

Digitale transformatie

Samen werken aan een nieuwe toekomst - Jaarverslag 2017

 **KRAMP**
It's that easy.



Kramp Groep B.V., Breukelaarweg 33, Varsseveld, Nederland, Postbus 73, NL-7050 AB Varsseveld.
Dit verslag is niet het jaarverslag van Kramp Groep B.V. in de zin van art. 2:391 BW en bevat niet de jaarrekening in de zin van art. 2:361 BW.

Voor u ligt het jaarverslag van Kramp Groep over 2017 met als thema 'digitale transformatie'. U maakt onder andere kennis met Arnoud Klerkx, die dit jaar als Chief Digital Officer bij Kramp is begonnen. Daarnaast leest u wat digitale transformatie voor Kramp inhoudt en wordt u uitgebreid geïnformeerd over succesvolle bestaande en nieuwe samenwerkingen. In dit verslag vindt u de pro forma jaarrekening die is ontleend aan de jaarrekening van Kramp Groep B.V.

Wij wensen u veel leesplezier.

‘WE WILLEN NOG BETER
IN KUNNEN SPELEN OP
DE KLANTBEHOEFTE’

Inhoudsopgave

Interview CEO Eddie Perdok	4
Interview CDO Arnoud Klerkx	8
Kramp Hub	10
Interview CFO Hans Scholten	12
Profiel van de onderneming	15
Partnerschap met John Deere	16
Investerings	18
Interview Director Digital Commerce	20
Medewerkers en transformatie	22
Altijd blijven ontwikkelen	25
Partnerschap met klant A. Blijleven B.V.	26
Duurzaam ondernemen	28
Raad van Commissarissen	30
Geconsolideerde jaarrekening	31

Digitale transformatie bij Kramp is begonnen

Om van een revolutie te spreken gaat wellicht te ver, maar de agrarische sector staat aan de vooravond van een digitale verschuiving. Het bijzondere van de huidige digitale verschuiving ligt niet zozeer in de komst van snellere techniek. Het ligt in het altijd verbonden zijn van mens en machine met de omgeving. De impact hiervan op het gedrag van mensen en organisaties is enorm.

“Voor Kramp is het belangrijk dat we voortdurend onze strategie aanpassen en competenties ontwikkelen, om nog flexibeler, klantgerichter, innovatiever en efficiënter te zijn – met de huidige en toekomstige veranderingen in het achterhoofd.” Kramp heeft daarom, volgens de woorden van CEO Eddie Perdok, in 2017 een ‘digitale transformatie’ in gang gezet.

Kennis

“Ervaring en kennis zijn essentieel in het proces van digitale transformatie. Met de komst van Arnoud Klerkx als Chief Digital Officer in de Executive Board en Frederik Nieuwenhuys als nieuw lid in de Raad van Commissarissen, is ook in de top van Kramp kennis toegevoegd op het gebied van digitalisering en E-business.

“In alle lagen van het bedrijf investeren we in nieuwe competenties om onze ambities waar te kunnen maken. Dat gebeurt door scholing van het huidige personeel of het aantrekken van nieuw talent. Een goed voorbeeld is de Kramp Hub in Utrecht. Een start-up binnen Kramp Groep, die hard werkt aan de derde generatie webshop. Hier zit een team, met vrijwel allemaal nieuwe collega’s met andere competenties, dat ons nog meer onderscheidend vermogen gaat brengen.”

Elke dag een beetje beter

In 2017 heeft Kramp bijna 50 miljoen euro geïnvesteerd. Een recordbedrag. “Het laat zien dat we alle vertrouwen hebben in de toekomst. Er is geïnvesteerd in nieuwe magazijnen in Nederland, Duitsland, Frankrijk en Polen. In de Nederlandse en Duitse magazijnen staat een geheel nieuw automatisch shuttlesysteem, wat onze logistieke operatie een van de modernste en meest efficiënte van Europa maakt. “Een sterke logistieke positie is het fundament van ons bedrijf”, weet Perdok, “en zorgt ervoor dat we de klant de beste en meest betrouwbare service en nog meer gemak kunnen bieden.”

“Daarnaast blijven we veel investeren in E-business en IT. Niet alleen om bij te blijven, maar juist om voorop te blijven lopen. Behalve investeringen, vraagt dit ook dat we als bedrijf moeten kijken naar hoe we slimmer en efficiënter kunnen werken. Het is onvermijdelijk dat dit lastige keuzes met zich meebrengt. We hebben bijvoorbeeld door het centraliseren van afdelingen afscheid moeten nemen van collega’s. Dit zijn we niet gewend bij Kramp. Toch hebben we deze stap moeten zetten. Kramp maakt een essentieel onderdeel uit van het agrarisch ecosysteem van fabrikant, leverancier, dealer en boer. Willen we alle partijen in dit systeem bij elkaar brengen en nog beter in kunnen spelen op klantbehoeften, dan moeten we zelf als organisatie scherp, flexibel en efficiënt zijn. Dit bereiken we onder andere met het ‘Continuous Improvement Programma’. Dit programma is in 2016 gestart en ook vandaag zijn we nog volop bezig om het iedere dag een beetje beter te doen.”

‘KRAMP MAAKT EEN ESSENTIEEL ONDERDEEL UIT VAN HET AGRARISCH ECOSYSTEEM VAN FABRIKANT, LEVERANCIER, DEALER EN BOER’

Eddie Perdok CEO



Foto (v.l.n.r.):
Wilco Hofstijzer (Hofstijzer LMB), Eddie Perdok (CEO Kramp), Emiel Koskamp (boer)

EXECUTIVE BOARD

Op de foto (van links naar rechts):

Tom Wolterinck	COO (Chief Operations Officer)
Carsten Thygesen	CPO (Chief Procurement Officer)
Eddie Perdok	CEO (Chief Executive Officer)
Arnoud Klerkx	CDO (Chief Digital Officer)
Mario Babic	CCO (Chief Commercial Officer)
Hans Scholten	CFO (Chief Financial Officer)



Omzet en marktontwikkelingen

De cijfers over 2017 laten duidelijk zien dat deze aanpak werkt. Opnieuw heeft Kramp een succesvol jaar achter de rug. De omzet steeg naar 790 miljoen euro, een stijging van ruim 50 miljoen euro. Eddie Perdok: "We zien zonder uitzondering een autonome groei in alle landen waarin Kramp actief is. Een duidelijk signaal dat ons 'It's that easy' model een sterk concept is, dat inspelt op de behoefte van meer en meer klanten."

2017 was ook het jaar waarin de agrarische sector zich grotendeels herstelde na enkele lastige jaren. Tractorfabrikant John Deere sloot 2017 af met een ijzersterk kwartaal en verwacht in 2018 de netto-omzet te zien stijgen met maar liefst 19%. AGCO zag in het laatste kwartaal de verkopen van tractoren (+3%) en combines (+9%) in West-Europa flink stijgen. Een duidelijk signaal dat de boer meer te besteden heeft, nu onder meer de prijzen van agrarische producten gestegen zijn.

Het omzetdoel voor 2020, 1 miljard euro omzet, blijft gehandhaafd. "We liggen op koers om deze mijlpaal te behalen. Dat is voornamelijk door autonome groei, maar ook door overnames." Zo heeft Kramp recent het Italiaanse Raico overgenomen. Raico is gespecialiseerd in de distributie van onderdelen en accessoires voor tractoren. "Met de overname van Raico kunnen we onze positie versterken en onze omzet meer dan verdubbelen op de Italiaanse markt. Ook in de toekomst blijven we actief op zoek naar overnames en partnerschappen om onze positie te versterken en de essentiële partner voor de agrarische industrie te zijn."

Partnerschap met John Deere

"Aan het einde van 2017 kijken we terug op een succesvolle start in Duitsland van het partnerschap met John Deere. Het strategische partnerschap biedt de John Deere-dealer een platform waar hij alles kan bestellen wat nodig is voor service en reparatie. Het is een win-win-winsituatie voor zowel Kramp, John Deere als de John Deere-dealer", legt Perdok uit.

Vooruitblik

De digitale transformatie die Kramp in 2017 heeft ingezet, gaat uiteraard verder in 2018. "Dit biedt kansen voor alle partijen in het agrarisch ecosysteem. Als Kramp willen we hierin een essentiële rol spelen. De laatste jaren zijn allerlei nieuwe technologieën beschikbaar gekomen, zoals smart farming, Internet of Things, blockchain en big data. Door deze technologieën te combineren ontstaan nieuwe businessmodellen. Uber is bijvoorbeeld in staat geweest om in twee of drie jaar tijd de taxiwereld

op zijn kop te zetten. Een digitale transformatie komt niet van de ene op de andere dag tot stand. Het kost tijd, inzicht, expertise en aanpassingsvermogen van bedrijven. We willen de samenwerking met leveranciers, fabrikanten en dealers versterken en kansen benutten om te kijken waar we samen voor de boer echt waarde kunnen toevoegen. Samen staan we sterker en alleen zo kunnen we disruptors als Amazon, Alibaba of een andere nieuwkomer buiten de deur houden. Er liggen uitdagende tijden voor ons, maar ik ben ervan overtuigd dat we met de stappen die we nu als Kramp zetten, goed voorbereid zijn om samen de digitale uitdagingen aan te gaan."

