



Bekaert in 2006

- 24 Dichtbij de klant
- 33 Geavanceerde draadproducten
- 40 Geavanceerde materialen
- 43 Geavanceerde deklagen
- 45 Medewerkers bundelen de krachten



Bekaert neemt heel praktische problemen als uitgangspunt om ingenieuze oplossingen te ontwikkelen. De doseermachine Dramix® booster, die automatisch de juiste hoeveelheid Dramix® staalvezels toevoegt aan beton, is een treffend voorbeeld van hoe de *better together*-filosofie het dagelijkse werk efficiënter maakt.

Dicht bij de klant

Staalindustrie volop in beweging

De marktomstandigheden waren voor Bekaert in 2006 opnieuw bijzonder complex. In de eerste plaats omdat klanten voor grote uitdagingen staan. Dit geeft aanleiding tot continue veranderingen. In diverse regio's en in uiteenlopende marktsegmenten dagen nieuwe klanten op. Sommige klanten verdwijnen of bundelen de krachten in grotere groepen. Anderen verschuiven hun productievestigingen naar groeimarkten. Vooral de BRIC-landen – Brazilië, Rusland, Indië en China – winnen aan belang.

De staalindustrie kende een bijzonder woelig 2006. In deze markt met een behoorlijk groot aantal spelers is een wereldwijde consolidatiegolf aan de gang. Een opeenvolging van transacties hertekende de staalmarkt grondig. Zo waren er de overname van Arcelor door Mittal en van Corus door Tata. Algemeen verwacht men dat deze evolutie zich de volgende jaren nog sneller zal doorzetten.

Bekaert is een grote afnemer van walsdraad, de belangrijkste grondstof voor de onderneming. In 2004-2005 was de vraag naar walsdraad groter dan het aanbod. In het afgelopen jaar verhoogden vooral Chinese producenten hun capaciteit, terwijl een aantal marktspelers in Europa op bepaalde tijdstippen hun productie beperkten. De volatiliteit op de grondstoffenmarkten nam af, maar de walsdraadprijzen blijven globaal genomen op een hoog niveau, gedreven door de stijgende vraag naar staal wereldwijd.

Voor andere grondstoffen, zoals onder meer zink, noteerde Bekaert belangrijke prijsstijgingen en ook de energiekosten namen wereldwijd toe.



Walsdraad is de belangrijkste grondstof voor Bekaert. Bekaert koopt een brede waaier aan kwaliteiten en samenstellingen aan om zo een antwoord te bieden op de meest uiteenlopende productiebehoeften.

Versterking van de globale aanwezigheid

Om optimaal te kunnen inspelen op de wensen en behoeften van klanten, en om snel en efficiënt te kunnen leveren, wil Bekaert dicht bij haar klanten zijn. Daarom volgt zij hen naar landen met een belangrijk groeipotentieel.

Bekaert wil ook – via een strategische spreiding van haar activiteiten – kunnen anticiperen op nieuwe opportuniteiten en ontluikende markten. Daarom was de onderneming al langer actief in het merendeel van de BRIC-landen. De onderneming telt zowel productievervestigingen in Brazilië, in Indië als in China.

In Rusland bouwde Bekaert de laatste jaren aan een groeiend klantenbestand. Eind 2006 werd een intentieverklaring voor de acquisitie van Uralkord getekend. Hierdoor beschikt de onderneming over een belangrijk productieplatform voor staalkoors in Rusland. Ze heeft er de opportuniteit nauw samen te werken met de staalindustrie. Zo kan Bekaert anticiperen op de groeiende vraag naar topkwaliteitsproducten in Rusland.

Ook in China bouwde de onderneming haar productiecapaciteit verder uit. Ze versterkte er haar technologische en logistieke ondersteuning voor de klanten. Het technologiecentrum in Jiangyin (provincie Jiangsu) werd verder ontwikkeld tot een efficiënte en klantgerichte onderzoeksafdeling.

Op de mature markten van Noord-Amerika en Europa investeerde Bekaert gericht in niches met hoge toegevoegde waarde, zoals draden voor offshoretoepassingen.

De unieke, globale *footprint* van de onderneming werd in het voorbije jaar ten volle benut als competitief voordeel. Niet alleen streeft Bekaert ernaar de meest kosteneffectieve productiemethodes te hanteren. Zij wil klanten ook een optimale operationele service verlenen. Via gericht *customer relationship management* gaat de onderneming met klanten in dialoog over hun productkwaliteit, productiemethodes en -processen. Op basis van open gesprekken wordt met verschillende klanten gewerkt aan verbeteringen in planning en budgettering, verschepping, transport en voorraadbeheer. Zo evolueert de aanpak van Bekaert van *product-out* naar *market-in*.

Bekaert startte intensieve *voice of the customer*-oefeningen met verschillende van haar klanten om gezamenlijke verbeteringsprogramma's te definiëren. In kleine teams pakten medewerkers van de klant en van Bekaert samen concrete actiepunten aan. Zo realiseerden ze – in een tijdspanne van zes tot tien weken – een snelle en praktische optimalisatie van de samenwerking. Deze aanpak kadert in integrale kwaliteitszorg en wordt door de klanten sterk gewaardeerd; Bekaert gaat in 2007 verder op de ingeslagen weg.

Voor een aantal grote klanten investeerde Bekaert in doorgedreven marktstudies. Op basis van marktkennis en -prognoses ging de onderneming in dialoog met klanten, om samen te anticiperen op toekomstige evoluties.

Bekaert heeft een traditie op het vlak van operationele uitmuntendheid, waarmee zij zich vandaag onderscheidt van concurrenten. Die voorsprong wil zij ook nemen op het commerciële vlak. Zo werden de voorbereidingen getroffen voor regelmatige commerciële benchmarking tussen de fabrieken. Hiermee past Bekaert haar verkooporganisatie aan aan de klantenvereisten van morgen.

Precies de nauwe samenwerking met klanten laat Bekaert toe om hun uitgesproken en ook hun latente noden te begrijpen. Tijdens het voorbije jaar streefde de onderneming ernaar om deze troef optimaal te benutten. Zo werd nagegaan hoe het genereren van ideeën snel kan resulteren in verkoopbare oplossingen. Voor bepaalde productgroepen werd in elke regio een innovatiemanager aangesteld. De teams zullen niet alleen streven naar een kortere innovatiecyclus, maar ook zorgen voor een intensere interne kruisbestuiving.

Klantenbezoek leidt tot nog betere samenwerking

“Mijn *better together*-moment van 2006? Dat is zonder twijfel het bezoek dat we samen met collega’s van de afdelingen verkoop, productie en support brachten aan één van onze belangrijke klanten.

Bedoeling was om elkaar beter te leren kennen en zo onze samenwerking te verbeteren. De ontmoeting was zeker geen beleefdheidsbezoek. Omdat we met collega’s van verschillende afdelingen de klant bezochten, kregen we snel voeling met de wereld van de klant. Concepten zoals *voice of the customer* en *market-in*-benadering werden heel concreet. We maakten samen een uitgebreid actieplan op.

Het bezoek had ook een grote impact op de motivatie en de betrokkenheid van de deelnemers. Alle aanwezigen stralen die nu ook uit in hun eigen werkomgeving en iedereen werkt enthousiast mee aan de verwezenlijking van het actieplan. Ook de contacten met de klant zijn nu veel directer geworden. De klant neemt nu rechtstreeks contact met de juiste Bekaert-collega en de communicatie is opener en directer geworden.

Wat hebben we uit dit bezoek geleerd? We moeten in de eerste plaats luisteren naar wat de klant echt nodig heeft. Naar wat hem bezighoudt. Want pas als we goed luisteren, kunnen we de klant echt begrijpen. En pas als we hem echt begrijpen, kunnen we een oplossing ontwikkelen die volledig beantwoordt aan zijn behoeften.

En ik ben er zeker van dat de klant onze aanpak waardeert: in zijn presentatie had hij immers onze baseline *better together* opgenomen...”

