


Jaarverslag | Kramp Groep

2019

 KRAMP

Focus op ons fundament

 KRAMP

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2019 van Kramp Groep B.V. Het thema van dit jaar is 'Focus op ons fundament'. Dit is een van onze speerpunten voor 2019 geweest. Wij laten u graag zien welke resultaten dat op allerlei werkterreinen heeft opgeleverd. Ook maakt u kennis met onze twee nieuwe leden van de Executive Board: Andrea Bodstein – Walenciak en Martijn Bonte. Daarnaast wordt u uitgebreid geïnformeerd over onze nieuwe webshop en de Kramp-app. Bovendien hoort u van een dealer, leverancier en boer over hun ervaringen van het afgelopen jaar en hun verwachtingen voor 2020. Tot slot vindt u in dit verslag de pro forma jaarrekening die is ontleend aan de jaarrekening van Kramp Groep B.V.

Wij wensen u veel leesplezier.



Inhoudsopgave

1	Bericht van de CEO	3
2	Samenstelling Executive Board	7
3	Verlag van de CFO	9
4	Commerciële resultaten	13
	Ervaringen vanuit de Supply Chain	16
5	Profiel van de onderneming	19
6	Digitale vooruitgang	21
	Kramp-app	23
	Nieuwe webshop	25
7	Operationele speerpunten	27
	Focus op de basis	29
8	Visie op HRM	31
9	Verlag van de Raad van Commissarissen	35
	Geconsolideerde jaarrekening	36





Bericht van de CEO

Een goede basis om verder te kunnen groeien

“Voor Kramp was 2019 in alle opzichten een beter jaar dan 2018. Ons fundament is sterker geworden, de omzet is gestegen én onze nieuwe webshop is bijna live”, vertelt CEO Eddie Perdok. Hij schetst hoe het jaar is verlopen, wat de highlights waren en wat de plannen voor 2020 zijn.

Tevreden klanten

“Onze grootste prioriteit in 2019 was om de basis weer goed op orde te krijgen en te zorgen voor een betrouwbare en snelle levering. Na de leveringsproblemen van 2018 was dat wel nodig. We zijn daarin goed geslaagd. De nieuwe automatische magazijnsystemen draaien prima en we scoren hoger op alle KPI's, van levering tot productbeschikbaarheid. Maar het allerbelangrijkste is natuurlijk dat onze klanttevredenheid is toegenomen, zoals onder meer uit de hogere NPS-score blijkt.”

Beter resultaat

"Onze omzet is lager dan verwacht, maar nog altijd met 6% gegroeid. En omdat we onze kosten hebben aangepast, is de winstgevendheid met 14% gestegen. Dat de omzet minder hard is gegroeid dan verwacht, komt vooral door de lastige marktsituatie in Europa. Van de Brexit en de spanningen tussen Amerika en China tot de boerenprotesten en de stikstofproblematiek. Dit alles zorgde voor onzekerheid in de agrarische sector, waardoor boeren hun hand op de knip hielden."

"Voor mij is het hoogtepunt van 2019 de oplevering van onze nieuwe webshop, die we de afgelopen tijd stap voor stap en land voor land hebben uitgerold."

Nieuwe webshop

"Voor mij is het hoogtepunt van 2019 de oplevering van onze nieuwe webshop, die we de afgelopen tijd stap voor stap en land voor land hebben uitgerold. Drie jaar geleden besloten we om de webtechnologie zelf te gaan bouwen, zodat we precies konden aansluiten bij de wensen van onze klanten. Ik ben blij dat de transitie van oude naar nieuwe webshop soepel is verlopen. Met deze webshop kunnen we echt het verschil maken en snel nieuwe functionaliteiten toevoegen. Zo maken we het bestellen van onderdelen voor onze klanten nog makkelijker."

It's that easy.

"We hebben nu een sterk technologisch fundament, waar we de komende jaren op verder kunnen bouwen. Zo hebben we op basis van de nieuwe webtechnologie een Kramp-app gebouwd, in samenwerking met Google. Met die app kunnen klanten een foto maken van een onderdeel dat ze willen bestellen. De app zorgt dan dat het juiste onderdeel wordt besteld. Klanten hoeven dus niet zelf te gaan zoeken. Heel makkelijk. Of om bij onze missie te blijven: it's that easy. We hebben de app in november gelanceerd op de Agritechnica. De reacties zijn heel positief en de app wordt al veel gebruikt."

Koppositie

"Als het gaat om digitalisering in de sector, willen we de lead nemen én houden. Daarom blijven we ook de komende jaren verder werken aan de ontwikkeling van onze webshop, de Kramp-app en andere technologieën. Zo zijn we eind 2019 gestart met Maykers, een platform voor boeren, dealers en leveranciers. Wij zijn zelf een van de leveranciers, maar bieden hiermee dus ook andere leveranciers en dealers een platform om zaken te doen."

"Als het gaat om digitalisering in de sector, willen we de lead nemen én houden."

Nieuwe acquisities

"Daarnaast hebben we hard gewerkt aan de integratie van Raico en Recinsa. Raico is inmiddels volledig geïntegreerd met Kramp. Voor Recinsa hebben we 2019

Kramp-app scant een verzendlabel





Kramp & Recinsa op FIMA

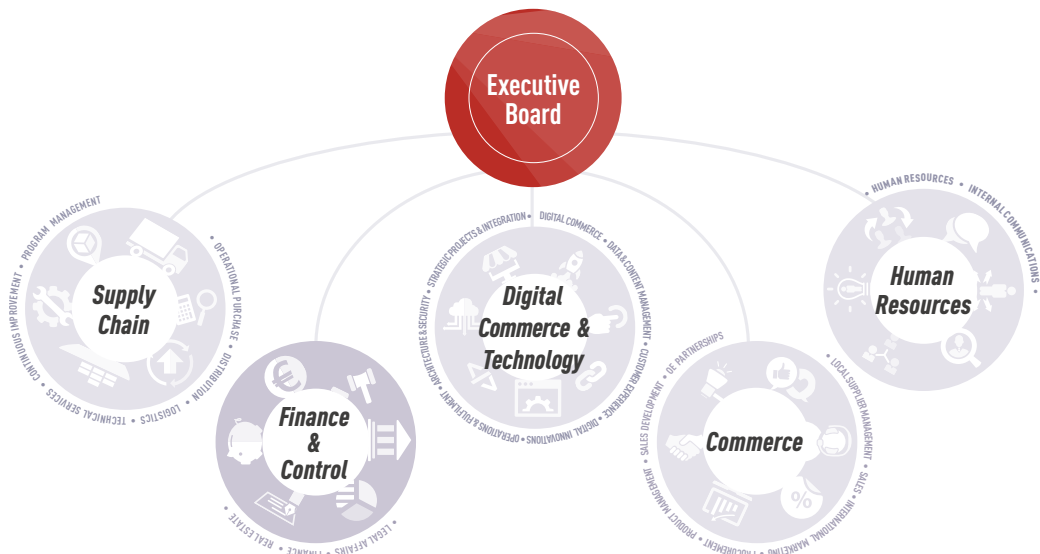
vooral gebruikt om het bedrijf goed te leren kennen en ons Spaanse Kramp-team te verhuizen naar het hoofdkantoor van Recinsa. We willen de integratie stap voor stap doen. Door de lokale kracht van Recinsa te combineren met de sterke punten van Kramp kunnen we het beste uit twee werelden gebruiken. Daarnaast blijven we natuurlijk actief op zoek naar nieuwe acquisities, om onze positie in Europa verder te versterken.”

Vooruitblik 2020

“We zijn optimistisch en hebben vertrouwen in de toekomst en groeimogelijkheden van Kramp. Voor 2020 verwachten we een omzet van rond de 930 miljoen euro. In het afgelopen jaar hebben we het fundament van Kramp versterkt en daar gaan we in 2020 mee door. Ook blijven we investeren in onze mensen, technologie en digitalisering. Zo blijven we dé partner in de agrarische industrie.”

Effecten coronacrisis

De coronacrisis raakt helaas ook Kramp als bedrijf, onze collega's, klanten en leveranciers. Het is nu nog niet mogelijk om een inschatting te maken van de impact die dit gaat hebben op ons bedrijf.



Samenstelling Executive Board

Eind 2018 hebben we onze organisatiestructuur opnieuw tegen het licht gehouden. Op basis daarvan hebben we onze Executive Board uitgebreid met de functie van CHRO (Chief Human Resources Officer) en hebben wij een nieuwe COO. Onze Executive Board bestaat nu uit zes personen. Met de komst van Andrea Bodstein-Walenciak en Martijn Bonte is onze Executive Board compleet en zijn we helemaal klaar voor de toekomst. Hieronder stellen we Andrea en Martijn kort aan u voor.

Andrea Bodstein-Walenciak

Andrea is 45 jaar en woont met haar man en twee kinderen van 7 en 10 jaar in de buurt van Eindhoven. Ze heeft een Master in Organizational Psychology en werkte hiervoor onder meer in HR-managementfuncties bij grote, internationale bedrijven als HAVI, Philips en Dawn Foods. Sinds januari 2020 is Andrea CHRO bij Kramp: "Ik werk graag voor B2B-bedrijven zoals Kramp. De sterke waarden en rijke geschiedenis spreken mij aan. Als CHRO vertegenwoordig ik de 'mensen-tak' binnen Kramp en daar ben ik heel trots op. Onze medewerkers vormen immers de basis van ons succes."

