

TALE AF HR. PATRICK BALLU

5. oktober 2022

Hr. regionalpræfekt for Marne,

Fru viceregionalpræfekt i Epernay,

Hr. borgmester, der også repræsenterer vores regionsformand,

Fru formand for Grand Reims,

Fru Rouillère, der repræsenterer den ærede hr. Girardin,

Rodrigues, der repræsenterer den ærede hr. de Courson og formand for departementsrådet,

Mine damer og herrer i borgmesterskaber og byråd,

Mine damer og herrer, ledere af erhvervslivet og deres repræsentanter,

Kære institutionelle partnere, landbrugs- og industrisamfund, EXEL Industries' ledende medarbejdere og driftsledere, venner og familie.

Tak, fordi I er kommet i dag for at fejre EXEL Industries' 70-års jubilæum. Ved dette jubilæum vil jeg gerne benytte lejligheden til at anerkende koncernens dygtige medarbejdere og samarbejdspartnere rundt om i verden. Samtidig vil jeg også gerne hylde min far, Vincent Ballu, som for syv årtier siden grundlagde Tecnoma – den virksomhed, der 45 år senere skulle blive til EXEL Industries Group.

I 70 år har EXEL Industries fulgt et enkelt ledende princip: at *stræbe efter det allerbedste ved at gøre tingene anderledes og bedre end før*. Dette jubilæum giver mig mulighed for at se tilbage og reflektere over, hvordan vi er nået dertil, hvor vi er i dag.

Vores koncern er bygget op omkring innovation, intern vækst og integration af mange små og mellemstore virksomheder. Først i Frankrig og siden i hele verden.

Som I nok kan forestille jer, har vi været igennem mange storme for at nå hertil, vi har måttet overvinde mange vanskeligheder, og vi har måttet lære at rejse os igen efter et nederlag for at komme godt videre.

1/ EXEL Industries står først og fremmest for vished om, at det er muligt at klare selv de største udfordringer.

For at få succes skal du **være modig**. Denne vished og vores modige tilgang er selve grundpillen i vores koncern.

Det hele startede for 75 år siden, hvor min far fik en god idé. Han var dengang ung salgsrepræsentant hos Vermorel. Ud fra sine erfaringer fra familiens landbrug fandt han ud af, at landbrugsarbejdet skulle mekaniseres. Han forestillede sig en traktor med høj frihøjde til vinmarker, som kunne køre hen *over* vinstokkene. Hans dristige og visionære holdning gav ham modet til at forelægge sin idé for Robert-Jean de Vogüë, der dengang var administrerende direktør for det prominente champagnehus Moët & Chandon.

I det værksted, som Moët havde givet ham adgang til, designede og byggede han verdens første vinmarkstraktor med høj frihøjde. Vi har restaureret den, så den fungerer igen, og du kan se den ved indgangen til Avenue de Champagne.

Det var et risikofyldt, men meget vellykket projekt. Traktoren vandt førstepræmien i en konkurrence, der var arrangeret af Champagneforeningen og CIVC. Moët holdt sit løfte og købte hans prototype.

Min far brugte nogle år på at videreudvikle traktoren, og i 1952 – for godt 70 år siden – grundlagde han Tecnoma for at markedsføre sine traktorer med høj frihøjde og for bedre at kunne udfylde sin rolle som forhandler af Vermorel-sprøjter i fem afdelinger.

Min far var en ivrig fortaler for innovation og ønskede – igen – at "*gøre tingene anderledes og bedre end før*". Han konstruerede og fremstillede derfor en stempel-membranpumpe, som senere blev

patenteret, samt dyser og konnektorer af syntetisk harpiks – et stof, der var mere modstandsdygtigt end kobber over for de nye nitratprodukter. Han tilbød dem først til Vermorel og senere til konkurrenterne, men ingen af dem tog ham alvorligt. Ingen troede på det.