Alfred Sasko, Productie, Sládkovičovo (Slowakije)

Kleine aanpassingen, grote verschillen

Dankzij nauwe samenwerking met klanten, kan Bekaert haar producten doelgericht optimaliseren en haar technologische voorsprong verder vergroten. Enkele voorbeelden:

- In het voorbije jaar werden de ductiliteit en elasticiteit van kabeldraad voor hijskranen aanzienlijk verbeterd, waardoor de vraag naar dit product sterk steeg.
- Met Bekaert Bezinal® nageldraad bereikte de onderneming een doorbraak. Volgens de klassieke methode worden nagels getrokken uit draad en nadien verzinkt. Samen met de grootste nagelproducent ter wereld zocht de onderneming naar een oplossing om nagels onmiddellijk uit de verzinkte Bekaert Bezinal® draad te trekken. Tegelijk werd ervoor gezorgd dat de nagels bestand zijn tegen courante houtbeschermingsmiddelen. Hiermee kan de productiekost bij de klant aanzienlijk worden gedrukt.

Innovatie: intens klantgedreven

In 2006 investeerde Bekaert opnieuw aanzienlijk in onderzoek en ontwikkeling. De onderneming streeft naar een optimale synergie tussen haar twee kerncompetenties. Zo kunnen innovatieve deklagen vaak specifieke eigenschappen meegeven aan geavanceerde draadproducten. Of zo kunnen bestaande draadproducten nieuwe toepassingen vinden in andere marktsegmenten.



better together betekent ook een nauwe samenwerking op het vlak van onderzoek en ontwikkeling. Gemengde teams van specialisten ontwikkelen een portfolio van geavanceerde oplossingen, met als doel: het beste resultaat voor onze klanten.

Bekaert focust in haar technologiecentrum op een beperkt aantal sleutelprojecten. Twee derde daarvan zijn klantenspecifieke innovatietrajecten, die op relatief korte termijn resultaat opleveren. De overige projecten zullen op langere termijn leiden tot meer efficiënte productieprocessen en nieuwe producttoepassingen. De onderneming ontwikkelt deze projecten vaak in nauwe samenwerking met andere kenniscentra, zoals universiteiten en onderzoekscentra. Het kunnen ook bedrijven zijn waarin Bekaert – via *corporate venturing* – een participatie nam.

In 2006 verruimde Bekaert haar technologie-activiteiten met de start van een technologiepoot in China. Een aantal laboratoria werd opgericht in Jiangyin (provincie Jiangsu) en de eerste tests voor Chinese klanten werden succesvol opgestart. Vanuit het technologiecentrum in China zal ook nauw samengewerkt worden met Chinese universiteiten zoals de *Tsinghua University* uit Beijing waarmee de onderneming samenwerkingsakkoorden gesloten heeft. Bekaert zal instaan voor de adequate bescherming van de intellectuele eigendom.

Ook in verschillende Bekaert-vestigingen zoals in San Diego (Californië, Verenigde Staten), in Assen (Nederland) en in Jiangyin (provincie Jiangsu, China) beschikt Bekaert over de nodige faciliteiten om gerichte onderzoeksactiviteiten voor haar klanten uit te voeren.

Interne procesverbeteringen drukken de kosten

Een mijlpaal in 2006 waren de successen die Bekaert boekte met de optimalisering van interne processen. Zo slaagden de medewerkers van het technologiecentrum en van de engineeringafdeling er samen met hun productiecollega's in om met *Plant 2006* door minutieuze procesaanpassingen de investeringskosten voor machines te drukken waardoor de onderneming een aanzienlijke kostenbesparing realiseerde.

Staatjes van vernieuwing

Doorheen de gehele onderneming werd het *Bekaert Innovation Process* verder versterkt. Dit proces is erop gericht om snel en gestructureerd ideeën uit te werken en oplossingen te realiseren op basis van *Design for Six Sigma*-tools.

Deze inspanningen wierpen vruchten af. Zo liepen er projecten met alle grote bandenfabrikanten voor het verder verbeteren van specifieke productkwaliteiten: voor een betere adhesie van rubber met staalkoord, voor banden met een langere levenscyclus en minder vermoeiing van het staalkoord.

Bekaert nam in het voorbije jaar opnieuw nagenoeg 40 nieuwe patenten. Daarmee wordt de groei van de patentportfolio van de voorbije tien jaar bevestigd. Bekaert bezit nu in totaal bijna 2 200 patenten. Deze bieden enerzijds een bescherming van de intellectuele eigendom van de onderneming. Anderzijds zijn ze ook een erkenning voor de leidende rol die Bekaert speelt op technologisch vlak.

Verscherpte focus op milieu

In het duurzaamheidsbeleid is milieuzorg een prioriteit. De onderneming engageert zich niet alleen om te voldoen aan de huidige wettelijke bepalingen en richtlijnen. Ze past ook proactief producten en processen aan toekomstige milieuwetgeving aan. Bij de ontwikkeling van nieuwe producten, processen en uitrusting brengt ze milieuoverwegingen volop in rekening. Ze streeft naar een minimale impact van haar activiteiten op de omgeving. Ze maakt rationeel gebruik van grondstoffen en energie. In het kader van goed nabuurschap worden de stakeholders geregeld ingelicht over de geleverde inspanningen op het vlak van milieu.

Bekaert ontwikkelt een aantal producten, zoals roetfilters en branders, die milieuvriendelijke alternatieven bieden voor bestaande oplossingen. In 2006 introduceerde de onderneming de Bekaert verwarmingskoord. Dit is een roestvaste koord – bedekt met een deklaag van plastic – met elektrische weerstand die een slangetje versterkt dat de uitlaat van vrachtwagens inspuit met een ureumoplossing. Hiermee kan niet alleen de roetuitstoot, maar ook de stikstofoxideuitstoot worden teruggedrongen.

Marktgericht innoveren met resultaat

“Mijn *better together*-moment van 2006 was de marktintroductie van Solar Gard Supreme glasfolie.

Een introductie is altijd een bijzonder moment omdat dan duidelijk wordt of onze gezamenlijke inspanning effect heeft. De laatste jaren is er echt wel iets veranderd. De lancering van dit product bewijst opnieuw dat onderzoek en ontwikkeling bij ons vandaag meer en meer klantgedreven is. De stem van de klant wordt echt gehoord. Aan de basis van deze nieuwe glasfolie lagen de resultaten van een marktonderzoek waaruit bleek dat autobestuurders een kleurvaste glasfolie willen die ook optisch helder blijft. Om aan deze wensen tegemoet te komen werd een team samengesteld van collega's uit onderzoek en ontwikkeling, marketing, productie en procesverbetering. Maar ook financiële collega's én vertegenwoordigers van leveranciers en klanten werden volop bij de ontwikkeling betrokken. Het team ging aan de slag volgens het *Bekaert innovatieproces* en de methodologie van de *marketing roadmap*.

De ontwikkeling van de nieuwe Solar Gard Supreme glasfolie gebeurde grotendeels in ons lokaal onderzoekslaboratorium in San Diego (Californië, Verenigde Staten). Maar voor bepaalde zaken bundelden we de krachten met onze collega's van het technologiecentrum in Deerlijk (België). We werken trouwens steeds vaker in een internationale context.

Het resultaat mag gezien worden. De glasfolie beantwoordt volledig aan de verwachtingen van onze klanten. De eigenaars van een wagen zijn tevreden, omdat onze glasfolie helder is en zijn kleur behoudt. De dealers zijn tevreden omdat hun business goed draait. En wij kunnen ons onderscheiden van onze concurrenten.”

Kirit Naik, Onderzoek en Ontwikkeling, San Diego (Californië, Verenigde Staten)

Daarnaast streeft Bekaert ernaar steeds milieuvriendelijker te produceren. In 2006 werden de voorbereidingen getroffen voor *Green 2007*: een project dat erop gericht is het energieverbruik door procesoptimalisatie verder te reduceren. In het afgelopen jaar werden de potentiële besparingen alvast geïdentificeerd; in 2007 gaat het project van start.

Recordjaar in ondersteuning

Om de toenemende inspanningen inzake innovatie te ondersteunen, doet Bekaert de laatste jaren steeds vaker een beroep op externe fondsen.

