

Trends



DE NIEUWSTE BELEGGERSRAGE
**DAYTRADING: SPECULEREN
OP SECONDEN**

DEFENSIE
**WAAROM KIEZEN VOOR
JOINT STRIKE FIGHTER?**

INTERVIEW JEAN-LUC DEHAENE
**"EURO BEPERKTE DE
DIOXINESCHADE"**

MANAGER VAN HET JAAR

STIJN BIJNENS (UBIZEN)



MANAGER VAN HET JAAR 1999

e-Bijnens & Co

De e-business jaagt een blos door onze jaarlijkse selectie. De ondernemende Vlamingen dragen Stijn Bijnens op de handen. Hij haalde veertig procent van de stemmen bij de verkiezing van de Manager van het Jaar 1999. Ubizen, de eerste Vlaamse dot.com met wereldallure, begon 1999 met 50 medewerkers en eindigde op 400, waarvan een derde in het buitenland. De introductieprijs op de beurs in februari 1999 bedroeg 12 euro, de koers verliet het tweede millennium op 58 euro.

«**D**e private plaatsing van 15 miljoen euro in november 1999 heeft vijf minuten en zeven telefoontjes gekost,” glundert chief executive officer *Stijn Bijnens* (31) van *Ubizen*. Het e-businessbedrijf vatte het leven aan in 1995 als *NetVision* met 750.000 frank spaargeld van *Stijn Bijnens*, *Christophe Huyghens* en *Wouter Joosen*, drie burgerlijk ingenieurs en onderzoekers van de *KU Leuven*. Op 29 december 1999 was hun participatie van 20,20 % (op papier) 5 miljard frank waard. Medewerkers bezitten *stock options* voor 5 % en genieten zodoende van de collectieve creativiteit. De harde kern van het eerste uur is nog steeds aan de slag. Bijnens: „We willen zoals *Microsoft* een rimpelloze groei van de koers, niet de heisa van de eerste beursdag. Voor het lokken van nieuwe mensen en hun vergoeding met *stock options* is een opgefokte notering ongezond. Een hoge

koers vergemakkelijkt weliswaar de overnames door een aandelenruil, maar dat is naast de kwestie.” Het management en de medewerkers (29,3 %), *Concentra* (29,9 %) en *Telinfo* (9,97 %) zijn de hoofdaandeelhouders. „De stichters zijn redelijk risicoschuw, ik heb nooit een hypotheek genomen op mijn huis, dat bezat ik trouwens toen niet,” bekent Bijnens. „Ubizen is geen risicobedrijf want de internetmarkt groeit ontstuimig en de expansie van de beveiligingsniche is daardoor gewaarborgd.”

Elke zes maanden is Ubizen een nieuw bedrijf. „Ik evolueerde zelf van onderzoeker naar manager naar ondernemer,” getuigt Bijnens. „Wat is de kernstrategie? Is het *change*, veranderen? Neen, onze kernstrategie is *to share*, delen. Wij delen met de partners, wij delen met de medewerkers door de *stock options*, wij delen met de hoofdaandeelhouders, wij delen met de klanten door co-ontwikke-

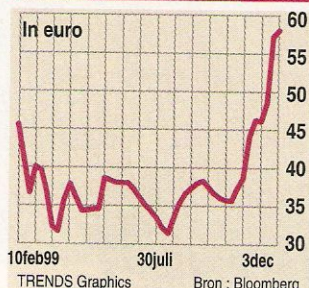
ling.” Ubizen ontsnapt aan de ziekte van veel starters: een inteelsterig management. In de zomer liet CEO Stijn Bijnens de dagelijkse leiding over aan externe managers. Op de webstek van Ubizen ontbreken de medewerkersnamen, toch een traditie? Stijn Bijnens loopt rood aan: „We hebben een groot probleem met de koppensnellers. Onze mensen werden zo gesmeekt en gebeden, walgelijk, voorbij alle deontologische regels.”

