KRAMP

Ready to move forward

2020

Jaarverslag Kramp Groep

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2020 van Kramp Groep B.V. Het thema van dit jaar is 'Ready to move forward'. In het afgelopen jaar, waarin de coronacrisis centraal stond, konden we duidelijk de vruchten plukken van de investeringen die we de afgelopen jaren hebben gedaan. Wij laten u graag zien welke resultaten dat op allerlei werkterreinen heeft opgeleverd.

Met behulp van een nieuwe strategie voor de periode tot en met 2025 bouwen we verder op het stevige fundament dat we de afgelopen 70 jaar gelegd hebben. Ready to move forward dus, waarbij ons doel blijft om waarde te blijven toevoegen binnen de agrarische industrie.

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.

01. Bericht van onze CEO — p4
02. Het jaar 2020 in cijfers — p8
03. Het verhaal van Kramp — p9
04. Hoogtepunten 2020 — p10
05. Introductie van Maykers — p12
06. Kramp en de coronacrisis — p14
07. Betrokkenheid van onze medewerkers — p18
08. Digitaal contact met klanten — p20
09. Samenwerking in de keten — p23
10. In the spotlight: het Verenigd Koninkrijk — p26
11. Fusies en overnames — p28
12. Nieuw e-commerce platform — p30
13. Strategie 2025 — p32
14. Verslag van de Raad van Commissarissen — p35
15. Bericht van onze CFO — p36
16. Geconsolideerde jaarrekening — p39

Bericht van onze CEO Eddie Perdok

“2020 was voor Kramp moeilijk en goed tegelijk”, vertelt CEO Eddie Perdok. “Aan de ene kant stelde de coronacrisis ons voor grote uitdagingen. Aan de andere kant zijn we deze crisis bijzonder goed doorgekomen, mede dankzij verstandige keuzes in het verleden. Onze omzet en resultaten groeiden zelfs harder dan verwacht.”

Uitdagingen

“Om met de uitdagingen te beginnen: ook wij kregen natuurlijk te maken met de coronacrisis. Onze magazijnen en logistieke processen vormen de basis van ons businessmodel. Daarom hebben we direct strenge maatregelen getroffen om het virus in te dammen en de impact op onze logistieke organisatie te minimaliseren. Daarnaast hebben we binnen een week geregeld dat alle tweeduizend collega’s met een kantoorfunctie zo goed mogelijk thuis konden werken. Ook de fabrieken van onze leveranciers in China en Europa ondervonden problemen door de coronacrisis. Door onze grote voorraden in onze magazijnen, dicht bij onze klanten, hebben wij de leveringsproblemen van onze leveranciers goed kunnen opvangen. We kunnen wel stellen dat Kramp deze crisis goed heeft doorstaan. Dat heeft drie redenen: onze ijzersterke online propositie, onze slimme logistiek en onze betrokken medewerkers.”

Onze ijzersterke online propositie

“De afgelopen jaren hebben we veel tijd en geld geïnvesteerd in IT en e-commerce. We lopen op dat gebied voorop in de markt. In 2020 groeide de verkoop via online kanalen explosief. Dankzij onze gloednieuwe webshop hebben we daar maximaal van geprofiteerd.”

Eddie Perdok, CEO

Onze slimme logistiek

“Daarnaast investeren we al jaren in goede magazijnen en in de automatisering en mechanisering van onze logistieke processen. In 2020 bleek hoe verstandig dat is: vanuit onze elf magazijnen in heel Europa konden de leveringen grotendeels doorgaan. Dankzij onze grote voorraden vormden we een welkome buffer tussen de leveranciers en de klant.”

“We kunnen wel stellen dat Kramp deze crisis goed heeft doorstaan. Dat heeft drie redenen: onze ijzersterke online propositie, onze slimme logistiek en onze betrokken medewerkers.”

Onze betrokken medewerkers

“Onze derde troef zijn onze medewerkers. Ik wil hen dan ook een welverdiend compliment geven. Zij waren in dit lastige jaar altijd bereid om een stapje extra te zetten. Mede dankzij hun inspanningen en betrokkenheid staat Kramp er nu zo goed voor. Het afgelopen ‘coronajaar’ heeft aangetoond dat Kramp een stabiel en robuust businessmodel heeft. Ondanks de crisis is ons marktaandeel gegroeid en is onze winstgevendheid toegenomen. In 2020 hebben we duidelijk de vruchten geplukt van onze koers en onze investeringen van de afgelopen jaren.”

Hoogtepunten in 2020

“Als ik terugkijk op het afgelopen jaar, zie ik een aantal belangrijke hoogtepunten: onze nieuwe webshop, de introductie van marktplaats Maykers, vernieuwingen in onze logistiek en onze activiteiten op het gebied van acquisitie.”

Nieuwe webshop

“Een belangrijk hoogtepunt in 2020 was de lancering van onze nieuwe webshop. Zo’n vier jaar geleden hebben we besloten om de techniek hiervoor in eigen beheer te gaan ontwikkelen. Wat begon als een clubje van drie medewerkers in Utrecht, is inmiddels

uitgegroeid tot een team van 75 professionals die dagelijks hard werken aan de doorontwikkeling van onze online kanalen. Afgelopen jaar is de nieuwe webshop stap voor stap uitgerold en beschikbaar gekomen voor onze klanten. Over het algemeen is dat proces soepel verlopen en daar ben ik trots op! De eerste klantervaringen zijn positief: de nieuwe webshop werkt beter en makkelijker. Dit online platform is de basis waarop we de komende jaren verder bouwen; een mooi voorbeeld van ready to move forward."

Introductie van marktplaats Maykers

"Verder hebben we in 2020 een marktplaats voor boeren geïntroduceerd: Maykers. Daarop kunnen dealers, Kramp en andere leveranciers hun producten aanbieden: onderdelen en service, maar bijvoorbeeld ook zaden, veevoeders of machines. Ons doel: één plaats waar boeren alles voor hun bedrijf kunnen kopen. De technologie voor deze marktplaats is bij Kramp Hub in Utrecht ontwikkeld en veel technologie van de nieuwe Kramp-webshop is ook voor Maykers gebruikt. Toch zien we juist een bredere inzet dan Kramp alléén. Daarom heeft de marktplaats een eigen naam gekregen: Maykers. Momenteel loopt er een pilot in Denemarken. Op basis daarvan willen we het platform verder verbeteren en op termijn uitrollen in andere landen."

Logistieke vernieuwingen

"In 2020 hebben we belangrijke verbeteringen doorgevoerd in onze logistiek. In het Verenigd Koninkrijk werden een nieuw kantoor en een nieuw magazijn opgeleverd. Ook in Italië en Spanje investeren we in een nieuw kantoor en een nieuw magazijn. En in Polen hebben we flink geïnvesteerd in de mechanisering en automatisering van onze logistiek. Ook op logistiek gebied zijn we dus klaar voor de toekomst: ready to move forward."

"De eerste klantervaringen zijn positief: de nieuwe webshop werkt beter en makkelijker."

Acquisitie

"We hebben de aftermarket-onderdelentak van onze Deense concurrent Maskinhandler Indkøbsringen overgenomen, waardoor we onze positie in Denemarken versterkt hebben. Ook de komende jaren blijven we actief op zoek naar mooie overnamekandidaten om onze positie als essentiële partner verder te versterken."

2021: een jubileumjaar

"De gevolgen van de coronacrisis zullen voorlopig nog duidelijk merkbaar zijn. Toch hebben wij dankzij onze prestaties in 2020 alle vertrouwen in de toekomst. In 2021 bestaan we 70 jaar en dat gaan we groots vieren. Met onze medewerkers en met onze trouwe klanten, leveranciers en partners. Zonder hen waren we nooit zo ver gekomen. Daarnaast verwachten we nóg een feestelijke mijlpaal te bereiken: een omzet die voor het eerst in ons bestaan boven de 1 miljard euro ligt."

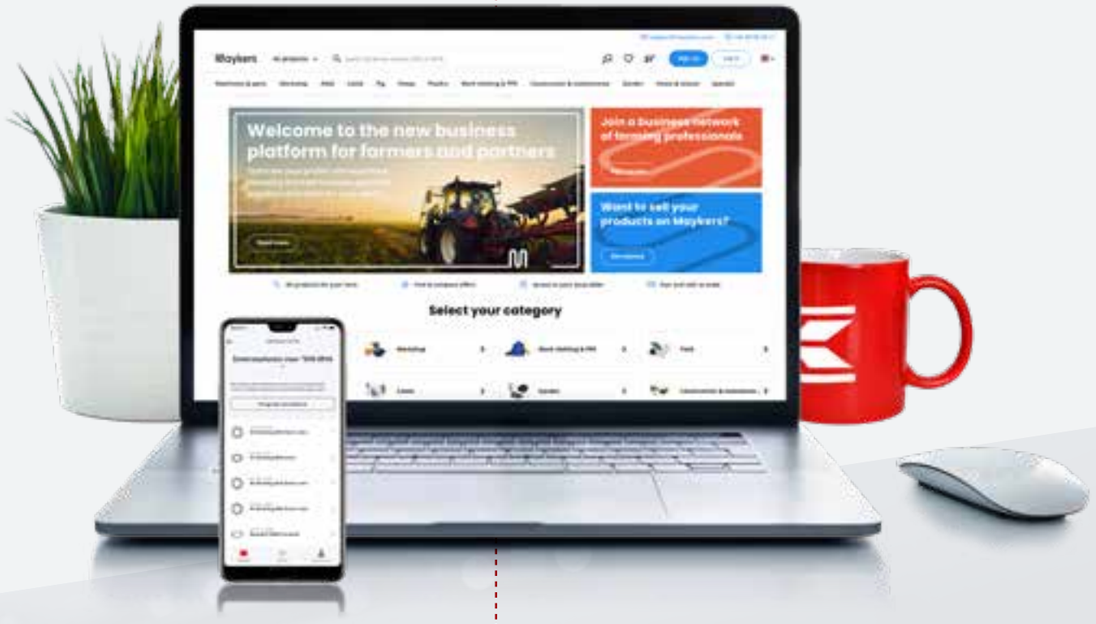
Strategie 2025

"In 2020 liep ons huidige meerjarenplan af. Daarom hebben we de laatste maanden gewerkt aan een nieuw plan voor de periode tot en met 2025. We hebben de markt en onze kansen daarin verkend en focus aangebracht in wat we wél en vooral ook níet gaan doen. We willen de komende jaren onze positie in de agrarische industrie verder versterken en uitbreiden richting de tuin & park- en de bouwmachine-industrie. Daarnaast willen we onze marktplaats Maykers verder uitbouwen, met als resultaat een omzet die in 2025 waarschijnlijk rond de 1,5 miljard euro zal liggen."