Ook in 2006 kon de onderneming actieve overheidssteun genieten voor onderzoek en ontwikkeling. Bekaert is bijzonder erkentelijk voor de goede samenwerking en de belangrijke ondersteuning van het Instituut voor de aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen. Daarnaast genoot Bekaert in België fiscale incentives door de verlaagde bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers.

Open innovatie verhoogt het tempo

Om haar innovatietempo nog verder te verhogen en een vlotte kruisbestuiving te realiseren met andere kenniscentra, werkt Bekaert wereldwijd samen met acht strategische onderzoek en ontwikkeling-partners. Hiertoe behoren onder meer het Duitse *Fraunhofer*, het Amerikaanse *Massachusetts Institute of Technology* en het Nederlandse *TNO*. Daarnaast ging de onderneming overeenkomsten aan met een 40-tal internationale hightechbedrijven om zo technologische knowhow op te bouwen in welbepaalde domeinen.

In 2006 organiseerde de onderneming *Sparring Days* over specifieke technologische vraagstukken met de *Rijksuniversiteit Gent* in België en met de *Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne* in Zwitserland. Ook zette Bekaert een samenwerking op met de *Tsinghua University* in Beijing (China).

Daarnaast tekende Bekaert als eerste industriële partner een samenwerkingsovereenkomst met het Nederlandse onderzoekscentrum, *Holst Centre*. Dit centrum ontwikkelt technologieën en technologieplatformen op basis waarvan de industrie sneller en efficiënter nieuwe producten op de markt kan brengen. De initiatiefnemers van het *Holst Centre* zijn het *TNO* (Delft, Nederland) en het *IMEC* (Leuven, België). Zij dragen bij via het inbrengen van technologie en samenwerking in onderzoek.

Bekaert treedt toe tot twee programmalijnen van het *Holst Centre*, namelijk draadloze autonome sensorsystemen en producten en productie van systemen-in-folie. Op het vlak van draadloze autonome sensorsystemen wil Bekaert samenwerken aan systemen die in staat zijn enkele tientallen microWatt vermogen op te wekken en op te slaan. Deze microvermogensystemen zijn de sleutel voor de miniaturisatie en autonome werking van draadloze sensorsystemen. In het systemen-in-folie-programma zullen nieuwe productieprocessen ontwikkeld worden die het mogelijk maken elektro-optische toepassingen te realiseren op dunne flexible kunststoffolies.

Dankzij het concept van *open innovatie* worden de kennis en kosten voor de gezamenlijke ontwikkeling gedeeld.

Productielijnen op maat

In haar afdeling engineering ontwerpt en ontwikkelt Bekaert productielijnen voor de verschillende vestigingen. Dankzij de eigen deskundigheid en gespecialiseerde kennis en inzichten in de bijzondere productienoden, beschikt Bekaert over de meest vooruitstrevende machines en procesuitrusting die de *total cost of ownership* verlagen en bijdragen tot het technologisch leiderschap van de onderneming.

In 2005 startte Bekaert een project voor centraal wisselstukkenbeheer op wereldschaal in haar vestiging te Ingelmunster (België). Dit werd in 2006 uitgebreid naar Tsjechië, Slowakije en China. Zo kan de afdeling een beperkt stockbeheer hanteren en *just-in-time* leveren.

Verhoogde klantenservice

Met Dramix® staalvezels voor de versterking van betonproducten heeft Bekaert sinds vanouds een succesnummer in huis. Ook 2006 was in dit opzicht een bijzonder goed jaar.

Vooraf op de mature markten wint de onderneming met de Dramix® staalvezels terrein op traditionelere oplossingen zoals betonstaal en betonmatten. De voordelen zijn legio: de Dramix® staalvezels kunnen gemakkelijk met beton vermengd worden en verhogen de ductiliteit van het beton. Bovendien kan beton met staalvezels ook gemakkelijk aangebracht worden in complexe bouwprojecten zoals tunnels.

In 2006 lanceerde Bekaert de Dramix® booster: een doseermachine die ontwikkeld werd in nauwe samenwerking met een aantal klanten. De machine kan geïnstalleerd worden in een betoncentrale en voegt automatisch de juiste hoeveelheid Dramix® staalvezels toe aan het beton.



Operationele structuur afgestemd op groei

In november 2006 besliste Bekaert de geavanceerde materialen en deklagen binnen de onderneming te herschikken, om haar groeistrategie te versterken. Vooral in de domeinen waar de unieke combinatie van metaaltransformatie en deklaagtechnologie leidt tot de ontwikkeling van oplossingen met hoge toegevoegde waarde, wil ze de focus scherper stellen op technologie en innovatie.

Daarom werd het activiteitenplatform industriële deklagen toegevoegd aan de verantwoordelijkheid van Dominique Neerinck, de Chief Technology Officer. Door de inspanningen op het vlak van onderzoek en ontwikkeling beter te stroomlijnen en af te stemmen op de marktbehoeften, kan de onderneming efficiënter middelen inzetten en vlotter synergieën creëren.

In gespecialiseerde filmdeklagen beschikt Bekaert – uitgaande van het belangrijke marktpotentieel – over de technologie en de productiecapaciteit om duurzame organische groei te realiseren. Gezien de specifieke aard van deze markt behoudt dit activiteitenplatform een afzonderlijke organisatiestructuur, die zal rapporteren aan Bruno Humblet, Chief Financial Officer.

Om de deskundigheid op het vlak van operationele uitmuntendheid en kwaliteit optimaal te benutten en de interne waardeketen als een efficiënter geheel te kunnen beheren, werden de activiteitenplatforms vezeltechnologie, verbrandingstechnologie en composieten toegevoegd aan de verantwoordelijkheden van Henri-Jean Velge, Group Executive Vice President.

Geavanceerde draadproducten

Globaal gezien was 2006 een goed jaar voor de geavanceerde draadproducten. In de mature markten noteerde Bekaert uiteenlopende tendensen. Terwijl de Europese markt eerder stabiel bleef, werd Bekaert op de Noord-Amerikaanse markt geconfronteerd met moeilijke marktomstandigheden. In China kon de onderneming de vruchten plukken van de belangrijke investeringen voor het verhogen van de productiecapaciteit. In Latijns-Amerika noteerde de onderneming een verdere groei van haar activiteit. Daarnaast slaagde Bekaert erin om het pad te effenen naar een versterking van haar positie in Rusland.

Europa

De Europese economie kende een sterk jaar 2006. De Duitse markt leefde terug op en dit had een positief effect op de andere West-Europese landen. De landen van Centraal- en Oost-Europa zetten hun groei voort. De sterke euro vergrootte de concurrentie van importproducten. Bekaert streefde er voortdurend naar haar competitiviteit te vergroten en haar positie te vrijwaren.

De Europese automobielsector zette een goede eerste jaarhelft neer, maar verzwakte naar het jaareinde.

De bouwmarkt deed het goed onder impuls van de heropleving van de Duitse economie. Bekaert kon hiervan de vruchten plukken. Met de Dramix® staalvezels voor betonversterking kende de onderneming een enorm succes op de markt. Ook in de marktsegmenten van kraankabels, bruggen en liften werd een sterke groei genoteerd. In deze segmenten verwacht men de komende jaren heel wat vervangingsinvesteringen.



Hoogwaardige hydraulische hogedrukslangen versterkt met Bekaert staalraad worden gebruikt in een waaier van machines met bewegende onderdelen zoals graafmachines, kranen en bulldozers voor de bouw- en mijnindustrie.

In de sectoren van offshore en telecom nam het gebruik van gespecialiseerde Bekaert producten toe. Zo werden met onderzoekkabels een aantal grootschalige energieprojecten gerealiseerd. Voor het transport van stroom tussen Nederland en Noorwegen bijvoorbeeld wordt een gelijkstroomkabel gelegd. Vanaf 2009 zal Noorwegen via deze kabel enerzijds hydro-energie kunnen exporteren naar Nederland en anderzijds – als 's winters niet voldoende energie voorhanden is – stroom kunnen invoeren uit Nederland.

Voor de offshore-markt voorspelt men de komende jaren een aanhoudende groei. Als toonaangevende leverancier voor de offshore-industrie besliste Bekaert haar positie verder te versterken.