500 % koerswinst

Ubizen belandde op 10 februari 1999 tegen 12 euro op de Europese groeibeurs *Easdaq*. De koers groeide op elf maanden met 500 %, de sterkste klim onder de Belgische beursnieuwelingen. De omzet steeg over het voorbije jaar van 3,98 tot 18,72 miljoen euro (plus 370 %). Het Franse *SIT* en het Amerikaanse *Aurora Enterprise Solutions* zijn de belangrijkste overnames van de jongste twaalf maanden. Over 1998 boekte Ubizen een winst van 36.600 euro, over 1999 (het boekjaar eindigde in september) een verlies na belastingen van 4 miljoen euro. Rode inkt die in de internetwereld een bescheiden vlekje is.

Ubizen wil naar de Amerikaanse schermenbeurs *Nasdaq*. Bijnens: „Vandaag is *Easdaq* voor ons OK, maar is die beurs in 2001 nog voldoende breed voor Ubizen? Ik wil dat veel analisten ons ob-

KOERSVERLOOP UBIZEN



UBIZEN

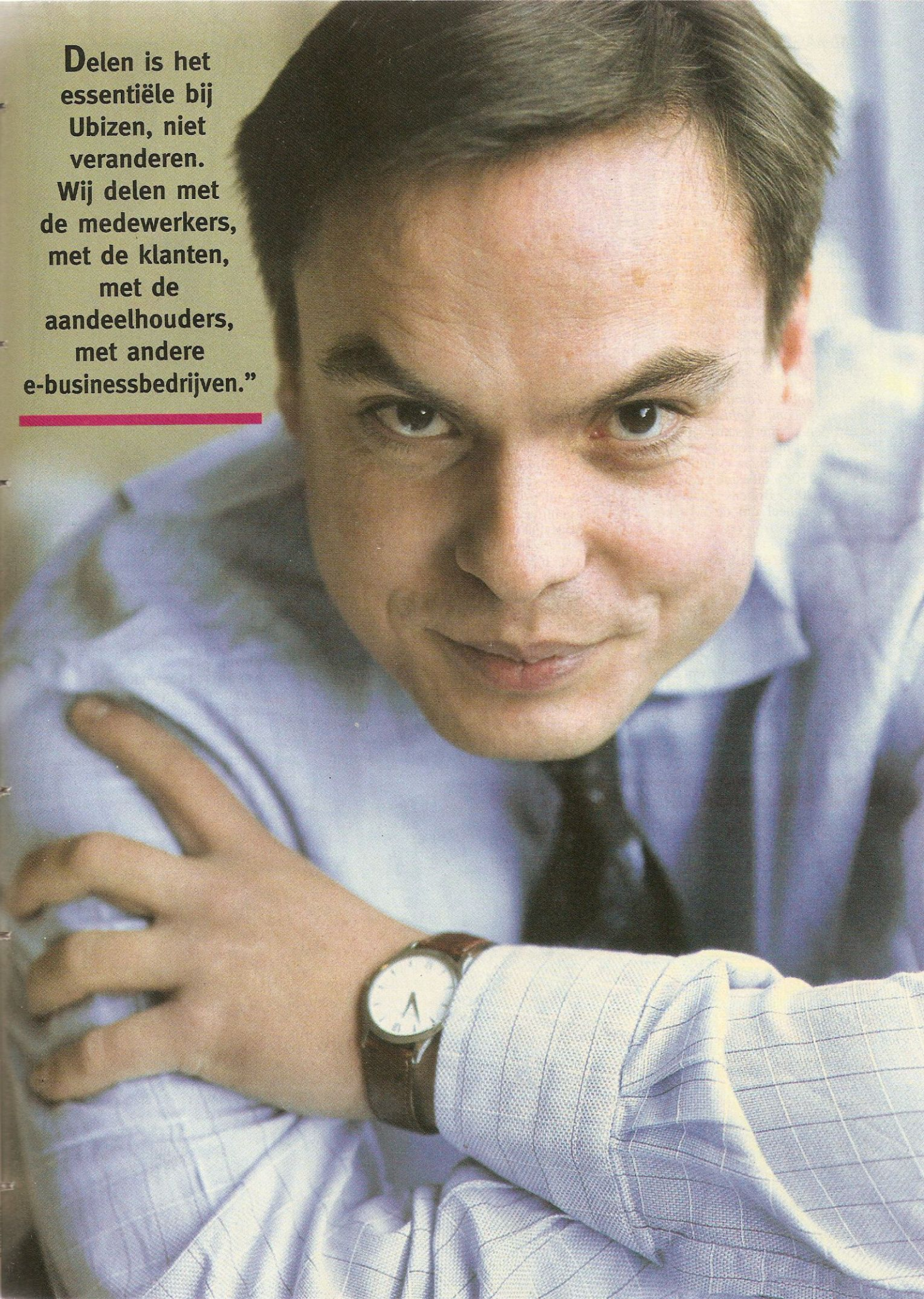
duizend euro	1999	1998	1997
Balanstotaal	60.725	4675,7	1137
Eigen vermogen	18.702	713,8	665,7
Omzet	18.727	3984,7	1681,8
Afschrijvingen	1490,6	319,5	148,6
Winst na belastingen	-4044	36,6	95,5
Personeel (1/2)	240	37	15

