



Belron

Het verschil maken door de problemen
van klanten met veel zorg op te lossen



Onze activiteit

Belron heeft een duidelijke doelstelling: 'het verschil maken door de problemen van mensen met veel zorg op te lossen'. Belron is de wereldleider in de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing in 39 landen, via eigen ondernemingen en franchisenemers, met toonaangevende merken, zoals Carglass®, Safelite® en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsmaatschappijen.

	2016	2017	2018	2019
Consumenten (in miljoen) ¹	15,5	16,8	18,2	18,2
NPS ²	82,6%	83,1%	82,8%	84,2%

¹ Inclusief franchisenemers

² Net Promoter Score



*Boodschap van
Gary Lubner,
CEO of Belron*



“Het was ons doel om het bedrijf winstgevender te maken, in het bijzonder door een betere aankoop, meer productiviteit en joboptimalisatie”

2019 was een uitstekend jaar voor Belron, en dit grotendeels dankzij het succes van ons programma voor bedrijfstransformatie Fit for Growth. Dankzij de focus op het stimuleren van de financiële prestaties van het bedrijf, zorgde het programma voor een sterke omzet- en winstgroei, terwijl we ons blijven inzetten voor onze doelstelling om het verschil te maken voor onze klanten, mensen en maatschappij.

Fit for Growth richtte zich op het versnellen van de prestaties op een aantal cruciale gebieden in onze activiteit van herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. We pasten aan wanneer en hoe we adverteerden en konden zo onze digitale marketing verder ontwikkelen, terwijl we gerichte tv- en radioreclame bleven maken. We boekten aanzienlijke vooruitgang op het gebied van herkalibratie door meer te investeren in de vaardigheden en het bereik ervan. We zijn trots om met onze 875.000 kalibraties in 2019 de technische experts op dit gebied te zijn. Er was ook een stijging van onze producten en diensten met toegevoegde waarde (vooral ruitenwissers), waarbij 19 % van onze klanten voor een herstelling of vervanging van voertuigbeglazing extra producten kochten.

Dankzij die successen, in combinatie met een voortdurende focus op het uitbouwen van onze merken en het versterken van onze samenwerkingsverbanden met verzekerings-, wagenpark- en leasemaatschappijen bereikten we een recordomzet en verlenen we diensten aan een recordaantal klanten. Onze hoogste prioriteit blijft onze klanten en we zijn trots op onze globale NPS-score van 84,2 % voor 2019. Daarnaast was ons doel om het bedrijf winstgevender te maken, in het bijzonder door een betere aankoop, meer productiviteit en joboptimalisatie. Op het gebied van aankoop hebben we onze omvang optimaler benut, vooral bij de aankoop van voertuigbeglazing en polyurethaan.

We verbeterden de productiviteit van onze technici via een nieuwe metriek, Our People's Time Index, waarmee we inefficiënte bedrijfsprocessen konden identificeren en bijstellen. Tegelijkertijd ontwikkelden we nieuwe werkwijzen voor technici via een plan voor joboptimalisatie. Het bedrijf bleef gericht op het behoud van een efficiënte toeleveringsketen, door gebruik te maken van de regionale structuur die we in 2018 invoerden. Doordat we drie regio's vormden (Noord-Amerika, Eurozone en de rest van de wereld) konden we onze omvang optimaler benutten.



“Onze hoogste prioriteit blijft onze klanten”

We verbeterden ook onze werkwijzen dankzij een nieuwe vorm van verslaggeving en de introductie van maandelijkse evaluaties voor elk land en elke regio met een evenwichtig verdeelde aandacht voor prestaties, projecten en mensen. We namen nieuwe leiders aan voor onze HR- en IT-functies, waarmee we voor extra expertise zorgden binnen die twee belangrijke gebieden. We lanceerden eveneens een nieuw programma voor talentmanagement en opvolgingsplanning om ons talent te ontwikkelen en een platform voor de toekomst uit te bouwen. In alle drie de regio's werden grote technologieprojecten opgestart, die gebaseerd zijn op business process reengineering en het gebruik van cloudgebaseerde technologie. Ik ben enthousiast over het toekomstige potentieel op beide functionele gebieden.

Tijdens die transformatieperiode was het essentieel om onze mensen te betrekken bij dit avontuur. Ik ben blij dat we dit jaar een hoog niveau van medewerkersbetrokkenheid konden behouden en aan 77 mensen in het bedrijf een Belron Exceptional People Award konden uitreiken voor 'uitmuntende prestaties'. Ik ben de fantastische mensen hier bij Belron eeuwig dankbaar.