**Foto (v.l.n.r.):****Arnoud Klerkx**

CDO (Chief Digital Officer)
Technologie en digitalisering

Eddie Perdok

CEO (Chief Executive Officer)
Eindverantwoordelijk

Mario Babic

CCO (Chief Commercial Officer)
Commercie

Andrea Bodstein-Walenciak

CHRO (Chief Human Resources Officer)
People management

Martijn Bonte

COO (Chief Operations Officer)
Supply chain

Hans Schotten

CFO (Chief Financial Officer)
Financiën

Martijn Bonte

Martijn is 40 jaar en woont met zijn vrouw en twee kinderen van 3 en 5 jaar in Amersfoort. Hij heeft een Master in Mechanical Engineering en een PhD in Optimization of Production Processes. Eerder werkte hij onder meer in leidinggevende functies bij Philips, McKinsey en Wehkamp. Sinds oktober 2019 is Martijn COO bij Kramp: "De klant- en mensgerichtheid en de nuchtere, maar warme cultuur van Kramp spraken mij meteen aan. Daarnaast werd ik enthousiast van de grenzeloze ambitie en enorme groeipotentie van Kramp. Ik vind het geweldig dat ik dit bedrijf als COO verder mag helpen groeien, innoveren en verbeteren."



Verslag van de CFO

Goede resultaten voor Kramp

“In 2019 hebben we onze interne processen, zoals de inkoop en levering, onder de loep genomen en verbeterd. Mede daardoor zijn de cijfers een stuk beter dan in 2018”, legt CFO Hans Scholten uit. Hij vertelt over de financiële resultaten en investeringen van Kramp en blikt vooruit op 2020.

Omzetontwikkeling

“Onze omzet is in 2019 met bijna 50 miljoen, ofwel 6,1% toegenomen tot 872,1 miljoen euro. Ik vind dat we daar heel tevreden over mogen zijn, zeker omdat de marge gelijk is gebleven. Wel is de omzet lager dan verwacht. Dat komt vooral omdat boeren minder hebben uitgegeven dan verwacht, vanwege alle onzekerheid in de sector”.

Optimaliseren inkoopproces

"In 2019 zijn we gestart met het optimaliseren van ons inkoopproces, bijvoorbeeld door beter te anticiperen op wat er nodig is en de voorraad te verkleinen. Hier willen we het komende jaar nog een extra slag in maken. Dankzij de betere omloopsnelheid is onze voorraad gedaald met 6 miljoen euro naar 231,6 miljoen euro."

"We hebben flink ingezet op kostenbewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen resultaat."

Kostenontwikkeling

"We hebben flink ingezet op kostenbewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen resultaat. Die handschoen is binnen de hele organisatie goed opgepakt, waardoor we minder hebben uitgegeven dan verwacht. De kosten zijn dus minder hard gestegen dan de omzet. De relatieve distributiekosten zijn wel hoger dan gepland, door de toegenomen brandstof- en transportkosten. Ook onze operationele kosten zijn hoger dan vorig jaar en komen uit op 14,2 procent van de netto omzet. Dat komt omdat we ervoor hebben gekozen om flink te investeren in onze organisatie, zoals bijvoorbeeld in IT en e-business."

Mooi resultaat

"Het operationeel resultaat is uitgekomen op 60,6 miljoen euro. Dit is een stijging van 9,4% ten opzichte van 2018. De financieringsfaciliteit is niet gewijzigd. We hebben dus voldoende financiële ruimte voor groei van het werkkapitaal. De financieringslasten zijn gedaald met 350.000 euro. Waar we in 2018 nog een wisselkoersverlies van 2,7 miljoen euro hadden, is in 2019 sprake van een wisselkoerswinst van 0,3 miljoen euro. Dit komt omdat de Russische roebel en de Poolse zloty zich hebben hersteld. Daarmee komt het resultaat voor belastingen uit op 53,7 miljoen euro, 18,8% hoger dan vorig jaar. In termen van EBITDA is het resultaat met 15,2% toegenomen, van 75,5 miljoen naar 87,0 miljoen euro."

Gezonde balans

"Onze crediteuren zijn met slechts 1,1% toegenomen, terwijl onze inkoop met 6% is toegenomen. De effectieve betalingstermijn aan leveranciers is dus korter geworden."



1.639 zonnepanelen op ons dak in Varsseveld

Onze debiteurenpositie is stabiel, maar het aantal debiteurendagen is wel gestegen. De schuldpositie is afgenomen met 32,1 miljoen euro en bedraagt 274,1 miljoen euro. Dit betekent dat onze financieringsratio met maar liefst 21% is verbeterd.

Ons eigen vermogen is door winsttoevoeging toegenomen met 31,5 miljoen euro, oftewel 19,6% en er is een beperkt bedrag aan dividend uitgekeerd. De balanstelling is licht gestegen. Doordat we het werkkapitaal hebben geoptimaliseerd en de investeringen beperkt hoger zijn dan de afschrijvingen, is het solvabiliteitspercentage gegroeid van 29,8% in 2018 naar 31,7% in 2019. We hebben dus een gezonde balans."

Investeren in de toekomst

"In 2019 hebben we in totaal 32 miljoen euro geïnvesteerd, waarvan 14,8 miljoen euro in IT en e-business. Dat geld is onder andere gebruikt voor de nieuwe webshop, de Kramp-app en het platform Maykers. Daarnaast hebben we onder meer geïnvesteerd in de inrichting van ons nieuwe magazijn in het Verenigd Koninkrijk en in een nieuw conveyor- en verpakkingssysteem in Polen. De geplande investering in de bouw van een nieuw distributiecentrum in Italië is uitgesteld tot 2020. Verder hebben we geïnvesteerd in duurzaamheid, want dat is een vast onderdeel van onze bedrijfsvoering. Zo zijn het afgelopen jaar de geplande 1.639 zonnepanelen op ons dak in Varsseveld geplaatst. Voor deze zonnepanelen hebben we een coöperatie opgezet waarin onze medewerkers kunnen investeren."

Vooruitblik naar 2020

"De vooruitzichten voor 2020 zijn goed. Meer nog dan in 2019 gaan we in 2020 de vruchten plukken van onze investeringen in IT en e-business en van het op orde brengen van onze interne processen. Onze omzet zal in 2020 rond de 930 miljoen euro liggen, met een gelijkblijvende marge. We verwachten onze kosten op een relatief gelijkblijvend niveau te kunnen houden. In 2020 gaan we substantieel meer investeren dan we in 2019 hebben gedaan, vooral in IT en e-business. Ook willen we starten met de bouw van ons nieuwe magazijn in Italië en het magazijn in het Verenigd Koninkrijk in gebruik nemen. In het Verenigd Koninkrijk gaan we hetzelfde duurzame conveyor- en verpakkingssysteem plaatsen als in Polen. Daarnaast gaan we in 2020 onze betalingsvoorwaarden verbeteren door middel van Supply Chain Finance. Dit betekent dat wij onze leveranciers laten kiezen wanneer ze betaald willen worden.

"Ook hebben we geïnvesteerd in duurzaamheid, want dat is een vast onderdeel van onze bedrijfsvoering."

Al met al verwachten we voor 2020 een resultaat voor belastingen van ongeveer 62 miljoen euro, een toename van 15%. Voor de EBITDA betekent dit een verwachte stijging van 87 miljoen naar 93 miljoen euro." Hierbij is geen rekening gehouden met de mogelijke effecten van de uitbraak van de coronacrisis. Hoewel de omzet over het eerste kwartaal van 2020 op budget ligt, zijn ten tijde van het uitbrengen van dit jaarverslag de effecten voor geheel 2020 nog niet bekend.

"Belangrijk is dat we in 2020 voortdurend aandacht blijven besteden aan de verbetering van de basisprocessen in de supply chain. Voorbeelden zijn: betere logistieke afspraken met leveranciers, een verdere optimalisatie van de interne processen en een verdere werkkapitaalbeheersing, waarbij we de hoogte van de voorraden omlaagbrengen zonder dat dat ten koste gaat van de leverkwaliteit naar onze klanten. Daarnaast vragen wij, net als in 2019, ook in 2020 van onze medewerkers dat zij kostenbewust zijn en verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat."





Commerciële resultaten

Bij Kramp geldt: de klant eerst

“Tevreden klanten; dat is waar wij het iedere dag voor doen. Al onze activiteiten zijn gericht op een optimale ondersteuning van onze klanten. Samenwerking vormt daarvoor de basis. Dit doen we met onze klanten, leveranciers én partners”, zegt CCO Mario Babic.

John Deere

“Sinds 2017 werken we bijvoorbeeld intensief samen met John Deere. Als toonaangevende bedrijven in de sector delen we dezelfde waarden en een gemeenschappelijk doel: bijdragen aan het succes van John Deere-dealers. Dankzij onze samenwerking kunnen dealers aanvullende onderdelen en accessoires makkelijker bestellen, op voorraad houden en via één kanaal verkopen”, vertelt Mario. “Na een geslaagde start op de Duitse markt, hebben wij onze samenwerking met John Deere in 2019 uitgebreid naar Frankrijk, Portugal en Spanje. Ook hebben wij het merk Vapormatic in een beperkt aantal landen toegevoegd aan het assortiment. In een volgende fase krijgen ook

andere Europese John Deere-dealers toegang tot het brede scala van John Deere-accessoires, de Vapormatic onderdelen en het uitgebreide Kramp-productportfolio.”