‘KLANTEN MOETEN ALTIJD KUNNEN BLIJVEN BESTELLEN’

Arnoud Klerkx, CDO



Arnoud Klerkx



CDO



Accenture, Gartner, Robeco, Ziggo, Sanoma



BBA Nyenrode en International Management; Universiteit van Maastricht

Bouwen aan een flexibele omgeving

Kramp wil én moet stappen zetten wil het bedrijf voorop blijven lopen in de sector. Om deze ambities waar te maken is er digitale expertise toegevoegd aan de Executive Board in de persoon van Arnoud Klerkx. Zijn opdracht is Kramp goed toe te rusten voor de digitale toekomst.

“Voor veel bedrijven kan digitale transformatie een bedreiging vormen. Voor Kramp niet, integendeel. Deze omslag biedt ons kansen, maar dan moeten we deze kansen wel grijpen.” Kramp moet de transitie maken van een onderneming die geld verdient met de webshop, naar een volledig digitale onderneming. Eén die compleet ‘customer centric’ (waarbij de klant in alles centraal staat) en ‘data-driven’ is. “Dat gaat verder dan alleen onze IT-omgeving; data is overal. Ook in onze logistieke processen, om maar een voorbeeld te noemen. We moeten deze data ten volste gaan benutten.”

Om dit te kunnen doen, moeten systemen en mensen daarop ingericht zijn. Momenteel werkt Kramp hard aan nieuwe systemen en de derde generatie webshop. “We werken nu met een weliswaar oud, maar robuust systeem. Een systeem dat nog goed functioneert. Veel bedrijven hebben respect voor onze betrouwbaarheid als het gaat om downtime van de webshop. Maar kijkend naar de toekomst hebben we een nieuwe, flexibele omgeving nodig. Ons platform moet niet onder doen voor grote B2C-platformen. Dat betekent flexibele IT-systemen, processen daar waar mogelijk automatiseren en data volledig benutten. Dat brengt uitdagingen met zich mee. Wat wij doen is uniek. Het is geen ‘plug and play’-systeem dat je aanschaft en dat dan direct werkt. Daarnaast moet de webshop gewoon blijven draaien. Klanten moeten te allen tijde kunnen blijven bestellen. Daarom investeren we niet alleen in hard- en software, maar ook in expertise als het gaat om personeel. Bijvoorbeeld met de Kramp Hub in Utrecht.”

Passend binnen Kramp-cultuur

De huidige organisatie in zijn geheel moet ook stappen zetten. Digitale transformatie behelst een aantal zaken, waaronder ‘data-driven’ zijn, processen zoveel mogelijk automatiseren en volledig focussen op de klant. Dat vraagt om een andere manier van werken en nieuwe kennis. “Onze mensen moeten investeren in kennis en technologie. Dat geldt voor alle geledingen binnen Kramp. We moeten naar een meer ‘agile’ manier van werken toe. Nog meer functieoverschrijdend samenwerken. De wereld om ons heen verandert snel, en dat geldt ook voor onze sector. Daar moeten we in mee”, aldus Klerkx. Hij is ervan overtuigd dat dit lukt. “Het past binnen de cultuur van Kramp, die ik vergelijk met start-ups: willen vernieuwen, innovatief bezig zijn, ondernemerschap. Dat zit in ons DNA.”

De CDO gaf eerder aan dat de digitale transformatie kansen biedt voor Kramp. “Dat komt door de grootte van Kramp en de sector waarin wij actief zijn. De schaal waarop wij opereren is van wezenlijk belang. In IT is alles schaalbaar. Hoe groter, hoe beter. Als Europees marktleider hebben we daarin een grote stap voor op de concurrentie.” Bang voor disruptie is Klerkx dan ook niet. “Nee, maar dat houdt niet in dat we op onze lauweren kunnen rusten. We moeten altijd onze ogen open houden voor bedrijven als Amazon. Dat geldt ook voor onze klanten. Ook zij moeten anticiperen op disruptie, om te voorkomen dat zij ingehaald worden door snelgroeiende start-ups. Kijk bijvoorbeeld in Frankrijk, waar een webshop die rechtstreeks levert aan de boer, relatief snel groeit. Daarom blijven we investeren in onze systemen en mensen, zodat we onze klanten nu én in de toekomst op de best mogelijke manier kunnen ondersteunen.”

Corporate start-up biedt nieuwe mogelijkheden

De Kramp Hub is de jongste telg van de Kramp familie. De corporate start-up is centraal gevestigd in Utrecht. Van daaruit werken technici als softwareontwikkelaars en datascientists onder meer aan onze nieuwe webshop.

Alexander Ketelaar is als Director Digital Technology verantwoordelijk voor de Hub en er vanaf de oprichting bij betrokken. Onder zijn leiding groeide de Hub vanuit het niets naar het huidige team van zo'n 20 mensen. Hij ziet veel voordelen van een start-up, 'los' van Kramp. "Veel bedrijven worden softwareondernemingen. Kramp ook. Wij zijn een digitaal bedrijf; meer dan 95% van onze omzet komt vanuit digitale kanalen zoals onze webshop. Dan moet je daar verder in investeren." Dat gebeurt niet alleen in Varsseveld.

"Kramp heeft een grote bekendheid in de markt. We zijn een betrouwbaar en degelijk bedrijf, dat zit in ons DNA. Maar om het juiste talent aan te trekken, moet je soms ook wat anders willen uitstralen. Vandaar de Hub. Als corporate start-up kunnen we een andere, innovatieve omgeving bieden. Tegelijkertijd maken we gebruik van onze binding met het moederbedrijf. Kramp biedt schaalgroottes, iets wat vandaag de dag een must is."

Innovatie

Er is bewust gekozen voor Utrecht. Centraal en tegelijkertijd goed bereikbaar vanuit het hoofdkantoor in Varsseveld. 'Living Aligned Together', zoals Ketelaar het omschrijft. Ondanks dat de Hub pas een jaar actief is en vanaf de grond is opgebouwd, is er al veel bereikt. Al is dat misschien niet direct zichtbaar. "We werken aan de nieuwe webshop, maar tegelijkertijd verbeteren we ook de huidige webshop waar mogelijk. Het meeste werk gebeurt op de achtergrond. De techniek aan de achterkant gaat compleet op de schop."

Rijdende trein

Er komt dus geen 'big bang'. "We moeten de motor vervangen van een rijdende trein. Dit zorgt voor een complexe uitdaging. We zetten met de nieuwe webshop de basis neer voor de toekomst. Een toekomst die uiterst klant- en datagedreven is."

De ontwikkelingen gaan snel. Hoe blijf je bij? "Technologie is en blijft een instrument. Ze is geen doel op zich. We moeten niet innoveren om te innoveren; de Hub is meer dan een 'innovatietheater'. De klant moet voorop blijven staan. We moeten ons altijd af blijven vragen wat het klantprobleem is dat we proberen op te lossen. Word verliefd op het probleem, niet op de oplossing."

Voorspellen

"Met het gebruik van data creëer je al veel inzicht. Maar je kunt niet alles uit data halen. Visie is minstens zo belangrijk. Waar wil je als bedrijf naar toe, maar nog belangrijker: wat heeft onze klant nodig? De smartphone of tablet is een goed voorbeeld. Mensen vroegen er niet om, maar bedrijven als Apple zagen wel in dat mensen het product konden gebruiken. Je moet weten wat de klant wil. De klant is expert in zijn probleem, niet altijd in de oplossing. In die oplossing moet je leidend willen zijn."

Zelf wil Ketelaar ook vooruitkijken: "De wereld en de manier waarop we werken gaan nog verder veranderen. De ontwikkelingen gaan alleen maar sneller, bijvoorbeeld met cloud, machine learning, agile werken en low code development tools. Dat maakt dat bij veel bedrijven afdelingen als IT of E-business straks niet meer als zelfstandig onderdeel kunnen bestaan. Ze worden een integraal onderdeel van het bedrijf, volledig 'data-driven'." En wanneer ben je volledig 'data-driven'? "Als jij, of een systeem voor jou, een beslissing neemt om iets niet te doen op basis van inzichten uit data, terwijl je er voor die tijd van overtuigd was dat het een goed idee was."

‘DE WERELD EN DE MANIER WAAROP WE WERKEN GAAN NOG VERDER VERANDEREN’

Alexander Ketelaar, Director Digital Technology



Goed op weg naar 1 miljard omzet

Met een omzetgroei van 7,2% en een resultaatstijging van 9% heeft Kramp Groep wederom een meer dan prima jaar achter de rug. De vooraf gestelde ambitieuze doelstellingen zijn behaald en daarmee is de onderneming hard op weg om het beoogde omzetniveau van 1 miljard euro te doorbreken in 2020.