Belron neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid zeer serieus en we blijven hard werken om onze recyclingpercentages en duurzaamheidscijfers in het hele bedrijf te verbeteren. We weten echter dat er ons nog veel te doen staat.

We hebben een indrukwekkend jaar achter de rug op het gebied van geldinzameling voor goede doelen. Met de Spirit of Belron Challenge zamelden we een recordbedrag in, de ideale manier om het 25-jarige bestaan van Afrika Tikkun te vieren. Die geldinzameling was de afsluiter van een geweldig jaar voor Belron, waarop ik enorm trots ben. Ik ben alle mensen die dit mogelijk hebben gemaakt, ongelooflijk dankbaar.

> Overzicht van 2019

Bedrijfsklimaat

De strenge winter in Noord-Amerika, in vergelijking met 2018, leidde er tot een grote vraag naar herstelling en vervanging van autobeglazing (VGRR), terwijl de vraag in Europa door de zachtere winter sterk daalde tijdens de eerste helft van het jaar.

VGRR-diensten worden technisch steeds complexer door de sterke opkomst van geavanceerde rijhulpsystemen (ADAS). Daardoor zijn verbeterde vaardigheden en meer kennis op het gebied van herkalibratie vereist. Naar schatting werden in 2019 in ongeveer 16 % van de wagens in Noord-Amerika en Europa geavanceerde rijhulpsystemen op de voorruit gemonteerd, ten opzichte van 10 % eind 2018.

De vraag van automobilisten, verzekeraars, wagenpark- en leaseklanten bleef consistent, met een focus op gemak en waarde. Dit vereist een blijvende investering in sensibilisering op gebied van herstellingen en een grotere operationele voetafdruk, aangezien voor een goede herkalibratie een vlak platform en goede verlichting vereist is. Door de toenemende complexiteit van voertuigbeglazing moeten glasfabrikanten meer investeren, wat in de toekomst zal leiden tot hogere kosten en prijzen. Er waren geen significante veranderingen qua concurrentie in 2019.

Voor 2020 voorspellen we een relatief stabiele vraag naar VGRR-diensten in de gebieden waarin Belron actief is. In Noord-Amerika zou er weliswaar iets minder vraag zijn, als we uitgaan van een gemiddelde wintertemperatuur in vergelijking met de strenge winter van 2019. We verwachten dat de diensten technisch complexer zullen worden, zeker op het gebied van ADAS-herkalibratie. De vraag van

klanten wordt verwacht constant te blijven, aangezien in de concurrerende omgeving geen significante veranderingen voorspeld worden.

Belangrijkste verwezenlijkingen

- Belron kon het recordaantal van 18,2 miljoen consumenten van 2018 behouden.
- Klantenservice blijft centraal staan bij Belron, en dat bleek ook uit de NPS-score van 84,2 %, de hoogste score ooit voor Belron.
- In 2019 verrichte Belron 875.000 kalibraties, een stijging van 112 % in vergelijking met het jaar voordien. Zo verzekert Belron de veiligheid van meer bestuurders op de weg.
- In 2019 zamelden we met de jaarlijkse 'Spirit of Belron Challenge' een recordbedrag van 26 miljoen ZAR in. De ideale manier om het 25-jarige bestaan van Afrika Tikkun te vieren (<https://afrikatikkun.org/>).
- Belron bereikte een recordomzet van 4,2 miljard euro. Dat heeft onder andere te maken met de uitbreiding van onze activiteiten in de VS na de overname van TruRoad Holdings Inc. (TruRoad).
- Belron maakten 'meer verschil' voor onze klanten dankzij onze producten en diensten met toegevoegde waarde.
- Belron bleven ons inzetten voor het milieu. In 2019 recycleerden we 68 % van het glas, dat is meer dan ooit tevoren.



Johan Mortier - hoofd van Belron Technical

Beantwoorden aan een snelgroeiende ADAS-markt

In 2019 steeg het aantal ADAS-systemen (geavanceerde rijhulpsystemen) exponentieel, omdat veiligheidssystemen in voertuigen steeds vaker voorkomen.

Belron speelde in op die marktgroei door wereldwijd te investeren in zijn kennis, vaardigheden en bereik op het gebied van herkalibratie. Dankzij ons transformatieprogramma Fit for Growth kon het bedrijf een uitgebreid actieplan volgen om de groei en winst te versnellen en tegelijkertijd de veiligheid van de klant te verbeteren.