It's that easy

“In 2019 zijn we gestart met het analyseren van ons assortiment, om in al onze landen meer lokaal relevante producten aan te kunnen bieden. Alles om onze missie ‘It's that easy’ voor onze klanten waar te kunnen maken. We maken het voor hen zo makkelijk mogelijk om onderdelen te bestellen, te managen én te verkopen. Dat begint met een goede webshop met makkelijke zoekfunctionaliteit en veel productkennis. Zo zorgen we ervoor dat de klant onderdelen snel kan vinden en bestellen. Met ons Powered by Kramp-retailconcept (PBK) en de Kramp Online Service (KOS) ondersteunen we dealers daarnaast bij het verkopen van onderdelen. Uiteindelijk geldt: als onze klant succesvol is, zijn wij dat ook.”

“We willen dat de hele organisatie steeds beter door de ogen van de klant leert kijken.”

Powered by Kramp

“Trots zijn wij dan ook op de in 2019 behaalde resultaten van ons retailconcept. Afgelopen jaar hebben we in verschillende landen nieuwe PBK-winkels geopend. Een Powered by Kramp-winkel biedt alles voor boeren, buitenmensen en doe-het-zelvers. Naast een groot assortiment A-merken biedt Kramp een compleet assortiment aan onder onze eigen merken Kramp, Farma en Gopart”, legt Mario uit. “Ook in 2020 gaan wij door met het uitrollen van dit concept in Europa. Dealers geven aan blij te zijn met deze vorm van ondersteuning om hun business zowel online als offline een boost te geven.”

Klanttevredenheid

“Klanten hebben steeds meer toegang tot informatie en een breed scala aan opties waaruit ze kunnen kiezen. Een goede klantervaring en klantbeleving wordt dus steeds belangrijker. Om dicht bij onze klanten te staan en te begrijpen wat hen drijft en wat zij nodig hebben, hebben wij in 2018 het Customer Experience Team

opgericht. Het doel: loyale klanten die Kramp 'op één' hebben voor het leveren van hun onderdelen en accessoires. Customer Experience is iets wat voortdurend gevoed en onderhouden moet worden. We willen dat de hele organisatie steeds beter door de ogen van de klant leert kijken. Daarom betrekken we de hele organisatie bij de Customer Experience-aanpak: van inkoop, tot de webshop, sales, logistiek en financiën. We willen leren van elkaar, maar vooral ook van onze klanten. Zo kunnen wij voor onze klanten die dingen doen die relevant en impactvol voor hen zijn.

"Wij zijn en blijven optimistisch over de toekomst van de agrarische sector"

Nu, een jaar later, kunnen we duidelijk zien dat deze aanpak zijn vruchten afwerpt. Zo is de Net Promoter Score gestegen van 24 in 2018 naar 36 in 2019. Ook de Customer Satisfaction is gestegen van 3.9 naar 4.1. De Customer Effort Score bleef stabiel op 4.3. Het is voor ons vooral belangrijk om voldoende feedback van een grote groep klanten te ontvangen om zo een representatief beeld te hebben. Daarom zijn we blij om te zien dat de response rate in 2019 met 22% gestegen is ten opzichte van 2018."

Commercieel resultaat

"Ondanks de onzekerheid in de markt en daardoor de terughoudendheid van boeren om te investeren, is de omzet toch met 6% gegroeid. Landen met een relatief grote omzetgroei zijn Frankrijk, Zwitserland, Oostenrijk, België en Finland. In Duitsland bleef de omzet stabiel, Denemarken liet een lichte daling zien.

Wij zijn en blijven optimistisch over de toekomst van de agrarische sector en zullen ook het komend jaar heel hard werken om het partnerschap met onze klanten en leveranciers te behouden en te versterken."

Ervaringen vanuit de Supply Chain

Vier vragen aan... Kramp-dealer Willemen

1. Hoe is 2019 voor jullie verlopen?

"Wij verkopen, verhuren en repareren tuinmachines voor particulieren en professionals. Afgelopen jaar hebben we een mooie omzet gehaald en veel nieuwe klanten mogen verwelkomen. Ook hebben we een tweede filiaal in Herenthout geopend. Al met al was 2019 dus een goed jaar voor ons."

2. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen?

"De belangrijkste uitdaging waar we nu voor staan is om zo goed mogelijk uit de coronacrisis te komen. Sinds half maart is België op slot en mag je alleen nog naar de supermarkt of apotheek. Onze winkels zijn dus ook gesloten. We hebben wel een webshop, maar grote machines kopen mensen toch niet zo makkelijk online. Die willen ze eerst zien en voelen."

3. Wat zijn de verwachtingen voor 2020?

"Begin dit jaar zag 2020 er nog heel mooi en succesvol uit. Maar nu is dat natuurlijk helemaal anders. We gaan een onzeker jaar met een flink omzetverlies tegemoet. Gelukkig hebben we een buffer en kunnen we het nog wel even uitzingen. De gezondheid van onze medewerkers en klanten staat voorop."

4. Hoe bevalt de samenwerking met Kramp?

"Het is heel fijn dat Kramp echt met ons meedenkt. Bijvoorbeeld door het bestelproces zo eenvoudig en flexibel mogelijk te maken. Zo kunnen we tot 18.30 uur onderdelen bestellen die dan de volgende ochtend al worden geleverd. En er is altijd genoeg voorraad. Ja, we zijn heel tevreden over de samenwerking."



Niels Willemen directeur van Willemen

Vier vragen aan... leverancier Lemken

1. Hoe is 2019 voor jullie verlopen?

"Ons bedrijf Lemken is gespecialiseerd in landbouwmachines voor bodembewerking, zaatechniek en gewasbescherming. Afgelopen jaar speelde er veel in onze sector, zoals de boerenprotesten en de handelsboycot tussen Amerika en China. Ook hadden we weer een heel droge zomer. Gelukkig is onze omzet desondanks gelijk gebleven en hebben we een prima jaar achter de rug."



Anthony van der Ley directeur van Lemken

2. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen?

"De wereld is op dit moment in de ban van het coronavirus. Veel ligt stil, maar de landbouw gaat hoe dan ook door want mensen moeten toch eten. In die zin mogen we van geluk spreken dat we actief zijn in deze sector. Onze grootste uitdagingen zijn: het coronavirus zo lang mogelijk buiten het bedrijf houden en een oplossing verzinnen voor het feit dat onze leveranciers in Spanje en Italië geen onderdelen meer kunnen leveren. We hebben nu nog wel voorraad, maar zijn alvast naar alternatieve leveranciers aan het kijken."

3. Wat zijn de verwachtingen voor 2020?

"We zijn het eerste kwartaal goed gestart met veel orders en een mooie omzet. Maar door de coronacrisis verwacht ik in het tweede kwartaal een forse daling van het aantal nieuwe orders. Boeren werken wel door, maar bij de dealers staat de handel op een laag pitje en sommige dealers zullen met liquiditeitsproblemen te maken krijgen. Hoe groot de impact voor ons zal zijn, is moeilijk te voorspellen. Toch willen we het ook positief bekijken: elke crisis biedt ook altijd weer nieuwe kansen."

4. Hoe bevalt de samenwerking met Kramp?

"We hebben in 2012 heel bewust voor Kramp gekozen als onze preferred partner. Kramp heeft een enorm uitgebreid netwerk waar wij nu ook toegang toe hebben. En tegelijkertijd mag Kramp Lemken-onderdelen exclusief verkopen. Een win-winsituatie dus. Ik denk dat de samenwerking met Kramp zo goed gaat, omdat wij dezelfde visie hebben."



Geertjan Kloosterboer melkveehouder met 120 melkkoeien

Vier vragen aan... melkveebedrijf Kloosterboer

1. Hoe is 2019 voor jullie verlopen?

"Het was voor ons bedrijf een prima jaar, ondanks de droogte en de ophef rondom de hele stikstofproblematiek. De consequenties daarvan gaan we toch pas in de loop van 2020 merken. Dus tot die tijd werken we gewoon rustig verder."

2. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen?

"Het zijn onzekere tijden voor onze sector. Daarom probeer ik zoveel mogelijk vooruit te kijken en nieuwe

kansen te pakken. Zo kun je bij ons op het erf ook lasergamen, kinderfeestjes geven of bijeenkomsten organiseren. En we zijn nu bezig met zonnepanelen en de inrichting van een bedrijfsruimte voor groepen van vijftig tot zestig personen. Dan hebben we nog andere inkomsten, als de melkkoeien minder gaan opleveren."

3. Wat zijn de verwachtingen voor 2020?

"Ik hoop op een gezond jaar, zowel financieel als lichamelijk. Tot nu toe hebben we gelukkig nog niet zoveel last van de recente corona-uitbraak. Maar dat gaat niet lang meer duren, aangezien de export inmiddels helemaal op slot zit."

4. Hoe bevalt de samenwerking met Kramp?

"Als eindgebruiker heb ik niet direct met Kramp te maken. Er zit een dealer tussen die voor mij de onderdelen bij Kramp bestelt. Maar afgelopen jaar was ik te gast op de managementmeeting van Kramp. En daar heb ik een heel positieve indruk gekregen van het bedrijf."



Profiel van de onderneming



OMZET

>872_M

6,1%

GROEI



KLANTEN

>40_K

4,1

TEVREDENHEID (SCHAAL 1-5)



PRODUCTEN

>500_K

<232_M

VOORRAAD



SCHAPLOCATIES

>750_K

>120_K

ORDERREGELS P.D





22

VERKOOPKANTOREN



11

DISTRIBUTIECENTRA



>3.000

MEDEWERKERS (FTE)



32_M

INVESTERINGEN



>302_K

ONLINE BEZOEKERS P.W.