Skuffet, men ikke modløs, besluttede han i 1959 at lancere sin egen serie af TECNOMA-sprøjter, som også var udstyret med en beholder af syntetisk harpiks.

Det blev lynhurtigt en succes: Landmænd og vinbønder kunne straks se, at hans sprøjter var mere praktiske, lettere, mere effektive, mere modstandsdygtige og endda billigere.

Min far havde modet til at skabe innovation og fornyelse, til at gå sine egne veje og til at konkurrere med Vermorel – den mest prestigefyldte aktør på det europæiske marked. Ligesom vi kalder en støvsuger for en "Hoover", kaldte vi tidligere en sprøjte for en "Vermorel". Men fem år senere opkøbte han varemærket og produkterne fra denne mastodont, som efter de flestes opfattelse nok ikke var til at lægge ned.

I juli 1980 – efter min fars pludselige død – skyndte jeg mig tilbage til Tecnomat for at overtage ledelsen af virksomheden. Vi moderniserede fabrikken, opgraderede produktsortimentet og ændrede farveskemaet for bedre at kunne positionere Tecnomat i forhold til markedets giganter som Berthoud, Caruelle, Séguip og Nicolas... indtil vi opkøbte dem alle sammen – en efter en – i slutningen af 1980'erne. Derefter fulgte Matrot, Herriau, Moreau, Hardi, Ilémo, Evrard, Agrifac, ETW og mange andre i de følgende årtier.

Som et resultat heraf er vi blevet en af de tre førende virksomheder på verdensplan inden for sprøjtning i landbruget. Vores motto er "at sprøjte den rigtige mængde på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt".

I slutningen af årtusindeskiftet indledte vi vores første diversificeringsstrategi – stadig inden for sprøjtemidler – for at afhjælpe den cykliske karakter af vores landbrugsaktiviteter. Det gjorde vi ved at overtage den førende franske virksomhed inden for sprøjtemidler, Kremlin, som var ved at gå konkurs.

Jeg husker stadig den præsentation, vi holdt på Quai de Bercy for CIRI (det interministerielle udvalg for industriel omstrukturering). De mange bankfolk virkede dybt bekymrede over, at vi turde tage kampen op mod en langt mere magtfuld koncern, der oven i købet var børsnoteret. Men vores mod gav pote, og sejren var vores. Vi fik hurtigt moderniseret og vendt skuden for Kremlin, og snart havde vi også overtaget deres konkurrenter: Rexson, Samès, Johnstone, PRiNTEC og iNTEC, som nu blev samlet under navnet Samès.

Som et resultat heraf er vi blevet en af de tre førende virksomheder på verdensplan inden for industriel sprøjtelakering.

Ud over at "*beskytte og pleje planter for at sikre verden bedre fødevarer*", "*beskytter og farver vi nu produkterne, så de bliver flottere og holder længere*".

Med overtagelsen af Hozelock i Storbritannien og dets havesprøjte- og vandingsudstyr har vi udviklet et tredje forretningsområde – nemlig "fritid". Vi bidrager nu til glæden ved havearbejde og hjælper folk med at dyrke deres egne grøntsager og fylde deres haver med deres yndlingsblomster, samtidig med at vi passer på miljøet. Vi har udvidet vores aktiviteter inden for fritidsgartneri gennem en række opkøb, herunder RCM, Agis, Protec, Cooper, Tricoflex, Aquasolo og i år det italienske firma G.F. Også her er vi blevet en af de tre førende virksomheder på verdensplan inden for området. Et kæmpe tillykke til min søn Marc, som driver virksomheden med stor passion.

For et år siden udvidede vi denne virksomhed fra land til hav og købte en lille gruppe på tre skibsværfter med de ikoniske brands: Wauquiez, Rhea og Tofinou. God vind til min søn Cyril, som lægger al sin energi i denne del af virksomheden.

I løbet af fire årtier har vi overtaget og integreret over 40 koncerner med mere end 100 virksomheder.

2/ EXEL Industries står for fornuftig vækst.