In april bereikte de onderneming een overeenkomst voor de acquisitie van Cold Drawn Products Limited. Dit is een belangrijke leverancier van gespecialiseerde profieldraden, bestemd voor toepassingen onder meer in offshore in West-Europa. De onderneming telt 170 medewerkers gespreid over twee productievestigingen nabij Bradford in het Verenigd Koninkrijk. Cold Drawn Products Limited werd snel geïntegreerd en presteerde goed over het voorbije jaar. Bekaert wenst haar sterke positie in offshore in Europa de komende jaren ook uit te breiden naar andere regio's.

Terwijl Bekaert zich in West-Europa verder versterkte in bepaalde nicheproducten, werden de activiteiten in producten met minder toegevoegde waarde er verder afgebouwd. Zo verkocht de onderneming haar participaties in de verschillende joint ventures voor *handling*-activiteiten in Europa. Deze produceren verhandelingsmateriaal voor logistieke toepassingen in Europa. Deze activiteit lag in het verlengde van de activiteit afrasteringen Europa, die in 2005 werd verkocht.

Binnen de kaardenactiviteit werd de productievestiging in Huddersfield (Verenigd Koninkrijk) stilgelegd. Deze fabriek – waar hoofdzakelijk *short staple* kaardendraad werd gemaakt – telde 52 medewerkers. Om op kostencompetitieve wijze aan klanten te kunnen leveren werden de activiteiten overgenomen door de andere vestigingen voor kaardenproducten, onder meer in Zwevegem (België) en in de nieuwe productievestiging in Wuxi (provincie Jiangsu, China).

Rusland: een mijlpaal

In de loop van de voorbije jaren slaagde Bekaert erin een aanzienlijk klantenportfolio uit te bouwen in Rusland: zowel voor staalkoordproducten voor de versterking van banden; voor Dramix® staalvezels voor de wapening van beton als voor andere gespecialiseerde draadproducten. Aangezien Bekaert niet over lokale productiecapaciteit beschikte, leverde de onderneming vooral vanuit haar productievestigingen in Centraal-Europa aan haar Russische klanten.

De bandenproductie voor personen- en vrachtwagens heeft in Rusland een aanzienlijk groeipotentieel. Er is er een duidelijke evolutie van de vraag naar kwaliteitsproducten bij de Russische bandenfabrikanten.

In december 2006 ondertekende Bekaert een intentieverklaring voor de acquisitie van het Russische Uralkord. Deze onderneming bedient met staalkoordproducten voor de versterking van banden nagenoeg een kwart van de Russische markt.

Noord-Amerika

In Noord-Amerika moest Bekaert alert reageren om haar positie te vrijwaren. In telecom en energie werden geen pieken opgetekend zoals de jaren voordien. De bouwsector viel sterk terug, vooral in de tweede jaarhelft. De vraag vanuit de landbouwsector bleef nagenoeg constant. De Amerikaanse industrie in haar geheel tenslotte beleefde een moeilijk 2006.



Bekaert wordt algemeen erkend als de referentie voor staalkoord waarmee banden worden versterkt. Dat geldt ook voor speciale draadproducten zoals springveren, fijne kabeldraad, draad voor zijruitsystemen van auto's en draad voor ruitenwissers.

Diamantachtige deklagen worden op motoronderdelen aangebracht om wrijving te verminderen, de levensduur te verlengen en de hoogste prestaties te garanderen.

Vooraf in de automobielbranche had dit een weerslag op de activiteiten van Bekaert. De *big three* van de Amerikaanse automobielindustrie – Ford, Chrysler en General Motors – hadden te kampen met zware concurrentie van Japan. Verschillende verenfabrikanten verdwenen van de markt.

De import van banden groeide aanzienlijk sneller dan de vraag naar banden. In de zomer van 2006 werd in Noord-Amerika een historisch hoge bandenvoorraad opgetekend. De druk op de bandenprijzen nam toe en een herstructurering in de bandenindustrie drong zich op. Zowat alle grote bandenfabrikanten kondigden fabriekssluitingen aan, met langdurige stakingen tot gevolg.

De staking bij Goodyear in het vierde kwartaal had een significante impact op Bekaert. Geconfronteerd met een aanhoudende daling van de vraag naar staalkoordproducten op de Amerikaanse markt was de onderneming genoodzaakt snel te reageren. In november kondigde de onderneming haar plan aan voor de geleidelijke stopzetting van haar staalkoordfabriek in Dyersburg (Tennessee). Het actieplan heeft betrekking op 200 werkplaatsen.

Vandaag volgen de meeste industriële klanten in de Verenigde Staten een tweesporenbeleid in hun aankoop. Zij wensen deels een beroep te doen op de hoge flexibiliteit van de lokale spelers. Daarnaast doen zij aan *global sourcing*: ze betrekken hun grondstoffen waar ook ter wereld aan de meest competitieve prijs. Bekaert bracht haar aanbod hiermee in overeenstemming.

In bepaalde producten versterkte de onderneming haar positie in Noord-Amerika. Zo verwierf ze in januari 2006 Delta Wire Corporation, gelegen in Clarksdale (Mississippi). Met 100 medewerkers is dit bedrijf een belangrijke leverancier van hieldraad voor de versterking van banden. Hieldraad is een dikkere draad die rond de velg wordt gelegd. In tegenstelling tot staalkoord is hieldraad niet gemakkelijk transporteerbaar. Bijgevolg is het niet eenvoudig te importeren.

Milieuvriendelijk staaltje

Een doorbraak realiseerde Bekaert met innovatieve balanceergewichten voor wielen: kleine gewichtjes in de velgen, die gebruikt worden om de wielen uit te balanceren. Traditioneel worden deze gemaakt uit lood of zink. Lood is echter milieuonvriendelijk en wordt in de mate van het mogelijke geweerd uit de productieprocessen. Van zink stegen de prijzen in de loop van het voorbije jaar aanzienlijk. Bekaert lanceerde een vernieuwende oplossing gebaseerd op een stalen profieldraad, die klanten dezelfde mogelijkheden biedt, maar milieuvriendelijker is dan lood en goedkoper dan zink.

Azië



Typisch voor de manier waarop Bekaert werkt, is het zien van mogelijkheden in een vroeg stadium. De Chinese markt is daar een treffend voorbeeld van. Vandaag is de onderneming er actief op grote schaal en dit voor zowat alle activiteiten van Bekaert. In 2006 werden nieuwe fabrieken geopend in Shenyang (provincie Liaoning) en Jiangyin (provincie Jiangsu).

In China was Bekaert aanwezig lang voor deze markt openbloeide. Al in de jaren 90 vestigde de onderneming zich er met een eerste staalkoordfabriek. Ze leerde er de markt en cultuur kennen en ontwikkelde een alsmaar betere band met Chinese klanten en partners.

Intussen slaagde Bekaert erin om in China een leiderspositie uit te bouwen in staalkoordproducten voor de versteviging van banden. Om te kunnen voldoen aan de marktvraag en de verhoogde concurrentie het hoofd te bieden, verhoogde de onderneming haar jaarlijkse productiecapaciteit in China tot 200 000 ton.

Hiertoe werd een zwaar investeringsprogramma uitgerold. Bekaert breidde de productievestiging in Weihai (provincie Shandong) uit en bouwde in hoog tempo twee nieuwe vestigingen in Shenyang (provincie Liaoning) en in Jiangyin (provincie Jiangsu). In Jiangyin staat vandaag de grootste staalkoordfabriek van Bekaert wereldwijd.

De verschillende Chinese vestigingen tellen ruim 3 800 medewerkers. Bekaert investeert aanzienlijk in de aanwerving en opleiding van getalenteerde mensen. De onderneming werkt ook op een constructieve manier samen met overheden, autoriteiten en partners.



Bekaert slaagde erin in China een leiderspositie uit te bouwen in staalkoordproducten voor de versterking van radiaalbanden. In 2006 verhoogde de onderneming – o.a. door de opening van een nieuwe vestiging in Shenyang (provincie, liaoning) – haar jaarlijkse productiecapaciteit in China tot 200 000 ton.