"Ik heb er het volste vertrouwen in dat het ons gaat lukken. Kramp heeft de afgelopen 70 jaar een stabiel en robuust fundament gelegd en bouwt daar in 2021 gestaag op verder. Daarmee blijven we waarde toevoegen binnen de agrarische industrie. Laat de toekomst maar komen! Kramp is ready to move forward."

Introductie Maykers

"Ons doel: één plaats waar boeren alles voor hun bedrijf kunnen kopen."



"Momenteel loopt er een pilot in Denemarken. Op basis daarvan willen we het platform verder verbeteren en op termijn uitrollen in andere landen."

Het jaar 2020 in cijfers

>50K Klanten

953M Omzet

4,1 Tevredenheid (1-5)

9,3% Groei

+12% Online bezoekers

39M Investeringen

>160K Orderregels per dag

>500K Producten

>95% Levering op tijd

218M Voorraad

3.037 Medewerkers (FTE)

24 Verkoopkantoren

24 Landen

11 Distributiecentra

Het verhaal van Kramp

1951 *Opgericht in Varsseveld*

1955 *Eerste product-catalogus*

1969 *Samenwerking met Perdok*

1977 *Kramp gaat internationaal*

1978 *Eerste bedrijfs-overname*

1988 *Introductie rode krat van Kramp*

1991 *Nachtleveringen*

2000 *Lancering webshop voor de agrarische industrie*

2001 *Start bouwen aan fundament voor één Europees bedrijf*

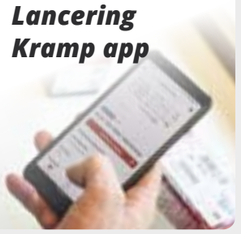
2008 *Missie: It's that easy.*

2013 *Fusie met Grene*

2017 *Opening Kramp Hub*

2018 *Overnames Raico Italië Recinsa Spanje*

2019 *Lancering Kramp app*



2020 *Lancering platform Maykers*

"Ondernemerschap en innovatie vormden steeds de kern van de identiteit van Kramp en dat zal altijd zo blijven."

Hoogtepunten 2020

Januari 2020

Lancering Maykers in Denemarken

April 2020

Uitkomsten en actie-planning medewerkers-tevredenheidsonderzoek

Maart 2020

Onze medewerkers tijdens de coronapandemie

Mei 2020

Lancering Customer Panels

Juni 2020

Juli 2020

Optimalisatie van Supply Chain samen met leveranciers

Verhuizing Kramp UK naar nieuw pand

September 2020

Start acquisitie Maskinhandler Indkøbsringen

November 2020

Nieuw e-commerce-platform live in alle landen

December 2020

Lancering Strategie 2025

Maykers: marktplaats voor boeren

Na jaren van voorbereiding zag Maykers in 2020 officieel het levenslicht. De Managing Directors van Maykers, Alexander Ketelaar en Jerome Hermans, en CDO Arnoud Klerkx leggen uit wat Maykers precies is en wat ze ermee willen bereiken.

Arnoud Klerkx, CDO

Jerome Hermans, MD Maykers

Alexander Ketelaar, MD Maykers

Lancering in Denemarken

"Maykers is een marktplaats waar boeren alles kunnen kopen wat zij nodig hebben voor hun bedrijf. En waar ze in verbinding kunnen staan met hun vertrouwde partners, dealers en leveranciers. Ze kunnen vragen stellen en advies inwinnen via de chat. Ook hebben ze inzicht in de voorraden van de verschillende verkopende partijen", legt Alexander uit. "In januari 2020 hebben we een conceptversie van Maykers gelanceerd op de beurs NutriFair in Denemarken. In de maanden daarna hebben we het platform verder uitgebouwd, alle kinderziektes eruit gehaald en in mei werd het voor iedereen toegankelijk, dus zonder login", zegt Jerome. "Uiteindelijk hebben we Maykers in september 2020 officieel en groots gelanceerd op de Deense markt."

Inspelen op digitalisering

Arnoud noemt de snelle digitalisering van de wereld als de belangrijkste reden om met Maykers te beginnen. "Een van de grootste bedreigingen voor Kramp en de dealer is dat boeren steeds meer producten online gaan kopen in plaats van bij de dealers. Als dat gebeurt, gaan die dealers ook minder bij Kramp kopen. Wij willen zelf geen webshop voor boeren openen, maar willen de dealer meenemen in onze ontwikkelingen. Zo zijn we op het idee gekomen van een platform waarop dealers een belangrijke plek hebben." Alexander vult aan: "In plaats van de keten te ontwrichten, helpen we de dealers juist vooruit. Kramp heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in e-business en via Maykers profiteren de dealers daar nu ook van."

Verbinding

Jerome: "Het aantal boeren neemt af. Ook worden ze professioneler en is technologie steeds belangrijker: om het werk sneller en efficiënter te kunnen doen én het boerenbedrijf aantrekkelijker te maken voor overname. Met Maykers spelen we in op die digitalisering van het boerenbedrijf en faciliteren we dealers om de aansluiting met boeren te behouden." Alexander: "Binnen het interactieve platform spelen data een belangrijke rol. Als boeren bijvoorbeeld veel zoeken op een bepaald product, kunnen we verkopers adviseren om meer van die producten aan te bieden. We brengen dus eigenlijk de behoeftes van beide partijen bij elkaar."

Kramp en Maykers

Arnoud: "Maykers is voor ons een belangrijke investering, maar staat verder helemaal los van Kramp. We zijn 'slechts' een van de verkopers op het platform. Je zou kunnen zeggen dat Maykers een digitaal winkelcentrum is, waarin Kramp een grote winkel heeft. Via Kramp heeft Maykers toegang tot de dealers en dat is een groot voordeel. Want als je online iets wilt doen voor boeren, heb je goede relaties met de dealers nodig. Zo simpel is het."
Jerome beaamt dit: "Het is belangrijk om de wensen van de boer goed te begrijpen. Dat doen de dealers van Kramp en uiteraard ook andere lokale partijen. Via Maykers kunnen zij de boer adviseren, bijvoorbeeld welk melkpoeder het beste is voor zijn kalveren of welk onderdeel hij nodig heeft voor zijn machine. Daarvoor is persoonlijk contact onmisbaar."

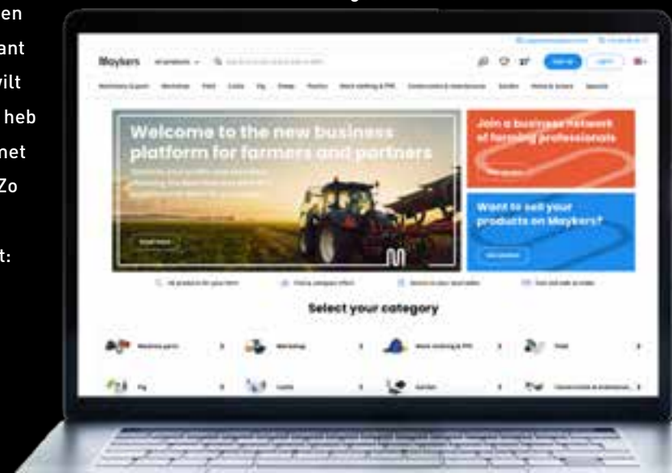
"Met Maykers spelen we in op die digitalisering van het boerenbedrijf en faciliteren we dealers om de aansluiting met boeren te behouden."

Toegevoegde waarde

Alexander: "Naast de lancering van Maykers, was ons belangrijkste doel voor 2020: onderzoeken of het platform voldoende waarde toevoegt voor boeren, dealers en andere verkopers. Uit de feedback bleek dat dat zeker het geval is. Daarom willen we Maykers de komende tijd doorontwikkelen. Zo willen we het nog makkelijker maken voor dealers om hun eigen assortiment te verkopen op het platform. Jerome: "Maykers is anders georganiseerd dan gangbaar. We experimenteren veel, werken multidisciplinair en door onze korte lijnen en flexibele technologie kunnen we verbeteringen snel doorvoeren. In alle bescheidenheid mogen we onszelf wel een 'digital native' noemen. Ja, we zijn ontzettend trots op dit platform."

'You are doing my job'

Alexander: "We hebben veel leuke feedback gehad van klanten. Een Deense boer zei bijvoorbeeld: 'you are doing my job'. Hij bedoelde daarmee dat hij voorheen op zoek moest naar een leverancier voor een bepaald onderdeel. En nu ziet hij met één druk op de knop bij wie en waar hij het kan kopen en tegen welke condities. Het verschil met de werkwijze van een bedrijf als Bol.com is dat wij ook de toegevoegde waarde van de verkopers willen benadrukken. Zoals een advies bij een product, extra contactmogelijkheden of gunstige ophaalopties."
Jerome sluit af: "Ons doel voor 2021? Maykers uitbreiden naar twee andere landen en met z'n allen verder werken aan een nóg beter platform."



Kramp en de coronacrisis

Natuurlijk was 2020 vooral het jaar van de coronacrisis. Ook voor Kramp had én heeft deze crisis grote gevolgen. CHRO Andrea Bodstein-Walenciak en COO Martijn Bonte vertellen hoe Kramp met de coronacrisis is omgegaan en tot welke nieuwe inzichten dit heeft geleid.

Snel anticiperen

Martijn: “Door ons beleid en natuurlijk door onze mensen zijn we als bedrijf goed door deze crisis gekomen en daar zijn we heel trots op. We waren ons al vroeg bewust van het feit dat corona een groot risico zou vormen, omdat we producten uit China importeren. Daarom zijn we ook al in januari gestart met risicomanagement, waarbij we kort samengevat naar vier aspecten keken. Eén: hoe zorgen we dat onze magazijnmedewerkers veilig kunnen blijven werken? Twee: hoe zorgen we dat alle magazijnen kunnen blijven draaien en stel dat er toch één dicht moet, hoe vangen we dat dan op? Drie: hoe kunnen we alle transporten door laten rijden en wat doen we als grenzen of regio’s dichtgaan? En vier: hoe zorgen we dat we genoeg producten houden om te verkopen?”

Cross-functioneel team

“Vervolgens hebben we allemaal scenario’s uitgewerkt. We hebben bijvoorbeeld bekeken welke alternatieve transportroutes er mogelijk waren en hoe we, indien nodig, snel aan extra medewerkers konden komen. Ook hebben we in die beginfase nog zo veel mogelijk voorraad ingekocht. En dat bleek achteraf een goede keuze, want tijdens de coronacrisis waren meer dan 130 leveranciers dicht.” Andrea vult aan: “Het team Operations was echt koploper, omdat het daar als eerste speelde door de leveringen uit China. Maar een paar weken later greep het virus ook snel om zich heen in Italië en de rest van Europa. Vanaf dat moment werd de coronacrisis binnen heel Kramp hoofdzaak. We stelden een cross-functioneel team samen voor de aanpak van deze crisis, omdat die natuurlijk invloed op alle onderdelen van Kramp heeft.”

