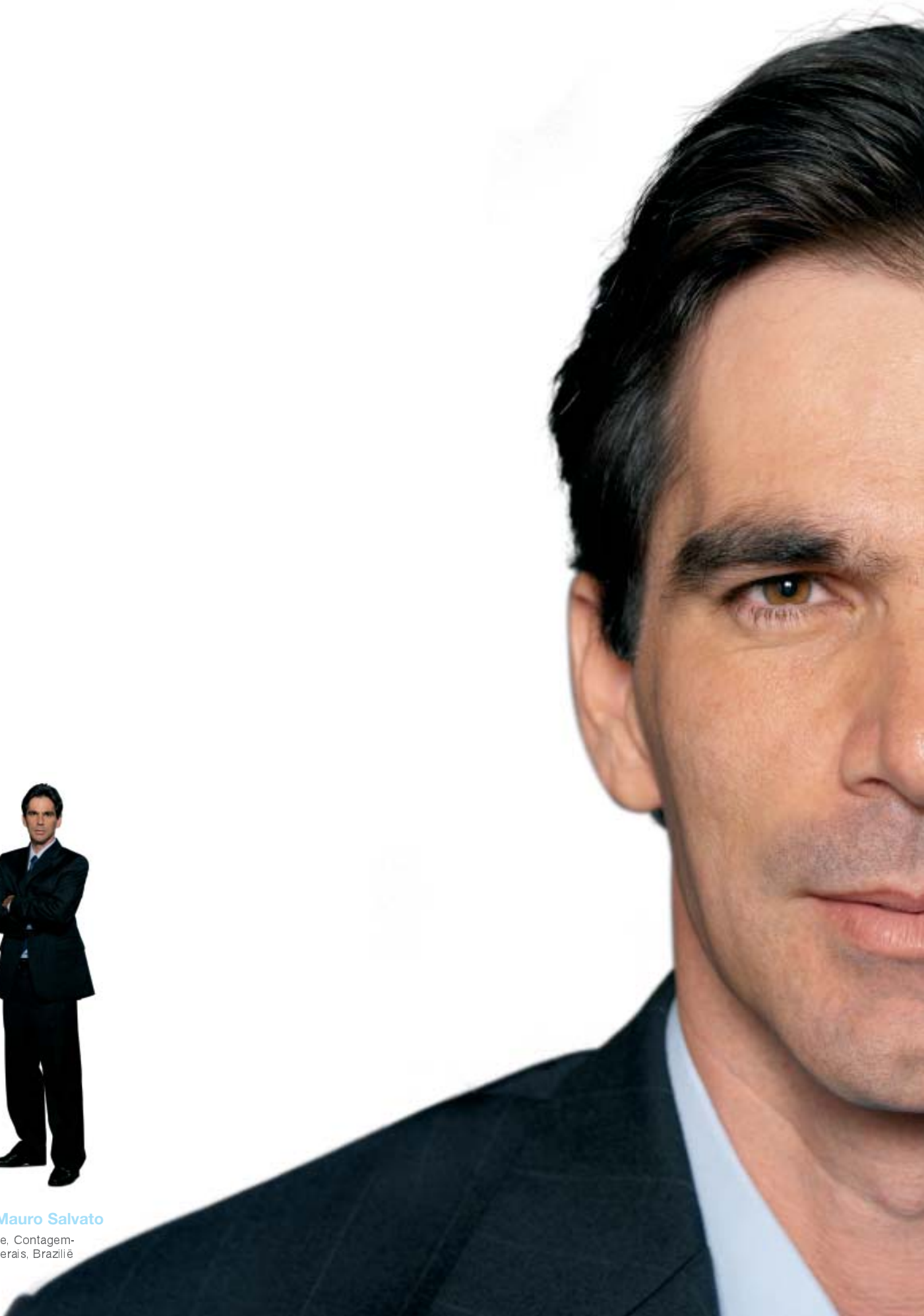




**Jose Mauro Salvato**

Productie, Contagem-  
Minas Gerais, Brazilië





## STRATEGIE

Marktleiderschap	18
Technologisch leiderschap	20
Globale aanwezigheid	21

### Verendraad

Bekaert produceert een breed gamma staaldraden van hoge kwaliteit: zowel ronde als profieldraden. Deze worden onder andere gebruikt in de automobielsector voor de productie van koppelingsveren, waarin draden met hoge sterkte en vermoeilingsweerstand vereist zijn.