“De sector heeft een goed jaar achter de rug en dat zien wij ook terug in de resultaten”, meldt CFO Hans Scholten. Om vervolgens te benadrukken dat de sterke resultaten niet alleen het gevolg zijn van een groeiende markt. “Meer en meer klanten in verschillende landen zien de toegevoegde waarde die wij ze bieden. Dat is de grootste kracht achter onze groei.”

Flinke groei

Kramp Groep is in alle landen (fors) in omzet gegroeid. Zo heeft Kramp Polen zich knap hersteld van een minder jaar in 2016. “Polen had vorig jaar te maken met een lastige marktsituatie. Daarnaast had de implementatie van nieuwe systemen behoorlijk wat effect. Nu dit achter de rug is en de economie ook daar is aangetrokken, hebben we een heel mooi resultaat kunnen boeken. Polen is een ‘volwassen’ markt voor Kramp. Het feit dat we daar dan met 16% groeien, is een enorm goede prestatie van het Poolse team.”

Frankrijk behoorde, net als voorgaande jaren, ook in 2017 tot de grote groeiers binnen de onderneming. Het Franse team zag de omzet stijgen met 14%. Ook in Italië zijn opnieuw dubbele groeicijfers te noteren met een plus van 16%. “Klanten weten ons steeds beter te vinden én te waarderen. De ‘Kramp manier’ van zaken doen raakt steeds bekender in de landen. En, nog belangrijker, wordt zeer gewaardeerd door onze klanten. De acquisitie van Raico in maart 2018 zal bijdragen aan een verdere groei in Italië.” Voorlopig verwacht de CFO ook de komende jaren flink te kunnen groeien in met name de Zuid- en Oost-Europese landen. “Er is veel potentieel in deze landen om nog mooiere groeicijfers te kunnen presenteren.”

De omzetgroei is niet alleen voorbehouden aan de ‘groeimarkten’. Ook een ‘volwassen’ markt als Nederland heeft een sterk jaar achter de rug. Met een plus van 6%, 3% boven budget, heeft Nederland boven verwachting gepresteerd.

🕒 **‘KLANTEN WETEN
ONS STEEDS BETER
TE VINDEN ÉN TE
WAARDEREN’**

Hans Scholten, CFO

Beschikbaarheid vergroten

Het werkkapitaal is in 2017 duidelijk toegenomen. Van 220 miljoen euro in 2016 naar 241 miljoen euro in 2017. Een bewuste keuze. "We hebben de voorraad vergroot om de beschikbaarheid van onderdelen voor onze klanten verder te vergroten." Ook de debiteurenpositie en rentedragende schuld zijn toegenomen. "De stijging van de debiteurenpositie is een direct gevolg van onze omzetgroei. De rentedragende schuld is gegroeid door het grotere werkkapitaal en de flinke investeringen van bijna 50 miljoen euro die we in 2017 hebben gedaan."

Continuous Improvement

Het Continuous Improvement Programma, dat in het recente verleden is ingezet bij Kramp, begint nu zijn vruchten af te werpen. In 2017 is een efficiëntieverbetering van 1,5 miljoen euro behaald. Die winst is onder meer behaald bij Internal Sales, Logistiek en bij de administratieve processen. De laatstgenoemde processen zijn gecentraliseerd, met als gevolg een verschuiving van werkplekken naar Polen.

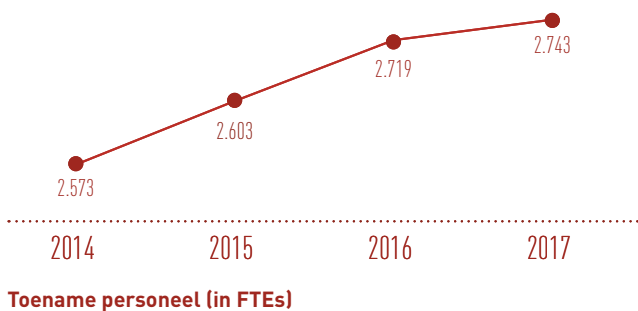
Hans Scholten: "We zien nu de resultaten van het feit dat teams volledig toegewijd bezig zijn met het verbeterprogramma. De bedrijfsprocessen zijn aanzienlijk verbeterd." Ook zijn de Business Controllers meer zichtbaar binnen de organisatie. "In 2017 zijn ze voor het eerst een volledig jaar actief geweest. Ze zorgen in belangrijke mate voor de kostenbewustwording binnen de verschillende Business Units. De Business Controllers zorgen ervoor dat medewerkers de processen beter kunnen beoordelen en kunnen vergelijken. Hierdoor zijn de bereidheid en de mogelijkheid om veranderingen aan te brengen gegroeid. Een direct resultaat is dat het kostenbudget voor 2017 niet is overschreden."

Medewerkers

Het aantal FTE's binnen Kramp is met 24 licht gegroeid naar 2.743. "We stuurden aan op 0% toename, maar de lichte uitbreiding is deels een direct gevolg van onze groei. Hierdoor hebben we meer mensen moeten aannemen in de logistiek. De volumegroei is echter groter dan de kostengroei, waardoor er een efficiëntieverbetering is opgetreden. Daarnaast hebben we in Utrecht de Kramp Hub ingericht voor de ontwikkeling van de nieuwe webshop en de daarbij behorende technologie. Ook dat verklaart de lichte toename in FTE's."

Verwachtingen

Hans Scholten verwacht voor Kramp in 2018 opnieuw een soortgelijke resultaatverbetering als in 2017. "We zetten opnieuw in op een omzetgroei van 7%, wat neerkomt op ruim 50 miljoen euro als gevolg van autonome groei, hoewel we zeker actief onderzoek blijven doen naar acquisitiemogelijkheden."



Profiel van de onderneming



Partnerschap met John Deere in Duitsland goed van start

Kramp heeft een lange historie op het gebied van partnerschappen en samenwerken zit in ons DNA. Vooral in deze snel veranderende wereld waar disruptie op de loer ligt, is het van essentieel belang dat alle partijen in het agrarisch ecosysteem steeds meer en beter samenwerken. Kramp zoekt en vindt partners onder leveranciers, klanten en fabrikanten van tractoren en landbouwmachines. Zo heeft Kramp al enkele jaren een succesvolle samenwerking met AGCO en SDF. In 2017 is Kramp voor de Duitse markt een partnerschap aangegaan met John Deere.

Als toonaangevende bedrijven in hun branche delen Kramp en John Deere dezelfde waarden en een gezamenlijk doel: het bijdragen aan het succes van de dealer. CEO Eddie Perdok: "We hebben een strategisch partnerschap gevormd om ervoor te zorgen dat de John Deere-dealers nog eenvoudiger onderdelen en accessoires kunnen bestellen, op voorraad houden en verkopen. De dealers hebben via de webshop van John Deere-Kramp toegang tot het grootste assortiment technische onderdelen in de sector, waaronder exclusieve John Deere branded artikelen, Vapormatic-onderdelen en producten van Kramp. Verder profiteren ze van ons innight transport en onze productkennis, marketing en retail om zo de omzet van John Deere-winkels te verhogen."

"De samenwerking is bedoeld om het de John Deere-dealers gemakkelijker te maken. Dealers werkten veelal met meerdere leveranciers van onderdelen, met verschillende systemen en een scala aan complexe voorwaarden. Dat is verleden tijd. Nu kunnen ze, naast de gebruikelijke John Deere-shop voor originele onderdelen, de John Deere-Kramp-webshop bezoeken



Foto (v.l.n.r.):
Christoph Wigger
(John Deere's Vice President Ag & Turf Sales en Marketing Regio 2)
Eddie Perdok
(CEO Kramp Groep B.V.)

'WE ZETTEN HET SUCCES VAN DE DEALER VOOROP'

Eddie Perdok, CEO

om alle aanvullende onderdelen te bestellen. Het is eenvoudiger om de inkoop te consolideren, de administratie te stroomlijnen en de kosten te verlagen."

Dealers zien toegevoegde waarde

De samenwerking is eind 2017 uitgegroeid tot een succesvol partnerschap, waar praktisch alle Duitse John Deere-dealers zich inmiddels bij hebben aangesloten. Eddie Perdok is blij met het succes. "Door beide partijen is er veel energie in gestoken. In de voorbereiding werd door de collega's van John Deere en Kramp gewerkt als één team. Daarbij hebben we als Kramp en John Deere een gezamenlijk doel: we zetten het succes van de dealer voorop. We zien dat de aangesloten dealers harder groeien dan voorheen. Dat was ons doel en daarin zijn we geslaagd. In 2018 zetten we, naast verdere groei, in op het ontwikkelen en uitrollen van het retailconcept bij de dealers."

Goed van start

Ook Christoph Wigger, John Deere's Vice President Ag & Turf Sales en Marketing Regio 2 (Europa, Rusland, het Midden-Oosten en Noord-Afrika) is tevreden met de resultaten. "Onze samenwerking met Kramp is goed van start gegaan. De John Deere-dealers in Duitsland zijn zeer betrokken bij ons gezamenlijke programma en de verkoopresultaten laten zien dat ze erg tevreden zijn over de mogelijkheden. We zijn meer dan tevreden over de relatie met Kramp. Ik ben ervan overtuigd dat deze samenwerking het totaalpakket voor dealers verbetert, door het aanbod van aanvullende producten van Kramp, gecombineerd met de onderdelenportefeuille van JD Parts die door John Deere dealers in Duitsland wordt gedistribueerd."