Freedom in the framework

“Vanuit HR en Internal Communications kwamen we dingen tegen als: hoe kun je op afstand je team managen en hoe faciliteren we het thuiswerken? Maar ook hoe gaan we een 25-jarig werkjubileum vieren in een lockdown? We hebben toen een aantal algemene richtlijnen opgesteld. Vanuit ons motto ‘Freedom in the framework’ gaven we de landen de vrijheid om zelf verder invulling te geven aan deze richtlijnen en coronamaatregelen. Bijvoorbeeld rondom werktijden of de inrichting van werkplekken. Dat is belangrijk, want in elk land gelden weer andere regels”, vertelt Andrea. “Daarnaast hebben we filmpjes gemaakt waarin CEO Eddie Perdok onze medewerkers informeerde en een hart onder de riem stak. Dat hebben zij enorm gewaardeerd.”

Effectieve maatregelen

“In het begin stuurden we mensen bij het eerste hoestje meteen naar huis. Omdat er toen nog geen testen beschikbaar waren, moesten ze daarna twee weken in quarantaine. Het verzuimpercentage was dus hoog en we moesten veel nieuwe

mensen aannemen om de leveringen aan onze klanten op peil te houden. Normaal is personeel behoorlijk schaars, maar omdat zo veel mensen hun baan door de coronacrisis waren verloren, konden wij makkelijk nieuwe mensen vinden. Dat we zo veel mensen aan werk konden helpen, was dus een mooi gevolg van deze crisis", vertelt Martijn. "Verder zijn we in de magazijnen in kleine teams gaan werken. Bij een besmetting hoeft alleen dat team naar huis en kunnen de andere teams veilig blijven werken. Door al onze maatregelen hebben we nog geen enkel magazijn hoeven sluiten en konden we goed blijven leveren aan onze klanten. Ook hoefden we tijdens de tweede golf geen extra maatregelen te nemen. We konden terugvallen op onze routine en wat we hadden geleerd van de eerste golf. Dat is een groot compliment aan onze teams."

"Door al onze maatregelen hebben we nog geen enkel magazijn hoeven sluiten en konden we goed blijven leveren aan onze klanten."

#WeareKramp

"Voor onze medewerkers die vanuit huis moesten werken, was het behoorlijk wennen en zoeken in het begin. Veel mensen zaten ineens aan de keukentafel te werken, naast hun kinderen en partner", vertelt Andrea. "Toen iedereen een beetje gewend was aan het thuiswerken, zagen we dat er veel behoefte was aan verbinding en samenkomen. Daarom zijn we het initiatief #WeareKramp gestart. Onder deze naam organiseren we ludieke acties voor onze medewerkers, zoals een fotocontest, een Kramp Christmas Song en een kleurwedstrijd voor de kinderen." Martijn vult aan: "Ook voor de mensen in logistiek was de impact groot. Zij moesten wel naar hun werk, maar hadden net zo goed ineens hun kinderen thuis. Daarnaast moesten ze op een andere manier gaan werken, met voldoende afstand van elkaar en met allerlei maatregelen, zoals vragenlijsten bij de toegang, hygiënemaatregelen en temperatuurchecks. En natuurlijk speelde er ook angst. Daarom vonden we het belangrijk om mensen het vertrouwen te geven dat ze veilig hun werk konden doen. Bijvoorbeeld door een strikte scheiding te maken tussen kantoor en magazijn, en de kantine alleen toegankelijk te maken voor magazijnmedewerkers."

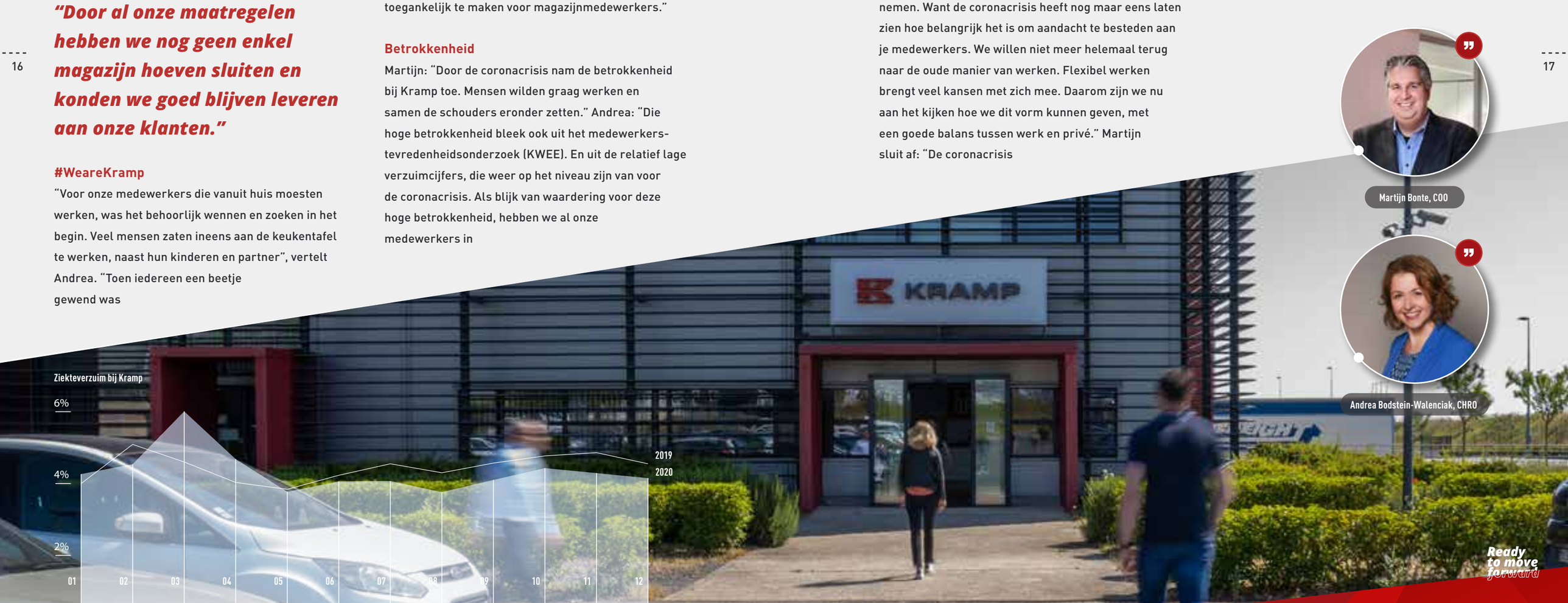
Betrokkenheid

Martijn: "Door de coronacrisis nam de betrokkenheid bij Kramp toe. Mensen wilden graag werken en samen de schouders eronder zetten." Andrea: "Die hoge betrokkenheid bleek ook uit het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (KWEE). En uit de relatief lage verzuimcijfers, die weer op het niveau zijn van voor de coronacrisis. Als blijk van waardering voor deze hoge betrokkenheid, hebben we al onze medewerkers in december een coronabonus gegeven. Een ander positief gegeven is dat we niet stil zijn blijven staan. We hebben geleverd aan onze klanten én we zijn doorgegaan met belangrijke interne projecten. Zo hebben we onze nieuwe strategie opgesteld via online meetings en ontdekt dat dat prima kan." Martijn: "Ja, onze digitale cultuur en het feit dat we al veel digitaal doen, is een groot voordeel geweest. We konden daardoor relatief snel overschakelen op volledig digitaal werken."

Nieuwe inzichten

Martijn: "Ik ben enorm trots op hoe onze collega's met alle veranderingen en onzekerheden zijn omgegaan en op het feit dat Kramp het zo goed heeft gedaan het afgelopen jaar." Andrea is het daar helemaal mee eens: "Ook ik ben heel trots op al onze medewerkers. En op het feit dat HR een leidende rol op zich heeft kunnen nemen. Want de coronacrisis heeft nog maar eens laten zien hoe belangrijk het is om aandacht te besteden aan je medewerkers. We willen niet meer helemaal terug naar de oude manier van werken. Flexibel werken brengt veel kansen met zich mee. Daarom zijn we nu aan het kijken hoe we dit vorm kunnen geven, met een goede balans tussen werk en privé." Martijn sluit af: "De coronacrisis heeft ons geleerd dat onze toekomst digitaal is en dat risicomanagement van groot belang is, omdat er altijd risico's zullen zijn. En tot slot zijn we door de coronacrisis veel beter gaan samenwerken. Zowel cross-functioneel als tussen de landen. Dat is wel echt iets om vast te houden."

"De coronacrisis heeft ons geleerd dat onze toekomst digitaal is en dat risicomanagement van groot belang is, omdat er altijd risico's zullen zijn."



Martijn Bonte, COO

Andrea Bodstein-Walenciak, CHRO

Betrokken medewerkers

“Dat onze mensen heel betrokken zijn, wisten we al omdat we dit sinds 2013 meten. Maar door de coronacrisis werd die betrokkenheid nóg duidelijker zichtbaar. Vanaf het begin heerste er een gevoel van: wij doen dit samen voor Kramp. Dat is heel mooi om te zien”, zegt CHRO Andrea Bodstein-Walenciak. Samen met HR Project Manager Wanda Stoteler vertelt ze over de grote betrokkenheid binnen Kramp.

In ons DNA

Kramp meet elke twee jaar de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers via de Kramp Way Employee Experience (KWEE). Elke keer blijkt weer dat zij heel tevreden en betrokken zijn. Wanda legt uit hoe dat komt: “Het zit in ons DNA om te doen wat nodig is, elkaar te helpen en het bedrijf te laten groeien. Ook omdat Kramp van oudsher een familiebedrijf is.” Andrea: “Tijdens de coronacrisis stegen de medewerkerstevredenheid en de klanttevredenheid zelfs. Onze mensen doen het dus enorm goed voor onze klanten. En dat doen ze vanuit intrinsieke motivatie en betrokkenheid.”

Goede scores

“Maar liefst 73,8% van onze medewerkers heeft de KWEE-enquête in februari 2020 ingevuld. Op alle vlakken scoorde Kramp beter dan in 2018. Onze medewerkers zijn vooral heel tevreden over de samenwerking met collega’s, de werkzaamheden en de bedrijfscultuur”, vertelt Wanda. “Aandachtspunten zijn de beschikbaarheid van de juiste middelen, apparatuur en systemen, meer cross-functioneel samenwerken en iedereen meenemen in de toekomstplannen.”

In de teams

Andrea: “We gebruiken de uitkomsten van de KWEE en andere metingen om verbeteringen door te voeren. Dat doen we onder andere met onze zogenaamde actieplanning. Dit houdt in dat elk team gaat kijken wat de uitkomsten van de KWEE betekenen voor het team en wat ze zelf kunnen doen. In totaal hebben de teams na de KWEE van februari 2020 maar liefst 470 actiepunten geformuleerd, een flinke stijging ten opzichte van 2018.” Wanda: “Veel actiepunten gaan over communicatie en informatiedeling. Een voorbeeld van een actiepunt is: meer samenwerken met andere teams of de vergaderstructuur verbeteren door elke dag stand-ups te organiseren.”