98,8%

OP TIJD GELEVERD



>7,5_K

METER ROLLENBAAN



RETAIL
CONCEPTEN



ONE-STOP-SHOP



SNELLE
LEVERING



ONLINE
SERVICES



INNOVATIEVE
SERVICES



MULTI BRAND



KENNIS DELEN



MOBILE
SOLUTIONS

MEERWAARDE

KERN-
WAARDEN



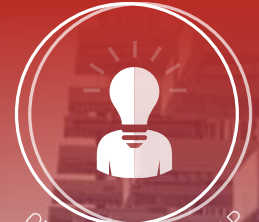
DE KLANT EERST



SAMEN



BETROKKEN



ONDERNEMERSCHAP





Digitale vooruitgang

Nieuwe webshop en app: hét voorbeeld van It's that easy.

In 2019 bereikten we de laatste fase van de voorbereidingen op onze nieuwe webshop. “Daar hebben we de afgelopen jaren veel tijd en energie in gestoken”, vertelt CDO Arnoud Klerkx. “Dankzij onze zelfgebouwde techniek wordt de performance sterk verbeterd. We gaan als het ware van een degelijke oude Volvo, al ontwikkelend, naar een gloednieuwe Tesla. Daarnaast hebben we ook de Kramp-app geïntroduceerd. Met die app maken we zakendoen met ons bedrijf makkelijker dan ooit.”

Betere zoekfunctie

"Bij Kramp zijn we nauw betrokken bij onze klanten. We hebben hen dan ook intensief geraadpleegd bij de ontwikkeling van onze nieuwe webshop en app. Zo ontdekten we dat klanten vooral makkelijk producten willen kunnen vinden. We hebben de zoekfunctie van de webshop daarom sterk verbeterd. Toch vonden we dat het nóg makkelijker moest kunnen. Wat als je gewoon een foto kunt maken van een onderdeel, waarna het systeem zelf het juiste onderdeel vindt? Een mooier voorbeeld van It's that easy is bijna niet denkbaar."

"Dankzij onze zelfgebouwde techniek wordt de performance sterk verbeterd."

Partnerschap met Google

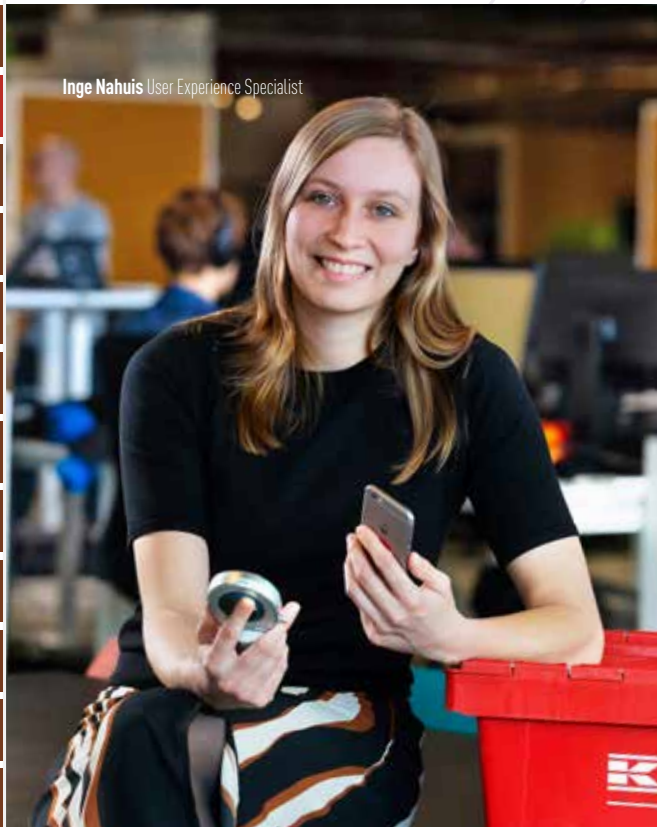
"Die wens voor eenvoudige productherkenning hebben we waargemaakt. De Kramp-app herkent specifieke onderdelen nu op basis van een foto die je ter plekke neemt. Dat vraagt natuurlijk om geavanceerde technologie onder de motorkap, zoals kunstmatige intelligentie en machine learning. Daarvoor hebben we een beroep gedaan op de expertise van Google. In 2019 hebben we de productherkenning geïmplementeerd. Voor de webshop en de app hebben we daarnaast ook intern deskundigen vanuit diverse vakgebieden samengebracht in ons hoofdkantoor in Varsseveld en de Kramp Hub in Utrecht. Dankzij deze innovatieve systemen ligt er een stevige basis om op voort te bouwen in 2020. Ze brengen ons dichterbij onze klanten en geven ons meer commerciële kracht."

Betere klantervaring

"De nieuwe Kramp-app is feestelijk geïntroduceerd tijdens de Agritechnica 2019 en goed ontvangen. Hij wordt inmiddels al door duizenden klanten gebruikt en krijgt een relatief hoge waardering. In 2020 gaan we de app verder ontwikkelen, waarbij we ook het gedeelte voor de productherkenning verfijnen. Daarnaast voegen we komend jaar voortdurend nieuwe functies toe. De basis daarvoor blijven de wensen van onze klanten vanuit de landen waar we werken. Zo creëren we een nóg betere klantervaring."

Belofte waargemaakt

"Ook binnen de webshop komen steeds meer opties beschikbaar. In de loop van 2020 is de volledige functionaliteit online. Daarmee maken we een grote belofte waar: persoonlijke samenwerking ondersteund door perfect werkende techniek. Kramp plukt vanaf nu dan ook de vruchten van de investeringen van de afgelopen jaren: de klantervaring is inmiddels aanmerkelijk hoger dan in 2018. Hier werken we in 2020 enthousiast aan verder. Tegelijkertijd ruimen we ook onze verouderde systemen op. Hierdoor verbetert onze bedrijfszekerheid en leggen we een solide basis voor de toekomst."



Inge Nahuis User Experience Specialist

Kramp-app

Makkelijk en snel

“Kramp is continu op zoek naar nieuwe technologieën en innovatieve oplossingen. Dus toen uit klantonderzoek bleek dat de grootste wens van onze klanten is om producten nog makkelijker te kunnen vinden, ontstond al snel het idee voor de Kramp-app”, vertelt Inge Nahuis, User Experience Specialist en Product Owner van de Kramp-app.

Productherkenning

“De Kramp-app draait op hetzelfde e-commerce-platform als onze nieuwe webshop. Daardoor konden we relatief snel een app ontwikkelen en kunnen we makkelijk nieuwe functionaliteiten toevoegen. Met de Kramp-app kunnen klanten onder andere een foto maken van het artikel dat ze willen bestellen. Via een algoritme herkent de app het juiste product of de productcategorie. Die productherkenning is nu nog in een beginstadium en door het algoritme continu te trainen wordt die herkenning telkens beter.”

Samen met de klant

“We hebben onze klanten betrokken bij elke stap van het proces: van het design tot de lancering van de app. Bij elke stap of nieuwe functionaliteit die we toevoegen vragen we om feedback. Op basis daarvan maken we de app steeds beter. We brengen om de paar weken een nieuwe release uit, waarin de verbeteringen zijn doorgevoerd. Sinds kort kunnen klanten bijvoorbeeld ook de binnenkomende dozen en kratten van Kramp met de app scannen. Dan weten ze precies wat er in elke doos zit en kunnen ze snel het juiste artikel vinden. En dat is heel belangrijk, want vaak hebben bestellingen van klanten haast.”