(1/2) Gemiddelde voltijdse equivalenten, gespreid over het hele jaar. Eind 1999 stelde Ubizen 400 personeelsleden tewerk.

Bron: Ubizen

STIJN BIJNENS (UBIZEN).

**Delen is het
essentiële bij
Ubizen, niet
veranderen.
Wij delen met
de medewerkers,
met de klanten,
met de
aandeelhouders,
met andere
e-businessbedrijven.”**



■■■

serveren. In de VS zijn Easdaq-aandelen niet geliefd voor *share swaps*."

Millennium en inbrekers

Tien procent van de medewerkers — Kessel-Lo aan het bos van de zusters Clarissen is de nieuwste hoofdvesting — nipte op oudejaarsavond en 1 en 2 januari van de champagne voor een computerscherm; een Pretoriaanse garde tegen de bugs bij de klanten. De beveiliging van het internetverkeer is het brood en de boter van Ubizen. Klanten zijn bijvoorbeeld ABN Amro, JP Morgan, Arteria, Dexia, Fortis, ING, KBC, Banksys, Swift, Dassault, Alcatel, Johnson & Johnson, Volvo, Totalfina, Union Minière, Belgacom, Mobistar, Belgische, Deense en Amerikaanse ministeries. Dienstenleveringen fourneren 70 % van Ubizens omzet, eigen producten 30 %. Het doel is 50 % diensten en 50 % eigen creaties in 2002. Bijmens: „Die verschuiving is essentieel om de beurskoers te stuwten."

Ubizen Inside

EasyPayment (beveiliging van elektronische betalingen via onder meer kredietkaarten) en MultiSecure (beveiliging van transacties via internet) zijn de bekendste toepassingsprogramma's van Ubizen. Bijmens: „De beslissing van de EU-Commissie over de digitale handtekening van vorige maand bevordert het rijpen van de markt. Zij evolueert van infrastructuurbeveiliging (servers, netwerken) naar toepassingsbeveiliging, wat onze

DE GRONDLEGERS VAN UBIZEN IN 1995

V.l.n.r. Wouter Joosen, Stijn Bijmens, Christophe Huygbens.



N. DYDEWALLE

sterkte is." Unisys integreert software van Ubizen in de eigen internetprojecten. De beveiliging kost gemiddeld 15 % van de systemen. Ethical hackers van Ubizen kraken de systemen van klanten, op hun vraag, om de kwetsbaarheid te peilen. De eigen webstek www.securitywatch.com commercialiseert het inbrekerstalent. Bijmens: „Wij voeren twee opdrachten per werkdag uit tot in Singapore en Argentinië."

EasyPayment is geschikt voor Proton en de kredietkaarten want haalt het beveiligingsniveau van SET (Secure Electronic Transactions). De programmatuur werkt van business naar klant en levert een beperkt inkomen op; MultiSecure is de *cashcow*, een business-to-business-product en werd bijvoorbeeld vorige maand verkocht aan de Amerikaanse topbank JP Morgan, een primeur in de VS. „Onze technologie is vrij ingewikkeld en de klanten maken niet steeds het onderscheid," weet Bijmens. „In België begonnen we met bestellingen van honderdduizend en tweehonderdduizend

frank, zo werkt dat niet voor ons in Amerika. Daar moeten we verkopen *by reference*. JP Morgan — een technopionier — heeft Vlaamse kaderleden in Amerika, dat hielp." Twee Vlaams-Amerikaanse ex'en van JP Morgan, Vlerick-boy Carl Annicq en Bart Vanhoutte, werken nu voor Ubizen.

