

DE GROTE GLIJVLUCHT VAN ORDINA

Sprak ceo Ronald Kasteel van Ordina een paar jaar geleden nog over het nationale kampioenschap, 2010 werd in diep rode cijfers geschreven.

TEKST: PETER SCHUTTE

Het huidige Ordina is geen schim meer van wat het eens was. Ordina was als een van de sterkste spelers uit de ict-bubbel van begin deze eeuw naar voren gekomen. De goede stabiele klantrelaties en de sterke positie binnen de overheid (circa 45% van de omzet) leken het bedrijf tot een winnaar te maken. Mede door flinke kostenbesparingen bleef de ict-dienstverlener ook in de moeilijke jaren van begin deze eeuw winstgevend en bleven de balansverhoudingen sterk. Dat bood ruimte voor het verder winnen van marktaandeel. En toch liep alles anders.

GROTE STRATEGISCHE BLUNDER

Waarschijnlijk is het ict-bedrijf te veel naast zijn schoenen gaan lopen. Tot op het arrogante af profileerde Ordina zich sinds 2003 binnen de sector en zou het nationaal kampioen worden in de verschillende marktiches waarin het actief is. Grote spelers als CapGemini en Logica konden hun borst nat maken. Aanvankelijk leek Ordina inderdaad op weg naar de nationale titel.

Met de start van het innovatieve initiatief Business Process Outsourcing in 2004 beging Kasteel een grote strategische fout, althans dat bleek achteraf. Ordina speelde met het opzetten van een BPO-activiteit in op de trend in het bedrijfsleven om niet alleen ict uit te besteden, maar ook andere businessprocessen. Ordina richtte zich hierbij primair op de financiële sector, in het bijzonder de backoffices voor middelgrote en kleinere banken. De start was veelbelovend. Staal bankiers was de eerste klant en meerdere financiële instellingen gingen met Ordina in zee. Sinds 2004 leefde de hele ict-markt ook weer op, waardoor de bezettingsgraad van de consultants weer toenam



RONALD KASTEEL

en ook de winst weer in rap tempo steeg. Kasteel en zijn financiële rechterhand Hans den Hartog geloofden weer in de gouden tijden van weleer. Zelfs de topmarges van rond de 15 procent van eind vorige eeuw werden weer voor mogelijk gehouden.

Begin 2005 startte Ordina een boekenonderzoek bij PinkRoccade, waarmee het Getronics probeerde af te troeven. Het zou een megaovername betreffen voor Ordina. Maar al snel haakte Ordina af, omdat het naar eigen zeggen te weinig inzicht kreeg in de boeken van PinkRoccade. In 2005 nam Ordina ook weer mensen aan en begon zich meer op kleinere nicheacquisities te richten. Een van de nichemarkten werd application management. Hier wordt met veel langtermijncontracten gewerkt en Kasteel wilde op termijn uit deze tak van sport 30 tot 35 procent van de omzet halen. Met de overname van Veritas werd Ordina de grootste Oracle-specialist van Nederland, vooral ook weer bij de overheid. Via de overname van Magnetis werd de positie in SAP-software versterkt. Ordina profiteerde van

de trend dat klanten in toenemende mate voor een ict-dienstverlener kozen binnen een bepaald specialisme en de kleine spelers dus bij de grote moesten aanhaken. Kansen genoeg voor het financieel sterke Ordina om marktaandeel te winnen.

Bij de halfjaarcijfers 2006 kon Ordina de hoog opgedreven verwachtingen omtrent het BPO-initiatief al niet waarmaken. Het nieuwe bedrijfsonderdeel maakte een veel groter dan verwacht verlies. Daarnaast werd de krapte op de arbeidsmarkt voor ict-specialisten steeds nijpender. Ordina besteedde dan weliswaar werk uit aan lagelonenlanden, maar zag zich ook genoodzaakt dure externe krachten in te huren. Vanaf dat moment begon, ondanks aanhoudend optimisme van het bestuur, de beurskoers aan een glijvlucht en daalde in eerste instantie van 17 naar 11 euro. Vervolgens kwam de kredietcrisis eroverheen en zijn overheden sindsdien op de centen gaan letten. Ordina merkte dat direct in een flinke daling van de winstmarge. Het veelbelovende BPO-onderdeel ontpopte zich tot bleeder. Robeco Direct trok zich medio 2008 terug, waardoor bijna een kwart van de BPO-omzet verloren ging. Ordina moest daardoor een impairment nemen van dik 6 miljoen euro.

De teleurstellingen volgden elkaar vanaf dat moment snel op. Zo slaagde Ordina er niet in interessante application-managementonderdelen van Getronics te kopen en eind 2008 volgde opnieuw een winstwaarschuwing, waarop de koers circa 18 procent daalde. Grootste boosdoener was weer BPO, dat door de financiële crisis forse verliezen ging lijden. Op een omzet van 40 miljoen werd een verlies van 12,5 miljoen euro geboekt. Kasteel koos eieren voor zijn geld en