Wanda Stoteler, HR Project Manager

Andrea Bodstein-Walenciak, CHRO

Continu verbeteren

Andrea: “Daarnaast zijn er natuurlijk ook verbeterpunten die voor heel Kramp gelden. Wanda noemde ze net al. Ook daar zijn we direct mee aan de slag gegaan. Zo hebben we rondom onze nieuwe strategie een heel solide communicatie- en activatieplan opgezet om alle teams mee te nemen. Een ander verbeterpunt was dat medewerkers hun werk goed en efficiënt willen kunnen doen. Wij moeten ze daartoe in staat stellen. Dat hebben we enablement genoemd en daarvoor zijn cross-functioneel werken en communicatie heel belangrijk. Hier gaan we komend jaar mee aan de slag.”

Korte enquête over de coronacrisis

Wanda: “In december 2020 hebben we een korte enquête gehouden onder onze medewerkers met vijftien vragen over de coronacrisis. We hebben bijvoorbeeld gevraagd hoe Kramp de coronacrisis managet en of medewerkers zich in staat gesteld voelen om hun werk goed uit te voeren. Voor beide punten kreeg Kramp een 8,1. Ook de eNPS-score, die aangeeft of een medewerker Kramp zou aanbevelen als werkgever, is enorm gestegen ten opzichte van de laatste KWEE.” Andrea: “Ja, we zijn heel blij en trots dat onze mensen ons gedurende de coronacrisis zelfs hoger beoordelen dan ervoor.”

Verbinding

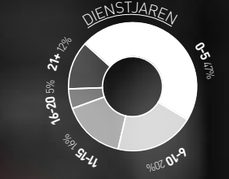
Andrea: “Uit de korte enquête over de coronacrisis bleek ook dat onze mensen het echte contact en het fysiek samenkomen enorm missen. Daarom hebben we een beroep gedaan op de managers om hierop in te spelen en zij zijn daar behoorlijk creatief in. Zo bracht een manager met kerst warme chocomelk rond bij de mensen uit zijn team en hebben veel managers leuke pakketjes naar hun team gestuurd. Ook hebben we vanuit Kramp het initiatief #WeareKramp opgezet met ludieke acties voor onze medewerkers.”

De stem van de medewerker

“Het doel voor 2021 is om de stem van de medewerker nog vaker te horen en dit een vast onderdeel van ons werk te maken. Daarom gaan we vanaf 2021 elk jaar een KWEE-meting uitvoeren. Daarnaast gaan we vaker en gerichter korte enquêtes uitzetten als er iets speelt binnen Kramp, zoals nu met de nieuwe strategie”, legt Andrea uit. Wanda: “We willen ook op andere manieren meer luisteren naar de stem van de medewerker. Bijvoorbeeld door medewerkerspanels en interviews, en door de reis van de medewerker (employee journey) in kaart te brengen. Dus: wat vinden onze medewerkers belangrijk, wat zijn belangrijke momenten in hun werkleven en hoe kunnen wij daar ‘wow-ervaringen’ van maken?”

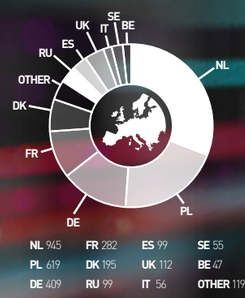
KWEE

Leeftijden



FTE ontwikkeling

FTE afdelingen



NL 945 FR 282 ES 99 SE 55
PL 619 DK 195 UK 112 BE 47
DE 409 RU 99 IT 56 OTHER 119

FTE landen

Ready to move forward

De voordelen van digitaal contact met klanten

"Voor de coronapandemie hadden we veel gesprekken en workshops met klanten op locatie. Het afgelopen jaar vond het contact vooral plaats in digitale Customer Panels."

Door de coronapandemie werd fysiek contact met onze klanten ineens veel lastiger. Hoe heeft Kramp toch contact gehouden? En hoe zijn we onze klanten blijven betrekken bij nieuwe ontwikkelingen? Daarop kijken we terug met CCO Mario Babic en Customer Experience Manager Friederike Niehoff.

Mario Babic, CCO

Friederike Niehoff, Customer Experience Manager

Telefoon en online communicatie

"We hechten veel waarde aan een persoonlijke relatie met onze klanten", vertelt Mario. "Door de coronacrisis waren bezoeken op locatie nauwelijks mogelijk. We waren vooral aangewezen op de telefoon en online communicatie. Dat ging goed, vooral met klanten met wie we al een sterke of groeiende relatie hebben. Bij nieuwe klanten en prospects was dat wat lastiger. Daarom hebben we daar een gerichte aanpak gehanteerd, vooral in landen waar Kramp minder bekend is."

Op de goede weg

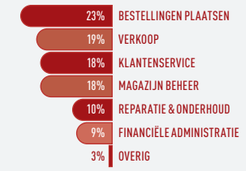
"Je ziet dat onze jarenlange investeringen in e-commerce en ook een aantrekkelijk online aanbod juist nu hun vruchten hebben afgeworpen. Veel (nieuwe) klanten zochten een manier om hun onderdelen online te bestellen en kwamen zo bij ons uit. Dat bevestigt nog maar eens dat we op de goede weg zitten, onder meer met onze nieuwe webshop en app. De coronacrisis heeft onze digitale manier van zakendoen vooral versneld."

Digitale Customer Panels

Daarnaast bleef Kramp ook met zijn klanten in contact over hun tevredenheid. Friederike: "We zijn nu zo'n vier jaar bezig met het programma 'Voice of the customer'. Daarin vragen we klanten regelmatig om feedback, die we vervolgens inzetten om onze producten en dienstverlening te verbeteren. Voor de coronapandemie hadden we veel gesprekken en workshops met klanten op locatie. Het afgelopen jaar vond het contact vooral plaats in digitale Customer Panels."

>400

Actieve leden



Verantwoordelijkheden

15

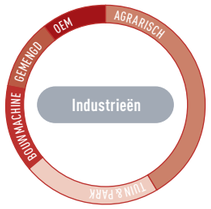
Onderzoeken

Uitbreiden

"Die panels bleken ook een prima mogelijkheid om met klanten in contact te blijven. En om te achterhalen hoe ze ons waarderen en vooral: waarom ze ons een specifieke tevredenheidsscore geven. We zijn destijds klein begonnen met Customer Panels in zes landen. Daar hebben we inmiddels een solide basis opgebouwd van zo'n vierhonderd panelleden. Door onze goede ervaringen met deze Customer Panels breiden we dit in 2021 verder uit naar zes andere landen."

Enorme betrokkenheid
"Je ziet onder de panelleden een enorme betrokkenheid bij ons bedrijf. Bij de tot nu toe vijftien onderzoeken haalden we een respons van meer dan 40%. Dat is extreem hoog. We merken dat klanten het vooral waarderen dat hun stem ertoe doet. Dat ze echt invloed hebben op ons assortiment en onze dienstverlening. Wij delen vervolgens weer met de panelleden welke inzichten deze onderzoeken ons hebben opgeleverd en wat we ermee gaan doen."

Producten testen
"Het afgelopen jaar hebben we bijvoorbeeld een koelbox uit onze webshop laten testen door honderd panelleden. Zij kregen de koelbox thuisgestuurd en mochten die een maand lang uitproberen. Vervolgens hebben we hun ervaringen geïnventariseerd. Zo willen we ons assortiment steeds beter afstemmen op de wensen van onze klanten."



Veranderingen prioriteren
"Daarnaast hebben we ook onderzoek gedaan naar gewenste aanpassingen aan onze webshop. Welke verbeteringen zouden onze klanten als eerste doorvoeren? We hebben deze lijst als test ook intern uitgezet. Denken wij er hetzelfde over als onze klanten? Nee dus. In de top 10 zien we wel veel dezelfde verbeteringen terugkomen, maar de top 5 is wezenlijk anders. Daar gaan we onze planning dus op aanpassen."

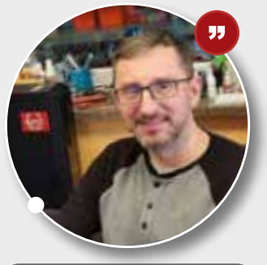
Persoonlijk én digitaal
"In de toekomst blijven we zeker investeren in digitaal contact met onze klanten. Digitale Customer Panels zijn een schaalbare oplossing waarmee we snel en efficiënt de mening van een groeiende groep klanten kunnen meten." Mario bevestigt dit: "De toekomst van Kramp is digitaal. Persoonlijk contact zal altijd onmisbaar blijven, maar het wordt een mix met digitaal. De prettige relaties met onze klanten blijven bestaan, alleen wel in een andere vorm."

Panellid: Miłosz Kulikowski, Rolmet s.c. , Polen

Waarom ben je lid geworden van het klantenpanel?
"Ik ben lid geworden, omdat ik invloed wilde hebben op de manier waarop Kramp met dealers communiceert, de veranderingen die doorgevoerd worden en hoe deze geïntroduceerd worden bij klanten."

Wat vind je er leuk aan?
"Ik vind het fijn dat Kramp naar mijn mening vraagt, wil weten wat bij mij past en wat ik zou willen veranderen."

Vind je het een goede zet van Kramp om dit panel op te zetten?
"Jazeker, hierdoor zal Kramp een betere samenwerking met klanten ontwikkelen en mogelijk nieuwe ideeën opdoen."


Miłosz Kulikowski, owner Rolmet s.c.

Iedereen profiteert van een betere samenwerking in de keten

Om onze service aan klanten verder te verbeteren, hebben we in 2020 stappen gezet voor een nog hechtere samenwerking met onze leveranciers. Door in partnerships samen te werken, kunnen we onze gezamenlijke klanten beter bedienen. We staan stil bij deze ontwikkelingen met COO Martijn Bonte, Director Procurement Viktoriia Iatsenko en Director Stock Management Michał Kopka.

Ready to move forward

Partnerships
Martijn: "Bij Kramp staat de klant onbetwist op nummer één. Dat betekent onder meer dat we de best mogelijke service verlenen. Wat de klant nodig heeft, kan hij makkelijk bestellen en ontvangt hij zo snel mogelijk. Daarvoor zijn we natuurlijk grotendeels afhankelijk van onze leveranciers. Daarom zijn we de afgelopen tijd meer samen op gaan trekken in partnerships. Zo zijn alle partijen op de hoogte van wat er speelt en kunnen we onze gezamenlijke klanten beter bedienen."

Verwachtingen uitspreken
Viktoriia: "Werken in een partnership betekent ook: duidelijke verwachtingen naar elkaar uitspreken. Wij willen dat leveranciers voldoen aan onze eisen op het gebied van kwaliteit en betrouwbaarheid. Daarbij vertellen we ook waarom we die eisen stellen."

"We moeten inderdaad werk maken van een robuuste keten. Dat is in het belang van onszelf, onze klanten én onze leveranciers."