SCHAALGROOTTE IS een noodzaak, Ubizen is één van de twee grootste internetbeveiligingsbedrijven in Europa, naast Articon dat recentelijk Integralis verwierf. Bijmens: „Onze producten verliezen hun uniciteit en door eigen IT-ontwikkelin-

GROEP UBIZEN

KERNBEDRIJVEN	NEVENBEDRIJVEN
Ubizen Luxemburg 100% (*)	51% Expanded Media (E-reclame, webstekbouw)
Ubizen Technologies (VS) 90%	30% GlobalSign (Verificatie)
Aurora Enterprise Solutions (VS) 100%	51% HostIT (Gastheerserver)
Ubizen Denmark 100%	61% WebPromis (Media-industrie)
Netcontrol Denmark 100%	75% BouwWereld/Batimonde
Aethis Wallonië 51%	50% Publicast (On line advertising)
SIT Europe Frankrijk 100%	33% Application Engineers (Ontwikkeling/object-georiënteerde software)
	100% InTeach (Training voor ICT)

(*) Controlepercentage van Ubizen

TRENDS Graphics

DE DOOPNAAM

FOUTE KEUZE. NetVision werd vier jaar na de start Ubizen. Ubi is Latijn voor 'waar', een verwijzing naar de wereldwijde animo van het bedrijf, *zen* is wijsheid en *biz*, tja. Té gek? „Een aantrekkelijke en internationaal erkende merknaam is voor ons essentieel, hebben wij ontdekt. Ubizen is bovendien goed geplaatst in de koersenlijst, je moet vooraan of achteraan staan met je *ticker symbol*, niet plompverloren in het midden. Nu zijn we *Ubiz*, voordien *Netv*. Je moet op de lange lijsten die *scrollen* op een pc van het scherm wippen. Het eerste dat de medewerkers van Cisco's morgens doen op kantoor is hun pensioenarrangement optimaliseren. Zij kijken naar de beurskoersen en plaatsen orders, *buy me some Yahoo's, drop that damned Amazon.com*," glimlacht Bijmens. „NetVision was geen unieke

merknaam, vrienden kwamen terug uit Casablanca met het verhaal over de lokale optiekzaak NetVision, een pientere naam voor een brillenwinkel. De VS telt tienduizend bedrijfsnamen met het woord *net* en tweeduizend met *vision*."

Stijn Bijmens deed als jonge rugzaktoerist aan *island hopping* in de Cycladen: „Je zag overal reclame voor Heineken en Amstel. Het Belgisch bier is veel en veel beter en verscheen nergens in het straatbeeld. De Belgen onderschatten de kracht van een merknaam. Als student-ingenieur hoorde ik nooit een zinnig woord over merken. Straffe kost, want een ingenieur is de hele tijd bezig met producten.

Branding is zeer belangrijk in de dot.com-wereld. Je moet overkomen als slimme jongens en dat wereldwijd."

■ ■ ■

gen hopen we stelselmatig bij te benen. Onze *unique selling propositions* zijn de talrijke producten, oplossingsgedreven actie en veel onderzoek & ontwikkeling (10 % van de omzet). Multisecure is nu *hot* en over drie jaar misschien verdwenen. Ubizen volgt de strategie van IBM in de niche van de beveiliging, *nobody was ever fired for buying IBM*. De IT-veiligheidsmanager zal Ubizen kopen, eerder dan een specifiek, eenmalig product van een onbekendere onderneming omdat hij zal beseffen met ons nooit te verliezen. Intel bedacht de unieke slogan *Intel Inside*, ons pad is iets zoals *Ubizen Inside*."

Wie is wie ?

Stijn Bijmens woont in de vernieuwbouwde jeneverstokerij *Looienga* in Hasselt. Hij is de *primus inter pares* van Ubizen en verspersoonlijkt de bedrijfscultuur. *Luk Vervenne*, een compagnon van het eerste uur die afhaakte : „Stijn is een bekwame kerel die zijn leiderschap als assistent bij de studenten heeft voortgezet. Hij beschikt over een ijzeren geheugen, is joviaal, een prima ingenieur en wordt gerespecteerd door de technenuten."