## STRATEGIE

*Bekaert hanteert een langetermijnstrategie, gericht op duurzame rendabele groei. De fundamenten van de onderneming zijn haar twee kerncompetenties: de geavanceerde metaaltransformatie en de geavanceerde materialen en deklagen. De strategie is gebaseerd op de wereldwijde uitbouw van marktleiderschap en van technologisch leiderschap in geselecteerde toepassingen van deze twee kerncompetenties.*

### Marktleiderschap

Rendabele groei kan enkel op duurzame wijze gerealiseerd worden wanneer een onderneming een leidende rol speelt in de markten waar ze actief is. Bekaert wil haar positie als wereldwijd marktleider dan ook verder verstevigen en uitbreiden.

De onderneming streeft ernaar om wereldwijd nummer één of nummer twee te zijn. Vandaag realiseert zij dit voor tal van producten, goed voor ruim de helft van de omzet.

#### Topspeler

In geavanceerde draadproducten is Bekaert nummer één in tot de verbeelding sprekende nicheproducten zoals champagnekurkendraad, fijne kabeltjes voor de versterking van getande polyurethaanriemen en boekbinddraad. Maar ook in producten voor de massamarkt is Bekaert wereldleider. Enkele voorbeelden zijn staalkoordproducten voor banden, staalvezels voor betonbewapening en allerlei bedekte draden.



*De deklaag van champagnekurkendraad bestaat in allerlei kleuren.*

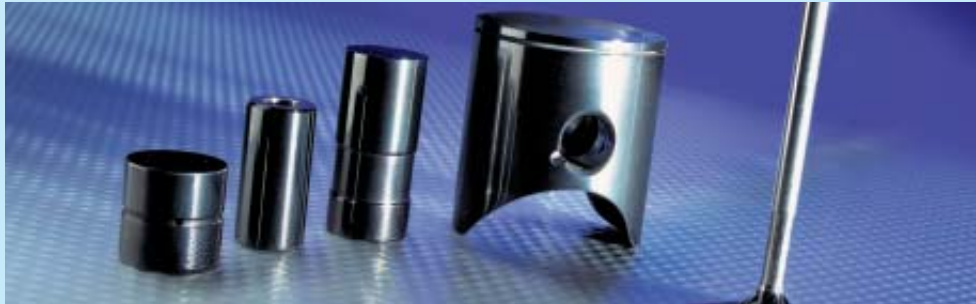


*Fijnkoord versterkt getande polyurethaanriemen en verlengt de levensduur ervan.*

In geavanceerde materialen en deklagen is Bekaert nummer één in specifieke productsegmenten, zoals metaalvezels, hittebestendige separatiematerialen die gebruikt worden bij de productie van autoruiten, branders en bijhorende dienstverlening voor het drogen van papier, premix-branders voor hoogrendementsverwarmingketels, roterende sputter targets voor het bedekken van glas, diamantachtige deklagen voor het bedekken van matrijzen voor de productie van cd's en dvd's en voor het bedekken van motoronderdelen van racewagens. Bekaert is nummer twee op de wereldmarkt voor glasfolie en voor hogedrukvalten, gebruikt bij de ontzilting van zeewater via omgekeerde osmose.



*Textielproducten op basis van ultrafijne metaalvezels zijn beschikbaar in diverse vormen: garens, breisels, weefsels, naald-vilt of gevlochten producten. Ze worden vooral ingezet in antistatisch of elektrisch geleidend textiel en in hittebestendige textielproducten.*



*Motoronderdelen van racewagens worden bekleed met diamantachtige deklagen zodat ze beter bestand zijn tegen slijtage.*

Bekaert wil verder groeien door een combinatie van organische groei en groei via gerichte acquisities. Voortdurend bestendigt zij haar positie op de mature markten in West-Europa en Noord-Amerika en versterkt zij haar positie op de groeiemarkten in Latijns-Amerika, Centraal-Europa en Azië.