Recordbedrag investeringen

In 2017 is er flink geïnvesteerd door Kramp: een recordbedrag van ruim 49 miljoen euro. Het toont het vertrouwen van de aandeelhouders en directie in de lijn die is uitgezet voor de toekomst.

CFO Hans Scholten: "Met een uitbreidings- en moderniseringsslag van onze magazijnen maken we Kramp gereed voor de jaren die komen. Er is geïnvesteerd in nieuwe magazijnen in Nederland, Duitsland, Frankrijk en Polen. In de Nederlandse en Duitse magazijnen komt een geheel nieuw automatisch shuttlesysteem, wat de onderneming toerust voor de toekomst. Een sterke logistieke positie is noodzakelijk om ons verder te onderscheiden en de klant nog meer gemak te bieden. Daarom blijven we structureel investeren in logistiek en IT."

Shuttlesysteem

In Duitsland en Nederland is een nieuw logistiek shuttlesysteem aangeschaft. Dit systeem fungeert als aanvulling op het bestaande systeem in het magazijn. De shuttles zorgen ervoor dat de producten niet meer handmatig door medewerkers verzameld hoeven te worden. Ze worden volautomatisch bij de werkstations aangeleverd. In de eerste fase van het project komen er alleen al in Varsseveld ruim 130.000 opslaglocaties bij. Dit kan later uitgebreid worden naar bijna 300.000 locaties. In de eerste fase zorgen de 120 shuttles met acht werkstations ervoor dat er per uur 2.400 orderregels verzameld kunnen worden.

In Duitsland is het nieuwe magazijn inmiddels in gebruik. Met een oppervlakte van 9.000m² is er ruimte voor 14.000 extra palletlocaties. Daarnaast wordt ook in dit magazijn gebruik gemaakt van het shuttlesysteem. Hier verbinden 81 shuttles ruim 50.000 opslaglocaties. Op de twee werkstations kunnen 300 picks per uur worden gedaan.

Structureel investeren

"Daarnaast is en wordt er structureel geïnvesteerd in IT en E-business. We willen nog beter in kunnen spelen op de klantbehoefte. Om dit vast te kunnen stellen, moet je de juiste techniek hebben om te zien wat klanten zoeken. In deze technieken en platformen investeren we."

In 2017 is de Kramp Hub in Utrecht opgericht. Dit is een start-up, waar inmiddels een groeiend team aan een nieuw platform en nieuwe webtechnologie werkt. Hans Scholten: "Het nieuwe platform gaat ons en de dealer helpen data te verzamelen en toe te passen. Als we weten wat de boer zoekt, dan kunnen we onze dealers hiermee ondersteunen. Dat maakt het mogelijk dat we nog beter inspelen op wat de klant nodig heeft en daardoor voortdurend waarde toevoegen. Daarom blijven wij investeren in kennis en technieken, waarvan wij denken dat die in de toekomst een leidende rol zullen spelen."

2018

Voor 2018 staat er in totaal 36 miljoen euro gebudgetteerd voor investeringen. De structurele investering in de 'Digital Commerce & Technology' organisatie (DC&T) wordt verhoogd naar 15 miljoen euro op jaarbasis. Verder komt het zwaartepunt van de investeringen te liggen bij de logistieke processen, zoals het verder ontwikkelen van de nieuwe systemen in Duitsland en Nederland. "We volgen nieuwe ontwikkelingen op de voet en waar we kansen zien, pakken we die met beide handen aan", aldus Scholten. "We hebben een naam hoog te houden als het gaat om kennis en nieuwe toepassingen."

‘ALS WE WETEN WAT DE BOER ZOEKT, DAN KUNNEN WE ONZE DEALERS HIERMEE ONDERSTEUNEN’





KRAMP

© **'ALS KRAMP ZIJN
WE HARD OP WEG
OM VOLLEDIG
'DATA-DRIVEN'
TE ZIJN'**

Robbert van Dijk, Director Digital Commerce

Data van onschatbare waarde voor optimale klantbeleving

Data verzamelen, interpreteren en daarop gebaseerde beslissingen nemen. Dit proces maakt deel uit van de digitale transformatie die Kramp heeft ingezet. Data wordt op steeds grotere schaal gebruikt om de klant optimaal te bedienen. Robbert van Dijk is Director Digital Commerce. Hij weet dat data van onschatbare waarde is, als je de klantbeleving optimaal wilt inrichten. "In het verleden hebben we vaak goede ideeën doorgevoerd, zonder data als basis te nemen. Voortaan is data leidend bij het nemen van beslissingen, al blijft gezond verstand altijd een belangrijke rol spelen."

"De klant staat centraal bij Kramp. Dat is altijd zo geweest; het is zelfs één van onze kernwaarden. Door data slimmer in te zetten weten we nog beter wat onze klanten willen. Dit gebruiken we als basis voor de verbetering van onze webshops en onze service. We gaan van segmentatie naar personalisatie. Met data kunnen we lijntjes trekken, verbanden leggen. Een dealer kan meerdere klanten hebben, met verschillende behoeftes. We willen producten en informatie tonen die relevant zijn voor die specifieke klant, zodat hij niet gehinderd wordt door overbodige informatie tijdens het bestelproces."

Daarom wordt er continu gemonitord, nog meer gemeten. Niet alleen online, maar ook door conversiespecialisten die bij klanten op bezoek gaan. Van Dijk: "Hierdoor krijgen we een beter inzicht in onze klant en kunnen we relevanter met ze communiceren." Kramp gebruikt onder meer de Customer Effect Score (CES), de Net Promotor Score (NPS) en Customer Satisfaction (CSAT) om klanttevredenheid te meten. Dit is een effectieve manier om inzicht te krijgen in de tevredenheid van onze klant en waar we kunnen verbeteren. Niet alleen als het gaat om onze webshops, maar bijvoorbeeld ook van onze logistieke processen.

Ook onze klant wordt kritischer. Klanten maken voor hun privéaankopen gebruik van webwinkels als Amazon en Zalando, waardoor ze gewend zijn aan snelle levering, consistente klantbenadering en een hoge mate van service. Die verwachtingen hebben ze ook van Kramp en daar kunnen we doorgaans goed aan voldoen. Onze hoge NPS score bewijst dat ook. Maar we willen het altijd beter doen."

Big data

Om dat te kunnen doen is twee jaar geleden geïnvesteerd in een E-businesssteam met onder andere webanalisten, online marketeers en datascientists. Die zijn de afgelopen periode onder meer bezig geweest met het verder optimaliseren van de huidige webshop en e-mailings om de klantbeleving verder te verbeteren. "Gezamenlijk met de andere Business Units binnen Kramp moeten we nu de volgende stap zetten om volledig 'data-driven' te worden."

Data als wetenschap

Het is een uitdaging, realiseert Robbert van Dijk zich. "Veel werd in het verleden besloten op basis van aannames. We moeten collega's nog meer motiveren om gebruik te maken van data bij het nemen van beslissingen. De term 'datascientist' bestaat niet voor niets. Het is een wetenschap. Als Kramp zijn we hard op weg om volledig 'data-driven' te zijn. Daarin gaan we nog meer stappen zetten. Dit doen we door data beter te structureren en toegankelijker te maken. Hierdoor kunnen we als organisatie nog beter voldoen aan onze kernwaarde 'de klant eerst'. Die waarde is niet veranderd. De manier waarop wij de waarde hanteren is alleen anders dan ruim 65 jaar geleden."

De General Data Protection Regulation (GDPR) is de nieuwe Europese privacywetgeving die in mei 2018 ingaat. Deze wetgeving geldt voor iedereen die persoonsgegevens van Europese burgers verzamelt. Ook de huidige Cookiewet en de Meldplicht Datalekken zijn straks onderdeel van de GDPR. De nieuwe wet kan veel gevolgen hebben voor bedrijven, maar Kramp is goed voorbereid op de nieuwe richtlijnen. "De klant stond en staat bij ons centraal. Daarom is de privacy van onze klanten altijd gewaarborgd. Daar staan we voor. We gebruiken data alleen om het voor onze klanten nog makkelijker te maken", aldus Robbert van Dijk.

Kramp is een verborgen parel uit het oosten

Digitale transformatie vraagt veel van de organisatie. We kijken op diverse vlakken waar Kramp nu staat en welke vervolgstappen we moeten zetten. Dit geldt ook voor de medewerkers binnen onze organisatie. "We willen leren, begrijpen en inspelen op de toekomstige behoeften", zo vat Binne Visser, Director HR & Internal Communications, de ontwikkelingen samen.

"We bevinden ons in de zogenaamde vierde industriële revolutie. Er is sprake van digitale disruptie. Robotisering en automatisering spelen een steeds belangrijkere rol. Ook de boeren innoveren op grote schaal. Dat gaat z'n weerslag hebben op onze dealers, onze organisatie en onze medewerkers."