Stijn Bijmens was een *hacker* noch een mensenschuwe computerfan : „Het cultblad *Wired* lees ik alleen om kerstgeschenken te zoeken. Ik ben een internet-product, maar niet zozeer langs de *hype*-kant. Voor mij is het internet een platform voor de kennismaatschappij. De verwachtingen over de winsten van de

**BANKEN ZIJN
GROTE KLANTEN**
*Recent contract
met JP Morgan
is belangrijke
doorbraak in de
VS.*



PHOTO NEWSB. VAN DEN BROUCKE

internetbedrijven worden vandaag opgeklopt, de verwachtingen over hun inkomsten niet. E-Commerce wordt e-Business. Thuis in Hasselt hadden we een reisbedrijf ; ik noch mijn drie broers kregen de firmacomputer goed aan de praat, wat vader deed wanhopen over de technomheid van zijn zonen. Ik was sterk in wetenschappen en wiskunde aan het Sint-Jozefcollege in Hasselt, je wordt dan automatisch klaargestoomd voor studies burgerlijk ingenieur."

STIJN BIJMENS EVOLUEERDE geleidelijk naar het ondernemerschap. „Als je iets té sterk wil, krijg je het nooit. Na mijn ingenieursstudies bleef ik researchen bij professor *Pierre Verbaeten*, de Belgische internetspecialist, en dat beviel me erg.

Professor. Verbaeten is een bescheiden, zachte man en liet je veel onderzoeksvrijheid. Ik leerde er ook verkopen door teksten te slijten aan tijdschriften en present te zijn op colloquia."

In 1995 werd internet populair. Bijmens : „Té weinig Belgen bezaten de expertise om mee te draaien. *BIM*, de Belgische pionier in de moderne computernetwerken, zat in moeilijke papieren en daarom werd aangeklopt bij de universiteiten. Toen groeide de gedachte om een bedrijf te starten. Bovendien speelde de frustratie mee dat de afdeling computerwetenschappen van de *KU Leuven* geen spin-offs had. We waren wel al van in de jaren tachtig bezig met kunstmatige intelligentie maar zonder industriële geboorten. Onderschat het kleverige van een vaste benoeming aan een universiteit niet. Het toeval speelt bij Ubizen een grote rol. Is het elders anders ? Wij werkten bij Verbaeten voornamelijk met het IP-protocol en kenden dat grondig, later werd IP het universele internetprotocol."

Zonder MBA

„Ik heb geen managementschool gevolgd en beklaag me dat geen moment. *Corporate finance* en bedrijfskunde leerde ik al doende, de waarderingstechnieken van bedrijven en *discounted cash-flow* zeiden me aanvankelijk niks. De prijs voor de intrede van *Telinfo* en *Concentra* kwam intuïtief tot stand en we organiseerden geen *beauty contest*. *Telinfo* en *Concentra* hebben ons door dik en dun gesteund. Niet wat vandaag gebeurt, bepaalt de waarde, wel waar ze zullen staan over enkele jaren," biecht Bijmens op. Einde 1997 werd met *Peter Hinsin* van *E-Com* onderhandeld over een fusie. Die ging niet door. De spijt klinkt nog bij Bijmens : „E-Com en *NetVision* samen hadden in Europa de grootste dot. com kunnen zijn met een brede technologie-waaier. *Julien De Wilde* van *Alcatel* had diepere zakken en kocht E-Com. In die periode ontmoette ik voor de allereerste

■ **MANAGER DE L'ANNÉE**

PIERRE-OLIVIER BECKERS van *Delhaize De Leeuw* werd door de lezers van ons zusterblad *Trends-Tendances* verkozen tot *Manager de l'Année*.

Beckers (38) kwam begin vorig jaar aan het hoofd van de groep *Delhaize De Leeuw*, als opvolger van zijn oom, *Gui de Vaulcleroy*. Meteen zorgde hij voor een verrassing door de zeer begeerde Amerikaanse groep *Hannaford* over te nemen. Dat liet hem toe *Food Lion* wat steviger in te planten en *Delhaize America* boven de doopvont te houden.

In deze tijden van internationale hergroeperingen, blijft Beckers zweren bij de onafhankelijkheid van een groep die 520 miljard frank waard is en meer dan 2000 winkels in een tiental landen bezit. *Partnership*, daar gelooft hij in, maar dan wel „met ons aan het roer".

