



## DISCORSO DI PATRICK BALLU

5 ottobre 2022

---

Signor Prefetto della Marna,

Signora Viceprefetto di Epernay,

Signor Sindaco, anche in rappresentanza del nostro Presidente regionale,

Signora Presidente della comunità Grand Reims,

Sig.ra Rouillère, in rappresentanza dell'On. Girardin, deputato

Signor Rodrigues, in rappresentanza dell'On. de Courson, deputato, e del presidente del Consiglio dipartimentale,

Signore e Signori Sindaci e Consiglieri,

Signore e signori imprenditori e loro rappresentanti,

*Gentili partner istituzionali, comunità degli ecosistemi agricoli e industriali, responsabili operativi di EXEL Industries, cari amici e familiari.*

Vorrei ringraziarvi per essere oggi al nostro fianco, in occasione delle celebrazioni del 70° anniversario di EXEL Industries. Questo anniversario mi offre l'opportunità di salutare gli uomini e le donne del Gruppo, così come i nostri partner in tutto il mondo, e di rendere omaggio a Vincent Ballu, mio padre, che 7 decenni fa fondò la società Tecnoma, diventata 45 anni dopo il Gruppo EXEL Industries.

Da 70 anni, EXEL Industries ha definito una precisa linea di condotta: *fare diversamente e meglio che in passato, puntando all'eccellenza*. Questo anniversario mi offre l'opportunità di riassumere e commentare per voi come siamo arrivati fin qui.

Il nostro Gruppo è nato dall'innovazione, dalla crescita interna e dall'integrazione di numerose PMI. Prima in Francia, poi in tutto il mondo.

Come potete immaginare, per arrivare a questo punto, abbiamo dovuto affrontare e superare molte tempeste o imparare a risollevarci dopo una sconfitta, per poi ripartire con rinnovata forza.

\*\*\*

## **1/ EXEL Industries è innanzitutto la certezza che è possibile affrontare le sfide più grandi.**

Per avere successo, bisogna saper osare. Questa certezza e la nostra audacia sono la chiave di volta del Gruppo.

Tutto è iniziato 75 anni fa, con un'intuizione di mio padre, allora giovane rappresentante di Vermorel. Già forte dell'esperienza acquisita nell'azienda agricola di famiglia, comprese subito che il lavoro agricolo doveva essere meccanizzato. Immaginò allora un trattore/scavallatore, in grado di passare *sopra* le viti. La sua audacia visionaria gli diede il coraggio di presentare l'idea a Robert-Jean de Vogüé, allora CEO della prestigiosa Maison di champagne Moët & Chandon.

Così progettò e costruì lui stesso, nell'officina messa a disposizione da Moët, il primo trattore/scavallatore del mondo. Un prototipo che abbiamo restaurato fedelmente e che potete vedere all'ingresso dell'avenue de Champagne.

Una scommessa rischiosa, ma vincente, che valse a mio padre il primo premio del concorso organizzato dall'Association Viticole Champenoise e dal CIVC. Moët mantenne la promessa e acquistò il prototipo.

Dopo aver perfezionato per alcuni anni il suo rivoluzionario trattore/scavallatore, nel 1952, 70 anni fa, mio padre fondò la società Tecnoma per commercializzare i suoi macchinari e per svolgere al meglio il suo ruolo di concessionario di irroratrici Vermorel in 5 dipartimenti francesi.

Da sempre appassionato di innovazione, mio padre volle ancora una volta *“fare diversamente e meglio che in passato”*. Progettò e realizzò quindi la sua pompa a diaframma a pistone (brevettata), i suoi raccordi e i suoi ugelli in resina sintetica, molto più resistente del rame ai nuovi prodotti ai nitrati.



Li propose in prima monta a Vermorel e poi ai suoi concorrenti, ma tutti ci scherzarono sopra e nessuno ci credette.