"We laten bijvoorbeeld zien dat er een duidelijke link is tussen de prestaties van onze leveranciers en de klanttevredenheid. Leveranciers mogen ons natuurlijk ook laten weten wat zij nodig hebben. We helpen elkaar waar nodig. Samen bouwen we aan een mooie toekomst en zijn we straks ready to move forward."

Duidelijkheid
Michał: "Door de coronapandemie vielen veel leveranciers weg. Op het dieptepunt waren zo'n 130 leveranciers gesloten. De beschikbaarheid van onze producten liep terug. Vooral persoonlijke beschermingsmiddelen waren nauwelijks meer te krijgen. Daar konden wij natuurlijk ook niets aan veranderen. We hebben waar mogelijk wel alternatieven aangeboden, mits die van goede kwaliteit waren. Bovendien zijn we vanaf het begin duidelijk geweest over deze problemen. Daardoor bleven klanten ons zien als een betrouwbare partij."

Begrip
"Natuurlijk moesten ook wij regelmatig nee verkopen. Dat was erg vervelend voor onze klanten, maar omdat iedereen in de markt hier last van had, was daar wel begrip voor. Klanten waren vooral blij met wat we wél konden doen. Zo hebben we de klanttevredenheid toch op peil kunnen houden. Tegelijkertijd hebben we ons assortiment geactualiseerd op basis van de vraag. Daarbij hebben we nog scherper gekeken naar wat klanten echt nodig hebben en daarvoor meer magazijnruimte beschikbaar gesteld."

Martijn Bonte, COO

Viktoriia Iatsenko, Director Procurement

Michał Kopka , Director Stock Management

Proactief werken
Viktoriia: "Daarnaast kijken we nu vaker met leveranciers naar kansen en risico's in de markt. Kramp gaat wat dat betreft veel meer proactief werken. We willen samen oplossingen verkennen, bijvoorbeeld voor de schaarste aan essentiële grondstoffen of voor logistieke problemen. Zo kunnen we samen inzetten op risicomanagement. Wat kunnen we als keten doen om niet of minder geraakt te worden?

"De klant krijgt betere producten met een betere service en Kramp en zijn leveranciers verbeteren hun omzet. Een mooi geval van win-win-win."

Robuuste keten
Martijn: "2020 heeft ons geleerd dat deze ingezette ontwikkelingen goed zijn. We moeten inderdaad werk maken van een robuuste keten. Dat is in het belang van onszelf, onze klanten én onze leveranciers. Door meer samen op te trekken, genereren we immers meer omzet. Dat maakt het ook voor leveranciers interessant om deze ontwikkeling met ons aan te gaan." Michał: "De coronapandemie heeft ook binnen Kramp gezorgd voor een nauwere samenwerking. We werken nu meer én cross-functioneel met elkaar samen en weten elkaar steeds beter te vinden."

Alleen maar voordelen
Viktoriia: "De komende tijd gaan we op de ingeslagen weg verder met het verbeteren van de keten. Daarbij letten we scherp op drie dingen: *op tijd, volledig en van de juiste kwaliteit.* Samen met de leveranciers blijven we kijken waar het beter kan."
Martijn: "Deze partnerships hebben alleen maar voordelen. De klant krijgt betere producten met een betere service en Kramp en zijn leveranciers verbeteren hun omzet. Een mooi geval van win-win-win."

comer industries

"Wij hebben al meer dan 20 jaar een partnership met Kramp. Ze ondersteunen onze klanten op een snelle, professionele en gemakkelijke manier bij hun onderdelenvoorziening. Wij herkennen elkaar in onze bedrijfscultuur en onze waarden en in ons gezamenlijk streven naar continue groei."

Matteo Storchi, President & CEO
Comer Industries

ALFAGOMMA

"We zijn er trots op dat we al sinds 2004 nauw samenwerken met Kramp. Die samenwerking is uitgegroeid tot een krachtig partnership, gebaseerd op wederzijds respect, eerlijkheid, betrouwbaarheid en inzet. Kramp en Alfagomma hebben allebei een innovatieve visie. Wij werken vol overtuiging samen om onze marktpositie te versterken. Hiermee helpen wij onze klanten vooruit en bouwen wij aan duurzame relaties met hen."

Guido Gennasio, CEO Alfagomma

In the spotlight: het Verenigd Koninkrijk

2020 was een enerverend jaar voor Kramp UK. We verhuisden naar een nieuw pand en kregen daarnaast te maken met Brexit en de coronapandemie. Desondanks groeide de omzet in het Verenigd Koninkrijk (VK) aanzienlijk. Alle reden voor Martijn Bonte (COO), Des Boyd (Commercial Director UK) en Marcel Walvoort (Operations Director UK) om tevreden terug te kijken.

Des Boyd, Commercial Director UK

Marcel Walvoort, Operations Director UK

Veel werk verzet

Martijn: "Het afgelopen jaar hebben we veel werk verzet in het VK. Allereerst om een goed team samen te stellen, zodat we verder konden groeien. Daarnaast waren het bestaande magazijn en kantoor verouderd en te klein. Het potentieel in het VK en Ierland is groot. Daarom hebben we gekozen voor een nieuw magazijn dat hierop is voorbereid, met onder meer nieuwe automatisering en een betere manier van verpakken. Nu Brexit een feit is, zijn we extra blij dat ons grotere, nieuwe magazijn in het VK operationeel is en dat we nu veel meer voorraad hebben om onze klanten de beste service en customer experience te geven."

Onvoorspelbare ontwikkelingen

"We hadden te maken met onvoorspelbare externe ontwikkelingen. Brexit hing natuurlijk al jaren boven ons hoofd, maar er bleef tot het laatst toe veel onduidelijkheid. We hebben ons zo goed mogelijk voorbereid en de plannen steeds tussentijds bijgesteld. Toen de kogel eindelijk door de kerk was, waren wij er klaar voor. Daarnaast waren we goed voorbereid op de coronapandemie. Dat zorgde voor een stabiel logistiek proces, waardoor we bestaande en nieuwe klanten in het VK en Ierland goed konden blijven helpen."

Goede voorbereiding

Des: "Onze goede voorbereiding was inderdaad essentieel. Ik ben trots op hoe we alle uitdagingen het hoofd hebben geboden. We hebben onder meer snel en goed geregeld dat iedereen thuis kon werken. De mensen in de magazijnen hebben we in bubbels verdeeld. Zo konden zij zo veilig mogelijk werken en konden we logistieke problemen voorkomen. Verder hebben we online sessies georganiseerd om met elkaar in contact te blijven."

Teamspirit

Marcel: "Het team heeft een enorme inspanning geleverd om te zorgen dat iedereen veilig en gezond kon blijven werken. Ik merk dat klanten ook blij zijn met onze aanpak. We kregen zelfs mails van klanten die ons bedankten, omdat hun bedrijf zonder onze hulp stil zou zijn gevallen. Dat maakt me enorm trots op de teamspirit waarmee we dit samen hebben bereikt."

Kramp is gegroeid

Des: "Het hele bedrijf is gegroeid. We weten elkaar nu nog beter te vinden. Klanten zien en waarderen onze grote inspanningen. Ondanks alle onzekerheid en hobbels onderweg hebben we de service op niveau gehouden en de klant steeds op één gezet. Het grootste compliment dat we hiervoor kregen, is dat klanten bij ons terug bleven komen."

Enorm potentieel

Martijn: "Het VK en Ierland hebben een enorm potentieel. Daarom blijven we investeren, zodat we deze groei kunnen doorzetten. Dat doen we samen met onze klanten in het VK en Ierland. De basis voor deze groei ligt er nu; we zijn ready to move forward."

Stapje meer

Des: "Ik kan niet wachten om klanten, leveranciers en collega's hier rond te leiden. Het nieuwe pand is een enorme verbetering. Dankzij betere automatisering en een betere manier van verpakken kunnen we meer service en kwaliteit leveren. Ik merk ook dat collega's er nu nog meer plezier in hebben om bij Kramp te werken."

Betere klantervaring

Marcel: "Het positieve contact met onze klanten geeft ons een enorme boost. Medewerkers zien daarnaast mooie groeikansen voor zichzelf. Ook onze partners nemen we graag mee in deze positieve ontwikkelingen. Zo werken we nauw samen met FedEx en andere logistieke partners aan een nóg betere ervaring voor onze klanten. Met het fundament dat we in 2020 hebben gelegd, gaan we samen een mooie toekomst tegemoet."

"Met het fundament dat we in 2020 hebben gelegd, gaan we samen een mooie toekomst tegemoet."

Martijn Bonte, COO

Actief op zoek naar overname-kandidaten

Zoals CEO Eddie Perdok al aangaf, blijft Kramp ook de komende jaren actief op zoek naar overnamekandidaten om onze marktpositie verder te versterken. Mark Veldhuis, Mergers & Acquisitions Manager, vertelt hoe dat in z'n werk gaat en wat er allemaal komt kijken bij een overname.

Mark Veldhuis, Mergers & Acquisitions Manager

Schaalgrootte

"Binnen Kramp ben ik verantwoordelijk voor fusies en overnames. Ik manage het hele proces om tot een deal te komen met een overnamekandidaat. Gemiddeld genomen duurt zo'n proces een jaar. Ook ben ik betrokken bij de integratie van de bedrijven die we overnemen. Ons streven is om elk jaar één of twee bedrijven over te nemen en deze volledig te integreren met Kramp", vertelt Mark. "Wij hebben een groot assortiment en willen zo snel mogelijk leveren aan onze klanten. Daarom is het cruciaal om in alle landen voldoende schaalgrootte te hebben. En die schaalgrootte neemt toe door lokale bedrijven over te nemen. Een ander voordeel is dat die bedrijven de lokale markt goed kennen en vaak ook specialistische, technische kennis in huis hebben."

"Ons streven is om elk jaar één of twee bedrijven over te nemen en deze volledig te integreren met Kramp."

Overname Maskinhandler Indkøbsringen

Mark: "In de meeste gevallen leggen wij actief contact met potentiële overnamekandidaten, op basis van onze overnamestrategie. Het Deense bedrijf Maskinhandler Indkøbsringen (MI) is hierop een uitzondering. Dit bedrijf nam zelf het initiatief voor de verkoop van z'n aftermarket-onderdelentak aan Kramp. Omdat wij al een groot magazijn en een sterk team hebben in Denemarken, kunnen we MI vrij makkelijk integreren met Kramp Denemarken. Zeker omdat er veel overlap is in klanten, leveranciers en assortiment. Voor ons is dit dus een mooie kans om onze concurrentiepositie te versterken en kosten te besparen. We zijn inmiddels gestart met de integratie en willen deze in de zomer afronden. De eerste resultaten zijn goed en en we doen er alles aan om onze nieuwe MI-klanten de beste service te geven."