In 2006 wierpen deze inspanningen vruchten af. Zoals verwacht, zette de Chinese staalkoordmarkt onverminderd haar expansie voort. Bekaert slaagde erin de snelle groei van een aantal concurrenten een halt toe te roepen, marktaandeel terug te winnen en haar positie aanzienlijk te versterken.

Niet alleen kon Bekaert voldoen aan de grote vraag naar capaciteit, zij slaagde er ook in zich nog beter aan te passen aan de Chinese markt. Met haar klanten werkt het Chinese management hard aan het bereiken van *customer intimacy*. Vandaag staan technologisch geschoolde account managers ten dienste van de klant. Ze reageren onmiddellijk op specifieke behoeftes en geven de klanten een ruime ondersteuning. Hierdoor kon Bekaert bij belangrijke klanten uitgroeien tot voorkeurpartner.

Klanten halen in China ook voordeel uit het technologisch leiderschap van Bekaert. Voor de bevoorrading van walsdraad werkt Bekaert ook intensief samen met Chinese walsdraadleveranciers. In nauwe samenwerking met het technologiecentrum in Deerlijk (België) worden in het technologiecentrum in Jiangyin (provincie Jiangsu) staaldraadproducten verder ontwikkeld in functie van de specifieke noden van de Chinese bandenindustrie.

Verwacht wordt dat deze in de komende jaren zal blijven groeien. De economische expansie die het land meemaakt, versterkt de vraag naar efficiënt transport. De vraag naar wagens stijgt en bovendien zijn tot nu slechts 60% van de truckbanden in China versterkt met staalkoord. Ook de export vanuit China – zowel van staalkoord als van banden – groeit snel. Binnen afzienbare tijd wordt China de grootste staalkoordmarkt ter wereld.

In september bereikte Bekaert een overeenkomst voor het verwerven van een minderheidsparticipatie van 19,59% in Shougang Century Holdings Ltd., een onderneming sinds 1992 genoteerd op de Hong Kong Stock Exchange, die onder meer actief is in de productie van staalkoord. Beide partijen zetten de krijtlijnen uit voor een nauwere samenwerking voor het leveren van diensten en voor materiaalbevoorrading. Met deze samenwerking zette Bekaert opnieuw een stap voorwaarts in het opbouwen van gerichte partnerschappen en in het versterken van haar leiderspositie op de Chinese markt.

Ook in de andere geavanceerde draadproducten versterkte de onderneming haar marktpositie over het voorbije jaar. In China beschikt ze momenteel over een productievestiging voor gespecialiseerde draadproducten in Jiangyin (provincie Jiangsu), en voor bouwproducten in Shanghai. In Wuxi (provincie Jiangsu) werd een nieuwe productievestiging opgestart voor de productie van *short staple* kaardenproducten.

Latijns-Amerika

In Brazilië, Chili, Peru, Ecuador, Colombia en Venezuela is Bekaert actief via joint ventures met lokale partners. De grootste ervan is gevestigd in Brazilië.

Latijns-Amerika heeft een attractief groeipotentieel. Het staalverbruik per inwoner ligt er op ongeveer een vijfde van dat in West-Europa. De landen van Latijns-Amerika hebben economisch een sterk 2006 achter de rug. Deze positieve evolutie is te danken aan de toenemende vraag naar grondstoffen, die volgde op het openbloeien van de Chinese markt. In draadproducten kon de onderneming mee profiteren van de groei. Er werd verder geïnvesteerd in het machinepark in de productievestiging in Bahia (Brazilië), die in 2005 werd gebouwd.

Ondanks de verhoogde activiteit werd de onderneming geconfronteerd met een toegenomen concurrentie van import uit Azië en een aanhoudende prijsdruk als gevolg. De omzet werd positief beïnvloed door de wisselkoerseffecten, vooral in Brazilië en Chili.



In Latijns-Amerika is Bekaert al jaren actief via joint-ventures met lokale partners. Samen met deze partners streeft de onderneming voortdurend naar het creëren van win-winrelaties met haar klanten.

Goede interne en externe relaties resulteren in een recordgroei

“In 2006 is de economie sterk gegroeid in Peru. Hierdoor nam ook de vraag naar draad spectaculair toe. Toen we in maart vorig jaar met onze productievevestiging een recordgroei noteerden, beleefde ik mijn *better together*-moment. Maart was immers een scharnierpunt. De cijfers die we toen lieten optekenen, verbeterden we in de daaropvolgende maanden nog drie keer.

better together heeft hier beslist zijn werk gedaan. Al jarenlang bundelen we in Latijns-Amerika via joint ventures de marktkennis van lokale partners met de technologische Bekaert-expertise. Een formule die erg succesvol is. Vandaag werken we alsmaar nauwer samen met onze klanten. Zo proberen we om optimaal in te spelen op hun wensen en een zo sterk mogelijke relatie met hen op te bouwen.

better together geldt ook naar de medewerkers toe. Vacatures worden bijvoorbeeld altijd eerst intern verspreid. En sleutelposities worden in veel gevallen bekleed door mensen die binnen de onderneming opklommen en dus vertrouwd zijn met de werkvloer. Zij kennen het proces van het begin tot het einde en ze zijn dan ook perfect geplaatst om in voortdurend overleg met collega's, klanten, leveranciers en alle andere partners te werken aan kwaliteit.

Die respectvolle samenwerking tussen collega's, lokale partners en klanten, dat is de sleutel tot ons succes.”

Manuel Gallofre, Productie, Callao (Peru)

Geavanceerde materialen

Vanuit haar kerncompetentie in metaaltransformatie ontwikkelt de onderneming ultrafijne Bekaert metaalvezels, die een dikte hebben van 1/50ste van een menselijk haar.

Hiermee vervaardigen gespecialiseerde bedrijven vervolgens innovatieve eindproducten zoals antistatische beschermkledij voor de chemische en electronica-industrie, verwarmbare textielmaterialen en temperatuursbestendig textiel en geleidende plastics.

De vezels worden ook gebruikt voor filtermedia en in milieuvriendelijke gasbranders en gasverbrandingssystemen. In deze specifieke nichemarkten, werkt Bekaert nauw samen met haar klanten en schuift de onderneming veelal op in de waardeketen.

Samen met de klant op weg

De onderneming verwerkt ultrafijne metaalvezels tot metaalvezelmedia voor filtratie. Deze filtermedia kunnen – in tegenstelling tot de meeste van hun alternatieven – worden herbruikt; ze hebben een veel langere levensduur. Bekaert is uitgegroeid tot een wereldleider en behaalde in 2006 goede resultaten in deze activiteit. Bekaert vervaardigt onder meer oplossingen voor de filtratie van gassen in de chemische industrie. Daarnaast ontwikkelt Bekaert ook dieselloetfiltermedia in *co-development* met haar klanten. Zo kunnen vrachtwagens met betrekking tot de emissie van roetdeeltjes voldoen aan de EURO V-norm, die van kracht wordt in oktober 2008.



Bekaert breid ultrafijne metaalvezels – vijftig maal zo dun als een haar - tot filtermedia voor gassen, polymeren en vloeistoffen.

De filtertoepassingen van Bekaert worden ook gebruikt in de polymeerindustrie. Tijdens het productieproces halen ze onzuiverheden uit de gesmolten grondstoffen om zo een goede kwaliteit van de kunststofvezel of -film te waarborgen.

Om haar marktleiderschap verder te versterken en zich nog meer toe te leggen op producten met een hogere toegevoegde waarde, kondigde Bekaert een investering aan van € 18 miljoen in de productievestiging voor geavanceerde draadproducten in Zwevegem (België). Hiermee zal zij de sterk groeiende markten voor toepassingen op basis van roestvaste draden beter kunnen bedienen.

Aandacht voor milieu

Op basis van vezeltechnologie bouwde Bekaert een leiderschapspositie uit in de ontwikkeling van milieuvriendelijke gasbranders.

Hierbij worden roestvaste metaalvezelbundels gebreid tot textielweefsel, dat in een brander wordt ingebouwd. Het gas-luchtmengsel verbrandt optimaal door de structuur van het weefsel. De branders bereiken zo een zeer hoog rendement en de uitstoot van de schadelijke gassen CO en NO_x wordt beperkt.