Digitalisering

"Als je kijkt naar onze medewerkers, dan gaat het voor een belangrijk deel om competenties. We hebben naast onze huidige kennis en vaardigheden ook meer 'digital skills' nodig, jong talent. Het is een uitdaging om deze mensen te vinden én aan Kramp te binden. Verschillende generaties hebben verschillende behoeftes. De nieuwe generatie is meer zelfsturend, wil meer vanuit een opdracht werken en is meer tijd- en plaatsonafhankelijk. Zij willen de gewenste informatie op elk gewenst moment binnen handbereik hebben. Deze ontwikkelingen moeten we als Kramp faciliteren."

Het nieuwe integraal 'cloud based' HR-systeem 'Workday' is zo'n voorbeeld. Dit systeem regelt in toenemende mate alle (internationale) processen rondom instroom, doorstroom en uitstroom. Onder andere de wervingsprocessen, ontwikkelingsgesprekken en talentontwikkeling worden hierin ondersteund. "Kenmerkend voor een systeem als 'Workday' is dat de eindgebruiker centraal gesteld wordt. Managers en medewerkers moeten uiteindelijk snel en gericht toegang krijgen tot bepaalde informatie en ze moeten eenvoudig acties kunnen nemen of processen doorlopen om hun persoonlijke portfolio te beheren of teams te leiden. De verdere toepassing en ontwikkeling van 'Workday' blijft een thema de komende jaren."

Aantrekkelijke werkgever

Kramp wil zich ook sterker positioneren als een aantrekkelijke werkgever. "Want dat zijn we, laat dat duidelijk zijn. De cultuur, de onderlinge omgang met elkaar en sterk internationaal. Iedere keer zijn mensen positief verrast als ze bij ons binnenstappen. Mensen verwachten in de Achterhoek niet zo'n grote multinational met een sterke familiecultuur. We zijn een verborgen parel in het oosten. Een parel die veel te bieden heeft, daar ben ik van overtuigd." De kernwaarden van Kramp hebben zich bewezen en blijven ook van toepassing op de nieuwe generatie werknemers. "Kijk alleen maar naar onze kernwaarde 'Ondernemerschap'. In een tijd waarin start-ups de norm lijken te zijn en waarin innovatie de boventoon voert, blijft deze kernwaarde voor onze medewerkers bijzonder relevant."

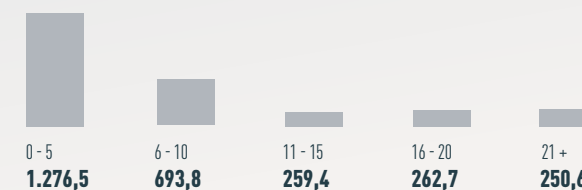
De tijdgeest en onze omgeving waarin we met elkaar leven, hebben ook minder positieve gevolgen gehad voor medewerkers. "Effectief en efficiënt werken staan centraal. Interne processen worden continu geëvalueerd om te leren hoe we slimmer kunnen werken en hoe we deze verbeteringen kunnen benutten om onze klanten optimaal van dienst te kunnen zijn. Daar is afgelopen jaar onder meer uit voortgekomen dat bepaalde taken gecentraliseerd of anders georganiseerd moesten worden. Helaas heeft dat consequenties gehad voor een aantal medewerkers. Dit hebben we open en eerlijk besproken met elkaar en we hebben voor iedere persoonlijke situatie naar een passende oplossing gezocht. Vanuit onze historie, onze toekomst en onze kernwaarden hebben we er alles aan gedaan om hier op een 'Kramp-waardige' manier mee om te gaan, zorgvuldig en sociaal."

‘IEDERE KEER ZIJN MENSEN POSITIEF VERRAST ALS ZE BIJ ONS BINNENSTAPPEN’

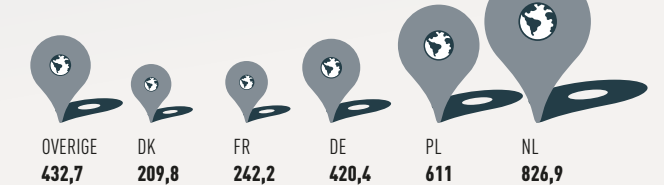
Binne Visser, Director HR & Internal Communications

Kerncijfers medewerkers (IN FTE)

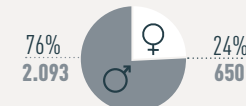
DIENTJAREN



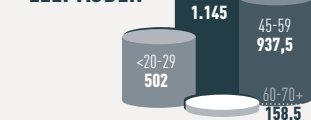
LANDEN



GESLACHT



LEEFTIJDEN



AFDELINGEN



Ontwikkeling

Mogelijkheden bieden tot persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling is altijd een speerpunt geweest binnen Kramp. Binnen een groeiende internationale omgeving met multidisciplinaire projectteams wordt dit niet altijd gemakkelijker en schieten traditionele leermogelijkheden steeds vaker tekort. Door in de toekomst meer gebruik te maken van 'blended learning' (een combinatie van online leren en klassieke training) en beter gebruik te maken van bestaande (digitale) leeroplossingen willen we de kwaliteit verbeteren. "We zien soms dat een cursus of training onvoldoende effectief is. We willen voorkomen dat medewerkers voor een training onvoorbereid uit de dagelijkse hectiek stappen, de schoolbanken in gaan en daarna weer op de oude voet doorgaan. Dit is zowel voor de medewerker als voor de organisatie niet bevredigend."

"In Varsseveld hebben we recent een eigen etage gerealiseerd voor de Kramp Academy. De Kramp Academy is niet alleen gericht op ontwikkeling van medewerkers, maar ook op kennisontwikkeling van klanten of partners. Dit is niet bedoeld als een eenzijdig instructielokaal, maar heeft de intentie om een broedplaats te worden voor inspirerende en creatieve kennisdeling en kennisontwikkeling. Als medewerkers voorafgaand aan een sessie in de Academy in hun eigen omgeving al online kennis tot zich hebben kunnen nemen, krijg je veel meer diepgang in gesprekken en het leerproces met elkaar. Dit is een mooi voorbeeld van 'blended learning'."

"We zijn, naast bovengenoemde voorbeelden, op diverse andere terreinen actief om onze medewerkers en onze organisatie 'fit for the future' te maken. Hierbij kunnen we stellen dat de missie van Kramp niet verandert. Wel de manier waarop we met z'n allen aan deze missie werken. Zaken als digitalisering, continue verbetering, innovatie en duurzaamheid worden steeds belangrijkere onderdelen van ons DNA. Zowel voor onze huidige, als voor onze nieuwe collega's."



● **'IK HEB EEN RUGZAK WAAR IK ZOVEEL MOGELIJK KENNIS EN ERVARING IN WIL STOPPEN'**

Ewoud van Dijk, Pricing Manager

Altijd blijven ontwikkelen

Een digitale transformatie vraagt om het aantrekken van nieuw personeel met nieuwe kennis, maar ook om de ontwikkeling van eigen mensen. Kramp biedt die mogelijkheid met onder meer interne trainingen en het faciliteren van opleidingen buiten Kramp.

Ewoud van Dijk is Pricing Manager bij Kramp, maar begon zo'n tien jaar geleden als relatiebeheerder. "Bij mijn aanstelling in 2008 werd me verzekerd dat ik mezelf kon blijven ontwikkelen. Aan die belofte heeft Kramp zich gehouden. Ik heb inmiddels meerdere functies bekleed binnen de organisatie." Na zijn functie als relatiebeheerder vervulde Van Dijk een commerciële traineefunctie, waarin hij actief was voor verschillende Business Units. Daarna ging hij aan de slag als Account Manager voor OEM, totdat twee jaar geleden de vacature voor Pricing Manager voorbijkwam. "Ik heb daar lang over nagedacht. Ik vond het klantcontact heerlijk en ook het verkopen vanuit toegevoegde waarde, zoals we bij Kramp doen. Maar ik heb marketing gestudeerd en ik wil me blijven ontwikkelen, verder dan alleen op salesgebied. Analytics is altijd een sterk punt geweest en daarom heb ik de stap gezet."

Ewoud is blij met de keuze die hij gemaakt heeft. "Ik zeg altijd dat ik een rugzak heb, waar ik zoveel mogelijk kennis en ervaring in wil stoppen. Dat lukt in deze functie. Ik heb ontzettend veel geleerd als het gaat om het verzamelen, visualiseren en gebruiken van data en het leren denken op strategisch niveau." Er liggen nog genoeg uitdagingen voor Van Dijk: "Data is ontzettend belangrijk voor efficiënt werken binnen Kramp. Pricing was vaak gebaseerd op emotie. Met ons team moeten we laten zien waarom we voortaan op data sturen. Het is aan mij om mensen daarin mee te nemen."

Na tien jaar zit Ewoud van Dijk nog prima op z'n plek bij Kramp. "Kramp wil voorop blijven lopen als het gaat om innovaties in het agrarisch ecosysteem van producent, leverancier, dealer en boer. Daarin liggen nog kansen en uitdagingen genoeg. In mijn huidige functie kan ik daarbij toegevoegde waarde bieden voor Kramp en daar houd ik van."