Een goede aanvulling

Albertus Kloosterman, Commercial Director Kramp Denemarken, vertelt: "We blijven investeren in de agrarische industrie. Met deze overname kunnen we onze partners en de Deense boeren nog beter van dienst zijn. Dit doen we door het beste assortiment en de beste service aan de markt te blijven bieden. We zijn al bijna 60 jaar collega's van MI in de branche en hebben veel respect en bewondering voor de wijze waarop het bedrijf is gegroeid. De aftermarket-onderdelentak van MI is een goede aanvulling en draagt bij aan het realiseren van ons doel om de essentiële partner voor de agrarische industrie te worden. De waarden van Kramp en MI lijken erg op elkaar. We stellen allebei de klant centraal en ondersteunen dat door hen toegang te bieden tot een hoog kennisniveau en een breed assortiment. We zijn dan ook heel blij met MI en kijken ernaar uit om hun assortiment te implementeren en de medewerkers te verwelkomen in de Kramp-familie."

Stefan Garsdal, Operations Director DK & Albertus Kloosterman, Commercial Director DK

Integratie

"Gedurende de eerste periode zullen beide bedrijven onafhankelijk blijven opereren, maar het proces van een volledige integratie van MI is al gestart. In het voorjaar van 2021 starten we met de verhuizing van het assortiment van MI naar het Kramp-magazijn in Skjern. We verwachten de integratie voor de zomervakantie te hebben afgerond en zullen ons uiterste best doen ervoor te zorgen dat onze klanten zo min mogelijk overlast ervaren", zegt Stefan Garsdal, Operations Director van Kramp Denemarken.

Nieuw e-commerce platform overal live

In november 2020 ging ons nieuwe e-commerce-platform in alle landen live. De naam Greenfield verwijst naar de manier waarop het platform tot stand is gekomen: het is vanuit het niets door Kramp zelf ontwikkeld. We kijken terug en vooruit met CCO Mario Babic en Product Owner Bart Roorda.

Mario Babic, CCO

Bart Roorda, Product Owner

Geen standaard bedrijf
Mario: "De eerste stappen richting Greenfield hebben we in 2016 gezet. Destijds gebruikten we software van IBM, die oorspronkelijk was bedoeld voor B2C-gebruik. We hebben deze software op maat laten maken voor B2B-gebruik. Toen dit complexe IBM-systeem verouderd begon te raken, stonden we voor een belangrijke vraag: willen we wel verdergaan op de ingeslagen weg met standaard software? Kramp is immers geen standaard bedrijf en e-commerce is essentieel voor ons; veel van wat we doen is digitaal."

Zelf bouwen
Bart: "Vervolgens hebben we de optie verkend om de technologie zelf te bouwen. Dat bood interessante mogelijkheden. We konden meer zaken zelf bepalen en zo makkelijk mogelijk inrichten en waren af van dure modificaties aan een bestaand softwarepakket. Het gaf ons de ruimte om onze eigen algoritmes te ontwikkelen om de klantervaring te optimaliseren, zodat mensen sneller en eenvoudiger zaken kunnen doen met Kramp. Want met e-commerce willen wij echt het verschil maken in onze industrie, nu en in de toekomst. Het zou ons in staat stellen om sneller te reageren op veranderingen in de markt." Mario: "Verrassend genoeg was het ook financieel een aantrekkelijke optie. Toen hebben we het ambitieuze besluit genomen om de nieuwe webshop zelf te gaan bouwen in onze Kramp Hub in Utrecht."

Stevig fundament
"Met Greenfield ligt er een stevig nieuw fundament onder onze online activiteiten. Het ondersteunt al onze digitale tools: de webshop, de app en ook het nieuwe platform Maykers. We hebben nu alles met elkaar geïntegreerd voor een optimaal resultaat, dat ook nog eens de nodige besparingen oplevert. Bovendien hebben we veel nieuwe, jonge collega's met technologische competenties aangetrokken en hebben we onze organisatie wendbaarder en toekomstbestendiger gemaakt. Een groot voordeel ten opzichte van de concurrentie."

"Met e-commerce willen wij echt het verschil maken in onze industrie, nu en in de toekomst."

Openhartoperatie
Bart: "Nieuwe technologie ontwikkelen is één ding, maar je wilt zo'n project ook nog soepel implementeren. Via onze webshop genereren we iedere dag enkele miljoenen euro's omzet. Het was dus geen optie om onze digitale deuren een paar dagen te sluiten voor een migratie. Dat betekende: de winkel ombouwen terwijl hij openbleef. Dat hebben we stap voor stap gedaan met de precisie van een openhartoperatie. De software is per onderdeel vervangen. Daarbij hebben we steeds kritisch een vinger aan de pols gehouden bij onze klanten. Waren ze tevreden over het nieuwe onderdeel? Pas als dat zo was, gingen we verder. Anders brachten we eerst de nodige aanpassingen aan."

Goede begeleiding
"Bovendien hebben we land voor land gewerkt. Voor de Scandinavische landen verliep de introductie overigens wél met een big bang, omdat de bestaande webshop daar te veel afweek van onze nieuwe technologie om het stapsgewijs te kunnen doen. Ook daar zijn onze lokale teams goed in contact gebleven met de gebruikers om eventuele problemen direct op te kunnen lossen. We hebben onze klanten bovendien online hulpmiddelen aangeboden om snel en eenvoudig met het nieuwe systeem te leren werken."

Ready to move forward
Mario: "Inmiddels is ons nieuwe digitale fundament gereed en daar zijn we erg trots op. We gebruiken nu in alle landen dezelfde technologie. Een mooi voorbeeld van 'ready to move forward'.

De komende tijd werken we verder aan de doorontwikkeling van onze app, die we vanaf de tweede helft van 2021 verder in de markt gaan zetten. Daarnaast blijven we investeren in het nieuwe platform Maykers."

Makkelijker maken

Bart: "Onze belangrijkste focus blijft: wat kunnen wij doen om het leven van onze klanten nog makkelijker te maken? Denk aan meer personalisatie en zelf zaken regelen. Daarnaast zetten we machine learning in: we gebruiken de wisdom of the crowd om ons systeem beter te maken. Gebruikers kunnen nu bijvoorbeeld al een foto maken van een machineonderdeel dat vervangen moet worden. Via fotoherkenning krijgen ze dan een suggestie welk onderdeel het is. Hoe meer foto's het systeem verwerkt, hoe nauwkeuriger deze voorspelling wordt. Ook op die manier wordt ons e-commerce platform steeds beter en gebruiksvriendelijker."

Solide basis

Mario: "Met Greenfield ligt er een solide basis om op verder te bouwen. Kramp blijft ook de komende jaren flink investeren in e-commerce. Op die manier willen we onze leidende positie in de markt verder uitbouwen. Ik voorzie een mooie toekomst waarin we verder kunnen groeien, met nog meer tevreden klanten en partners die zo makkelijk mogelijk zakendoen met ons – en met elkaar."

Eddie Perdok, CEO

Franc Verhage, Strategy Officer

Strategie 2025: de koers bepalen

"Strategie 2025 maakt voor al onze medewerkers, verspreid over 24 landen, duidelijk waar we naartoe willen en hoe we daar willen komen. Het zorgt voor focus", zegt CEO Eddie Perdok. Samen met Strategy Officer Franc Verhage vertelt hij welke koers Kramp de komende vijf jaar wil varen.

Op weg naar 2025

Eén reden voor het ontwikkelen van een nieuwe strategie is natuurlijk dat de Strategie 2020 niet meer actueel is, maar dat is zeker niet de enige reden. "De agrarische industrie verandert voortdurend. De afgelopen vijf jaar zijn er nieuwe bedrijven, kanalen en platforms bijgekomen, en is onze dienstverlening uitgebreid. Dit vraagt om een nieuwe strategie waarin we de plannen voor de komende vijf jaar formuleren, en rekening houden met al deze veranderingen", zegt Franc. "Ik gebruik altijd het voorbeeld van een vloot van schepen die gezamenlijk naar hun bestemming navigeren. Ze varen allemaal een andere koers en hebben onderweg andere missies uit te voeren, maar ze varen allemaal naar dezelfde bestemming. Strategie 2025 bepaalt de route voor al onze schepen."

Geleidelijke verandering

"Onze vorige strategie was heel ambitieus en we hebben op alle vlakken veel voortgang geboekt. We hebben misschien niet al onze doelen gerealiseerd, maar de gekozen richting was de juiste. De nieuwe strategie is daarom ook geen revolutie, maar een evolutie. We bouwen voort op de ingeslagen weg, en maken hierbij gebruik van onze solide basis en alles wat we in de afgelopen 70 jaar hebben geleerd", zegt Eddie.

"Vorig jaar hebben we de tijd genomen om de situatie met een frisse blik te bekijken. In de eerste helft van 2020 heeft een externe consultant daarvoor de eerste aanzet gedaan. Franc heeft dit na zijn start in juli 2020 als Strategy Officer overgenomen en met elkaar hebben we de ambities en strategie voor de komende jaren verder vormgegeven."

"We bouwen voort op de ingeslagen weg, en maken hierbij gebruik van onze solide basis en alles wat we in de afgelopen 70 jaar hebben geleerd"

Sterkere positie

"Als eerste hebben we de stand van zaken en de trends in de industrie als geheel in kaart gebracht", vertelt Franc. "Daarna bepaalden we onze positie hierbinnen en waar kansen liggen voor Kramp. Tot slot brachten we het geheel samen en maakten we onze plannen: wat we gaan doen en – minstens zo belangrijk – wat we niet gaan doen." "Waar we naartoe willen, is relatief eenvoudig", gaat Eddie verder. "Over vijf jaar willen we een sterker business-to-dealermodel in de agrarische industrie

hebben ontwikkeld en deze positie gebruiken om meer voet aan de grond te krijgen in bijvoorbeeld de tuin & park- en de bouwmachine-industrie. Daarnaast hebben we met Maykers een succesvolle marktplaats voor boeren gebouwd, die in meerdere Europese landen actief zal worden."

Vijf strategische principes

"Met onze Strategie 2025 streven we naar een omzet van 1,5 miljard euro in 2025. Zowel ons groothandelmodel als Maykers spelen een belangrijke rol bij het behalen van deze ambitie. Omdat we nog in een vroeg stadium zijn met de uitrol van Maykers is het lastig te bepalen wat de bijdrage vanuit dit bedrijfsmodel gaat zijn. We zijn er echter van overtuigd dat dit model zal slagen." Franc vult aan: "Om onze ambities te realiseren en de twee bedrijfsmodellen succesvol te maken, introduceren we vijf strategische principes, waar we onze beslissingen aan toetsen: winstgevende groei creëren, schaalbaar en efficiënt zijn, toegewijd zijn aan de klantervaring, datagedreven opereren en de industrie leiden op het gebied van digitalisatie, en gezamenlijk succes nastreven – voor zowel dealers, boeren als onze eigen mensen."