De ontwikkeling van deze milieuvriendelijke branders is het resultaat van nauwe partnerschappen die Bekaert heeft opgebouwd met haar klanten in het domein van de verwarmingsinstallaties. In 2006 realiseerde de onderneming mooie resultaten en groeide haar afzetmarkt zowel binnen als buiten Europa. Vooral met de Bekaert Furinit® branders voor residentiële toepassingen scoort ze hoge ogen.

In mei 2006 kondigde Bekaert de acquisitie aan van Aluheat B.V., een Nederlandse onderneming, gespecialiseerd in de nieuwste milieuvriendelijke technologieën voor condenserende ketels in verwarmingstoestellen. Aluheat B.V. is gelegen nabij Venlo (Nederland) en telt 25 medewerkers.

Door het verwerven van bijkomende technologische expertise in milieuvriendelijke verwarmingsinstallaties kan Bekaert de noden van de klanten nog beter in kaart brengen en de ontwikkeling van nieuwe nicheproducten met hoge toegevoegde waarde versnellen. Zo wil de onderneming nog beter inspelen op de steeds strengere milieuwetgeving in Europa en de Verenigde Staten.

In industriële projecttoepassingen, onder meer voor de papierindustrie, ontwikkelt Bekaert specifieke systemen voor het infrarood drogen van deklagen op kwaliteitspapier. In deze markt – die vooral projectgebaseerd is en samengaat met grote investeringsprojecten in deze industrieën – had de onderneming te kampen met een terugval.

Interne kruisbestuiving cruciaal voor kwaliteit van producten

“De inrichting van ons nieuw laboratorium voor kwaliteitscontrole was voor mij hét *better together*-moment van 2006. Als lab-medewerkers mochten mijn collega en ik dit project voor onze rekening nemen. In onze job zijn we bij alle stappen van het productieproces betrokken omdat we op elk moment kwaliteitscontroles uitvoeren. Toen het lab het voorbije jaar vernieuwd werd, kwam dit ons goed van pas omdat we zo ons lab optimaal konden afstemmen op de verschillende stappen in het proces.

Tijdens de realisatie werd nog maar eens duidelijk hoe goed de wisselwerking hier wel is. Niet alleen mag iedereen zijn mening geven; er wordt ook naar geluisterd en er wordt rekening mee gehouden. En de samenwerking met het management en met collega's van andere afdelingen verloopt vlot.

Ideeën in de praktijk brengen en intens samenwerken werkt stimulerend. Bovendien is het ook in andere projecten erg belangrijk. Mijn collega's en ik zijn immers van a tot z bij de productie betrokken. Ontdekken we bijvoorbeeld een fout in een halfproduct, dan overleggen we meteen met onze collega's. Deze voeren dan een onderzoek uit en houden ons op de hoogte van de resultaten en van eventuele maatregelen. Om het productieproces en de kwaliteit te optimaliseren, is zo'n intensieve kruisbestuiving cruciaal.”

Ann-Marie Dewaele, Productie, Wetteren (België)

Geavanceerde deklagen

Door het aanbrengen van geavanceerde deklagen geeft Bekaert bepaalde materialen specifieke eigenschappen mee: anti-klevend, sleetbestendig, stralingswarmtewerend, verhardend... Deze laten toe dat klanten in tal van toepassingen een unieke meerwaarde kunnen realiseren.

Unieke expertise

In industriële deklagen is Bekaert de wereldwijde nummer één voor sputterhardware en roterende sputtertargets. Sputteren is een hoogtechnologisch proces waarbij onder vacuüm deklagen worden aangebracht op een substraat zoals bijvoorbeeld een folie of glas. Bekaert is actief in het sputteren van diverse materialen, hoofdzakelijk op kunststoffolie.



Voor de glasindustrie produceren we sputter hardware en rotatable sputtertargets. Deze technologie is uitgegroeid tot de wereldwijde standaard in het aanbrengen van gespecialiseerde deklagen op allerlei soorten glas.

Bekaert levert haar klanten de specifieke uitrusting waarmee zij tijdens hun fabricageproces complexe deklagen kunnen aanbrengen op hun producten om het eindproduct specifieke eigenschappen mee te geven. Naast de projectgebonden hardware levert Bekaert roterende sputtertargets. Dit zijn cilindrische buizen die de onderneming via het proces van thermisch spuiten bekleedt met hoogwaardige deklagen. Thermisch spuiten is een techniek waarbij materiaal door een energiebron in geheel of gedeeltelijk gesmolten toestand wordt gebracht, in kleine deeltjes verstoven, versneld, en dan op een zorgvuldig voorbereid oppervlak gespoten.

Met de roterende targets brengen de glasproducenten tijdens hun productieproces deklagen aan op grote oppervlakken glas. Roterende sputtertargets bevatten en benutten meer materiaal dan vlakke targets. Ze hebben dan ook een langere looptijd wat het aantal productiestops op de bedekkingslijnen bij de klant aanzienlijk verkleint. De klant bespaart dus aanzienlijk op zijn productiekosten.

Het combineren van expertise inzake sputterhardware en roterende sputtertargets maakt Bekaert uniek. Deze technologie groeide uit tot dé standaard wereldwijd voor het bedekken van glas met dunne anorganische laagjes. In 2006 kon Bekaert in deze activiteit verder doorgroeien en zette ze onder meer de eerste stappen op de markt van de vlakke beeldschermen.

Diamantachtige deklagen bieden bijzondere troeven

Bekaert diamantachtige deklagen bieden een unieke combinatie van extreem lage wrijvingsweerstand en hoge hardheid. Ze vinden een toepassing in verschillende nichemarkten. In de Formule 1 - en NASCAR-wereld heeft Bekaert haar leiderspositie verder versterkt. De deklagen beschermen verschillende motoronderdelen tegen slijtage en reduceren wrijvingsverliezen, waardoor het beschikbare vermogen toeneemt.

In 2006 ontwikkelde Bekaert in samenwerking met de klant diamantachtige deklagen voor motoronderdelen die gebruikt worden in bepaalde series van zware motorfietsen. Ook het aanbrengen van diamantachtige deklagen op machine-onderdelen kende in 2006 een groot succes in nieuwe toepassingen zoals onderdelen van productieapparatuur voor computerchips. Ze worden ook aangewend op matrijzen voor de productie van plasticflessen en op rietanden voor weefgetouwen.

Energie besparen

Bekaert spitst zich toe op het aanwenden van haar deklaagtechnologieën op polyesterfolie. De onderneming produceert een gamma glasfolies die gebouwen en voertuigen beschermen tegen zonnewarmte, ultravioletstralen en de gevolgen van glasbreuk.

Het aanbrengen van Bekaert glasfolie verhoogt het comfort in de woning aanzienlijk en bewerkstelligt tegelijk een belangrijke energiebesparing op het gebruik van klimaatregelinginstallaties. Daarnaast bieden deze folies bij glasbreuk het voordeel dat ze de splinters en scherven bij elkaar houden. Tegelijk werken ze inbraakvertragend, wat het succes van veiligheidsfolie verklaart.



Consumenten onderschrijven het toenemende belang van energiebesparingen. Om hieraan tegemoet te komen, ontwikkelt Bekaert glasfolie voor gebouwen. Deze glasfolie vermindert drastisch de energiekosten. Omdat deze lichtdoorlatende glasfolie de warmte grotendeels buiten houdt, hoeft de airconditioning minder te worden gebruikt.

Met het geavanceerde sputterproces wordt een unieke deklaag van verschillende metalen aangebracht op een polyesterfolie. Dit laat toe bepaalde ongewenste golflengten van zonnestrallen te weerkaatsen en tegelijk een maximum aan zichtbaar licht door te laten: de glasfolie is spectraal selectief. Door warmte buiten te houden maar licht binnen te laten, geniet de gebruiker in het hele gebouw van een aangename kamertemperatuur en een verhoogd persoonlijk comfort. De Panorama® glasfolies zijn ontwikkeld in het technologiecentrum in Deerlijk (België) en worden geproduceerd in de productievestiging in San Diego (Californië, Verenigde Staten).