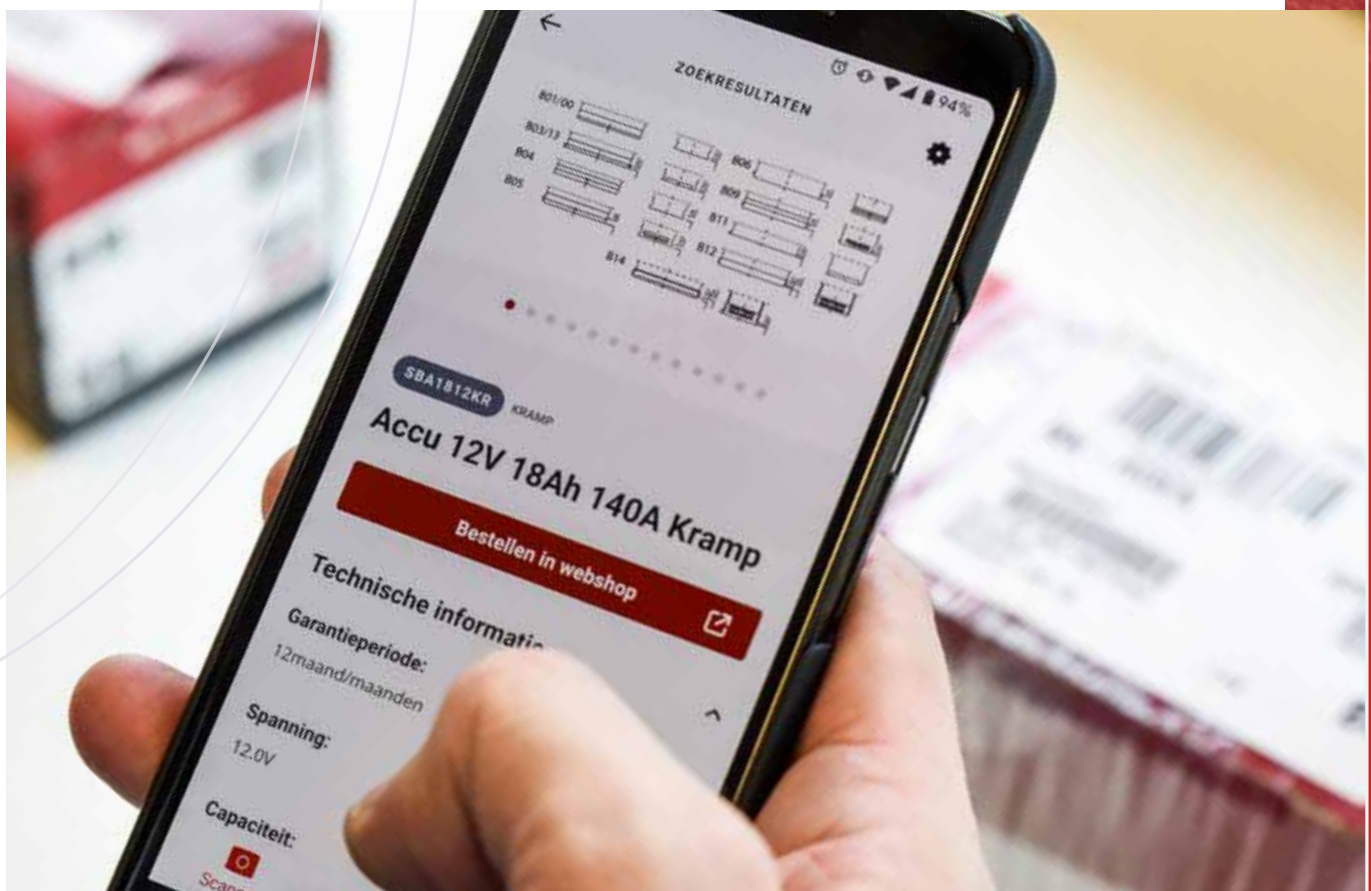
Cross-functioneel werken

“Naast feedback van onze klanten, hebben we ook hulp gevraagd van in- en externe specialisten op het gebied van mobiele apps, klantervaring en design. Zo hebben de architecten en engineers van onze Kramp Hub de hele technologie ontwikkeld en hebben onze productspecialisten de productherkenning precies afgestemd op de Kramp-klant. En onze productfotografen hebben duizenden extra foto's gemaakt, zodat de app alle producten goed kan herkennen. Uiteindelijk heeft deze multidisciplinaire samenwerking binnen en buiten Kramp geleid tot een heel mooie en gebruiksvriendelijke app.”

"Bij elke stap of nieuwe functionaliteit die we toevoegen vragen we om feedback."

Vliegende start

"In november 2019 hebben we de app gelanceerd op de Agritechnica. Tot nu toe zijn de reacties heel positief. De app heeft zelfs al de Spaanse FIMA Technical Novelty Award en de zilveren SpinAward gewonnen. We kunnen dus wel spreken van een vliegende start", zegt Inge trots. "En er komen nog veel meer nieuwe functionaliteiten aan. Zoals de mogelijkheid om direct vanuit de app te bestellen, want nu worden klanten nog doorgelinkt naar de webshop. Zo maken we de app stap voor stap nóg beter en makkelijker."



Nieuwe webshop

Kramp: digitale koploper

In 2017 begon Kramp met de ontwikkeling van een compleet nieuw e-commerce-platform. Dit vormt het fundament voor onder andere de nieuwe Kramp-webshop en de Kramp-app. Product Owner Digital Commerce Ron Huiskamp: “We zijn al bijna 20 jaar bezig met e-commerce en lopen ook echt voorop als het gaat om digitalisering. Om die koppositie in de sector te behouden, moeten we wel continu blijven ontwikkelen. Daarom hebben we een paar jaar geleden besloten om een compleet nieuw platform voor al onze online business te ontwikkelen.”



Ron Huiskamp Product Owner Digital Commerce

Stap voor stap

"In 2019 hebben we steeds stap voor stap nieuwe functionaliteiten in onze bestaande webshop geïntegreerd. Zo is de nieuwe zoekmachine inmiddels in elk land live. In deze zoekmachine is de productinformatie beter en zijn de zoekalgoritmes uitgebreid, waardoor de klant significant sneller vindt wat hij zoekt. En dat zorgt weer voor een hogere klanttevredenheid. Bovendien kunnen we met deze nieuwe zoekmachine nuttige data verzamelen, bijvoorbeeld over het zoekgedrag van klanten. Ook de 'My Account-functie' is nu in elk land operationeel. Hierin staan alle persoonlijke gegevens van een klant, zoals zijn bestellingen, leveringen en betalingen. Alle nieuwe pagina's die we toevoegen, zijn ook geoptimaliseerd voor mobiele apparaten."

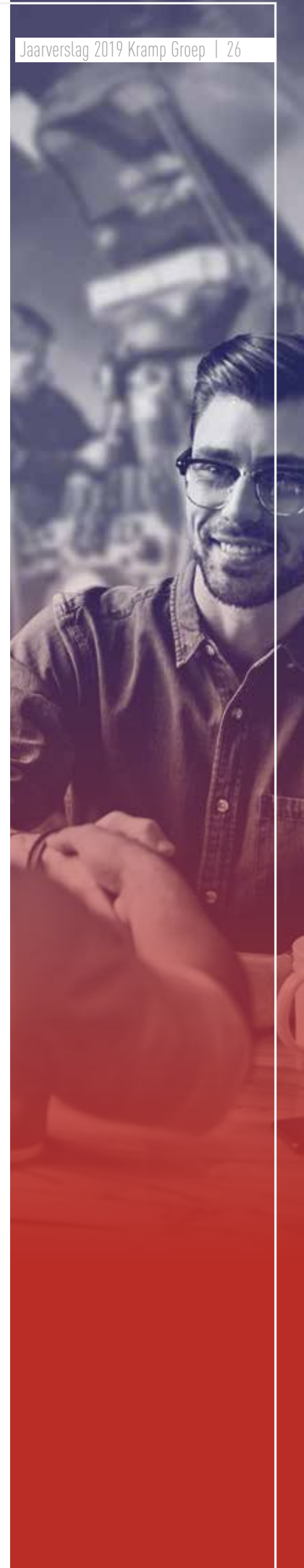
"We vinden het belangrijk om ook offline een goede relatie met onze klanten te onderhouden, bijvoorbeeld door klantbezoeken en door hen via cocreatie te betrekken bij het ontwikkelproces."

Goede klantrelatie

"Bij de ontwikkeling van onze webshop zetten we steeds kleine stapjes vooruit, zodat de impact voor de klant minder groot is en we snel kunnen bijschaven en verbeteren als dat nodig is. We werken datagestuurd. Dat houdt in dat we onze beslissingen en verbeteringen zoveel mogelijk baseren op de data die we continu verzamelen, zoals de feedback en het zoekgedrag van onze klanten. We vinden het belangrijk om ook offline een goede relatie met onze klanten te onderhouden, bijvoorbeeld door klantbezoeken en door hen via cocreatie te betrekken bij het ontwikkelproces. Daardoor blijven we digitaal vooroplopen in de agrarische sector."

Klaar voor de toekomst

"Het nieuwe e-commerce-platform vormt een stevige basis om onze webshop verder vorm te geven. En om snel en relatief makkelijk aanpassingen en verbeteringen door te voeren. Zo hebben we sinds de lancering van 'My Account' al 45 nieuwe functionaliteiten toegevoegd. Ons streven is dat de webshop in de loop van 2020 volledig op het nieuwe e-commerce-platform draait. En één ding is zeker: met deze derde generatie webshop zijn we helemaal klaar voor de toekomst."





Operationele speerpunten

De meest betrouwbare dienstverlening ooit

In 2018 werden de klanten van Kramp soms behoorlijk op de proef gesteld. “We hadden te maken met problemen bij onze leveranciers en verstoringen in ons magazijn in Varsseveld”, vertelt COO Martijn Bonte. “Daardoor kregen onze klanten niet de gewenste service en lagen onze kosten voor logistiek en distributie hoger dan verwacht. In 2019 hebben we keihard gewerkt om dit te verbeteren. En het resultaat mag er zijn: onze dienstverlening is betrouwbaarder dan ooit.”

Hogere tevredenheid, lagere kosten

“Na de problemen in 2018 zijn we gestart met het Kramp-breed continu verbeteren van onze performance richting klanten. Bovendien zijn de shuttlesystemen die we in 2018 hebben geïmplementeerd nu stabiel en betrouwbaar. Dat zorgt voor een hogere klanttevredenheid en lagere kosten voor distributie en logistiek.”

Assortiment en voorraad verbeterd

"Daarnaast hebben we in 2019 werk gemaakt van ons assortiment en onze voorraad. We monitoren continu of ons assortiment nog steeds aansluit op wat onze klanten zoeken en nodig hebben. Relevante nieuwe producten nemen we op, minder populaire producten schrappen we. Daarnaast werken we nauwer samen met onze leveranciers. Daardoor is de levering verbeterd, terwijl we zelf minder op voorraad hoeven te houden. Ook dat leidt tot een hogere klanttevredenheid en minder kosten. Deze goede ontwikkeling zetten we in 2020 voort."

Cross-functioneel samenwerken

"Waar we onze service kunnen verbeteren, doen we dat. Daarvoor werken we ook binnen Kramp nauw met elkaar samen. Betere service vraagt immers om een goed samenspel, onder meer tussen de disciplines sales, logistiek en distributie. Om onze processen nog slimmer in te richten, moeten we de handen ineenslaan. In 2019 hebben we onder meer ruim 200 medewerkers getraind op het gebied van Lean Six Sigma; onze organisatie is weer heel wat gecertificeerde Green en Black Belts rijker. Ook in 2020 blijven we samen stappen zetten om iedere keer weer nét iets slimmer te werken en nét iets meer service te kunnen bieden."