Interne uitdagingen

"De uitdaging is om ons ook echt aan de strategie te houden." Eddie lacht. "We hebben een ondernemerscultuur en springen graag in op nieuwe kansen. Maar het is belangrijk om gefocust te blijven op wat we hebben gepland. We kunnen makkelijk streven naar een omzet van twee miljard euro, omdat er zoveel kansen zijn, maar we moeten niet te veel tegelijk willen doen."
"We doen het heel goed", zegt Franc. "Maar onze kosten zijn hoger dan zou moeten, en daar zit ruimte voor verbetering. We kunnen onze technologie, onze processen en onze activiteiten verder standaardiseren en vereenvoudigen voor meer concurrentievoordeel, grotere kostenefficiëntie, en ruimte voor verdere groei."

Externe uitdagingen

"Daarnaast moeten we twee externe uitdagingen goed in het oog houden", zegt Eddie. "Ons groothandelmodel is geïntegreerd met dealers. Maar wat als de rol van de dealer verandert of verdwijnt? En wat als een andere partij zich ook gaat richten op een marktplaats voor boeren? Als we hét bedrijf willen zijn dat de boer volledig bedient, moeten we snel handelen en waakzaam zijn." Franc: "Daarnaast moeten we op de hoogte blijven van de laatste trends en ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering en magazijntechnologie, en flexibel blijven om hier op in te kunnen spelen."

Vooruitgang

"Communicatie is essentieel", zegt Franc. "Het is belangrijk dat iedereen begrijpt wat we doen en waarom, dat onze collega's erin geloven en ernaar handelen. We kunnen wel een geweldige strategie bedenken, maar als we de rest van de organisatie niet meekrijgen, wordt het niets."

"We willen meer functieoverstijgende samenwerking, eenvoudigere processen, proactief handelen en een focus op continue verbetering."

"We werken op dit moment aan een programma voor gedragsverandering dat hierbij helpt", legt Franc uit. "We willen meer functieoverstijgende samenwerking, eenvoudigere processen, proactief handelen en een focus op continue verbetering. "Deze gedragsveranderingen en de principes achter de strategie worden gedreven door één doel: we moeten van goed naar nóg beter gaan, allemaal en met elkaar.", sluit Eddie af.

Johan Lokhorst

Verslag van de Raad van Commissarissen

Koen Slippens

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.

Frederik Nieuwenhuys

In 2020 zijn we zes keer bijeengekomen: twee keer in Varsseveld, twee keer bij Kramp Hub in Utrecht en twee keer digitaal. Vanwege de coronacrisis hebben we dit jaar helaas geen buitenlandse vestigingen kunnen bezoeken. Afgelopen jaar hebben we de volgende reguliere onderwerpen besproken: strategie, tussentijdse resultaten, balansontwikkelingen en cashflow.

Daarnaast hebben we specifiek gesproken over Maykers, het vaststellen van het continuïteitsplan, human resources, acquisities, investeringen, budgettering, marktontwikkelingen en de samenstelling van de RvC. De gesprekken hierover waren steeds open en constructief.

Rutger Ruigrok

Met ingang van 15 april 2021 vindt er een wijziging plaats in de bezetting van de RvC. Mijn termijn als voorzitter van de RvC zit erop. Rutger Ruigrok, die vorig jaar als commissaris benoemd werd op voordracht van NPM Capital, zal mijn taak als voorzitter van de RvC overnemen.

Ik wil alle medewerkers van Kramp bedanken voor hun grote inzet en toewijding. Samen mogen we trots zijn op het prachtige resultaat van 2020.

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

Ready to move forward

Financieel resultaat overtrof al onze verwachtingen

“2020 was een heel bijzonder jaar voor Kramp. Toen de coronacrisis uitbrak, hebben we scenario’s bedacht en uitgewerkt voor als onze omzet bijvoorbeeld 5, 10 of 20% zou tegenvallen. Maar uiteindelijk bleek het tegendeel waar en groeide onze omzet juist fors”, vertelt CFO Hans Scholten.

Omzetgroei

“Onze omzet steeg in 2020 met ruim 80 miljoen euro (9,3%) naar 953 miljoen euro, tegen een licht betere relatieve marge. Een heel mooi resultaat, zeker in dit coronajaar. Een belangrijke verklaring voor deze omzetgroei is dat we direct adequate maatregelen hebben genomen, op de kantoren en in logistiek. Doordat we deze maatregelen consequent hebben toegepast, hoefde uiteindelijk geen enkel magazijn zijn deuren te sluiten. Ook de beschikbaarheid van onze voorraad speelde een grote rol. Begin 2020 was onze voorraad relatief hoog waardoor wij konden blijven leveren. Vervolgens hebben we onze voorraad redelijk op peil kunnen houden, ondanks het feit dat veel producenten hun fabrieken tijdelijk sloten en wij dus moeilijker aan producten konden komen. Bij de heropstart van die fabrieken werden we gelukkig snel weer beleverd.”

Lagere kosten

“De coronacrisis heeft ook veel effect gehad op onze operationele kosten, die in 2020 maar liefst 5,9 miljoen euro lager waren dan in 2019. Zo bespaarden we veel op reis- en verblijfkosten en autokosten, aangezien we nauwelijks tot geen klanten, leveranciers of andere vestigingen konden bezoeken en veel thuiswerkten. Verder hebben we helaas minder uitgegeven aan trainingen en opleidingen omdat mensen niet konden samenkomen. Daar staat tegenover dat het ziekteverzuim in logistiek een stuk hoger lag, onder andere doordat iedereen bij geringe klachten preventief thuis moest blijven en we ter compensatie daarvan externe medewerkers hebben moeten inhuren. Ook de distributiekosten waren hoger, omdat we niet altijd de juiste voorraden op het juiste moment beschikbaar hadden. Daardoor hadden we per order meer afleveringen.”

Hans Scholten, CFO

Goede resultaten

“Onze financieringslasten zijn fors gedaald omdat we het werkkapitaal hebben kunnen reduceren. Onze voorraad is gedaald met 13,4 miljoen euro (5,8%) naar 218 miljoen euro. Gezien de omzetgroei is dat best bijzonder. Het operationeel resultaat is uitgekomen op 81 miljoen euro, een stijging van maar liefst 33.5% ten opzichte van 2019. Wel boekten we een wisselkoersverlies van 5,4 miljoen euro, vooral omdat de Russische roebel en de Poolse zloty in waarde daalden. Daarmee komt het resultaat voor belastingen uit op 70,2 miljoen euro; 31% hoger dan vorig jaar. In termen van EBITDA is het resultaat met 18,1% toegenomen; van 87 miljoen euro naar 102,8 miljoen euro.”

“Het operationeel resultaat is uitgekomen op 81 miljoen euro, een stijging van maar liefst 33.5% ten opzichte van 2019.“

Gezonde financiële positie

"De balanstelling is flink gedaald door onze minder grote voorraad. Onze crediteurenpositie is licht gedaald en onze debiteurenpositie is licht gestegen, naar rato van de omzetstijging. De rentedragende schuld is afgenomen met 75,4 miljoen euro en bedraagt 198,7 miljoen euro. Dit betekent dat onze financieringsratio beter is geworden; de leverage is verbeterd van 2,7 in 2019 naar 1,5 in 2020. Na winsttoevoeging en dividenduitkering is ons eigen vermogen toegenomen met bijna 36 miljoen euro en is het solvabiliteitspercentage gegroeid van 32% in 2019 naar 43% in 2020. Onze financiële positie is nog steeds zeer goed, ondanks de coronacrisis."

Ready to move forward

In 2020 hebben we in totaal 39 miljoen euro geïnvesteerd. Daarvan is 13 miljoen euro besteed aan IT en e-business, zoals de webshop, de Kramp app en het platform Maykers. Daarnaast hebben we 13 miljoen euro geïnvesteerd in gebouwen en 8 miljoen euro in de logistieke inrichting van die gebouwen. Hiervan is bijna 8 miljoen euro besteed aan de oplevering van ons nieuwe magazijn in het Verenigd Koninkrijk en bijna 7 miljoen euro aan ons magazijn in aanbouw in Italië.

We zijn heel trots op ons nieuwe magazijn, dat vier keer zoveel volume heeft als het oude magazijn. In het Verenigd Koninkrijk zijn we dus helemaal klaar voor de toekomst. Ons pand in Italië is in aanbouw en ook het pand in Spanje wordt in 2021 in gebruik genomen. Vanzelfsprekend zijn onze investeringen in gebouwen duurzaam, bijvoorbeeld als het gaat om de isolatiewaarde van de gebruikte bouwmaterialen en de energievoorziening. Verder hebben we onze gebouwen in Duitsland en Frankrijk verkocht en daarna terug gehuurd. Door deze zogenoemde 'sale and leaseback' is de balanswaarde met 42 miljoen euro afgenomen. Ook heeft het onze werkkapitaalfinanciering fors omlaag gebracht, waardoor er meer ruimte is voor de financiering van groei en investeringen."

Blik op 2021

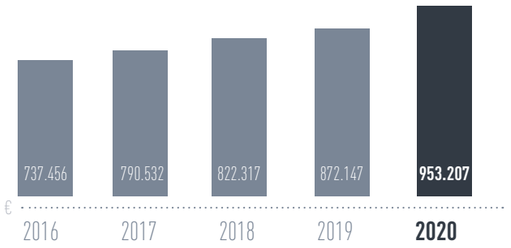
"De vooruitzichten zijn goed. We verwachten in 2021 een omzetgroei van 5%, met een gelijkblijvende marge. Daarmee zal onze omzet rond de 1 miljard euro liggen. Onze kosten vallen in 2021 in elk geval hoger uit, want deze waren in 2020 door de coronacrisis uitzonderlijk laag. We denken dat de kosten in de tweede helft van het jaar weer normaliseren. Al met al verwachten we voor 2021 ongeveer hetzelfde resultaat voor belastingen als in 2020, namelijk 71 miljoen euro. Voor de EBITDA verwachten we een lichte stijging. In 2021 gaan we 37 miljoen euro investeren, waarvan het grootste deel in IT en e-business en in de bouw en inrichting van onze nieuwe magazijnen in Italië en Spanje."

"Ook gaan we in 2021 verder met Supply Chain Finance, waarmee wij leveranciers de keuze geven wanneer ze betaald willen worden. Dit project is door de coronacrisis iets vertraagd. Tot slot gaan we werken aan de schaalbaarheid van Kramp. Een mooie basis daarvoor is het kostenbewustzijn, waarmee we in 2020 een flinke slag hebben geslagen. We zien dat managers, mede met behulp van business control, beter inzicht hebben in hun eigen resultaten en kosten. Daardoor kunnen ze ook beter sturen. De volgende stap is te bepalen hoe we onze omzet kunnen laten groeien zonder dat de kosten evenredig meegroeien. Daarvoor moeten we beter gebruik gaan maken van de investeringen die we al hebben gedaan."