Deluso ma convinto, nel 1959 decise di lanciare la propria gamma di irroratori TECNOMA, anch'essi con serbatoio in resina sintetica.

Il successo fu immediato: agricoltori e viticoltori riconobbero subito che erano più pratici, più leggeri, più efficienti, più resistenti e anche meno costosi.

Mio padre aveva avuto l'audacia di innovare, di emanciparsi e di diventare concorrente di Vermorel, punto di riferimento assoluto sul mercato europeo. Nel linguaggio comune, Vermorel era il termine utilizzato per indicare uno spruzzatore, un po' come molti oggi utilizzano Jacuzzi per un idromassaggio. Infine, cinque anni dopo, acquistò il marchio e i prodotti di questo leader, che tutti ritenevano irremovibile.

\*\*\*

Nel luglio del 1980, alla morte rapida e prematura di mio padre, sono tornato precipitosamente in Tecnoma per sostituirlo. Abbiamo modernizzato la fabbrica, rinnovato la gamma e cambiato i suoi colori, per posizionare meglio Tecnoma rispetto ai giganti del mercato, come Berthoud, Caruelle, Séguip, Nicolas... Fino ad acquisirli, successivamente, alla fine degli anni Ottanta. Poi sono arrivati Matrot, Herriau, Moreau, Hardi, Ilémo, Evrard, Agrifac, ETW e molti altri brand, nei decenni successivi.

Una sequenza di eventi grazie alla quale siamo diventati uno dei 3 leader mondiali dell'irrorazione agricola. La nostra specialità "spruzzare la dose giusta, nel punto giusto, al momento giusto".

Verso la fine del millennio abbiamo osato diversificarci per la prima volta, sempre nell'irrorazione, per compensare la nostra ciclicità agricola, rilevando Kremlin, leader francese delle pistole a spruzzo, che stava per dichiarare fallimento.

Ricordo ancora, sul Quai de Bercy, a Parigi, la nostra presentazione al CIRI davanti ai rappresentanti delle banche, preoccupati perché avevamo osato misurarci con un gruppo molto più potente, quotato in borsa. Abbiamo vinto e questa audacia ci ha ripagato. Dopo aver rapidamente ristrutturato e risanato Kremlin, abbiamo successivamente rilevato i suoi concorrenti: Rexson, Samès, Johnstone, Printec e Intec, oggi riuniti sotto il marchio Samès.

Siamo così diventati uno dei primi 3 leader mondiali della spruzzatura industriale.

*Oltre a “proteggere e curare le piante per nutrire meglio il mondo”, ora “proteggiamo e diamo colore agli oggetti, per renderli belli e farli durare più a lungo”.*

Con l’acquisizione dell’azienda britannica Hozelock e delle sue attrezzature per l’irrorazione e l’irrigazione del giardino, abbiamo sviluppato la nostra terza attività, quella del tempo libero. Ora contribuiamo al piacere del giardinaggio, della coltivazione dei propri ortaggi, dell’abbellimento del giardino con i propri fiori preferiti, tutelando al tempo stesso l’ambiente. Il business del giardinaggio ha gradualmente riunito RCM, Agis, Protec, Cooper, Tricoflex, Aquasolo e, quest’anno, l’italiana G.F. Anche in questo caso, siamo diventati uno dei tre leader mondiali in questa specialità. Complimenti a mio figlio Marc che se ne occupa con passione.

Un anno fa, abbiamo esteso questo ramo di attività per il tempo libero dalla terra al mare, cogliendo l’opportunità di acquisire un piccolo gruppo di 3 cantieri navali, proprietari di marchi mitici: Wauquiez, Rhea e Tofinou. Buon vento a mio figlio Cyril, che se ne occupa tutta la sua energia.

In quattro decenni, abbiamo rilevato e integrato più di 40 gruppi di aziende, ossia oltre 100 società.