"Klanten zijn zeer tevreden en weten ons steeds beter te vinden. Kramp groeit en dat merken we onder meer aan onze magazijnen."

Magazijnen uitbreiden

"Deze inspanningen werpen hun vruchten af: onze service is nog nooit zó goed geweest. Klanten zijn zeer tevreden en weten ons steeds beter te vinden. Kramp groeit – en dat merken we onder meer aan onze magazijnen. Die beginnen langzaam te klein te worden voor alle bestellingen. In het Verenigd Koninkrijk bouwen we daarom een nieuw magazijn. Dat hopen we halverwege dit jaar in gebruik te kunnen nemen. In Italië hebben we, met enige vertraging, voorbereidingen getroffen voor de bouw van ons nieuwe pand daar en ook in andere landen bekijken we diverse mogelijkheden."

Investeren in slimme techniek

“Daarnaast blijven we in onze bestaande magazijnen investeren in slimme techniek. De automatisering van het magazijn in Varsseveld werkt inmiddels vlekkeloos en ook in Polen hebben we stappen gezet voor verdere automatisering van het magazijn. Deze ontwikkelingen zetten we in 2020 voort; ze zijn nodig om onze groei bij te houden en onze betrouwbaarheid verder te vergroten.”

Vertrouwen

“Kramp heeft in 2019 grote stappen voorwaarts gezet. De kinderziektes in onze systemen zijn overwonnen, onze service en betrouwbaarheid zijn sterk verbeterd en onze klanten profiteren volop van alle extra mogelijkheden. We kijken daarom met vertrouwen naar de toekomst.”

Koen Demkes Program Manager Assortment & Supply Chain



Focus op de basis

Betrouwbaar en klantgericht

Terug naar de goede service en betrouwbare levering die klanten van Kramp gewend zijn. Dat was hét doel in 2019. “We zijn vijftien projecten gestart om onze hele dienstverlening te verbeteren: van de levering in onze magazijnen tot de bezorging bij onze klanten. Dit heeft ervoor gezorgd dat we sneller kunnen leveren, we beter weten wat klanten nodig hebben en dat onze voorraad daarop is afgestemd”, vertelt Program Manager Assortment & Supply Chain Koen Demkes.

Efficiëntere processen

Om onze basisprocessen in de hele supply chain efficiënter en zoveel mogelijk gelijk te maken voor alle landen, hebben we een Key Process Structure opgezet. De verschillende afdelingen die bij een bepaald proces betrokken zijn, zijn beter aan elkaar gekoppeld. Waar afdelingen eerst nog weleens verschillende eilandjes waren, zijn die nu veel meer één geheel. We denken nu vanuit de klantervaring, niet vanuit afgebakende afdelingen en processen.”

Cross-functioneel werken

“Deze cross-functionele manier van samenwerken willen we vasthouden en verder uitbreiden. In een groot internationaal bedrijf als Kramp is dat heel belangrijk. Zo kunnen we bijvoorbeeld fouten in de levering eerder signaleren en oplossen. Als er voorheen iets misging in het magazijn, kwam dat lang niet altijd bij de juiste persoon terecht. Nu beantwoorden magazijnmedewerkers standaard een aantal vragen op hun scanner bij het lossen van een levering. Steekt de lading niet over de pallet heen? Is de lading niet te hoog? Zit de verzendbon aan de buitenzijde? Heel praktische vragen.”

“We denken nu vanuit de klantervaring, niet vanuit afgebakende afdelingen en processen.”

Data en dashboards

“Al die data verzamelen we en maken we visueel in dashboards, een soort overzichtelijke grafieken. Dit doen we ook voor de andere werkprocessen. Daardoor hebben we veel meer inzicht in wat goed gaat en wat beter kan. Zo bleek uit de data over de levering aan onze klanten bijvoorbeeld dat

spiegels te vaak beschadigd aankwamen. We ontdekten dat dat kwam omdat de spiegels op een onhandige plek in ons magazijn lagen. Met een simpele aanpassing konden we dit probleem verhelpen. Daarnaast kunnen we met behulp van data beter inschatten wat we de komende tijd gaan verkopen en welke nieuwe artikelen het goed gaan doen.”

Afspraken met leveranciers

“Verder hebben we het afgelopen jaar een supplier manual gemaakt. Dat is een boek waarin de afspraken met onze leveranciers staan. Er staat bijvoorbeeld in hoe hoog de pallets maximaal mogen zijn en binnen hoeveel dagen we een bevestiging krijgen van een geplaatste order. Met dit boekje weten de leveranciers precies wat wij van hen verwachten en kunnen wij ze daar ook aan houden. Omdat we ook meten in hoeverre de afspraken worden nageleefd, is een bijkomend voordeel voor de leveranciers dat ze zelf ook meer inzicht krijgen in hoe ze presteren.”

Op naar de toekomst

“Een belangrijke KPI om ons succes te meten is: hoeveel procent van de producten komt op tijd aan bij de klant? Voorheen keken we vooral of een besteld artikel op tijd ons magazijn verliet. Maar er kan onderweg nog van alles gebeuren waardoor de levering vertraging oploopt. Daarom kijken we nu vooral of een besteld artikel op tijd bij de klant is. Nu we flinke stappen hebben gezet in het verbeteren van onze interne organisatie, kunnen we ons dit jaar weer gaan richten op groei en kostenbesparing. Daarbij is het de kunst om nog beter gebruik te maken van wat we al hebben, waardoor de omzet groeit, terwijl de kosten in verhouding dalen.”



Visie op HRM

Op weg naar een 'WOW-ervaring' voor onze mensen

Kramp werkt in een snel veranderende wereld, waarin goede medewerkers schaars zijn. "Daar spelen we met ons HR-beleid op in", vertelt CHRO Andrea Bodstein-Walenciak. "We zorgen ervoor dat we getalenteerde mensen aantrekken én vasthouden. Onze medewerkers zijn de ambassadeurs van Kramp. Wij willen dat zij op basis van goede ervaringen voor altijd trouw blijven aan het 'merk' Kramp. Zelfs als ze uiteindelijk niet meer bij ons werken."

Streven naar eenvoud

"In 2019 hebben we hard gewerkt om onze HR-processen continu te verbeteren. We streven daarbij naar eenvoud. It's that easy geldt zeker ook voor onszelf. Hoe makkelijker we het intern maken, hoe meer tijd we overhouden voor de klant en onze eigen professionele ontwikkeling. Pas dan kunnen we onze klanten ook helemaal blij maken conform ons merkbepoelste."

Hoge verwachtingen

"Medewerkers verwachten van HR snelheid en een soepel proces. Als ze privé iets online bestellen, is dat met één druk op de knop geregeld en hebben ze het de volgende dag in huis. Die verwachting nemen ze mee naar de werkvloer. Als wij intern dan ingewikkelde formulieren en tijdrovende procedures hanteren, raken zij teleurgesteld."

"Hoe makkelijker we het intern maken,
hoe meer tijd we overhouden voor de klant
en onze eigen professionele ontwikkeling."

Basis op orde

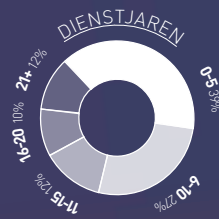
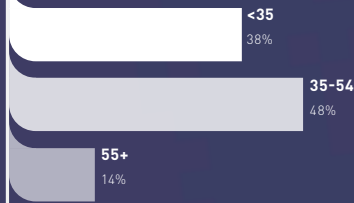
"Daarom hebben we achter de schermen veel werk verzet om onze processen te versimpelen. Zo hebben we zaken gestandaardiseerd voor alle landen waarin we werken. We werken bijvoorbeeld met één HR-informatiesysteem en passen dezelfde manier van werken toe op het gebied van performancemanagement en beloning. Eén gezamenlijke aanpak over de landsgrenzen heen geeft duidelijkheid. Dit is heel belangrijk voor onze internationale managers, die teams in meerdere landen hebben werken."

"Er zijn zeker nog voldoende mogelijkheden voor verbetering, dus we gaan in 2020 door met 'Getting the Basics Right' in HR. Daarnaast gaan we ook duidelijke stappen zetten in de richting van innovatieve HR-oplossingen van de toekomst. Denk aan toegang tot talent management en learning resources, die op de behoeftes van onze medewerkers inspelen."

De juiste mensen aantrekken

"We hebben in 2019 ook geïnvesteerd in 'employer branding': mensen enthousiast maken om bij ons te werken. Daarvoor hebben we specifieke persona's ontwikkeld voor typische Kramp-medewerkers. Wat willen zij? En waar vinden we hen? Dankzij toegespitste vacatureteksten trekken we de juiste mensen aan, die bij de organisatie passen en willen blijven. Deze persona's kunnen we in de toekomst bijvoorbeeld ook gebruiken om trainingen en leerwensen beter af te stemmen op de persoonlijkheden en voorkeuren van onze mensen. Zo maken we leren leuker."