Om zich intern te versterken, hecht Bekaert bijzondere aandacht aan operationele uitmuntendheid en kwaliteit. De onderneming heeft een reputatie opgebouwd in totaal kwaliteitsbeheer (TQM). TQM is veel meer dan kwaliteit van producten en productieprocessen: het omvat alle bedrijfsprocessen met als uitgangspunt de noden van de klant.

Extern versterkt de onderneming zich via gerichte acquisities die toegang geven tot nieuwe geografische markten, nieuwe activiteitsdomeinen of nieuwe technologieën. Ook joint ventures beschouwt Bekaert als een aangewezen middel om te groeien omdat deze flexibel zijn en toelaten het risico te spreiden.

### **Sterk in Latijns-Amerika**

Latijns-Amerika biedt met een markt van 500 miljoen inwoners en een aantrekkelijk groeipotentieel een groot aantal mogelijkheden voor Bekaert. Het staalverbruik per inwoner ligt er op ongeveer één vijfde van dat in West-Europa. Op deze markt heeft Bekaert sinds tientallen jaren een bijzondere ervaring opgebouwd. De groep telt er vijftien joint ventures, met een totaal van twintig fabrieken. Ze vertegenwoordigen 85% van de omzet die Bekaert maakt via joint ventures. De groep heeft hiermee aanzienlijke marktaandeelen in de meeste landen in Latijns-Amerika.

Aan de basis van dit succes liggen onder meer de excellente relaties met de partners, de wil om duurzame rendabele groei te realiseren en de complementariteit van de sterktes: de Bekaert-deelname in het operationeel management, de efficiënte inzet van de Bekaert-technologie, de partners' belangrijke kennis van lokale markten en klanten en hun efficiënte beheersing van de logistieke processen.

## Technologisch leiderschap

Bekaert wil een duurzame rendabele groei realiseren door haar technologisch leiderschap blijvend te versterken, als hefboom om het marktleiderschap te bestendigen en verder uit te bouwen.

Daartoe hecht de onderneming bijzondere aandacht aan Onderzoek en Ontwikkeling (O&O), gecentraliseerd in het technologiecentrum in Deerlijk (België). Een uitgebreid en internationaal team zorgt er voor de ontwikkeling van hoogtechnologische producten met een hoge toegevoegde waarde.

Maar Bekaert levert meer dan louter producten. De brede waaier aan kennis in diverse technologische gebieden, de grote verscheidenheid aan klantensectoren en het inzicht in processen waarin de producten verwerkt worden, zorgen voor een groot inlevingsvermogen van de medewerkers in de specifieke klantensituatie. Hiermee is Bekaert in staat in te spelen op de klantenbehoeften, zelfs wanneer die niet expliciet uitgesproken worden. Op die manier slaagt Bekaert erin om uit te pakken met producten en diensten die de 'total cost of ownership' verlagen: door besparingen in het productieproces, door producten met een langere levensduur of door een goedkopere technologische oplossing.

In bepaalde toepassingen, vooral in de segmenten geavanceerde materialen en geavanceerde deklagen, schuift Bekaert trouwens op in de waardeketen, waardoor er steeds meer mogelijkheden ontstaan om waarde te creëren.