Een beter bereik van de herkalibratietools was essentieel. We gebruikten niet alleen tools van twee van de meest toonaangevende herkalibratieleveranciers ter wereld, maar we bleven ook ons bereik verder uitbreiden via een globale samenwerking met een over-the-air-leverancier die

originele tools van voertuigfabrikanten gebruikt om een betrouwbare herkalibratie te verzekeren. Dankzij een nauwe samenwerking met onze drie herkalibratiepartners kunnen we verzekeren dat we op elk moment toonaangevende herkalibratiemogelijkheden hebben.

Onze technici opleiden en onze belangrijkste klanten informeren over het belang van een correcte kalibratie (en de impact van een slechte kalibratie) was ook een van de voortdurende aandachtspunten. We zijn trots dat ons kalibratiewerk door het Institute of Motor Industry (IMI) werd goedgekeurd volgens een industriestandaard, een primeur voor een wereldwijd VGRR-bedrijf. Dankzij onze globale focus en onze blijvende investering zijn we nu het grootste herkalibratiebedrijf ter wereld.

Hugo Vinerier - VAPS Manager

Meer vertrouwen en waarde voor onze klanten

De focus op VAPS (producten en diensten met toegevoegde waarde) in ons transformatieprogramma Fit for Growth gaf ons de mogelijkheid om de samenwerking met onze businessunits te versterken en meer waarde te geven aan onze klanten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, en tegelijkertijd onze winstgevendheid te verbeteren.

Door ons te concentreren op een beperkt assortiment tegen een concurrerende prijs, en die steeds aan te bieden aan onze klanten, en dankzij meer operationele discipline in alle contactkanalen, konden we onze attachment rate (percentage klanten die ten minste één extra product of

dienst kopen) doen stijgen tot 19 % en onze omzet met meer dan 35 % doen toenemen in vergelijking met 2018. Beter nog, door deze extra service aan te bieden, zagen we onze NPS-score ook de lucht ingaan. Dat bevestigde dat we inderdaad een positief verschil maken voor onze klanten.

VAPS blijft ook in 2020 een grote opportuniteit en we streven ernaar om onze extra producten en diensten zelfs aan nog meer klanten aan te bieden. Door gebruik te maken van onze succesvolle contactkanaalformule weten we dat we onze klantenservice kunnen verbeteren en Belron verder kunnen doen groeien.

Het verschil maken voor de maatschappij

We weten dat ons bedrijf een grote impact heeft op de wereld waarin we leven en we nemen die verantwoordelijkheid zeer ernstig. In 2019 zagen we een mooie vooruitgang in het beheer en de reductie van onze milieu-impact, maar we weten dat er ons nog veel te doen staat en we richten ons op een continue verbetering in de toekomst.

Onze milieu-impact

We zijn blij dat de koolstofintensiteit (CO₂ per job) van ons bedrijf blijft dalen. Dankzij onze 'Repair First'-strategie (een ruit zoveel mogelijk herstellen in plaats van te vervangen) werd meer dan 140.000 ton CO₂ uitgespaard. In de afgelopen vijf jaar is onze totale koolstofintensiteit met 17 % gedaald. Als een van de grootste aankopers van voertuigbeglazing ter wereld heeft Belron de plicht om zich op een milieuvriendelijke manier van zijn glas te ontdoen. Dit jaar recycleerden we meer glas dan ooit, en we blijven hard

werken om meer capaciteit voor glasrecycling te creëren en onze ambitie te verwezenlijken om 100 % van het glas te recyclen.

Die successen, samen met vele andere initiatieven en activiteiten, komen tot uiting in de resultaten van het benchmarkingprogramma voor verantwoord ondernemen (Ecovadis) waaruit bleek dat Belron tot de top 10 % bedrijven in dezelfde industriesector behoort.

Gemeenschappen veranderen

Wij geloven dat we levens kunnen veranderen. Het verschil maken voor de gemeenschappen waarin we actief zijn, is een deel van waarvoor we staan. In 2019 kon Belron een recordbedrag inzamelen voor meer dan 300 goede doelen over de hele wereld.

Daarnaast zamelden we met onze jaarlijkse triatlon een recordbedrag van 26 miljoen ZAR in voor onze wereldwijde liefdadigheidspartner Afrika Tikkun, waarmee we onze blijvende inzet tonen om het leven van jongeren in Zuid-Afrika, waar ons bedrijf startte, te veranderen.



> Strategie vanaf 2020

De strategische prioriteiten van Belron voor 2020 zijn in lijn met zijn doelstelling om ‘het verschil te maken met veel zorg’ voor zijn klanten, mensen, aandeelhouders en maatschappij.

Ook na de successen van 2019, zowel op het vlak van groei als rentabiliteit, blijft Belron zijn bedrijfstransformatie verderzetten. Op die manier kan het bedrijf vooruitgang blijven boeken op het gebied van marketing en zijn aanbod van producten en diensten met toegevoegde waarde. Belron probeert eveneens zijn operationele voetafdruk te verbeteren om in te spelen op de stijgende vraag naar herkalibratie.