LEEFTIJDEN

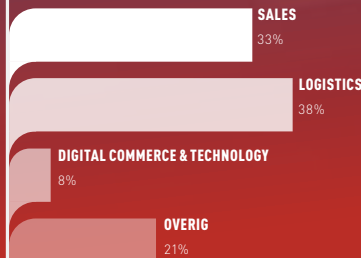


KWEE SCORE

7,4

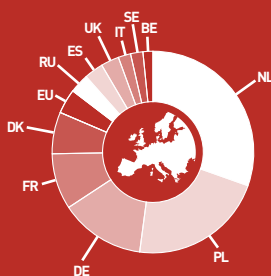


AFDELINGEN FTE



LANDEN FTE

NL 30,4% FR 9,0% RU 3,1% IT 2,0%
 PL 21,7% DK 6,7% ES 2,9% SE 2,0%
 DE 13,6% EU 3,9% UK 3,1% BE 1,6%



TOENAME FTE

2015 2.603 2016 2.719 2017 2.743 2018 2.857 2019 3.003

**Iedereen kan een recruiter zijn**

"Daarnaast hebben we geïnvesteerd in een 'referral program', waarbij medewerkers anderen attent maken op onze vacatures. We zijn een bedrijf dat vooral binnen onze industrie bekend is. Mensen van buiten onze industrie aantrekken, met kennis en vaardigheden waar wij naar zoeken, is hierdoor lastiger. Het referral program is een manier om toch aan geschikte mensen te komen in de huidige krappe arbeidsmarkt. De pilot in België is geslaagd en we zetten dit programma in 2020 breder in. Al onze ruim 3.000 mensen kunnen immers een recruiter zijn."

Soepel inwerken

"Beginnen aan een nieuwe baan is altijd even wennen. Het is een investering die veel energie vraagt. Daarom hebben we meer werk gemaakt van ons inwerkprogramma (onboarding). Als het inwerktraject soepel verloopt, voelt de nieuwe medewerker zich sneller thuis. Dit verhoogt de productiviteit en levert meer zelfvertrouwen op. En dat loont, als je bedenkt dat we zo'n 500 mensen per jaar aannemen."

"Onze medewerkers zijn de ambassadeurs van Kramp. Wij willen dat zij op basis van goede ervaringen voor altijd trouw blijven aan het 'merk' Kramp."

Continu ontwikkelen

"We investeren continu in opleidingen. In 2019 hebben we onder meer 15 projectmanagers opgeleid in projectcommunicatie. Zij kunnen de organisatie nu beter meenemen in hun projecten en de ontwikkelingen die daaruit voortkomen. Daarnaast zijn we gestart met een opleidingsprogramma voor de top 100 van onze managers uit heel Europa. Zij volgen verschillende leer- en ervaringsmodules, waaronder persoonlijk leiderschap en 'people leadership'. Door intervisie leren zij van elkaar en weten ze elkaar beter te vinden. De eerste groepen zijn in 2019 gestart, de rest volgt in 2020."

Tevreden medewerkers

"Uit de Kramp Way Employee Experience (KWEE) van 2018 bleek dat medewerkers meer verbeterpotentieel zagen dan in voorgaande jaren. Zoals na iedere KWEE gingen we ook deze keer aan de slag met actieplannen en verbeteringen. Zo zetten

we medewerkers na een bijzondere prestatie in het zonnetje en besteden we meer aandacht aan het vieren van onze successen. En dit heeft effect gehad. Begin 2020 hebben we onze medewerkers weer om feedback gevraagd en zij zien over het algemeen een positieve verandering. De tevredenheidsscore is licht gestegen. We kijken nu naar de resultaten per afdeling en pakken de verbeterpunten samen op.”

Eén tool

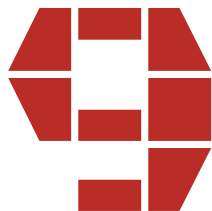
“Een andere grote stap die we in 2019 hebben gezet, is 'digital enablement'. Medewerkers hebben toegang tot hun eigen gegevens in één tool. In 2019 hebben we ervoor gezorgd dat mensen zelf hun basisdata kunnen wijzigen, zoals hun NAW-gegevens en bankrekeningnummer. In 2020 gaan we hiermee verder. Dan kijken we ook hoe we managers digitaal kunnen ondersteunen op het gebied van talentmanagement en HR-analytics.”

Cross-functioneel samenwerken

“Een laatste resultaat dat ik wil vermelden, zijn de 70 workshops op het gebied van rollen en verantwoordelijkheden die we in 2019 gegeven hebben. Hiervoor hebben we het zogenoemde RACI-model toegepast. RACI staat voor Responsible, Accountable, Consulted, Informed en beschrijft de manier waarop we met elkaar samenwerken en wie uiteindelijk voor welk aspect verantwoordelijk is. Dit geeft duidelijkheid en versoepelt het beslissingsproces.”

“Kramp is onderdeel van een hele supply chain en moet ook intern cross-functioneel samenwerken om klanten optimaal van dienst te zijn. Dat is soms lastig omdat onze organisatie in afdelingen is verdeeld. Tijdens de workshops hebben we mensen laten zien hoe ze over de grenzen van afdelingen heen slim kunnen samenwerken, waarbij het RACI-model houvast geeft.”





Verslag van de Raad van Commissarissen



Johan Terpstra



Koen Slippens



Frederik Nieuwenhuys



Johan Lokhorst

Als Raad van Commissarissen (RvC) houden we toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen Kramp. Hierbij richten wij ons onder andere op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. De RvC vergadert ieder jaar volgens een vastgesteld schema met de directie. Een keer per jaar vergadert de RvC met de gehele Executive Board. In deze vergadering worden de strategie en het budget besproken. De RvC evalueert het eigen functioneren en dat van de individuele commissarissen minimaal eenmaal per jaar.

In 2019 zijn we vijf keer bijeengekomen: drie keer in Varsseveld, één keer in Duitsland en één keer in Spanje. In Duitsland en Spanje hebben we met de lokale managementteams gesproken en klanten bezocht. Daardoor hebben we een goede indruk gekregen van zowel de vestigingen als de lokale markt. Afgelopen jaar hebben we de volgende reguliere onderwerpen besproken: strategie, tussentijdse resultaten, balansontwikkelingen en cashflow. Daarnaast hebben we specifiek gesproken over de ontwikkeling van de nieuwe webshop, human resources, acquisities, samenwerkingsverbanden, investeringen, budgettering en marktontwikkelingen. In de gesprekken met de Executive Board waren de belangrijkste thema's: de samenstelling van de Executive Board, de behoefte aan cultuurverandering op het gebied van efficiency van processen, kostenbewustzijn en de invulling van senior management en andere relevante posities. De discussies hierover waren steeds open en constructief.

Met ingang van 1 april 2020 vindt er een wijziging plaats in de samenstelling van de RvC. Onze commissaris Johan Terpstra, een van de Managing Directors van aandeelhouder NPM Capital, treedt uit dienst bij NPM Capital. Johan zal in de RvC worden vervangen door Rutger Ruigrok. Rutger, ook Managing Director, werkt sinds 2005 bij NPM Capital en kent Kramp goed. Rutger zal de lijn van Johan doortrekken in zijn rol als commissaris bij Kramp.

Ik wil alle medewerkers van Kramp bedanken voor hun grote inzet en toewijding. Samen hebben we een nog sterkere basis gelegd voor toekomstige groei.

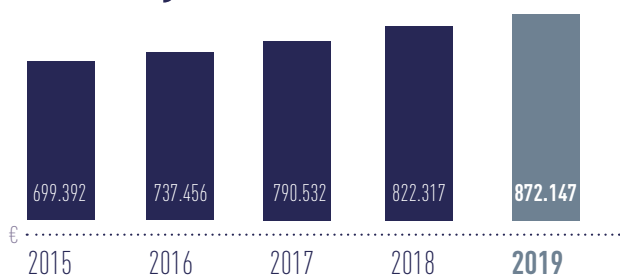
Johan Lokhorst, Voorzitter Raad van Commissarissen Kramp Groep B.V.



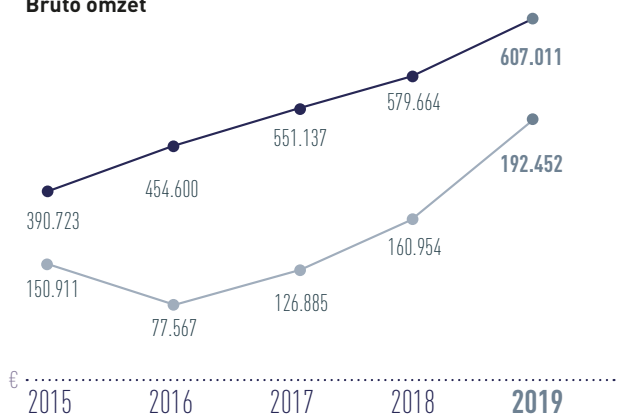
Geconsolideerde jaarrekening

Pro forma jaarrekening 2019

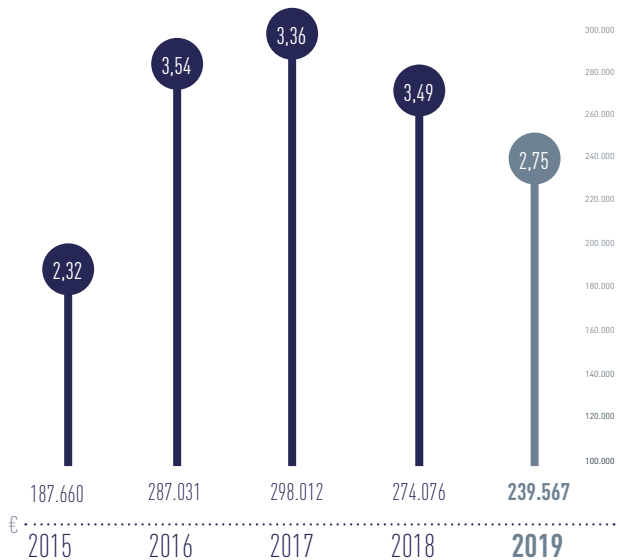
Kerncijfers (x 1.000)