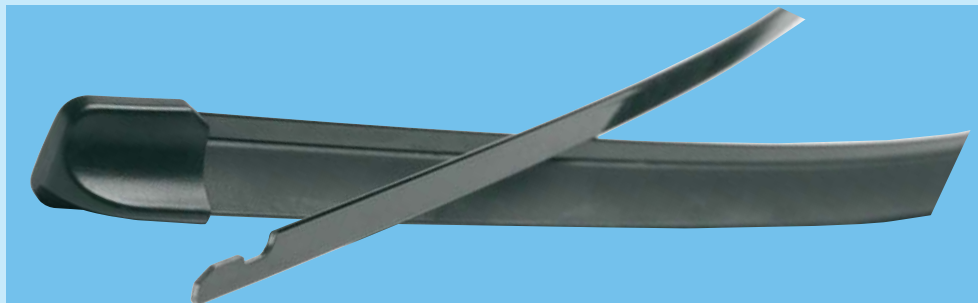
### Waarde voor de klant

Zo slaagde Bekaert erin kostenbesparingen te realiseren in het productieproces van de klanten met roterende sputter targets. Dit zijn cilindrische buizen die worden bekleed met hoogwaardige deklagen. De targets worden tijdens het fabricageproces van de klant ingezet als materiaalbron voor het aanbrengen van deklagen op grote oppervlakken, bijvoorbeeld op vlak glas, om het thermisch isolerend te maken. Roterende sputter targets hebben een aanzienlijk langere looptijd – omdat ze meer materiaal bevatten én benutten – dan de vlakke targets. Bekaert was pionier in het op de markt brengen van deze roterende sputter targets. Vandaag zijn ze de referentie en de standaard in de glasindustrie voor het bedekken van vlak glas. Het aantal productiestops op de bedekkinglijnen is veel kleiner, met aanzienlijke besparing op de productiekosten van de klant tot gevolg.



*Dankzij roterende sputter targets krijgen glasoppervlakken op een efficiënte manier een deklaag.*

Een ander voorbeeld is de nieuwe ruitenwisserarm met corrosiebeschermende deklaag. Deze werd ontwikkeld door Bekaert in samenwerking met één van haar 'lead customers'. Dankzij de ruitenwisserarm wordt het mogelijk het aantal te assembleren onderdelen terug te brengen van meer dan twintig tot minder dan tien. Bovendien worden ook een aantal behandelingen overbodig gemaakt, zodat het totale kostenplaatje voor de klant aanzienlijk kleiner wordt.



*In nauwe samenwerking met een 'lead customer' werd een draadtype ontwikkeld voor een nieuwe generatie ruitenwissers.*

Daarnaast zorgt de onderneming ervoor dat ze bij acquisities niet alleen haar marktpositie versterkt, maar ook de technologische synergie optimaal benut. Nieuwe competenties kunnen immers hun nut bewijzen in het ontwikkelen van oplossingen in andere activiteitenplatforms wereldwijd.

#### **Kennis is kracht**

Sorevi S.A., een Franse onderneming waarin Bekaert in 2003 haar participatie verhoogde tot 87%, leverde onder meer aanvullende technologische kennis over het aanbrengen van diamantachtige deklagen. Die kennis wordt nu verder in de onderneming verspreid en aangewend.

## **Globale aanwezigheid**

Als gevolg van haar strategie van duurzame rendabele groei gestoeld op marktleiderschap en technologisch leiderschap, is Bekaert wereldwijd aanwezig actief, over de grenzen van regio's en sectoren heen.

### **Wereldwijde speler**

Bekaert wil overal ter wereld aanwezig zijn, waar er markten zijn voor haar producten. Ze heeft dan ook een wereldwijd vertakt netwerk van verkoopactiviteiten, dat voortdurend wordt aangepast in functie van de veranderende markten en de specifieke behoeften van de klanten. De onderneming streeft er bovendien ook naar haar productievestigingen geografisch zo te spreiden dat ze optimaal kan inspelen op de behoeften van haar klanten. Sleutelfactoren hierin zijn frequente en intense contacten en efficiënte logistieke ondersteuning.

#### **Op een steenworp**

In Centraal-Europa nam de totale bandenproductie de jongste vijf jaar toe met 70%. De productie van vrachtwagenbanden is er verdubbeld. Bovendien neemt de radialisatiegraad – het aantal 'radiaalbanden' of banden die versterkt worden met staalkoordproducten – toe. Met de verwachting van een sterke economische groei, breidden alle grote bandenfabrikanten hun capaciteit er gevoelig uit. Om soepel in te kunnen spelen op hun behoeften, beschikt Bekaert op dit ogenblik in Centraal-Europa over twee staalkoordfabrieken (Hlohovec en Sladkovicovo in Slowakije). Ze liggen tussen de grootste vrachtwagenbandenfabriek ter wereld en de derde grootste fabriek voor personenwagenbanden ter wereld.

Met haar wereldwijde aanwezigheid kan Bekaert een ruim en evenwichtig productenportfolio uitbouwen en in stand houden. De onderneming stemt haar productie-installaties in diverse regio's optimaal af op de lokale behoeften. Zo worden bijvoorbeeld in Latijns-Amerika tal van producten vervaardigd voor markten die volop groeien, terwijl deze markten in West-Europa maturiteit bereikt hebben.