Blijleven succesvol met Kramp Online Service

Digitalisering speelt in alle sectoren en geledingen een grote rol. Zo ook bij A. Blijleven B.V., een mechanisatie- en constructiebedrijf in het westen van Nederland. De onderneming zit middenin een traject om de IT-systemen op elkaar aan te sluiten én gereed te maken voor de toekomst.

A. Blijleven B.V. begon ruim 50 jaar geleden als menig ander mechanisatiebedrijf; als smid. In de loop der jaren verplaatste de focus zich naar mechanisatie en later ook naar constructie. Die laatste vormt inmiddels de grootste tak van de onderneming. Ruim twee decennia is Blijleven klant bij Kramp en al geruime tijd maken ze gebruik van Kramp Online Service (KOS). Dat doen ze met succes: "We halen een mooi deel van onze jaaromzet uit de webshop", vertelt Jan Blijleven. De onderneming uit Pijnacker, gelegen tussen Den Haag en Rotterdam, is bezig om verder te digitaliseren. "Aan de mechanisatiekant hebben we alles aardig in orde. Daar hebben we de juiste systemen geïnstalleerd. Nu doen we dit ook voor onze constructietak en de grootste uitdaging wordt beide takken in één systeem onder te brengen. Zoiets bestaat nog niet en het is maatwerk. Daarmee zitten we nu in de afrondende fase." Het betekent een efficiëntieslag voor Blijleven. "Veel houden we nu nog met pen en papier bij en zetten we handmatig in de computer. Dat gaat straks automatisch en zal ons enorm veel tijd schelen. Tijd die we nuttig kunnen besteden."

Sector verandert

De huidige directeur en zoon van de oprichter ziet dat de sector verandert en dat klanten een ander verwachtingspatroon krijgen. "Klanten kunnen nu gemakkelijker vergelijken en raken meer vertrouwd met online bestellen. Daarom stellen ze hogere eisen als het gaat om assortiment, levering en service. Daarin kunnen wij voorzien met Kramp Online Service. Via een door Kramp geleverde, gepersonaliseerde webshop, kunnen wij onze klanten rechtstreeks toegang geven tot het grootste assortiment technische onderdelen van Europa. Dit brede aanbod en de snelle levering zijn absolute pluspunten."

Wel houdt Blijleven de concurrentie in het oog: "We zien dat lokale bedrijven, die gespecialiseerd zijn in een bepaalde productgroep, een scherpe prijs kunnen bieden en soms tot drie keer per dag leveren. Daar moeten wij andere USP's tegenover zetten. Met Kramp als partner kunnen wij een diep en breed assortiment bieden; een one-stop-shop oplossing. Dat is een sterk voordeel dat andere partijen niet kunnen bieden. Wij kunnen praktisch alles bieden wat ze nodig hebben op één plek. Dat betekent voor onze klanten minder leveranciers, minder facturen, minder papierwerk."

Waarde toevoegen

De ondernemer erkent dat hij ook zelf actief 'de boer op' moet om van KOS een succes te maken. Nieuwe klanten komen niet vanzelf. "Daarin zit ook de uitdaging van het ondernemerschap. Je moet mensen persoonlijk kunnen overtuigen, ze de voordelen laten zien van het gemak van KOS. Onze chef werkplaats heeft veel klantcontact, wat daar alleen maar bij helpt. Onze klanten vertrouwen op onze vakkennis en service. Met Kramp Online Service kunnen we op een eenvoudige wijze nog meer waarde toevoegen voor onze klanten. Daarmee helpt Kramp ons om nog succesvoller te zijn."



● **'KLANTEN KUNNEN
NU GEMAKKELIJKER
VERGELIJKEN
EN RAKEN MEER
VERTROUWD MET
ONLINE BESTELLEN'**

Jan Blijleven, eigenaar A. Blijleven B.V.

‘DUURZAAM GROEIEN, TERWIJL BRONNEN VOOR VOLGENDE GENERATIES NIET WORDEN UITGEPUT’

Duurzaam ondernemen speerpunt bij Kramp

Duurzaam ondernemen vraagt structurele aandacht van alle betrokkenen. Kramp heeft deze manier van ondernemen hoog in het vaandel staan. Bij de uitwerking van een project of strategie denken we na over de gevolgen voor de mens (binnen en buiten Kramp), de effecten op het milieu en het resultaat: People, Planet, Profit. Als de balans tussen deze belangen in evenwicht is, spreek je van duurzame ontwikkeling.

De doelstelling van Kramp is om duurzaam te groeien. “Als bedrijf willen wij ondernemen op een manier waarop Kramp over vijftig jaar nog steeds groeit en innoveert, terwijl de bronnen voor de volgende generaties niet worden uitgeput”, legt Hans Scholten uit.

Mensen maken de onderneming. Vandaar dat duurzaamheid een van de pijlers is onder het personeelsbeleid van Kramp. “We sturen actief op duurzame inzetbaarheid, door te investeren in de ontwikkeling van onze huidige collega’s, bijvoorbeeld door het aanbieden van trainingen. Maar we kijken ook naar de competenties die we nodig hebben om nu en in de toekomst succesvol te blijven. De Kramp Hub is daar een goed voorbeeld van. E-business vormt een belangrijk deel van onze toekomst. Dat betekent dat de mensen die we gaan werven kennis en vaardigheden moeten hebben op dat gebied. Duurzaam ondernemen is een belangrijke randvoorwaarde als we in de nabije en verre toekomst succesvol willen blijven.”

En niet alleen het eigen beleid moet duurzaam zijn, ook dat van leveranciers. Scholten: “Dat zijn we ook aan onze status verplicht. Als marktleider in onze industrie, willen we een drijvende kracht zijn als duurzame innovator binnen en buiten onze organisatie.” Daarom hebben we onder meer de ‘Supplier Code of Conduct’ opgesteld. Hierin wordt leveranciers gevraagd zich te committeren aan bepaalde richtlijnen, zoals zorg voor het milieu, landconforme lonen en goede arbeidsomstandigheden voor het personeel.”

Duurzame innovator

Ook ten aanzien van het element ‘Planet’ is Kramp vooruitstrevend. “De inzet van retourbakken heeft de afvalstroom sterk verminderd, we maken zoveel mogelijk gebruik van gerecycled en recyclebaar (opvul)materiaal, we maken onze verpakkingen zo klein mogelijk en we gebruiken in toenemende mate duurzame energiebronnen en methoden als warmtebuffering en zonne-energie. Ook werken we doorlopend aan het in kaart brengen van onze CO₂-voetafdruk. We willen onze CO₂-voetafdruk zo klein mogelijk houden.” De inzet van nieuwe technieken speelt daarbij een grote rol. “We moeten kritisch kijken naar onze eigen rol in het ecosysteem waarin we actief zijn. Niet alleen in ons logistieke proces met het vervoeren van bestellingen, maar ook intern. Is het nodig dat we een bepaalde reis ondernemen? Kunnen we niet vaker videoverbindingen zoals Skype inzetten? Dat zijn vragen die we onszelf stellen.”

Winst of financiële gezondheid (Profit) is de randvoorwaarde voor dit alles. Een organisatie kan niet (op lange termijn) duurzaam zijn als zij niet gezond is. “Het spreekt vanzelf dat Kramp prioriteiten zal moeten stellen en/of keuzes zal moeten maken. We kunnen niet alles doen en ook niet alles tegelijk. We beginnen daar waar het meeste verschil kan worden gemaakt en waar met de minste inspanning de resultaten het grootst zijn. Daarom hebben we drie thema’s gedefinieerd: Innovatie, Consumptie & Productie en Klimaatactie. Aan de hand hiervan nemen we binnenkort nieuwe maatregelen.”

Nieuwe expertise binnen Raad van Commissarissen



Foto (v.l.n.r.):
Hans Scholten, Johan Terpstra, Johan Lokhorst, Frederik Nieuwenhuys, Eddie Perdak, Koen Slippens

Met ingang van 2017 is de samenstelling van onze Raad van Commissarissen gewijzigd. In mei zijn de heren Jan Bernard Wolters en Anjo Joldersma afgetreden. De heer Johan Terpstra is lid gebleven. De heren Koen Slippens en Frederik Nieuwenhuys zijn respectievelijk in december 2016 en november 2017 als lid toetreden en in mei 2017 is de heer Johan Lokhorst de nieuwe voorzitter geworden.

De heer Koen Slippens is sinds 2008 CEO van Sligro Food Group, een beursgenoteerd bedrijf, dat bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de markt van de etende en drinkende mens. Net als Kramp heeft Sligro Food Group een familiecultuur met vergelijkbare waarden.

De heer Johan Lokhorst heeft verschillende functies bekleed bij onder meer Unilever en Friesland Coberco Dairy Foods. Zijn laatste functie was CEO van Koninklijke Peijnenburg. Hij is sinds 1976 eigenaar van een akkerbouwbedrijf en is al vele jaren actief betrokken bij de paardensector.

