

Multigas

Van strategische oriëntatie tot onderbouwde beslissingsprocessen

Gandagas is een gekende naam in het Gentse. Commercieel zijn jullie echter ook bekend onder Multigas?

Ingeborg Symons: Dat is een verhaal van meer dan 50 jaar gas leveren in Vlaanderen. Onze groep, Fingas, opereerde tot voor kort onder twee merknamen: Gandagas en Multigas. Deze twee merknamen zijn het resultaat van een reeks fusies en overnames uit het verleden en dekken een brede waaier aan activiteiten en vestigingen: Gent, Tienen en Aarschot. We verdelen butaan- en propaangas. We leveren gas in gastanks bij de mensen thuis, doen het beheer van deze gastanks maar leveren ook gas in flessen voor zowel particulier als professioneel gebruik. Hiervoor hebben we ondermeer een eigen bottelarij. Daarnaast hebben we ook een LPG-pompstation en doen installaties van gaskachels.

"Methodiek en onafhankelijkheid zijn de voordelen die een externe visie bijbrengt."

Eén van de resultaten van de strategische oriëntatie met Deloitte Fiduciaire was het één maken van onze ondernemingen. Zowel de interne organisatie als de externe profilering: vandaar ook één merknaam "Multigas".

Groene energie is hip. Gas is dus in?

Ingeborg Symons: Dat klopt, maar precies daardoor zijn het turbulente tijden voor ons bedrijf. Het aardgas-netwerk breidt steeds meer uit waardoor steeds meer van onze klanten gas tot aan "hun deur" krijgen. Daardoor ontstaat de enorme uitdaging voor de gasverdelers om een volwaardig alternatief te blijven in

distributie van gas. De vraag is met welke organisatie en bedrijfsmodel je dit het best doet. Omdat gas een groene energievorm is kunnen we ons daar wel sterk op profileren. We hebben in de loop der jaren zeker voldoende kennis opgebouwd om deze groene golf maximaal te benutten.

Samen met ons managementteam hadden we enkele strategische lijnen uitgetekend. We lieten deze strategische oriëntatie challengen door Deloitte Fiduciaire. Externe mensen hebben een frisse kijk, niet gehinderd door "ondernemingsblindheid".

Wat bracht deze externe visie van Deloitte Fiduciaire dan extra?

Ingeborg Symons: Methodiek en onafhankelijkheid. De mensen van Deloitte Fiduciaire hebben me overtuigd van een complete aanpak. De strategische keuzes werden dan ook vanuit verschillende invalshoeken benaderd, te beginnen met een sterkte/zwakte-analyse. We hebben onze eigen sterktes en zwaktes in kaart gebracht en gebrainstormd hoe we deze kunnen gebruiken om de marktuitdagingen aan te pakken. Bleek dat we eigenlijk best in onszelf mochten geloven! Dit stuk van de oefening hebben we gedaan met het volledige managementteam. Een openlijke zelfanalyse van de onderneming maken versterkt de band. Doordat ook de interpretatie van de tekortkomingen werd besproken, moest iedereen meedenken aan mogelijke oplossingen, aan een actieplan. Dankzij de aangereikte methodiek werd iedereen actief in de discussies betrokken. Vervolgens werd een rentabiliteitsstudie van onze activiteiten en klantensegmenten opgesteld, een financieel plan opgemaakt en een strategische IT-audit gevoerd.



Ingeborg Symons,
gedelegeerd bestuurder
van Multigas

U heeft 3 vestigingen – met waarschijnlijk verschillende prioriteiten? Hoe pakt u zo'n strategische oefening aan?

Ingeborg Symons: We hadden aanvankelijk wel wat moeite om te vermijden dat elk gewoon zijn eigen winkel kwam verdedigen. Maar ook hier speelde de externe visie van Deloitte Fiduciaire een volwaardige rol. In de tweede pijler van de strategische oefening werden namelijk de verschillende activiteiten van onze groep afzonderlijk geanalyseerd. Deze rentabiliteits-oefening ging uit van onze activiteiten en niet van onze legale structuur, wat zeker een interessante benadering was. Er werd als het ware een resultatenrekening voor elke activiteit en locatie gemaakt. Hierdoor konden we objectief activiteiten en locaties onderling met elkaar vergelijken en pijnpunten bloot leggen. Deloitte Fiduciaire maakte een financiële analyse van ons productaanbod in de verschillende marktsegmenten. Zo kregen we inzicht in de rentabiliteit van onze product-markt combinaties.

De winstgevendheidsanalyses waren dus zeer inspirerend en beslissend?

Ingeborg Symons: Zeker en vast. Ik ben zelf nauw betrokken geweest bij de werkzaamheden van Deloitte Fiduciaire en heb gemerkt dat ik mijn visie over het gebeuren tijdens de oefening steeds heb moeten bijstellen. Als ondernemer is dat een uniek gevoel: ik werd uitgedaagd! Vooraf had ik samen met het managementteam enkele strategische scenario's uitgetekend. Deloitte Fiduciaire heeft voor elk van deze scenario's een financieel plan opgemaakt, vertrekkende van hun reeds gemaakte rentabiliteits-oefening. Maar ook inhoudelijk werden

deze scenario's getoetst. Eén van onze scenario's die ik samen met het managementteam voor ogen had omvatte een investering in IT. Deloitte Fiduciaire heeft nagegaan hoe IT als effectieve hefboom voor de strategische keuzes kon dienen. IT is nooit een doel op zich, maar een middel om doelstellingen te bereiken.

Hoe ga je van strategische denkoefening naar concrete beslissingen?

Ingeborg Symons: De actiepunten werden op een realistische tijdsas geplaatst volgens prioriteit zodat we een visie ontwikkelden over waar we binnen 5 jaar willen staan. We zijn nu 6 maand verder en voeren deze acties met succes uit. Alles onderbrengen onder de merknaam Multigas was één van de beslissingen die volgde uit de strategische oefening. We zien de toekomst niet roze maar groen, even groen als ons product zelf! Wat ook mooi meegenomen is, is dat deze werkzaamheden door de Vlaamse overheid worden aangemoedigd. De helft van de investering werd gesubsidieerd doordat Deloitte Fiduciaire erkend is als dienstverlener binnen de kmo-portefeuille. Daardoor hebben we dubbel gewonnen!

Multigas is gespecialiseerd distributeur van vloeibaar propaan- en butaangas voor ondernemingen en particulieren. In een halve eeuw groeide de onderneming uit tot één van de belangrijkste onafhankelijke gasdistributeurs in België. Multigas is ook een geregistreerde aannemer van propaan- en aardgasinstallaties.

www.multigas.be