#### **Pioniersbloed**

De eerste investeringen voor het vervaardigen van staalkoordproducten in China dateren al van 1993, met de start van de bouw van een fabriek in Jiangyin (Jiangsu provincie). In oktober 2004 werd de verdubbeling van de capaciteit van de tweede staalkoordfabriek in Shenyang (Liaoning provincie) in China plechtig gevierd, terwijl de bouw van de derde staalkoordfabriek in Weihai (Shandong provincie) bijna voltooid is.

Haar wereldwijde ervaring helpt Bekaert om ook in moeilijk toegankelijke markten snel bruggenhoofden uit te bouwen, zowel voor lokale verkoop als voor productie. Ze laat bovendien toe om snel en accuraat verschuivingen in markten en sectoren te detecteren en er tijdig op in te spelen.

#### **Dubbel dollareffect**

Het dollareffect is tweeledig. Transactiever schillen zijn gespreid over het jaar en ontstaan door financiële transacties in vreemde munten, bijvoorbeeld verkoop uit een 'euro'-land aan een 'dollar'-land. Translatiever schillen doen zich voor op balansdatum, wanneer financiële rekeningen van entiteiten in vreemde valuta worden omgezet in euro.

In 2004 werd ongeveer de helft van de gezamenlijke omzet van Bekaert gerealiseerd in dollarmarkten: de Verenigde Staten en andere – zoals Latijns-Amerika en China – waar de munt rechtstreeks of onrechtstreeks gekoppeld is aan de dollar.

Veruit het grootste deel van de impact van muntschommelingen ontstaat uit onvermijdelijke translatiever schillen, omdat de onderneming haar financiële rekeningen in euro publiceert.

Bekaert slaagt erin de transactiever schillen tot een minimum te beperken door het gebruik van een aantal hefboomen. Allereerst beschermt de onderneming zich strategisch door in dezelfde muntzone enerzijds grondstoffen aan te kopen en te verwerken en anderzijds haar eindproducten te verkopen. Een tweede hefboom is het afsluiten van financiële termijncontracten waarbij dollars systematisch ingedekt worden. Ten slotte heeft Bekaert een groot deel van haar leningen in US dollar en in Chinese renminbi.

### **Over de grenzen van sectoren**

Bekaert is met diverse producten actief in tal van sectoren. De automobiel- en de bouwsector zijn de belangrijkste, elk goed voor ongeveer één derde van de gezamenlijke omzet. Een ander derde van de omzet wordt gerealiseerd in zeer verscheiden economische sectoren, van de textiel- over de machinebouw- tot de telecommunicatie- en elektronica-sector.

#### **Automobiel**

Vele Bekaert-producten worden geassocieerd met de automobielsector. Staalkoordproducten die ingezet worden als versterking voor radiaalbanden van zowel personenwagens als vrachtwagens zijn een sprekend voorbeeld. Eén band op vier – of één per auto – bevat een staalkoordproduct van Bekaert. Daarnaast levert de onderneming ook tal van andere producten in grote hoeveelheden aan de automobielsector.

### Auto's van naaldje tot draadje

Heel wat draadproducten van Bekaert vinden hun weg naar de automobielsector: verendraden, fijne kabelraden, venstersystemen, ruitenwischerdraden, draden voor autozittingen, lasdraden. Een gemiddelde wagen bevat ongeveer 30 kg aan draadproducten.



*Bekaert voorziet de automobielsector niet alleen van draad, maar ook van zonwerende folie. Deze zorgt voor meer comfort in de wagen dankzij betere temperatuurregeling, minder lichtweerskaatsing en bescherming tegen schadelijke UV-stralen.*

En ook andere Bekaert-producten zijn bestemd voor de automobielsector: metaalvezels worden gebruikt voor verwarming van autozittingen en als toevoegstoffen bij kunststofbehuizingen tegen elektrostatische oplading of om elektromagnetische straling rond kritische boordinstrumenten te vermijden. Electroluminiscente film wordt gebruikt in dashboards, ter vervanging van lampjes. Tijdens de productie van autoruiten wordt gebruik gemaakt van metaalvezelweefsels als hittebestendig scheidingsmateriaal. Diamantachtige deklagen op motoronderdelen verminderen de wrijving, verhogen de levensduur en verbeteren de prestatie van wagens.

