

TOESPRAAK DOOR MENEER PATRICK BALLU

5 oktober 2022

De heer Regionaal Prefect van Marne,
Mevrouw plaatsvervangend regionaal prefect van Epernay,
Meneer de Burgemeester, tevens vertegenwoordiger van onze regionale voorzitter,
Mevrouw de president van Grand Reims,
Mevrouw Rouillère, namens de eerwaarde heer Girardin,
Mr Rodrigues, namens de eerwaarde heer de Courson en voorzitter van de faculteitsraad,
Dames en heren van de burgemeesters en gemeenteraden,
Dames en heren leiders van het bedrijfsleven en hun vertegenwoordigers,
Beste institutionele partners, agrarische en industriële gemeenschappen, uitvoerende functionarissen en operationele managers van EXEL Industries, vrienden en familie.

Bedankt dat u vandaag bij ons bent om de 70ste verjaardag van EXEL Industries te vieren. Deze verjaardag is voor mij een gelegenheid om de mannen en vrouwen van de Groep, evenals hun partners over de hele wereld, te erkennen en hulde te brengen aan mijn vader Vincent Ballu, die zeven decennia geleden Tecnoma oprichtte, het bedrijf dat later zo'n 45 jaar later onze EXEL Industries Group zou worden.

Al 70 jaar streeft EXEL Industries één leidend principe na: *uitmuntendheid nastreven door dingen anders en beter te doen dan voorheen*. Dit jubileum geeft me de gelegenheid om terug te kijken en na te denken over hoe we zijn gekomen waar we nu zijn.

Onze Groep is opgebouwd door innovatie, interne groei en de integratie van een groot aantal kleine en middelgrote bedrijven. Eerst in Frankrijk, daarna over de hele wereld.

Zoals u zich wellicht kunt voorstellen, hebben we, om dit punt te bereiken, vele stormen moeten doorstaan, moeilijkheden moeten overwinnen en moeten leren hoe we na een tegenslag weer op de been kunnen komen om weer vooruit te komen.

1/ EXEL Industries betekent in de eerste plaats de zekerheid dat het mogelijk is om de grootste uitdagingen aan te gaan.

Om te slagen, moet je **brutaal** zijn. Deze zekerheid en onze gedurfde aanpak vormen de hoeksteen van de Groep.

Het begon allemaal 75 jaar geleden met een idee van mijn vader, destijds een jonge vertegenwoordiger voor Vermorel. Voortbouwend op zijn ervaring opgedaan op de familieboerderij, besepte hij dat het werk op de boerderij gemechaniseerd moest worden. Hij stelde zich een tractor met hoge bodemvrijheid voor wijngaarden voor die *over* de wijnstokken zou rijden. Zijn gedurfde, visionaire houding gaf hem de moed om zijn idee voor te leggen aan Robert-Jean de Vogüë, destijds CEO van het prestigieuze champagnehuis Moët & Chandon.

En dus ontwierp en bouwde hij in de door Moët aan hem ter beschikking gestelde werkplaats 's werelds eerste wijngaardtractor met grote bodemvrijheid. We hebben het getrouw weer in werkende staat hersteld en je kunt het zien bij de ingang van de Avenue de Champagne.

Het was een riskante onderneming, maar wel een geslaagde. De tractor won de eerste prijs in een wedstrijd georganiseerd door de wijnbouwvereniging Champagne en de CIVC. Moët maakte zijn belofte waar en kocht zijn prototype.

Na een paar jaar bezig te zijn geweest met het perfectioneren van zijn revolutionaire tractor, richtte mijn vader in 1952, zo'n 70 jaar geleden,

Tecnoma op om zijn tractoren met grote bodemvrijheid op de markt te brengen en zijn rol als dealer van Vermorel-spuitmachines in vijf afdelingen efficiënter uit te voeren.

Mijn vader, een fervent voorstander van innovatie, wilde opnieuw *"de dingen anders en beter doen dan voorheen"*. Dus ontwierp en vervaardigde hij een zuiger-membraanpomp, waarop vervolgens patent werd aangevraagd, evenals spuitmonden en connectoren gemaakt van kunsthar, een stof die beter dan koper bestand was tegen de nieuwe nitraatproducten. Hij bood ze eerst aan bij Vermorel en daarna bij zijn concurrenten, maar geen van hen nam hem serieus, niemand geloofde erin.