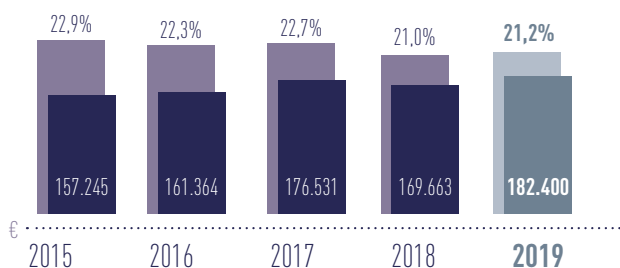
Bruto omzet



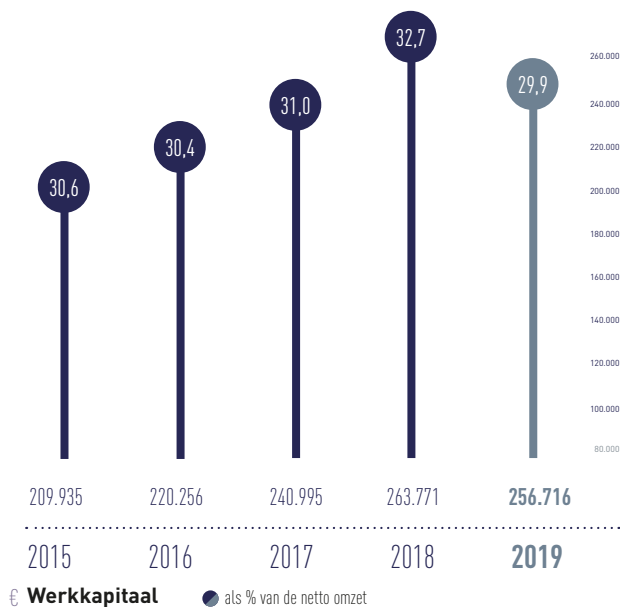
Jaarultimo ■ Balanstotaal ■ Groepsvermogen



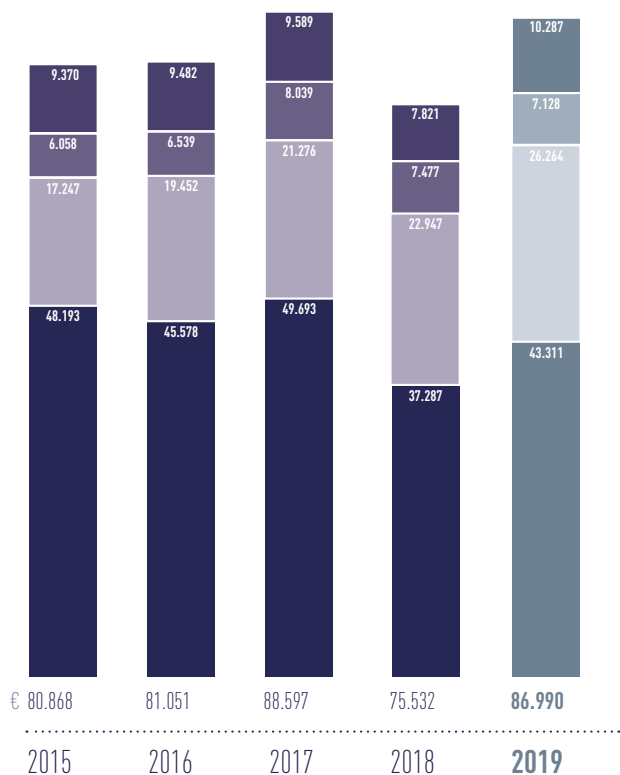
Rentedragende schulden ● NET DEBT/ADJUSTED EBITDA



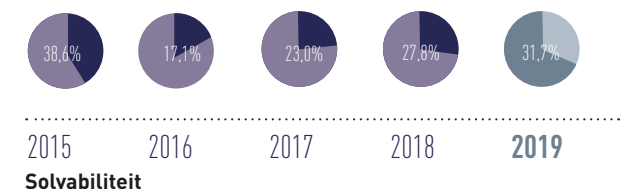
Brutmarge ■ Procentueel ■ Absoluut



Werkkapitaal ● als % van de netto omzet



EBITDA ■ Belastingen ■ Afschrijvingen ■ Financieringslasten ■ Nettowinst na belastingen



Solvabiliteit

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019

Pro forma jaarrekening 2019

(x €1.000)	2019	2018
Bruto omzet	872.147	822.317
Boni en kortingen	-13.017	-14.510
Netto omzet	↳ 859.130	↳ 807.807
Kostprijs van de omzet	-676.730	-638.144
Bruto omzetresultaat	↳ 182.400	↳ 169.663
Verkoopkosten	-84.810	-79.728
Algemene beheerskosten	-37.038	-34.574
Som der kosten	↳ -121.848	↳ -114.302
Netto omzetresultaat	60.552	55.361
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	216	366
Rentelasten en soortgelijke kosten	-7.344	-7.843
Valutakoersresultaten	292	-2.655
Financieel resultaat	↳ -6.836	↳ -10.132
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	53.716	45.229
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-10.287	-7.821
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	60	-
	↳ -10.227	↳ -7.821
Resultaat na belastingen	43.489	37.408
Aandeel derden in resultaat	-178	-121
Netto resultaat	43.311	37.287

Geconsolideerde balans per 31 december 2019

Pro forma jaarrekening 2019

Activa (x €1.000)	2019	2018
Rechten van intellectuele eigendom (software)	21.450	19.947
Goodwill	17.436	17.958
Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	8.283	5.515
Immateriële vaste activa	↳ 47.169	↳ 43.420
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	116.225	116.736
Magazijninventarissen	30.648	32.665
Kantoor- en IT-inventarissen	8.932	8.456
Vervoermiddelen	2.066	2.070
Vooruitbetalingen op materiële vaste activa en bedrijfsactiva in uitvoering	6.213	1.837
Materiële vaste activa	↳ 164.084	↳ 161.764
Deelnemingen	250	-
Vordering op participanten	6.046	9.063
Latente belastingvordering	13.331	12.502
Overige vorderingen	-	111
Financiële vaste activa	↳ 19.627	↳ 21.676
Totaal vaste activa	230.880	226.860
Vorraden	231.575	237.897
Handelsdebiteuren	77.264	77.410
Belastingen en sociale premies	10.138	6.320
Overige vorderingen	516	765
Overlopende activa	5.859	5.631
Vorderingen	↳ 93.777	↳ 90.126
Liquide middelen	50.779	24.781
Totaal vlottende activa	376.131	352.804
Totaal	607.011	579.664



Passiva (x €1.000)	2019	2018
Eigen vermogen	192.452	160.954
Minderheidsbelang derden	806	628
Groepsvermogen	↳ 193.258	↳ 161.582
Latente belastingverplichtingen	3.548	2.267
Pensioenvoorzieningen	558	592
Overige voorzieningen	2.200	2.324
Voorzieningen	↳ 6.306	↳ 5.183
Langlopende schulden	258.711	267.755
Binnen een jaar vervallende aflossingsverplichtingen	24.087	24.090
Kredietinstellingen	42.087	39.235
Handelscrediteuren	52.123	51.536
Vennootschapsbelasting	923	1.466
Belastingen en sociale premies	10.531	10.221
Te amortiseren waardeverschillen	2.543	2.727
Overige schulden	16.442	15.869
Kortlopende schulden	↳ 148.736	↳ 145.144
Totaal	607.011	579.664

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019

Pro forma jaarrekening 2019

(x €1.000)	2019	2018
Netto resultaat	43.311	37.287
Afschrijvingen	26.264	22.947
Netto-financieringslasten	6.836	10.132
Belastingen op resultaat	10.287	7.821
Mutatie financiële vaste activa	111	-2.050
Aandeel derden in resultaat	178	121
Overige niet-kasstroom posten	0	1.356
Totaal aanpassingen	↳ 43.676	↳ 40.327
	86.987	77.614
Mutatie overige vorderingen en overlopende activa	-1.480	-398
Mutatie voorzieningen	-158	-166
Mutatie overige schulden en overlopende passiva	883	121
	↳ -755	↳ -443
Mutatie voorraden	6.322	-15.283
Mutatie debiteuren	146	8.453
Mutatie crediteuren	587	-7.012
Mutatie werkkapitaal	↳ 7.055	↳ -13.842
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	93.287	63.329
Ontvangen rente	216	366
Betaalde rente	-7.262	-10.234
Betaalde winstbelastingen	-12.256	-7.176
	↳ -19.302	↳ -17.044
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	73.985	46.285

(x €1.000)

2019

2018

Investeringen in immateriële vaste activa	-12.783	-9.878
Investeringen in materiële vaste activa	-19.493	-14.917
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1.034	130
Verwerving groepsmaatschappijen	-855	-26.375
Verstrekke langlopende leningen	-3.051	-
Aflossing op langlopende leningen	6.068	-
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN	↳ -29.080	↳ -51.040
Betaald dividend	-14.340	-
Aflossing langlopende financiering	-24.032	-31.216
Opname langlopende financiering	14.985	1.232
Mutatie kortlopende financiering	2.849	24.360
	↳ -6.198	↳ -5.624
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	↳ -20.538	↳ -5.624
NETTO KASSTROOM	24.367	-10.379
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	1.631	-3.217
SALDO VAN TOE-, RESP. AFNAME GELDMIDDELEN	25.998	-13.596
Liquide middelen begin	24.781	38.377
Liquide middelen eind	50.779	24.781
SALDO VAN TOE-, RESP. AFNAME GELDMIDDELEN	↳ 25.998	↳ -13.596



 **KRAMP**

It's that easy.