Ved opkøb af virksomheder, som ofte har været konkurrenter, har jeg altid forsøgt at bevare deres egen virksomhedskultur, deres ekspertise og deres brand – kort sagt hele deres DNA. Jeg har ofte beholdt grundlæggerne, indtil de gik på pension, for grundlæggere kender deres virksomhed og teams som deres egen bukselomme og ønsker at sikre deres kontinuitet.

Jeg har gode minder om mine samtaler med Berthoud-familien i slutningen af 1980'erne. Efter en bitter handelskrig endte vi med at slå os sammen og begyndte i fællesskab at opkøbe franske konkurrenter, hvis ejere ikke havde nogen efterfølgere. Der er en gensidig forståelse mellem familiegrupperne: Vi deler de samme værdier. Det var et oplagt skridt, som vi kunne tage på gode vilkår, da vi i 1987 købte Berthoud, herunder Perras, Séguip og Thomas af den stiftende familie.

Jeg husker også købet af Préciculture i 1990. Virksomheden havde store betalingsproblemer med katastrofale konsekvenser til følge og var hæmmet af en række landbrugsmaskiner, som den var blevet forbundet med. Nu var virksomheden i fare for at gå ned og trække hele Maurice Lestrads iværksætterhistorie med sig i faldet. Jeg havde stor sympati for Précicultures historie – en virksomhed, der er dybt forankret i det nærliggende Fère Champenoise. På det tidspunkt var det den førende franske producent af selvkørende sprøjter! Så jeg købte virksomheden og beholdt Maurice som direktør, indtil han gik på pension, mens hans tre sønner blev i virksomheden i næsten 30 år.

Vi er bevidste om, at det er medarbejderne i de virksomheder, vi køber, som har skabt brandets image og omdømme, og derfor har vi

forsøgt at bevare deres ekspertise og lokale tilstedeværelse, hvor det var muligt. Mennesker er en virksomheds sjæl, en katalysator for sammenhold og loyalitet blandt både kunder og medarbejdere.

Når vi har overtaget virksomheder, der enten var gået konkurs eller var tæt på, har vi desværre også måttet afskedige nogle af medarbejderne, når skuden var tæt på at synke. Men i erkendelse af at det som regel ikke var medarbejdernes skyld, har vi altid sørget for at hjælpe dem om bord på en ny skude for at sikre deres professionelle fremtid.

3/ EXEL Industries søger efter innovation, der får industrien til at hænge sammen.

I takt med at vi gradvist har udvidet vores aktivitetsområde, har vi hele tiden måttet stille os selv spørgsmålet: Hvordan kan vi gøre tingene anderledes og bedre end før?

Innovation er en kerneværdi i koncernens DNA. Da vi i midten af 1980'erne lancerede vores eksterne vækststrategi, arbejdede vi konstant på at fremme en bæredygtig vækst, der kunne skabe værdi for alle vores interessenter, kunder, medarbejdere, leverandører og partnere. Denne vækst er baseret på målrettet innovation og søgen efter langsigtede synergier.

Med over 20 indgivne patenter om året er vi blevet en af de tre største mellemstore virksomheder, der indgiver flest patenter i Frankrig. I 2021 var vi endda blandt de 50 bedste franske patentansøgere i verden – alle kategorier sammenlagt.

For at tænke ud af boksen og skabe nye markeder har vi oprettet vores egne interne start-ups.

En af dem, "**Nature with us**", udvikler nye metoder til miljøvenligt havebrug og ultra økonomisk vanding.

Et andet firma, "Exxact Robotics", er ved at øge brugen af robotteknologi til at udføre landbrugsopgaver. Omkring 30 eksperter inden for robotteknologi, kunstig intelligens og agronomi udvikler løsninger til præcisionslandbrug for at fremme landbrugets omstilling. Tag bare Traxx – vores nye vinrobot – som løber rundt på egen hånd lige her i gården. Vi arbejder også på andre banebrydende idéer, f.eks. assisteret høst af hele drueklaser i Champagne-regionen.

