-venture overeenkomst konden sluiten met Advisia. Dit zal de onderneming het voordeel bieden van lokale ondernemers, ondersteund door de wereldwijde kennis en vaardigheden van Belron.

Onze andere groeimarktactiviteiten in Rusland en Turkije zetten allebei aanvaardbare prestaties neer.

Kunt u ons vertellen wat de toekomst in petto heeft voor Belron?

Gary Lubner: Als we vooruitblikken, zijn we van mening dat de onderliggende trends op de ontwikkelde markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing die we de voorbije jaren vastgesteld hebben, zich zullen voortzetten. We verwachten afnemende volumes en verdere prijsdruk aangezien alle marktspelers marktaandeel nastreven.

We zijn van plan om verdere initiatieven, commerciële acties en efficiëntieverbeteringen te organiseren als reactie hierop,

TIMUR KARATMANLI
Branch Manager



om onze leiderspositie te behouden en om de sector te consolideren indien dat aangewezen is, zoals met onze overname van franchisenetwerken in Nederland en Duitsland in 2015. Deze overnames bieden ons de mogelijkheid om verschillende servicemodellen aan te bieden op de markt. We zullen de vruchten blijven plukken van de veranderingen die ik al beschreven heb, en we zullen verdere transformaties doorvoeren in 2016 en daarna, om de toekomstige uitdagingen te kunnen aangaan.

Terwijl we blijven geloven in onze capaciteit om waarde te creëren op de markten van herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, organiseerden we in 2015 een gedetailleerde strategische herziening, met de steun van consultants van McKinsey die nieuwe servicemarkten identificeerden waar we het maximum kunnen halen uit onze kerncompetenties om een toekomstige rendabele groei te realiseren. Onze focus ligt voornamelijk op de verlening van bijkomende 'nooddiensten' aan klanten voor hun voertuigen en in hun woning. We zijn opgetogen over de opportuniteiten die geïdentificeerd werden, en we zullen die verder uitwerken in 2016 en daarna. Centraal staat onze doelstelling om het verschil te maken voor onze klanten door hun dagelijkse problemen zorgzaam op te lossen.

“Centraal staat onze doelstelling om het verschil te maken voor onze klanten door hun dagelijkse problemen zorgzaam op te lossen.”



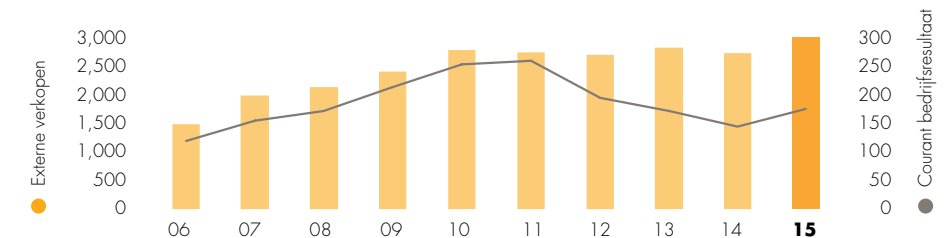
BELRON

KERNCIJFERS

(in miljoen EUR)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ¹	2015
Aantal interventies (in miljoen eenheden)	6,1	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	10,5	10,9
Externe verkopen	1.507,3	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2
Courant bedrijfsresultaat ²	119,9	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0
Courante bedrijfsmarge	8,0 %	7,8 %	8,1 %	8,9 %	9,1 %	9,5 %	7,2 %	6,1 %	5,9 %	5,8 %
Courant resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ²	72	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6
na belastingen ²	62,7	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	12.731	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	25.608

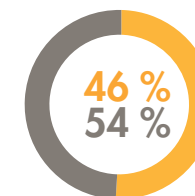
¹ Aangepast om de beëindigde activiteiten in het segment voertuigbeglazing te weerspiegelen. Zie toelichtingen 2 en 41 van de Geconsolideerde jaarrekening 2015.
² Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 40).

EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN EN VAN HET COURANT BEDRIJFSRESULTAAT SINDS 2006 (in miljoen EUR)



GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN

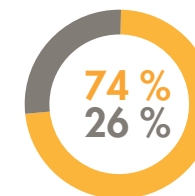
3.161,2
miljoen EUR in 2015



in miljoen EUR	2014	2015	Wijz.
• Europa	1.455,2	1.453,9	-0,2 %
• Rest van de wereld	1.337,4	1.707,3	+27,7 %
Totaal	2.792,6	3.161,2	+13,2 %

VERDELING VAN DE INTERVENTIES

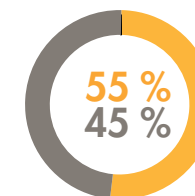
10,9
miljoen jobs in 2015



in miljoen eenheden	2014	2015	Wijz.
• Vervanging	7,7	8,1	+4,3 %
• Herstelling	2,8	2,8	+0,2 %
Totaal	10,5	10,9	+3,2 %

VERDELING VAN DE INTERVENTIES

10,9
miljoen jobs in 2015



in miljoen eenheden	2014	2015	Wijz.
• Mobiel	5,7	6,0	+5,7 %
• Servicepunten	4,8	4,9	+0,4 %
Totaal	10,5	10,9	+3,2 %