Teleurgesteld maar niet ontmoedigd, besloot hij in 1959 zijn eigen reeks TECNOMA-spuiten op de markt te brengen, eveneens uitgerust met een kunstharstank.

Het was een succes van de ene op de andere dag: boeren en wijnbouwers zagen meteen dat zijn spuiten praktischer, lichter, efficiënter, resistenter en zelfs goedkoper waren.

Mijn vader had de moed om te innoveren, zijn eigen weg in te slaan en de concurrentie aan te gaan met Vermorel, de meest prestigieuze speler op de Europese markt. Net zoals we een stofzuiger een "Hoover" noemen, noemden we een sproeier een "Vermorel". Uiteindelijk, vijf jaar later, kocht hij het handelsmerk en de producten op van deze heilige koe waarvan iedereen dacht dat zij onverwoestbaar was.

In juli 1980, na het plotselinge en vroegtijdige overlijden van mijn vader, haastte ik me terug naar Tecnoma om de teugels van het bedrijf over te nemen. We moderniseerden de fabriek, verbeterden het productassortiment en veranderden de kleurstelling om Tecnoma beter te positioneren ten opzichte van marktreuzen als Berthoud, Caruelle, Séguip en Nicolas... totdat we ze allemaal, de een na de ander, aan het einde van de jaren 80 overnamen . Dit werd gevolgd



door Matrot, Herriau, Moreau, Hardi, Ilémo, Evrard, Agrifac, ETW en vele anderen in de decennia die volgden.

Als gevolg hiervan zijn we uitgegroeid tot één van de top drie wereldleiders op het gebied van landbouwsputten. Onze roeping is *"de juiste dosis, op de juiste plaats, op het juiste moment te spuiten"*.

Tegen het einde van het millennium begonnen we aan ons eerste diversificatieproject, nog steeds in spuiten, om het cyclische karakter van onze landbouwactiviteiten te verzachten, door Kremlin over te nemen, de Franse leider in verfspuitpistolen, die op het punt stond om failliet te gaan.

Ik herinner me nog de presentatie die we aan de Quai de Bercy gaven aan het interdepartementale comité voor industriële herstructurering (CIRI) voor al die bezorgd kijkende bankiers, toen we het aandurfdën het op te nemen tegen een veel machtiger groep die op de beurs genoteerd was. Onze moed wierp zijn vruchten af en de overwinning was voor ons. Nadat we het Kremlin snel hadden gemoderniseerd en veranderd, namen we achtereenvolgens zijn concurrenten over: Rexson, Samès, Johnstone, PRiNTEC en iNTEC, nu verenigd onder de vlag van Samès.

Als gevolg hiervan zijn we uitgegroeid tot één van de top drie wereldleiders op het gebied van industrieel spuiten.

Naast *"het beschermen en verzorgen van planten om de wereld beter te voeden"*, beschermen en voegen we nu kleur toe aan objecten om ze mooier en duurzamer te maken".

Met de overname van het in het Verenigd Koninkrijk gevestigde Hozelock en zijn sproei- en besproeiingsapparatuur voor de tuin, hebben we een derde business line ontwikkeld, die van vrije tijd. We dragen nu bij aan het plezier van tuinieren, door mensen te helpen hun eigen groenten te verbouwen en hun tuinen te versieren met hun favoriete bloemen, terwijl we bijdragen aan de bescherming van het milieu. We hebben de activiteiten op het gebied van vrijetijdstuinieren uitgebreid door geleidelijke overnames, waaronder RCM, Agis, Protec,



Cooper, Tricoflex, Aquasolo en, dit jaar, het Italiaanse bedrijf G.F. Ook daar zijn we uitgegroeid tot een van de top drie wereldleiders in het veld. Proficiat aan mijn zoon Marc, die met veel passie de zaak runt.

Een jaar geleden breidden we dit vrijetijdsbedrijf uit van land naar zee en grepen we de kans om een kleine groep van drie scheepswerven te kopen met iconische merken: Wauquiez, Rhea en Tofinou. Gunstige wind voor mijn zoon Cyril die er al zijn energie in stopt.

In vier decennia hebben we meer dan 40 bedrijfsgroepen, bestaande uit meer dan 100 bedrijven, overgenomen en geïntegreerd.