In de heer Frederik Nieuwenhuys heeft Kramp een zeer goede sparringpartner gevonden op het gebied van E-business en technologie. Als oprichter van de online supermarkt Picnic en voorheen Fredhopper, heeft Frederik een enorme ervaring op het gebied van digitalisering en het gebruik van gegevens en informatie om klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. Kramp had tot dusver geen diepgaande expertise met betrekking tot E-business

en digitalisering in de Raad van Commissarissen. Nadat de Executive Board eerder dit jaar uitgebreid was met CDO Arnoud Klerkx, was het een logische stap om ook digitale expertise toe te voegen aan de Raad van Commissarissen.

De rol van de Raad van Commissarissen bestaat uit het ondersteunen van de strategie en de bedrijfsvoering van Kramp, alsmede het uitdagen van de Executive Board en het veiligstellen van de continuïteit van Kramp op lange termijn. In 2017 is de Raad van Commissarissen 5 keer bijeen gekomen. Deze bijeenkomsten vonden deels in Varsseveld plaats en deels tijdens bezoeken aan de Kramp-landen, om zo kennis te kunnen maken met de verschillende collega's, cultuur en landen binnen Kramp. Naast de reguliere bespreking van strategie, tussentijdse resultaten, balansontwikkelingen en cashflow heeft de Raad van Commissarissen in het bijzonder gesproken over Human Resources, kostenbeheersing, risicoprofielen, acquisities, samenwerkingsverbanden, investeringen, budgettering en marktontwikkelingen.

De Raad van Commissarissen feliciteert Kramp Groep B.V. met de resultaten over het jaar 2017 en spreekt haar waardering uit naar alle medewerkers van Kramp Groep voor hun grote inzet en betrokkenheid gedurende het afgelopen jaar.

Geconsolideerde jaarrekening

Pro forma jaarrekening 2017 - Jaarverslag 2017

€790.532 7,2%
OMZET (X1.000) OMZETSTIJGING

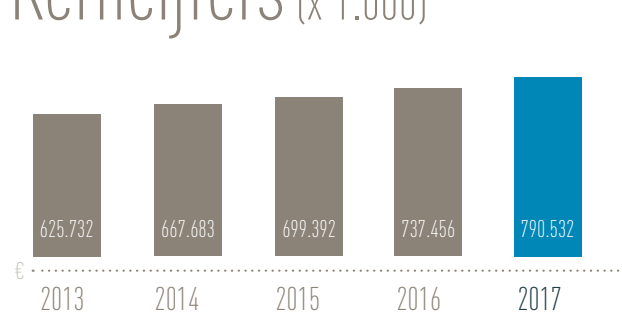
3,36
NET DEBT/EBITDA

€88.597 +9,3%
EBITDA (X1.000) EBITDA TOENAME

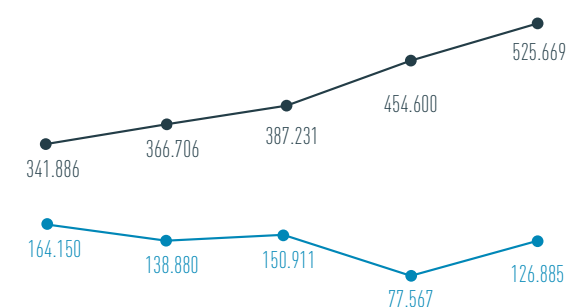
€48.803
NETTO INVESTERINGEN (X1.000)

KRAMP
It's that easy.

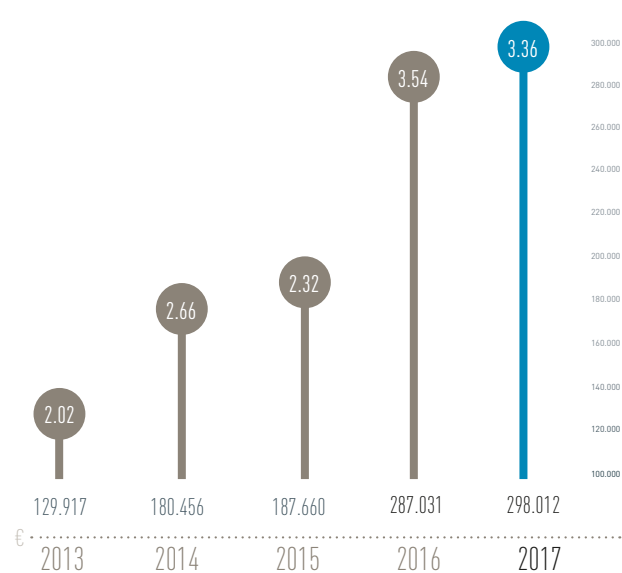
Kerncijfers (x 1.000)



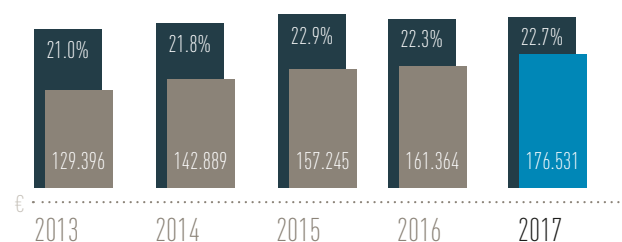
Bruto omzet



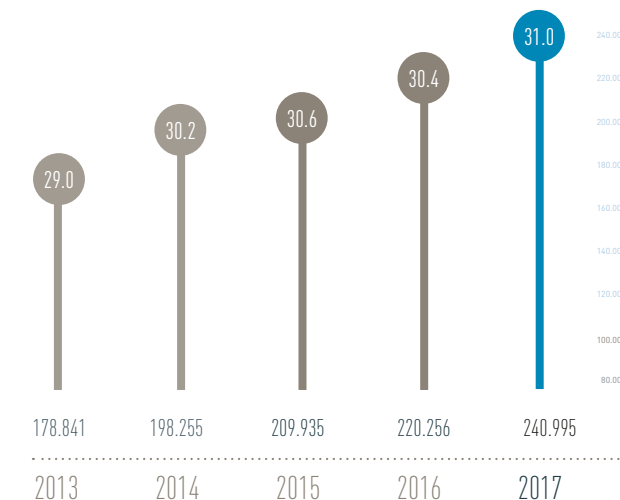
Jaarultimo ■ Balanstotaal ■ Groepsvermogen



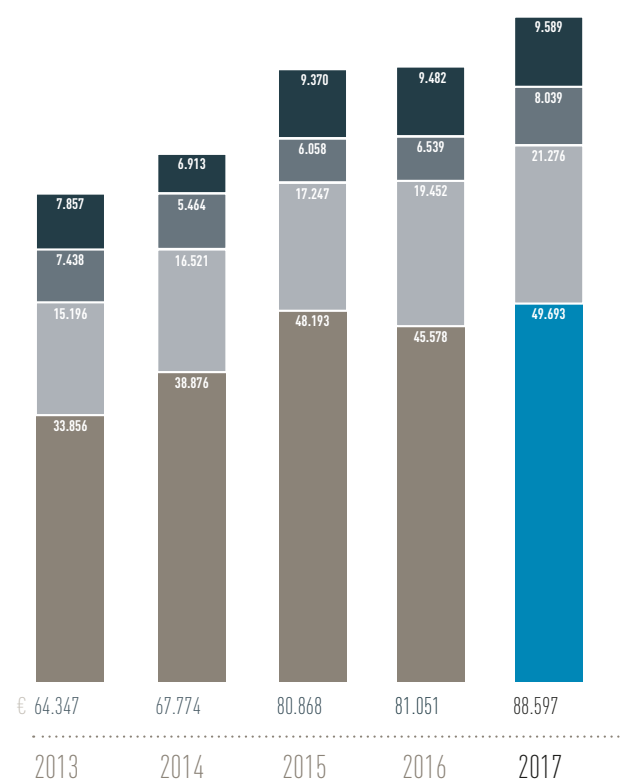
Rentedragende schulden ● NET DEBT/EBITDA



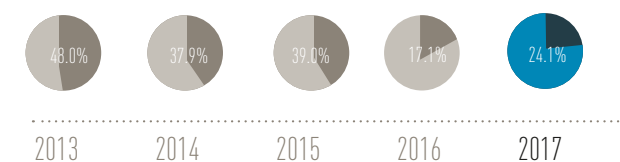
Brutmarge ■ Absoluut ■ Procentueel



Werkkapitaal ● als % van de netto omzet



EBITDA ■ Belastingen ■ Afschrijvingen ■ Financieringslasten ■ Nettowinst na belastingen