PIERRE-OLIVIER BECKERS
(DELHAIZE DE LEEUW)

*Door de lezers van Trends-Tendances
verkozen tot 'Manager de l'Année'.*

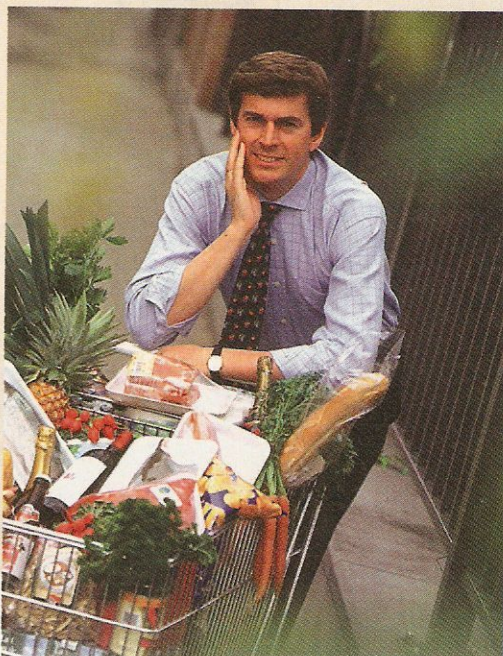


PHOTO NEWSB. D'YDEWALLE



DE ETHICAL HACKERS VAN UBIZEN TESTEN WERELDWIJD DE BEVEILIGING VAN INTERNET-SYSTEMEN
Expertise verspreid langs eigen webstek www.securitywatch.be

PHOTO NEWSK (BOURN)

maal een zakenbankier, Francis Vanderhoydonk van Generale Bank. Hij waardeerde E-Com en NetVision, wij stonden toen op 350 miljoen frank, vandaag op 20 miljard frank."... „Managementboeken bevestigen vaak wat je al doet of uit ervaring weet. Ik val voor *Blur* van Ernst & Young. *Speed, connectivity* en *intangibles* scheppen een waas, de *blur* van de titel, en zorgen voor de *connected economy*. Ik vind mezelf geen klassieke manager, ik kan wel managen in *an environment of confusion*. Ik ken misschien 20 % en 80 % is *blur*. Wij groeien met

600 %, doen een beursgang, springen op één jaar van vijftig naar vierhonderd medewerkers. Dat geeft *blur*. Bij de grote bedrijven werken managers die voor 90 % te maken hebben met voorspelbare parameters. Zij managen op de basis van tabellen en onwrikbare cijfers. Hier weet je niet wat er over zes maanden loos is en onze markten groeien in verrassende richtingen."

Stress

„Ja, er is grote druk en veel zaken ge-

beuren," bekennt Bijmens. „Dat moet je beheersen. Ik heb dit nooit gewild om rijk te worden, dat interesseert me niet. Na 6 januari zal ik als tijdsmanagement nog meer in het buitenland zitten. Er werd nooit pro-actief gebeld naar journalisten met de boodschap, we hebben een verhaal. Media zijn wel belangrijk omwille van de business, van de potentiële klanten, van de beurskoers. Op een *roadshow* in Parijs of Londen wil de fondsenbeheerder onze *basics* kennen, maar ook op het half uurtje dat hij voor Ubizen vrijmaakt, iemand besnuffelen. Christophe en Wouter hebben van bij het begin een stap opzijgezet en de externe communicatie naar mij gedelegeerd. Wij doen niks dubbel en verliezen geen tijd door per twee of drie op te treden en ondertussen uren te vergooien voor onze business."... „In België moet er een mentaliteitswijziging komen. De jaloezie woekert hier sterk. Wat Ubizen doet, is *allemaal lucht* hoor ik achter mijn rug beweren. Medewerkers van onze klanten verwijzen soms venijnig naar de beurskoers."... „Ik ben geen klager en 'zager'. Ubizen expandeerde in een samenleving met hoge loonlasten. De omgevingsfactoren zijn niet altijd onaardig. Het ontbreken van een meerwaardebelasting geeft starters de kans om rendabele *stock options* uit te delen aan de medewerkers. De Belgische ingenieur is een harde werker en is trouw, in de VS bedraagt de doorloop op jaarbasis gemiddeld 20 %. De Belgen blijven en kunnen door hun talenkennis overal projecten uitvoeren. We starten nu een campagne om Belgische *expats* naar Singapore en de VS te sturen, dat verhoogt de stabiliteit en de integratie van de onderneming."