2/ EXEL Industries betekent een beleid van redelijke groei.

Bij het overnemen van bedrijven, vaak concurrenten, heb ik er altijd naar gestreefd hun eigen bedrijfscultuur, hun expertise en hun merk te behouden; kortom hun hele DNA. Ik heb de oprichter vaak tot aan mijn pensionering in dienst gehouden; oprichters kennen hun bedrijf en teams als hun broekzak en willen hun continuïteit waarborgen.

Ik heb goede herinneringen aan mijn gesprekken met de familie Berthoud eind jaren tachtig. Na een bittere handelsoorlog hebben we onze krachten gebundeld en zijn we begonnen met het gezamenlijk uitkopen van Franse concurrenten wiens eigenaren geen opvolgers hadden. Er is een wederzijds begrip tussen familiegroepen: we delen dezelfde waarden. Het was een logische stap, die we onder goede voorwaarden hebben kunnen maken, om in 1987 Berthoud, inclusief Perras, Séguip en Thomas, over te kopen van de stichtende familie.

Ik herinner me ook de overname van Préciculture in 1990. Lijdend aan wanbetalingsproblemen met verwoestende gevolgen, gehinderd door een reeks landbouwmachines waarmee het in verband was gebracht, het bedrijf dreigde te zinken en Maurice Lestrads hele ondernemerscarrière mee te sleuren.

Ik stond sympathiek tegenover de geschiedenis van Préciculture, een bedrijf dat stevig geworteld is in het nabijgelegen Fère Champenoise. In die tijd was het de grootste Franse fabrikant van zelfrijdende veldspuiten! Dus kocht ik het bedrijf en hield Maurice aan als directeur tot aan zijn pensionering, terwijl zijn drie zonen bijna 30 jaar in het bedrijf bleven.

In het besef dat het de mannen en vrouwen zijn van de bedrijven die we kopen die het imago en de reputatie van het merk hebben gesmeed, hebben we geprobeerd hun talenten en lokale aanwezigheid waar mogelijk te behouden. Mensen zijn de **ziel** van een bedrijf, een katalysator van eenheid en loyaliteit onder zowel klanten als werknemers.

Af en toe, als we bedrijven overnamen die failliet waren of op de rand van faillissement stonden, moesten we helaas een deel van het personeel ontslaan, omdat het schip op het punt stond te zinken. Omdat we beseften dat het zelden de schuld van de werknemers was, zorgden we er altijd voor dat we hen hielpen aan boord van een nieuw schip om hun professionele toekomst veilig te stellen.

3/ EXEL Industries staat voor de zoektocht naar innovatie gericht op industriële coherentie.

Omdat we ons werkterrein geleidelijk hebben uitgebreid, hebben we ons voortdurend de vraag moeten stellen: hoe kunnen we dingen anders en beter doen dan voorheen?

Innovatie is een kernwaarde in het DNA van onze Groep. Halverwege de jaren 80, toen we begonnen met onze strategie voor externe groei, waren we voortdurend op zoek naar duurzame groei die waarde zou creëren voor al onze belanghebbenden, klanten, werknemers, leveranciers en partners. Deze groei is gebaseerd op doelgerichte innovatie en het zoeken naar synergiën op lange termijn.



Met meer dan 20 patentaanvragen per jaar zijn we uitgegroeid tot één van de drie grootste middelgrote bedrijven die de meeste patenten aanvragen in Frankrijk. In 2021 behoorden we zelfs tot de top 50 van Franse octrooiaanvragers ter wereld, alle categorieën samen.

Om out-of-the-box denken te stimuleren en nieuwe markten te genereren, hebben we onze eigen interne start-ups opgericht.

Een van hen, "**De natuur met ons**", ontwikkelt nieuwe methoden voor milieuvriendelijk tuinieren en ultrazuinige bewatering.

Een andere, "**Exxact Robotics**", voert het gebruik van robotica voor het uitvoeren van landbouwtaken op. Zo'n dertig experts op het gebied van robotica, kunstmatige intelligentie en agronomie ontwikkelen oplossingen voor precisielandbouw om de landbouwtransitie te stimuleren. Kijk maar eens naar Traxx, onze nieuwe wijngaardrobot, die in zijn eentje rondrent op deze binnenplaats. We werken aan andere grensverleggende ideeën, zoals het geassisteerde oogsten van hele druiventrossen voor de Champagnestreek.