Solvabiliteit

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

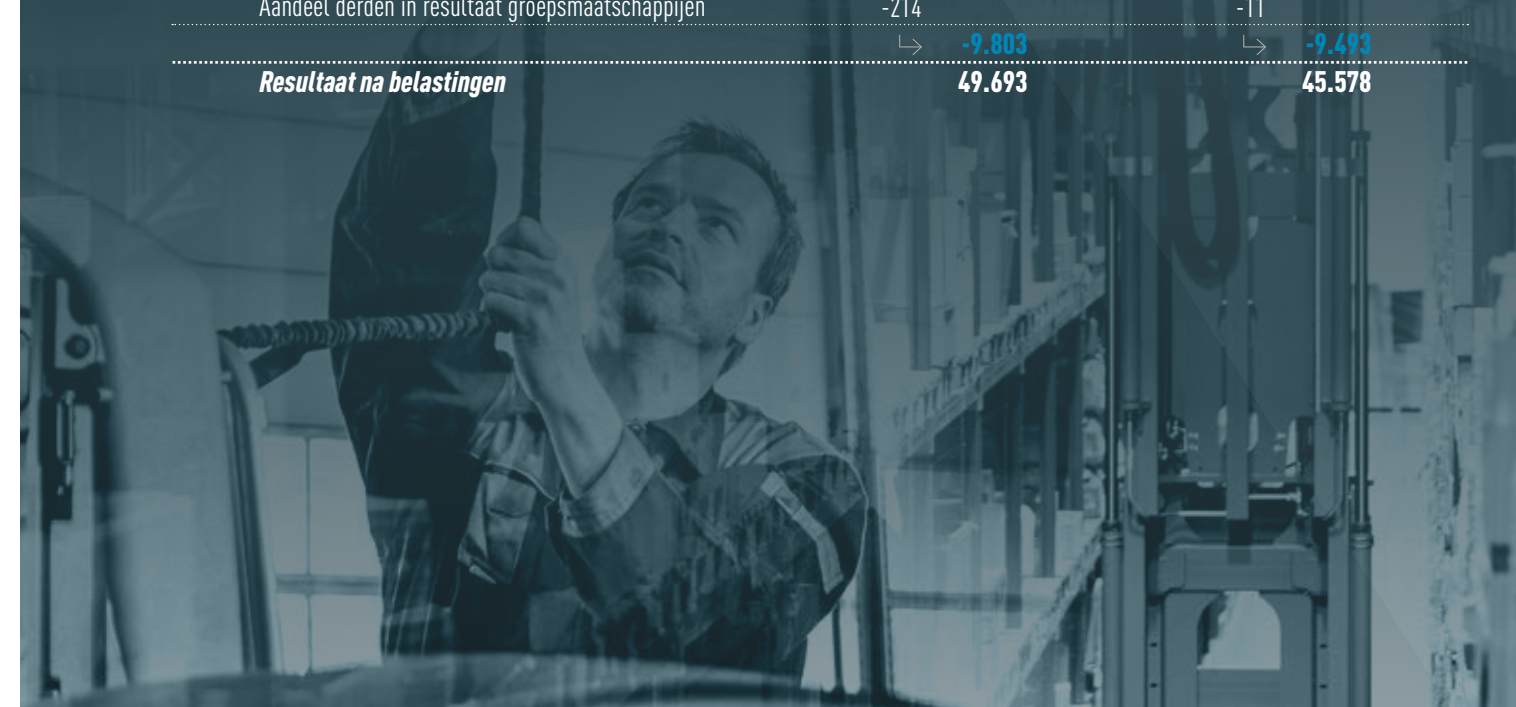
Pro forma jaarrekening 2017

(x €1.000)

2017

2016

Bruto omzet	790.532	737.456
Boni en kortingen	-13.585	-13.223
Netto omzet	↳ 776.947	↳ 724.233
Kostprijs van de omzet	-600.416	-562.869
Bruto omzetresultaat	↳ 176.531	↳ 161.364
Verkoopkosten	-76.411	-70.759
Algemene beheerskosten	-32.387	-28.766
Som der kosten	↳ -108.798	↳ -99.525
Netto omzetresultaat	67.733	61.839
Overige bedrijfsopbrengsten	284	1.079
Bedrijfsresultaat	68.017	62.918
Rentebaten	354	229
Rentelasten	-8.393	-6.768
Koersresultaat	-482	-1.308
Financieel resultaat	↳ -8.521	↳ -7.847
Resultaat voor belastingen	59.496	55.071
Belastingen	-9.589	-9.482
Aandeel derden in resultaat groepsmaatschappijen	-214	-11
Resultaat na belastingen	↳ -9.803	↳ -9.493



Geconsolideerde balans per 31 december 2017

Pro forma jaarrekening 2017

Activa (x €1.000)	2017	2016
Rechten van intellectuele eigendom (software)	15.342	13.108
Goodwill	629	1.170
Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	5.567	4.465
Immateriële vaste activa	↳ 21.538	↳ 18.743
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	103.349	101.190
Magazijninventarissen	18.544	20.182
Kantoor- en IT-inventarissen	9.090	9.131
Vervoermiddelen	2.169	2.012
Vooruitbetalingen op materiële vaste activa en bedrijfsactiva in uitvoering	29.785	5.894
Materiële vaste activa	↳ 162.937	↳ 138.409
Deelneming	-	318
Overige vorderingen	19.408	10.765
Financiële vaste activa	↳ 19.408	↳ 11.083
Totaal vaste activa	203.883	168.235
Vorraden	214.719	188.676
Handelsdebiteuren	80.959	68.701
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	5
Belastingen en sociale premies	8.318	8.653
Overige vorderingen	893	1.323
Overlopende activa	3.988	3.354
Vorderingen	↳ 94.158	↳ 82.036
Liquide middelen	12.909	15.453
Totaal vlottende activa	321.786	286.365
Totaal	525.669	454.600

Passiva (x €1.000)	2017	2016
Eigen vermogen	126.885	77.567
Aandeel derden in groepsmaatschappijen	530	94
Latente belastingverplichtingen	2.208	2.702
Pensioenvoorzieningen	713	647
Overige voorzieningen	1.226	1.026
Voorzieningen	↳ 4.147	↳ 4.375
Langlopende schulden	98.527	114.296
Binnen een jaar vervallende aflossingsverplichtingen	30.302	15.726
Kredietinstellingen	182.092	172.835
Handelscrediteuren	54.683	37.121
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	21
Vennootschapsbelasting	675	1.115
Overige belastingen en sociale premies	9.948	12.021
Overige schulden	17.880	18.997
Overlopende passiva	-	432
Kortlopende schulden	↳ 295.580	↳ 258.268
Totaal	525.669	454.600

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Pro forma jaarrekening 2017

(x €1.000)	2017	2016
Netto resultaat	49.693	45.578
Afschrijvingen	21.276	19.452
Netto-financieringslasten	8.039	6.539
Betaalde winstbelastingen	9.589	9.482
Mutatie financiële vaste activa	-8.730	-2.787
Koersresultaat op werkkapitaal en overige vorderingen en schulden	-375	1.688
Aandeel derden in resultaat	214	11
Overige niet-kasstroom posten	2.021	109
Totaal aanpassingen	↳ 32.034	↳ 34.494
Mutatie overige vorderingen en overlopende activa	136	-6.363
Mutatie voorzieningen	-228	349
Mutatie overige schulden en overlopende passiva	-3.487	4.761
	↳ -3.579	↳ -1.253
Mutatie voorraden	-26.043	-19.986
Mutatie debiteuren	-12.258	-7.143
Mutatie crediteuren	17.562	16.808
Mutatie werkkapitaal	↳ -20.739	↳ -10.321
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	57.409	68.498
Ontvangen rente	354	229
Betaalde rente	-8.557	-7.308
Betaalde winstbelastingen	-11.020	-8.762
	↳ -19.223	↳ -15.841
Kasstroom uit operationele activiteiten (A)	38.186	52.657

(x €1.000)	2017	2016
Investeringen in immateriële vaste activa	-8.901	-11.764
Investeringen in materiële vaste activa	-40.555	-22.581
Desinvesteringen in materiële vaste activa	653	-
Verwerving deelneming	-	-114
Desinvestering in deelneming	405	1.161
Kasstroom uit investeringsactiviteiten (B)	↳ -48.398	↳ -33.298
Inkoop aandelen	-	-88.612
Betaald dividend	-596	-31.404
	↳ -596	↳ -120.016
Aflossing langlopende financiering	-1.703	-1.432
Opname langlopende financiering	510	123.629
Mutatie kortlopende financiering	9.257	-7.735
	↳ 8.064	↳ 114.462
Kasstroom uit financieringsactiviteiten (C)	↳ 7.468	↳ -5.554
Saldo van toename geldmiddelen (A+B+C)	-2.744	13.805
Liquide middelen begin	15.653	1.848
Liquide middelen eind	12.909	15.653
Saldo van toename geldmiddelen	↳ -2.744	↳ 13.805





Showroom

IT'S THAT EASY.

Wie had tien jaar geleden gedacht dat aankopen massaal via een tablet of telefoon online gedaan zouden worden? De ontwikkelingen gaan snel. Om voorop te lopen én bij te blijven in de ontwikkelingen, is Kramp gegroeid van een traditionele groothandel naar een onderneming waarin e-Business een grote rol speelt. Het doel is in die jaren niet veranderd: het werk van onze klanten zo gemakkelijk mogelijk maken. It's that easy.