In 2006 realiseerde de onderneming in deze activiteit opnieuw aanhoudende groei, hoofdzakelijk in Noord-Amerika en Azië.

Medewerkers bundelen de krachten



Bekaert heeft respect voor en geloof in de capaciteiten van haar 18 500 medewerkers die wereldwijd instaan voor het succes van de onderneming.

Wereldwijd staan 18 500 Bekaert-medewerkers in voor het succes van de onderneming. Onderling en met klanten werken ze samen in multifunctionele en multiculturele teams, op basis van wederzijds respect en vertrouwen. Ze zoeken naar specifieke oplossingen en creëren win-win situaties. Door zich toe te spitsen op de behoeften van hun klanten, bouwen ze aan een grondige markt- en vakkennis, en ontwikkelen ze verregaande technologische knowhow.

HR-beleid gebaseerd op de strategische doelstelling van de onderneming

Aan de basis van het HR-beleid ligt de strategische doelstelling van duurzame rendabele groei. Vandaar ook dat de onderneming zeer specifieke strategische keuzes maakt bij het aansturen van haar medewerkers.

Klanten kiezen voor Bekaert's leiderschap en dus verwacht Bekaert leiderschap van haar managers. De ondernemingsdoelstellingen moeten dan ook doorheen de ganse organisatie goed gekend zijn. Elke medewerker moet begrijpen hoe zijn job bijdraagt tot de realisatie van het bedrijfsplan. Dergelijke coherente focus heeft een onmiddellijk effect op de prestaties. Op basis van de resultaten worden de teams en de individuele medewerkers beloond.

Ook de specifieke samenstelling van het personeelsbestand heeft een impact op de wijze waarop Bekaert leiderschap ziet. De onderneming heeft medewerkers op alle continenten. Ongeveer 7% onder hen zijn managers. Zij leiden internationale teams van goedgekwalificeerde technische en professionele medewerkers. Deze leidinggevendenden spenderen daarom veel aandacht aan het motiveren van hun teams in lijn met de algemene doelstellingen en de visie van de onderneming.

Bekaert gelooft dat haar prestaties nauw samenhangen met de capaciteiten en de motivatie van haar medewerkers. Om haar strategie van duurzame rendabele groei te realiseren, kiest de onderneming ervoor om in elke vestiging een sterk management en een effectief team te vormen. De onderneming heeft respect voor en geloof in de capaciteiten van medewerkers waar ook ter wereld. Deze benadering wordt zowel door eigen medewerkers als door partners, klanten en lokale overheden sterk op prijs gesteld.

Vier HR-pijlers

Wereldwijd baseert Bekaert haar personeelsbeleid op vier pijlers.

Ten eerste internationale verscheidenheid: Bekaert kan immers enkel wereldleider zijn wanneer de onderneming competente en getalenteerde medewerkers kan tewerk stellen in alle landen waar ze zaken doet. Bekaert streeft ernaar in elke specifieke markt telkens de meest getalenteerde medewerkers aan te trekken. Klanten vragen steeds naar een sterke lokale ondersteuning. Om daar een effectieve respons aan te geven zijn medewerkers die vertrouwd zijn met de lokale marktomstandigheden van cruciaal belang.

Ten tweede billijke, prestatiegerichte en transparante personeelssystemen: hierbij krijgen de medewerkers op elk niveau duidelijke doelstellingen. De resultaten worden op basis van deze doelstellingen geëvalueerd. Individuele en teambeloningen kunnen aanzienlijk verschillen in functie van de bereikte resultaten. Het resultaatgerelateerd verlonen is daarom een belangrijke bouwsteen van het remuneratiebeleid van Bekaert.

Ten derde professioneel teamwerk: door effectief in teams te werken, kunnen de Bekaert-medewerkers het beste halen uit de opportuniteiten die zich aanbieden. Eén definitie van succes is immers hoe goed mensen samenwerken. Managers spenderen veel tijd om de beste professionals samen te brengen in teams, maar het is de persoonlijke attitude van elke individuele teamspeler die het verschil kan maken in het bereiken van het resultaat. De individuele verantwoordelijkheid van de medewerkers blijft daarom van groot belang. Omdat de prestaties van een organisatie rechtstreeks gerelateerd zijn aan goed gekwalificeerde en sterk gemotiveerde medewerkers ziet Bekaert de professionele ontwikkeling in de eerste plaats ook als de verantwoordelijkheid van de medewerker. Bijgevolg is training meer en meer op maat gemaakt en afgestemd op de specifieke noden.

Ten slotte, leiderschap en aandacht voor de individuele medewerker: human resources management is geen kwestie van specifieke HR-programma's. De echte waarde ligt in hoe de onderneming ervoor zorgt dat haar overtuiging dat elke medewerker naar de klanten toe het verschil maakt, omgezet wordt in de dagelijkse praktijk.

Groei en rekrutering

In 2006 groeide Bekaert sterk in landen zoals China en Slowakije. Dit vergde extra rekruteringsinspanningen. Hierbij werden de nieuwste rekruterings technieken gebruikt en moest er ook rekening gehouden worden met de specifieke vereisten van de verschillende arbeidsmarkten.

In China kon de onderneming dankzij haar goede contacten met universiteiten en ingenieursopleidingen het voorbije jaar 40 ingenieurs aanwerven. Bovendien kon de onderneming – onder andere dankzij haar goed werkgeversimago – ook meer dan 1 300 operatoren aanwerven in de voorbije twaalf maanden.



De Chinese markt staat duidelijk open voor de wijze waarop Bekaert onderneemt. In 2006 investeerde de onderneming er opnieuw aanzienlijk in de opleiding van haar getalenteerde en gemotiveerde medewerkers. Samen zorgen de ruim 3 800 medewerkers ervoor dat Bekaert volop deel uitmaakt van de Chinese economie.

In de zeer krappe en competitieve arbeidsmarkt van Slowakije slaagde Bekaert erin om in nauwe samenwerking met de lokale overheid medewerkers aan te werven voor haar fabrieken in Hlohovech en Sládkovičovo.

Om de voortdurende inspanningen van Bekaert als werkgever voor internationaal én lokaal talent te ondersteunen werd in 2006 een vernieuwde job site gelanceerd met een aangepaste aanpak om online te solliciteren.

In verschillende Belgische vestigingen konden kandidaat-medewerkers tijdens een aantal *jobinfodagen* kennis maken met Bekaert. Voor de fabriek in Zwevegem werden extra inspanningen geleverd om kandidaten aan te trekken uit nabijgelegen regio's in Noord-Frankrijk.

Oog voor kwaliteit en veiligheid laat nieuwe collega's groeien

“Mijn kennis delen met mijn collega's: zo wordt elke dag een *better together*-moment.

Voor mij als trainer zijn zowel *better* als *together* bijzonder belangrijk. *better* speelt voor mij een sleutelrol omdat de focus daarbij ligt op veiligheid, kwaliteitszorg, efficiëntie en organisatie. Dat zijn elementen die essentieel zijn om te kunnen voldoen aan de hoge kwaliteitsvereisten die de klanten ons opleggen. *together* is al even relevant omdat ik mijn kennis deel met enorm veel mensen. In 2006 leidde ik in totaal enkele honderden nieuwe medewerkers op in Shenyang.

Dat we zoveel investeren in opleiding is overigens niet alleen goed voor onze klanten. Ook onze medewerkers voelen zich snel thuis als ze bij ons aan de slag gaan en ze stellen de training erg op prijs. Ik ervaar het elke dag: nieuwkomers zijn fier als ze na een training naar huis trekken. Ze zijn tevreden dat ze heel wat hebben kunnen leren en trots om bij Bekaert te werken.

En ikzelf? Wel, ik ontwikkel me op persoonlijk en professioneel vlak en draag zo mijn steentje bij tot de groei van de onderneming, van de Chinese economie en van China zelf. Een fijn gevoel, dat ik ook meeneem in de trainingen die ik geef. Wist je overigens dat we per jaar in China 70 000 uren training en opleiding geven?”