Vandaag de dag is de landbouwtransitie een essentieel thema geworden. Duurzame ontwikkeling en respect voor het milieu zullen de toekomst van ons bedrijf bepalen. Ik verwelkom dit en heb de discussies van vanmiddag over dit onderwerp met grote belangstelling gevolgd.

4/ EXEL Industries betekent streven naar uitmuntendheid.

Een van de sleutels tot ons succes is *het streven naar uitmuntendheid, dingen anders en beter doen dan voorheen*. Zoals u heeft begrepen, is de naam EXEL Industries een fonetische verwijzing naar het begrip excellentie. Al onze merken en hun respectievelijke kleuren zijn samengevat in deze verzamelnaam en ons regenbooglogo.

5/ EXEL Industries: het is onze ambitie om een moderne en menselijke groep te smeden

Ik ben er trots op samen te hebben gewerkt met mannen en vrouwen met een ongeëvenaarde expertise in hun respectieve vakgebieden. Ik heb vaak gemerkt dat collega's en medewerkers aanvoelen wanneer het fout gaat, lang voordat hun baas dat doet. Door naar hen te luisteren, kunnen we de hoofdoorzaken van bestaande of potentiële problemen identificeren.

Ze zwemmen niet tegen de stroom in, maar werken aan onze zijde om remedies te vinden en oplossingen te brengen, hoe pijnlijk die ook zijn.

We moedigen deze vruchtbare uitwisselingen ook aan in onze **federale commissies**, waar managers die in verschillende bedrijven van de Groep werken maar dezelfde rol vervullen, elkaar ontmoeten en op voet van gelijkheid praten. In deze geest hebben we ook de **EXEL Academy** opgericht, ontworpen om onze managers op te leiden om hun teams te motiveren en om te gaan met de meest delicate situaties.

Om een stimulerende omgeving te creëren die bevorderlijk is voor het nemen van initiatieven, hebben we gekozen voor een **federale structuur** op basis van gedecentraliseerde operaties, waarbij we zoveel mogelijk aandacht besteden aan problemen en behoeften, terwijl we ons vertrouwen stellen in lokale, behendige en flexibele initiatieven. Elke onderneming van de Groep is operationeel en autonoom zonder onafhankelijk te zijn.

Daarnaast zorgt de holding EXEL Industries met slechts 15 mensen voor de strategische visie en voor consistentie. Het centraliseert en bundelt een aantal zeer technische of interdisciplinaire onderwerpen.

Al deze factoren helpen bij het genereren van een groepsmentaliteit en een gevoel van trots ergens bij te horen.



Tecnoma is 70 jaar geleden ontstaan dankzij de moed en inspiratie van mijn vader. Sinds ik het bedrijf 42 jaar geleden heb overgenomen, ben ik er trots op dat ik, zoals u misschien wel kunt raden, heb bijgedragen aan de opbouw van deze Groep met zijn onschatbare rijkdom aan menselijke hulpbronnen.

Gedurende een periode van vier decennia zijn we geëvolueerd van 300 mensen met een omzet van € 12 miljoen in 1980 tot bijna 4.000 mensen met een omzet van € 1 miljard vandaag, werkend in 30 landen verspreid over 5 continenten.

We zijn zo sterk en zo goed gegroeid dat we nu in elk van onze business lijnen tot de top drie van wereldleiders behoren.

Over een paar maanden publiceren we het verhaal van dit prachtige avontuur, waarin ik momenteel de laatste woorden schrijf. Het boek vertelt over zeven decennia van innovaties, overnames, groei, anekdotes, uitdagingen, crises en herstel.

U vindt er ook enkele van onze belangrijkste succesfactoren, die wellicht nuttig kunnen zijn voor andere ondernemers, omdat ze nuttig voor ons zijn geweest in onze *zoektocht naar uitmuntendheid en onze wens om dingen anders en beter te doen dan voorheen*.

Ongeveer 15 andere deelnemers, waaronder huidige of gepensioneerde managers en leidinggevendenden, externe consultants en leden van mijn familie, zullen ook hun eigen openhartige inzichten inbrengen in dit prachtige menselijke en gedeelde avontuur.

Bedankt voor uw aandacht en tot ziens bij een glas champagne!