\*\*\*

## 2/ EXEL Industries persegue una politica di crescita ragionata.

Nell'acquisto di aziende, spesso concorrenti, ho sempre tenuto a tutelare la loro cultura aziendale, il loro know-how e il loro marchio, in breve il loro DNA. Spesso ho persino voluto che il loro fondatore restasse fino alla pensione, perché conosceva a fondo la sua azienda e il suo personale e voleva garantirne la continuità.

Ho un bel ricordo delle mie trattative con i Berthoud, alla fine degli anni Ottanta. Dopo una spietata guerra commerciale, abbiamo finito per restare uniti, cercando di rilevare i concorrenti francesi con proprietari senza successori. Tra gruppi familiari ci si intende: condividiamo gli stessi valori. È stato logico, e in perfetto accordo con la famiglia, che siamo riusciti ad acquistare Berthoud nel 1987, compresi Perras, Séguip e Thomas.

Ricordo vividamente l'acquisizione di Préciculture nel 1990. Gravata da un'insolvenza dalle conseguenze impietose, strangolata da un gruppo di macchinari agricoli con cui si era associata, l'azienda rischiava di disintegrarsi e di trascinare con sé l'intera vita di imprenditore di Maurice Lestradet. Ero sensibile alla storia della Préciculture, vicina a noi anche fisicamente, con la sua sede a Fère Champenoise. All'epoca era il principale produttore francese di irroratrici semoventi! Così ho acquistato l'attività, mantenendo il fondatore alla testa dell'azienda fino alla pensione, con i suoi figli, per quasi 30 anni.

Consapevoli che sono gli uomini e le donne delle aziende che acquistiamo ad aver costruito l'immagine e la reputazione del marchio, abbiamo cercato di mantenere i loro talenti, e la loro presenza sul territorio, ogni volta che è stato possibile. Tutto questo è l'anima dell'azienda, che contribuisce alla coesione e alla fedeltà dei clienti e dei dipendenti.

Talvolta, quando abbiamo rilevato alcune aziende in bancarotta o quasi, abbiamo purtroppo dovuto rinunciare a parte del personale, perché la barca stava per affondare. Sapendo che la colpa di un naufragio è raramente attribuibile ai dipendenti, abbiamo sempre fatto in modo di

aiutarli a salire a bordo di un'altra barca, per garantire il loro futuro professionale.

\*\*\*

### **3/ EXEL Industries è la ricerca dell'innovazione, con coerenza industriale.**

Con il progressivo ampliamento del nostro raggio d'azione, abbiamo dovuto porci costantemente la domanda: *come possiamo fare diversamente e meglio, rispetto al passato?*

L'innovazione è un valore che fa parte del DNA del nostro Gruppo. A metà degli anni '80, quando abbiamo iniziato la nostra crescita per linee esterne, abbiamo sempre cercato di promuovere una crescita sostenibile, che creasse valore per tutti: i nostri clienti, i nostri dipendenti, i nostri fornitori e i nostri partner. Questa crescita è basata sull'innovazione utile e sulla ricerca di sinergie di lungo termine.

Con oltre 20 brevetti depositati ogni anno, siamo diventati una delle prime tre *small corporate* francesi per numero di brevetti depositati. Nel 2021, eravamo addirittura nella Top 50, in tutte le categorie, dei depositari francesi di brevetti nel mondo.

Per poter pensare fuori dagli schemi e generare nuovi mercati, abbiamo creato le nostre start-up interne.

La prima, "**Nature with us**", sviluppa nuove tecniche di giardinaggio ecologico e di irrigazione con minimo apporto d'acqua.

L'altra, "**Exxact Robotics**", accelera la robotizzazione del lavoro agricolo. Una trentina di esperti di robotica, intelligenza artificiale e agronomia stanno sviluppando soluzioni di agricoltura di precisione, per facilitare la transizione agricola. Guardate il Traxx, il nostro nuovo robot scavallatore, che si muove da solo in questo cortile. Stiamo preparando altre rivoluzioni, come l'assistenza alla raccolta di grappoli interi per lo Champagne.