Zhang Zhaojing (Logan), Training, Shenyang (provincie Liaoning, China)

Opleiding en communicatie leggen basis voor gemeenschappelijke cultuur en groei

De groei van de onderneming is afhankelijk van het talent en de mogelijkheden van de medewerkers om niet alleen met de huidige maar ook met de toekomstige uitdagingen om te gaan. Rekrutering is meer dan de juiste vaardigheden vinden voor een job. Het is zaak om het juiste talent te vinden met de natuurlijke ingesteldheid om snel nieuwe kennis op te doen en vlot met veranderingen om te gaan.

Nieuwe medewerkers moeten zich zo snel mogelijk thuis kunnen voelen in de onderneming. Hiervoor stellen zij de training die hen vertrouwd maakt met hun werkomgeving erg op prijs. In alle vestigingen, en in het bijzonder in China, werden grote inspanningen geleverd om de nieuwe medewerkers zo snel mogelijk vertrouwd te maken met de Bekaert-cultuur. De aangeboden trainingen richtten zich niet alleen op de jobvereisten maar ook op de aspecten die verband houden met een goede werkomgeving zoals veiligheid en continue kwaliteitszorg.

Om de internationale kennisoverdracht te verhogen, ondersteunt Bekaert actief de internationale mobiliteit van haar medewerkers. Jaarlijks zijn er ruim 60 Bekaert-medewerkers die een internationale opdracht vervullen waarvoor ze naar een ander land expatriëren. De snelle en internationale groei van Bekaert brengt ook meer en meer een vraag mee voor korte buitenlandse opdrachten tussen drie en negen maanden in het kader van het opstarten of uitbreiden van nieuwe installaties.

Na het introductieprogramma blijft continu leren belangrijk. Het aanbod van diverse trainingprogramma's over *Integrale kwaliteitszorg* en *Six Sigma* blijven de kern van het trainingsaanbod. Medewerkers van over de hele wereld hebben inmiddels uitgebreide opleidingen gevolgd op dit gebied. Om de samenwerking tussen de medewerkers in internationale teams te verbeteren en om hen effectief met de uitdagingen te leren omgaan van nieuwe markten, werden ook verschillende cross-culturele workshops gehouden waarbij aandacht geschonken wordt aan de typische verschillen die het zakendoen in een bepaald land kenmerken.

Leren binnen Bekaert combineert de inspanningen van de medewerkers, hun managers en de organisatie. Voor de medewerker vormt zijn gedrevenheid om te leren één van de kritische vaardigheden. Voor de manager wordt het steeds belangrijker om als coach op te treden. Een goede manager creëert de ruimte en het vertrouwen waarbinnen individuen kunnen leren, of een goede manager delegeert verantwoordelijkheid als een middel om zijn teamleden te motiveren. Binnen Bekaert evalueren managementteams nu de inspanningen inzake talentontwikkeling als onderdeel van hun geregelde business reviews. Over de ganse wereld zien managers nu meer en meer de ontwikkeling van de *talent pool* als een manier om ook de business te blijven doen groeien.

De verschillende opleidingen werden ondersteund door verhoogde communicatie-inspanningen tussen managers en medewerkers. Zo bezochten de leden van het Bekaert Group Executive het voorbije jaar een aantal fabrieken in al de verschillende regio's om er rechtstreeks van gedachten te wisselen met de medewerkers. In het najaar werden leerervaringen uit verschillende fabrieken tijdens de International Management Conference gedeeld met alle kaderleden wereldwijd. Om hen voortdurend op de hoogte te houden van de strategie worden in de verschillende regio's ook regelmatig meetings over dit thema gehouden. Zij verspreiden de informatie naar hun medewerkers en via een cascadesysteem komt de informatie zo tot op de werkvloer.

Vijf kritische managementvaardigheden



Bekaert identificeerde vijf vaardigheden die eigen zijn voor de onderneming en kritisch voor toekomstig succes. De onderneming verwacht dat haar leidinggevenden beschikken over deze vaardigheden. Vandaar dat ze ook werden opgenomen in het jaarlijkse evaluatieproces. Ze vormen de basis van de manier waarop de onderneming zaken doet.

De vijf vaardigheden zijn:

Klantgerichtheid, een manier van werken die elke medewerker moet bezitten of hij nu al dan niet dagelijks in contact is met externe klanten.

Zelfmanagement, het persoonlijk streven om voortdurend bij te leren, het kenmerk van elke professional.

Innovatie, een attitude die erop gericht is om steeds nieuwe ideeën naar voren te brengen en het status-quo steeds in vraag te stellen.

Resultaatgerichtheid, een passie in praktijk brengen die erop gericht is om jaar na jaar goede resultaten te behalen en ambitieuze doelstellingen te bereiken.

Focus op talentontwikkeling, een vaardigheid van een manager die het beste uit zijn team kan halen. Als een coach is het zijn verantwoordelijkheid om mensen te ontwikkelen en de beste van zijn medewerkers ook ter beschikking te stellen aan andere afdelingen van de onderneming.

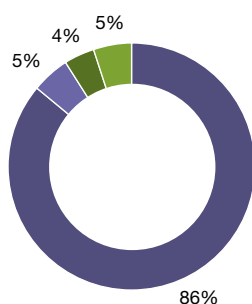
Veiligheid als topprioriteit

Veiligheid op het werk is een sleutelement in de operationele uitmuntendheid voor Bekaert. Ook in 2006 werd uitgebreid aandacht besteed aan dit thema. In het bijzonder in de fabrieken waar veel nieuwe medewerkers aan de slag gingen. De gecombineerde aanpak van het verhogen van het medewerkersbewustzijn voor veiligheid en de verhoogde managementfocus hadden een gevoelige stijging van de veiligheidsresultaten tot gevolg. Wereldwijd konden verschillende fabrieken op dit gebied dan ook mooie prestaties optekenen. Veiligheidskampioen was de Itáuna-fabriek in Brazilië waar de medewerkers in 2006 niet minder dan 2000 ongevalsvrije dagen vierden.

Kerncijfers medewerkers

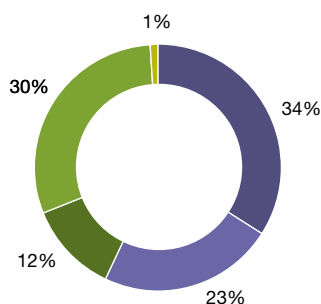
	2004 ¹	2005	2006
Totaal aantal medewerkers	16 402	17 096	18 516
Per segment			
Geavanceerde draadproducten	13 684	14 099	15 910
<i>Geconsolideerde ondernemingen</i>	8 217	8 592	10 123
<i>Joint ventures en geassocieerde ondernemingen</i>	5 467	5 507	5 787
Geavanceerde materialen	714	893	950
Geavanceerde deklagen	676	728	745
Andere activiteiten	1 328	1 376	911
Per regio			
Europa	6 947	6 934	6 322
Azië	1 984	2 684	4 350
Noord-Amerika	2 305	2 212	2 264
Latijns-Amerika	5 075	5 171	5 487
Andere regio's	91	95	93
Per categorie			
Arbeiders	11 902	12 388	13 595
Bedienden	3 345	3 530	3 677
Kaderleden	1 155	1 178	1 244

Medewerkers per segment



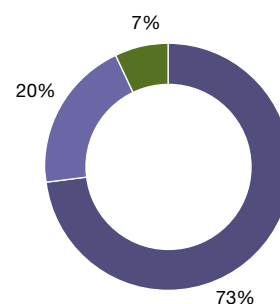
- Geavanceerde draadproducten: 86%
- Geavanceerde materialen: 5%
- Geavanceerde deklagen: 4%
- Andere activiteiten: 5%

Medewerkers per regio



- Europa: 34%
- Azië: 23%
- Noord-Amerika: 12%
- Latijns-Amerika: 30%
- Andere regio's: 1%

Medewerkers per categorie



- Arbeiders: 73%
- Bedienden: 20%
- Kaderleden: 7%

¹ De cijfers voor het jaar 2004 werden herwerkt. Het aantal medewerkers vermeld voor 2004 is het aantal voor de voortgezette bedrijfsactiviteiten. Voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten bedroeg dit aantal 1 973 medewerkers.