De lange lijst van producten voor de automobielsector vraagt echter om enige nuancering. De sector zelf is slechts in uitzonderlijke gevallen de rechtstreekse klant van Bekaert. Staalkoordproducten, bijvoorbeeld, worden geleverd aan bandenfabrikanten. Bovendien is het grootste deel van de Bekaert-producten voor auto's bestemd voor de vervangingsmarkt. Een minderheid houdt verband met de originele productie van auto's. Ruitenwischerdraden, bijvoorbeeld, zijn grotendeels bestemd voor de vervangingsmarkt; glasfolie volledig.

Niettemin onderhoudt Bekaert goede relaties met de automobielfabrikanten om toekomstige evoluties te kunnen inschatten en de gepaste oplossingen te kunnen aanbieden. In België is Bekaert lid van het kennisnetwerk 'Flanders' DRIVE', een excellentiepool en innovatiestimulerend platform van toeleveranciers aan de voertuigenindustrie.

In China werkt Bekaert zeer nauw samen met de 'China Tire Industry Association' en de 'China Rubber Industry Association'. Daarnaast lopen er technische samenwerkingsprojecten tussen Bekaert's technisch centrum in Jiangyin en het 'Beijing Research & Design Institute of Rubber Industry'.

### Bouwsector

In tegenstelling tot de automobielsector – waarin het aantal klanten per product veeleer beperkt is – telt de bouwsector zeer veel, verspreide en verscheiden klanten. Het gaat meestal om aannemers die gespecialiseerd zijn in een aantal activiteiten en die zich beperken tot lokale markten.

Afrasteringssystemen vormen vooral in Europa een belangrijke productgroep voor de bouwsector. Ook *Dramix*<sup>®</sup>, de merknaam van Bekaert voor staalvezels voor de bewapening van beton, maakt een belangrijk deel uit van de omzet van de onderneming in de bouwsector.



**Dramix®: stevigheidsgarantie**

De *Dramix*®-staalvezels worden wereldwijd geproduceerd. Ze worden vooral gebruikt voor de bewapening van industriële vloeren, voor tunnelbewapening en voor de bewapening van geprefabriceerde betonproducten.

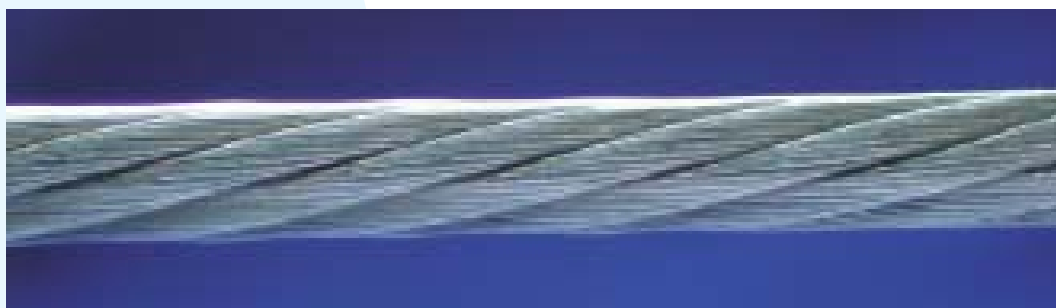


*Dankzij Dramix®-staalvezels wordt beton sterker en kunnen scheuren vermeden worden.*

*Dramix*®-vezels werden in 2004 ingezet in een belangrijk project in China: bij de bouw van een dam in Longhsou, gelegen in een seismologisch gevoelig gebied met extreme dag- en nachttemperaturen. De staalvezels werden gebruikt in combinatie met betonmatten, om scheuren te voorkomen en om de ductiliteit en de taaiheid van het beton te verhogen. Een aantal betonpanelen zonder vezels vertoonden reeds bij afwerking van de dam een aantal scheuren. De betonpanelen, uitgerust met *Dramix*®-vezels, vertoonden geen enkele scheur, zelfs na twee aardbevingen.