Oggi, la transizione agricola è diventata una questione ineludibile. Lo sviluppo sostenibile e il rispetto dell'ambiente sono fondamentali per il futuro del nostro settore. Non posso che rallegrarmene e ho seguito con grande interesse le discussioni di questo pomeriggio sull'argomento.

\*\*\*

#### **4/ EXEL Industries è alla ricerca dell'eccellenza.**

Una delle chiavi del nostro successo è stato *fare diversamente e meglio che in passato, puntando all'eccellenza*. Come avrete capito, EXEL Industries rinvia foneticamente al concetto di eccellenza. Con questo nome generico e il nostro logo arcobaleno, racchiudiamo tutti i colori di ciascuno dei nostri Marchi.

\*\*\*

#### **5/ EXEL Industries: vogliamo essere un Gruppo moderno e umano**

Sono orgoglioso di aver lavorato al fianco di uomini e donne esperti nel loro campo e dotati di competenze uniche. In varie occasioni, mi sono accorto che i tecnici specializzati e i dipendenti, in generale, percepiscono ciò che sta iniziando ad andare storto molto prima del CEO. Ascoltandoli, a volte scopriamo le radici di problemi reali o potenziali.

In questi casi, sono al nostro fianco e non si oppongono alla ricerca di rimedi e soluzioni, anche se dolorosi.

Il Gruppo promuove questo confronto proficuo anche nelle **Commissioni Federali**, dove i manager di diverse società, ma con lo stesso ruolo, si incontrano senza differenze gerarchiche. In questo spirito, abbiamo anche creato l'**EXEL Academy**, pensata per formare i nostri manager a motivare i loro team e a gestire le situazioni più delicate.

Per creare condizioni motivanti e favorevoli all'iniziativa, abbiamo privilegiato una **struttura federale**, basata su un'operatività decentrata, il più possibile vicina ai problemi e alle esigenze, confidando nell'iniziativa



locale, flessibile e agile. Ogni società del Gruppo è operativa e autonoma, ma non indipendente.

Inoltre, la holding EXEL Industries, dotata di uno staff di appena quindici persone, fornisce la visione strategica e garantisce la nostra coerenza. Essa centralizza e raggruppa alcuni temi altamente tecnici e cross-funzionali.

Tutto questo genera uno spirito di gruppo e un orgoglio di appartenenza.

\*\*\*

Tecnoma è nata 70 anni fa, grazie al coraggio e al genio di mio padre. Sono trascorsi 42 anni da quando ho assunto il suo ruolo e, come potete immaginare, sono orgoglioso di aver contribuito a costruire questo Gruppo dall'incredibile ricchezza umana.

Strada facendo, in quattro decenni, siamo passati da 300 persone con un fatturato di 12 milioni di euro, nel 1980, a quasi 4.000 persone con un fatturato attuale di un miliardo di euro, in 30 Paesi e in 5 continenti.

E in ognuna delle nostre attività siamo ormai fra i 3 leader a livello mondiale.

Tra qualche mese pubblicheremo un libro dedicato a questa straordinaria avventura, di cui ho quasi terminato la stesura. Vi troverete sette decenni di storia, costellati di innovazioni, acquisizioni, crescita, aneddoti, difficoltà, burrasche e colpi di scena.

Vi troverete anche alcune delle nostre chiavi di lettura, che potrebbero forse essere utili ad altri imprenditori, come lo sono state per noi nella *nostra ricerca dell'eccellenza e nel nostro desiderio di fare diversamente e meglio che in passato.*

Una quindicina di altri testimoni, manager o quadri in attività o in pensione, consulenti esterni o membri della mia famiglia, offriranno una



testimonianza sincera e personale su questa splendida avventura umana e collettiva.

Vi ringrazio per l'attenzione e vi do appuntamento a più tardi, davanti a un calice di champagne.