Bovendien zal het bedrijf zijn aankoop van goederen en diensten in het hele bedrijf zowel direct als indirect ontwikkelen en blijven werken aan de productiviteit van de technici.

Door zich te richten op de manier van werken, zullen ondersteunende functies door middel van verbeterde processen en digitale technologie efficiënter worden en zal het bedrijf zich toekomstbestendig maken met een nieuw talentprogramma en processen voor opvolgingsplanning.

Nieuwe diensten, namelijk de herstelling van autoschade (ADRR) en de herstelling van woningschade (HDRR), kwamen meer op de achtergrond door de belangrijke opportuniteiten en prioriteiten in de VGRR, hoewel we ook aandacht blijven besteden aan de bestaande niet-VGRR-activiteiten.

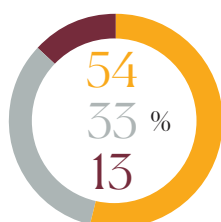
Ten slotte blijft Belron zich inzetten voor zowel de maatschappij als het milieu door zijn strategie voor verantwoord ondernemen te verbeteren.

“De strategische prioriteiten van Belron voor 2020 zijn in lijn met zijn doelstelling om ‘het verschil te maken met veel zorg’ voor zijn klanten, mensen, aandeelhouders en maatschappij.”

Belron Kerncijfers

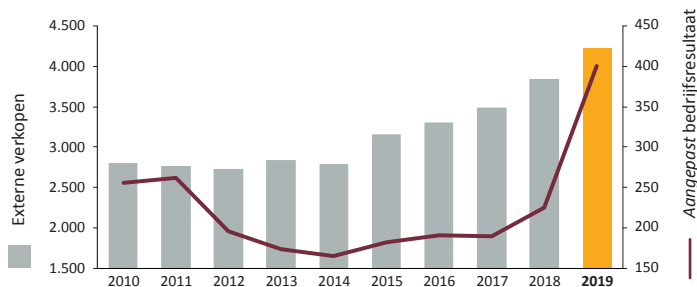
(in miljoen EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ³
Externe verkopen	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4	3.486,2	3.839,7	4.228,1
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,8	225,7	400,5
Aangepaste bedrijfsmarge ¹	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%	9,5%
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ^{1,2}	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5	90,3	172,8
na belastingen ^{1,2}	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0	74,9	120,4
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994	30.567	29.121

GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN

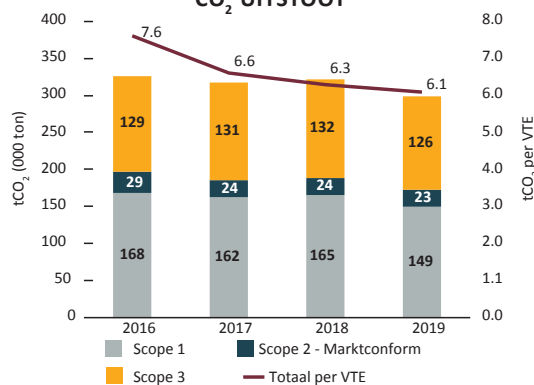


in miljoen EUR	2018	2019	Wijz.
● Noord Amerika	1.896,5	2.280,0	+20,2%
● Europa	1.365,2	1.374,5	+0,7%
● Rest van de wereld	578,0	573,6	-0,8%
Totaal	3.839,7	4.228,1	+10,1%

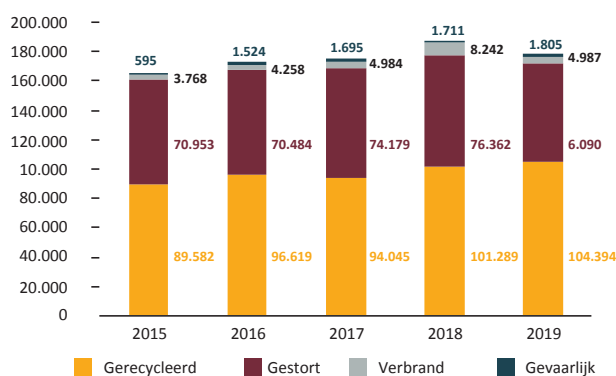
VERKOPEN EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT^{1,3} (in miljoen EUR)



CO₂-UITSTOOT



AFVALSTROOM



- 1 Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 68).
- 2 Een gemiddeld belang in Belron van 94,85% in 2017, 57,78% in 2018 en 52,48% in 2019.
- 3 Pre-IFRS 16.