Ook tal van andere producten zijn bestemd voor de bouwsector: spanbetondraden en strengen, metselwerkbewapening, pleisterdraggers, hoekbeschermers, wegversterking om scheur- en spoorvorming tegen te gaan.

Kabels en kabeldraden voor constructiemachines of liften kunnen onrechtstreeks aan de bouwsector toegewezen worden, net zoals glasfolie voor architecturaal gebruik en sputterproducten voor de glasindustrie.



*Flexisteel®-kabels worden gebruikt in liften. Door hun hoge flexibiliteit wordt de motor compacter, is het systeem goedkoper en energie-efficiënter én wordt een aparte machinekamer overbodig.*

De internationale spreiding van de klanten en de grote verscheidenheid van producten en toepassingsdomeinen – in residentiële en commerciële bouw, in overheidsprojecten en infrastructuurwerken, in recurrente business en projecten – ondervangen voor Bekaert de conjuncturele schommelingen waaraan bouwactiviteiten onderhevig zijn.

**Andere sectoren**

Slechts weinig economische sectoren worden door Bekaert niet beleverd. De geavanceerde draadproducten en geavanceerde materialen en deklagen zijn ruim verspreid, soms duidelijk zichtbaar, maar meestal verborgen. Haar aanwezigheid in zo goed als alle sectoren is een troef voor Bekaert. Omwille van die verscheidenheid is de onderneming immers minder afhankelijk van de

evolutie van de individuele sectoren. Bovendien geven de vele diverse contacten Bekaert niet alleen een zeer brede kijk, maar ook de mogelijkheid om snel in te spelen op opportuniteiten en om – vertrekkend van haar kerncompetenties – innovatieve en creatieve oplossingen te ontwikkelen.

### **Greep uit het aanbod**

Voor de textielindustrie, bijvoorbeeld, levert de onderneming kaarden, kaardendraden en rietdraden. Bekaert brengt op onderdelen van textielmachines ook diverse deklagen aan via thermisch spuiten of bekleeft ze met een diamantachtige deklaag.

De landbouw is klant voor afrasteringen. De wijnbouw koopt wijnbergdraden en metaalvezelbranders.

De chemische industrie kent Bekaert voor filtermedia en filtersystemen op basis van metaalvezels, de kunststofindustrie voor diamantachtige deklagen op matrijzen voor injectiespuiten en voor metaalvezels om statische elektriciteit en elektromagnetische storingen te vermijden.



*Bekaert ontwikkelt filterelementen en -systemen voor de filtratie van gassen en vloeistoffen.*

Aan de papierindustrie worden pulpbinddraden geleverd, maar ook industriële brandersystemen en bijhorende diensten voor het drogen van kwaliteitspapier.

De telecommunicatie is een belangrijke afnemer van communicatiekabels. Zo leverde Bekaert in 2004 een grote hoeveelheid kabelwapeningsdraden voor het Sea-Me-We-project, bestaande uit 20 000 km onderzeese telecommunicatiekabel die 14 landen verbindt van Frankrijk tot Singapore.

In de offshore sector worden verschillende Bekaert-producten gebruikt: draden voor verankeringskabels van boorplatformen, gelast gaas voor de versterking van pijpleidingen en profieldraad voor flexibele pijpen.

Ook voor energietransport worden kabels ingezet op basis van Bekaert-draden.

De elektronica-sector maakt in groeiende mate gebruik van de hogedrukvalen voor omgekeerde osmose voor hun behoefte aan ultrazuiver water in de halfgeleiderproductie. De sector is bovendien ook afnemer van diverse deklagen, zoals gesputterde geleidende film voor LCD- en plasmaschermen. Bekaert bedekt elektronische onderdelen en matrijzen voor cd's en dvd's met diamantachtige deklagen.

Verendraden worden ook aangewend voor mechanische constructies. In de grafische sector wordt boekbinddraad gebruikt. Dit jaarverslag is trouwens ingebonden met draad van Bekaert.



*Boekbinddraden in allerlei kleuren bieden de grafische sector heel wat mogelijkheden.*