De waardeketen

Ubizen heeft kernbedrijven en nevenbedrijven waarin partners participeren (zie organigram). Bijvoorbeeld *GlobalSign* heeft potentieel met zijn verificatie-programmatuur — product met een maatschappelijke noodzaak — en technisch is het bedrijf vergevorderd. Bijmens: „Voor Ubizen is *GlobalSign* voornamelijk een financiële participatie. Bij een volgende kapitaalverhoging stappen wij niet mee omdat onze cash moet gaan naar de hoofdactiviteiten. Over de nevenbedrijven werd tot vandaag weinig gecommuniceerd, wat zal veranderen. Ubizen wil samen met Concentra en andere partners de volledige waardeketen in de e-business bestrijken. Een subholding werd opgericht voor de *related businesses* rond Jean-Paul Coenen van Concentra. Ons rolmodel zijn *CMGI* en *Internet Capital Group*, die ook een bedrijvencluster met tientallen participaties voeden. Ubizen is de grootste internet-business angel van de jongste twee jaar in België. Die joint ventures zijn vandaag mini's, dat waren wij in 1995 ook."

FRANS CROLS/BRUNO LEIJNSE ■

■ AURORA, DE DAGERAAD

HOE KOOP JE EEN BEDRIJF ? Ubizen acquireert vandaag met baar geld, niet middels een aandelenruil. Waarom? *Stijn Bijmens* is glashelder: „*Cash* is goedkoper, want je leent tegen 5 à 6 %. Als je weet dat je aandeel volgend jaar hoogstwaarschijnlijk duurder zal zijn, is *cash* rendabeler. Bij de overname van *SIT* zijn we begonnen onderhandelen toen onze koers stond aan 32 euro, de *cash* werd later deels opgehaald aan 42 euro. Analysten stellen dat Ubizen koopwaardig is. Onze *peers* in de sector hebben een beurswaardering van vijftien keer de omzet, Ubizen van zesmaal de omzet."

Clara Conti van *Aurora Enterprise Solutions* — een deuropener in de VS — ontving 10 miljoen dollar voor haar bedrijf en vertrok na enkele maanden. „*It's hard to wake up in the morning between silk sheets*," grapt Bijmens. Aurora verhuisde goedkoop naar Ubizen, voor eenmaal de omzet. De aandeelhouders van Aurora maakten een eigenaardige *deal* met hun *investment banker*: deze ontving een vaste commissie.

Commentarieert Bijmens: „Een verkoopprijs van 40 of 10 miljoen dollar bleef voor hem gelijk. Maar het middelmanagement van Aurora zat technologisch en strategisch wel op dezelfde golfengete als Ubi-

zen. De kaders kozen voor ons, hoewel er andere kandidaten waren. Clara Conti wilde niet de faam krijgen dat ze haar medewerkers verried voor dertig zilverlingen. Als ik morgen zomaar mijn aandelen Ubizen verkoop om te *cashen*, dan zien de medewerkers mij terecht als een judas. De *power* in ons soort bedrijven zit bij de technologen. Voor hen is het worst of het bedrijf wordt verkocht voor 10 of 40 miljoen dollar."

De eerste overname van Ubizen, *Scandinavian Security Centre* in Aarhus, Denemarken, in 1998 was een tegenvaller. „Omwille van de manager," stelt Bijmens. „Hij kon niet functioneren in een groter geheel met cijfers, rapporteringen en boordtabellen. Wie zich goed integreert, blijft; de anderen vertrekken. Ik heb geen problemen met het ontslaan van mensen die niet passen in de lijn."

Ubizen wil een echte dot.com zijn, daarom integreert het overnames voor 100 %. *Real Software* heeft bijvoorbeeld een andere strategie en acquireert door de band 51 % met de optie om later bij te kopen. „Drastische veranderingen en integraties kan je moeilijker doorvoeren met een controle van de helft plus één," vindt Bijmens. „We hebben al zoveel aan ons hoofd, dus houden we het eenvoudig."