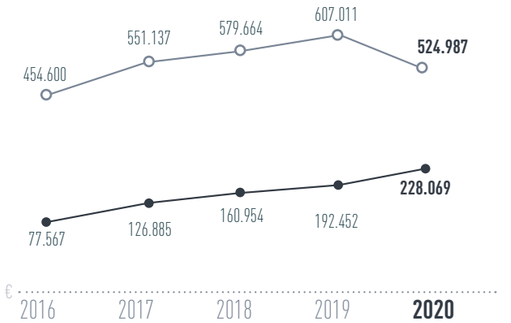
"In 2021 gaan we 37 miljoen euro investeren, waarvan het grootste deel in IT en e-business en in de bouw en inrichting van onze nieuwe magazijnen in Italië en Spanje."

Geconsolideerde jaarrekening

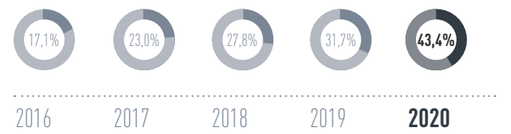
Kerncijfers (x 1.000)



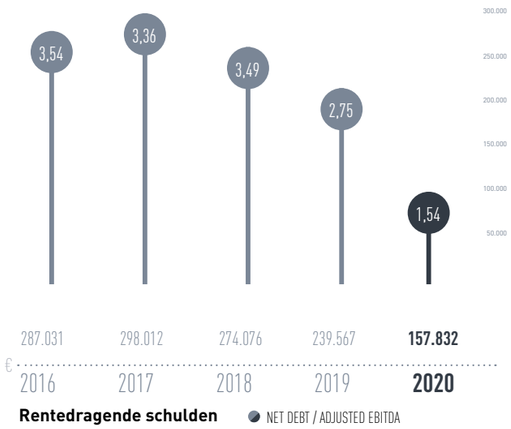
Bruto omzet



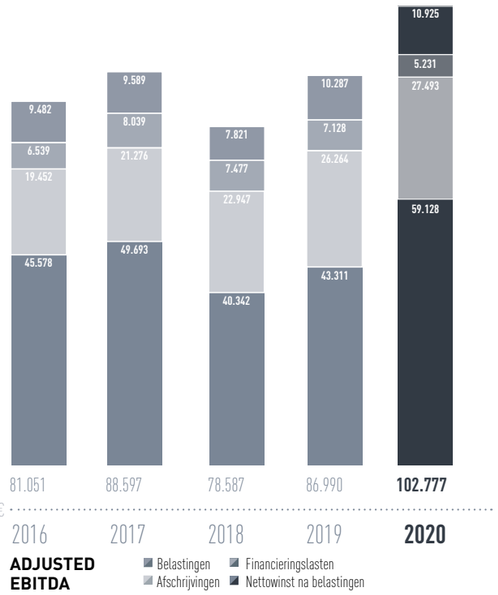
Jaarultimo Balanstotaal Eigen vermogen



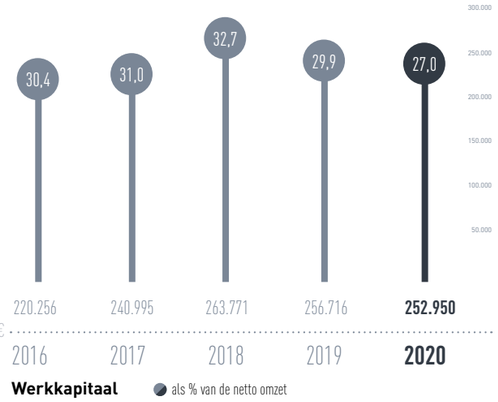
Solvabiliteit



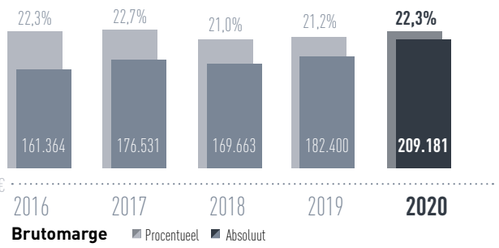
Rentedragende schulden NET DEBT / ADJUSTED EBITDA



ADJUSTED EBITDA Belastingen Financieringslasten Afschrijvingen Nettowinst na belastingen



Werkkapitaal als % van de netto omzet



Brutomarge Procentueel Absoluut

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020

Pro forma jaarrekening 2020

(x €1.000)	2020	2019
Bruto omzet	953.207	872.147
Boni en kortingen	-16.187	-13.017
Netto omzet	**↳ 937.020**	**↳ 859.130**
Kostprijs van de omzet	-727.839	-676.730
Bruto omzetresultaat	**↳ 209.181**	**↳ 182.400**
Verkoopkosten	-88.072	-84.810
Algemene beheerskosten	-40.263	-37.038
Som der kosten	**↳ -128.335**	**↳ -121.848**
Netto omzetresultaat	**80.846**	**60.552**
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	264	216
Rentelasten en soortgelijke kosten	-5.495	-7.344
Valutakoersresultaten	-5.446	292
Financieel resultaat	**↳ -10.677**	**↳ -6.836**
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	**70.169**	**53.716**
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-10.925	-10.287
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	121	60
Aandeel derden in resultaat	-237	-178
	↳ -11.041	**↳ -10.405**
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	**59.128**	**43.311**
Buitengewone baten	23.951	-
Belastingen buitengewoon resultaat	-3.103	-
Buitengewoon resultaat na belastingen	**↳ 20.848**	**↳ -**
Netto resultaat	**79.976**	**43.311**

Ready to move forward

Geconsolideerde balans per 31 december 2020

Pro forma jaarrekening 2020

Activa (x €1.000)	2020		2019	
Rechten van intellectuele eigendom (software)	22.718		21.450	
Goodwill	18.817		17.436	
Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	10.685		8.283	
Immateriële vaste activa	↳	**52.220**	↳	**47.169**
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	79.493		116.225	
Magazijninventarissen	32.698		30.648	
Kantoor- en IT-inventarissen	8.798		8.932	
Vervoermiddelen	1.553		2.066	
Vooruitbetalingen op materiële vaste activa en bedrijfsactiva in uitvoering	8.544		6.213	
Materiële vaste activa	↳	**131.086**	↳	**164.084**
Deelnemingen	330		250	
Vordering op participanten	5.739		6.046	
Latente belastingvorderingen	11.250		13.331	
Financiële vaste activa	↳	**17.319**	↳	**19.627**
Totaal vaste activa		**200.625**		**230.880**
Voorraden		**218.148**		**231.575**
Handelsdebiteuren	84.171		77.264	
Belastingen en sociale premies	9.146		10.138	
Overige vorderingen	4.084		516	
Overlopende activa	5.431		5.859	
Vorderingen	↳	**102.832**	↳	**93.777**
Liquide middelen		**3.382**		**50.779**
Totaal vlottende activa		**324.362**		**376.131**
Totaal		**524.987**		**607.011**

Passiva (x €1.000)	2020		2019	
Eigen vermogen	228.069		192.452	
Minderheidsbelang derden	829		806	
Groepsvermogen	↳	**228.898**	↳	**193.258**
Latente belastingverplichtingen	2.250		3.548	
Pensioenvoorzieningen	608		558	
Overige voorzieningen	3.851		2.200	
Voorzieningen	↳	**6.709**	↳	**6.306**
Langlopende schulden		**129.114**		**258.711**
Binnen een jaar vervallende aflossingsverplichtingen	32.901		24.087	
Kredietinstellingen	40.072		42.087	
Handelscrediteuren	49.369		52.123	
Vennootschapsbelasting	258		923	
Belastingen en sociale premies	12.624		10.531	
Te amortiseren waardeverschillen	2.360		2.543	
Overige schulden	22.682		16.442	
Kortlopende schulden	↳	**160.266**	↳	**148.736**
Totaal		**524.987**		**607.011**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

Pro forma jaarrekening 2020

(x €1.000)	2020		2019	
Netto resultaat		**79.976**		**43.311**
Afschrijvingen	27.493		26.264	
Winst op desinvesteringen in materiële vaste activa	-25.542		-	
Netto-financieringslasten (excl. koersresultaten)	5.231		6.836	
Belastingen op resultaat	14.028		10.287	
Mutatie financiële vaste activa	-		111	
Aandeel derden in resultaat en deelneming	-97		178	
Overige niet-kasstroomposten	-		-	
Totaal aanpassingen	↳	**21.113**	↳	**43.676**
		101.089		**86.987**
Mutatie overige vorderingen en overlopende activa	1.153		-1.480	
Mutatie voorzieningen	-67		-158	
Mutatie overige schulden en overlopende passiva	3.953		883	
	↳	**5.039**	↳	**-755**
Mutatie voorraden	12.435		6.322	
Mutatie debiteuren	-7.817		146	
Mutatie crediteuren	-2.858		587	
Mutatie werkkapitaal	↳	**1.760**	↳	**7.055**
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		**107.888**		**93.287**
Ontvangen rente	264		216	
Betaalde rente	-4.970		-7.262	
Betaalde winstbelastingen	-11.158		-12.256	
	↳	**-15.864**	↳	**-19.302**
Kasstroom uit operationele activiteiten		**92.024**		**73.985**

(x €1.000)	2020		2019	
Investeringen in immateriële vaste activa	-13.066		-12.783	
Investeringen in materiële vaste activa	-24.078		-19.493	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	25		-	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	62.458		1.034	
Verwerving groepsmaatschappijen	-1.996		-855	
Ontvangen dividend deelneming	40		-	
Verstrekte langlopende leningen	-		-3.051	
Aflossing op langlopende leningen	307		6.068	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	↳	**23.690**	↳	**-29.080**
Betaald dividend	-38.960		-14.340	
Aflossing langlopende financiering	-121.692		-24.032	
Opname langlopende financiering	156		14.985	
Mutatie kortlopende financiering	-2.068		2.849	
	↳	-123.604	↳	-6.198
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	↳	**-162.564**	↳	**-20.538**
Netto kasstroom		**-46.850**		**24.367**
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		-547		1.631
Saldo van af-, resp. toename geldmiddelen		**-47.397**		**25.998**
Liquide middelen begin	50.779		24.781	
Liquide middelen eind	3.382		50.779	
Saldo van af-, resp. toename geldmiddelen	↳	**-47.397**	↳	**25.998**

Ready to move forward

Toegevoegde waarde

We streven er voortdurend naar onze dienstverlening zo 'easy' en efficiënt mogelijk in te richten. Door in te zetten op innovatie en optimalisatie zijn en blijven we een schakel die toegevoegde waarde biedt binnen de logistieke keten. Aan ons de uitdaging om dit elke dag opnieuw waar te maken.

- Retail concepts
- One-stop-shop
- Innovatieve services
- Multi brand
- Snelle levering
- Online services
- Kennis delen
- Mobile solutions

Al vele generaties van samenwerken

It's that easy.

KRAMP

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.