I dag er landbrugets omstilling blevet et vigtigt spørgsmål. Bæredygtig udvikling og respekt for miljøet vil være afgørende for vores virksomheds fremtid. Det hilser jeg velkommen, og jeg har fulgt eftermiddagens diskussioner om emnet med stor interesse.

4/ EXEL Industries stræber efter det allerbedste.

En af årsagerne til vores succes har været vores *stræben efter det allerbedste – at gøre tingene anderledes og bedre end før*. Som I sikkert ved, er navnet EXEL Industries en fonetisk henvisning til dygtighed og kvalitet (excellence). Alle vores brands og deres respektive farver er repræsenteret i dette fælles navn og vores regnbuelogo.

5/ EXEL Industries: Vores ambition er at skabe en moderne og menneskelig koncern.

Jeg er stolt af at have arbejdet sammen med dygtige medarbejdere, som har en enestående ekspertise inden for deres respektive områder. Jeg har ofte oplevet, at kollegaer og medarbejdere fornemmer, at tingene begynder at gå galt, længe før deres chef gør det. Ved at lytte til dem kan vi bedre identificere de grundlæggende årsager til aktuelle eller potentielle problemer.

De går ikke imod koncernen, men arbejder tæt sammen med os for at finde løsninger – også der, hvor det gør ondt.

Vi opfordrer også til erfaringsudveksling i vores lederfora, hvor ledere, der arbejder i forskellige virksomheder i koncernen, men som har samme funktion, mødes i øjenhøjde og taler sammen. I samme ånd har vi også oprettet EXEL Academy, der er designet til at uddanne vores ledere i at motivere deres teams og håndtere vanskelige situationer.

For at skabe et stimulerende miljø, der fremmer initiativtagning, har vi valgt en struktur baseret på decentraliserede aktiviteter, hvor vi er så opmærksomme som muligt på problemer og krav, samtidig med at vi har tillid til lokale og fleksible initiativer. Hvert enkelt koncernselskab er operationelt og selvstændigt uden at være uafhængigt.

Derudover sørger EXEL Industries' holdingselskab med kun 15 ansatte for den strategiske vision og skaber sammenhængskraft. Det centraliserer og samler en række meget tekniske eller tværfaglige emner.

Alle disse faktorer er med til at skabe en gruppe-tankegang og en stolthed over at tilhøre en gruppe.

Tecnoma blev grundlagt for 70 år siden takket være min fars mod og inspiration. Siden jeg overtog posten for 42 år siden, er jeg meget stolt af at have bidraget til opbygningen af denne koncern med dens uvurderlige menneskelige ressourcer.

I løbet af fire årtier er vi gået fra 300 medarbejdere med en omsætning på 12 millioner euro i 1980 til næsten 4.000 medarbejdere med en omsætning på 1 milliard euro i dag, hvor vi er repræsenteret i 30 lande på fem kontinenter.

Vi er vokset så meget og så godt, at vi nu er blandt de tre største verdensførende virksomheder inden for alle vores forretningsområder.

Om et par måneder vil vi udgive historien om dette vidunderlige eventyr, som jeg i øjeblikket er ved at skrive de sidste ord til. Bogen vil fortælle om syv årtier med innovation, opkøb, vækst, anekdoter, udfordringer, kriser og fremgang.

Her finder du også nogle af vores vigtigste succesfaktorer, som kan være til inspiration for andre iværksættere. De har været utrolig nyttige for os i vores stræben *efter det allerbedste og vores ønske om at gøre tingene anderledes og bedre end før.*

Omkring 15 andre deltagere, herunder nuværende og pensionerede ledere og chefer, eksterne konsulenter og min familie, vil også give deres egne ærlige bidrag til dette vidunderlige eventyr.

Tusind tak for jeres opmærksomhed – vi ses senere over et glas champagne!