



CONFIDENTIAL

Concept sector report: Retail



Ministerie van Economische Zaken

The Hague, April 2007

This report is solely for the use of client personnel. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from McKinsey & Company. This material was used by McKinsey & Company during an oral presentation; it is not a complete record of the discussion.

Samenvatting Detailhandel (1/2)

De arbeidsproductiviteit(sgroei) van de detailhandel in Nederland loopt duidelijk achter op de VS en veel andere landen. Het arbeidsproductiviteitsniveau was in 1998 nog vergelijkbaar met de VS (16 euro voor Nederland versus 18 voor de VS). Sindsdien is de productiviteitsgroei in Nederland sterk achtergebleven ten opzichte van de VS (0.8% versus 4.7%). In 2004 is de arbeidsproductiviteit in de VS daardoor 30% hoger dan in Nederland (24 euro per uur versus nog steeds 16 voor Nederland).

Een deel van achterblijvende productiviteitsgroei kan door conjunctuurverschillen verklaard worden. Omdat in de detailhandel een aanzienlijk percentage van de arbeid “vast” is en schaalt met het aantal vierkante meters winkelruimte, is de productiviteitsgroei beperkt in een neerwaartse economie (ondanks operationele verbeteringen) en stijgt de arbeidsproductiviteit bij een opgaande economie. In de door ons onderzochte periode 1998-2004 is in de VS de consumptie per hoofd van de bevolking toegenomen met 3.5% per jaar terwijl dit 0.9% was in Nederland.

Daarnaast zien we ook grote structurele verschillen tussen Nederland en de VS. In de eerste plaats heeft Nederland relatief veel zelfstandige winkels (in Voedingsmiddelen 29% versus 11%, Kleding 39% versus 31% en “Doe het zelf” 41% versus 6%), terwijl winkels in ketenverband productiever zijn doordat zij schaalvoordelen kunnen benutten. Ten tweede heeft Nederland relatief kleine winkels terwijl grotere winkels productiever zijn. Tenslotte zien we dat de verspreiding van best-practices (zoals een centraal distributiesysteem, lean retailing-technieken, en IT voor bijvoorbeeld automatic reordering) relatief laag is.

Op basis van deze verschillen zien wij mogelijkheden om de productiviteitsgroei voor de komende vier jaar te verhogen naar ongeveer 3% per jaar. Het grootste deel van het potentieel zit in de groei van ketens (en krimp van zelfstandigen) en een snellere diffusie van best-practices. Vergroting van de winkels in food zal pas op langere termijn tot productiviteitsverbetering leiden, omdat op korte termijn weinig ruimte beschikbaar is voor grotere winkels en vanwege de tijd die gemoeid is met verkrijging van bouwvergunning en eventueel bestemmingsplanwijziging. Bovendien gaat het uitrollen van een dergelijk nieuw format gepaard met aanzienlijke investeringen. Om deze ontwikkeling te versnellen kan ervoor gekozen worden om hypermarkten toe te staan aan de randen van de stad. Het toestaan van de bouw van een beperkt aantal (stel 50) hypermarkten (grote supermarkten van 5000+ vierkante meter die naast voedingsmiddelen ook mode en andere niet-voedingsmiddelen assortimenten hebben) draagt al 0.3% per jaar bij, indien we ervan uitgaan dat de toename van het aantal vierkante meters op afzienbare termijn gecompenseerd wordt door sluiting van winkels in de binnenstad. Wanneer Nederland zeer soepel zou zijn t.a.v. hypermarkten in de periferie, bijvoorbeeld door de opening van 150 hypermarkten toe te staan, zodat marktaandeel van 25% of meer worden gerealiseerd (zoals in Duitsland of Frankrijk), dan is hieruit fors hogere productiviteitsstijging in Voedingsmiddelen te verwachten (1-2% per jaar).

Ongeveer 2%-punt van het potentieel hangt samen met het wegnemen van een aantal barrières. Het betreft hier barrières die de dynamiek in de detailhandel beperken, waardoor hoogproductieve formats/bedrijven slechts langzaam kunnen groeien en laagproductieve bedrijven relatief lang blijven bestaan. Specifiek gaat het hierbij om zeven barrières:

(Goede) ruimte voor detailhandel is beperkt. Het Nederlandse ruimtelijke orderingsbeleid creëert schaarste aan ruimte voor detailhandel. Het is hier niet altijd mogelijk nieuwe winkels te openen. Het totale winkeloppervlak per persoon bedraagt in Nederland dan ook slechts 1,5 m² tegenover 3,6 m² in de VS. Deze krapte leidt ertoe dat productieve bedrijven in NL veel minder snel dan in de VS marktaandeel kunnen winnen. Goede detailhandelruimte is nog schaarser. Hoewel in Nederland circa 8% van de winkelvoorraad leeg staat, gaat dit vooral om kleinschalige winkelcentra, solitaire winkels en de aanlooproutes naar de binnensteden. Naar hoogwaardige A-locaties is nog steeds veel vraag (zie sectorrapport).



Samenvatting Detailhandel (2/2)

Beschikbare ruimte mag niet voor elke productsegment worden benut. Hoewel het perifere-detailhandel-vestigingsbeleid (PDV) formeel is afgeschaft, blijven gemeenten terughoudend in de bereidheid om detailhandel voor alle productcategorieën buiten de bestaande winkelcentra toe te staan. Dergelijk beleid houdt tegen dat detailhandel uit binnensteden en woonwijken verdwijnt. Aangezien de levensmiddelenbranche zich niet in de periferie mag vestigen, komen hypermarkten in Nederland niet voor.

Locatiebeperking en winkeltijdenwet leiden tot concurrentievervalsing. Alleen voor specifieke productcategorieën is vestiging buiten bestaande winkelgebieden toegestaan. Door vervaging van grenzen tussen branches vervagen de grenzen tussen productcategorieën, waardoor PDV-beleid kan leiden tot concurrentievervalsing. Een bekend voorbeeld zijn de woonboulevards. Zo verkopen woonwinkels wel allerlei huishoudelijke artikelen, terwijl winkels die zich specifiek op huishoudelijke artikelen richten, zonder woonassortiment, zich niet op deze locaties mogen vestigen. Ook de lokaal verschillende toepassing van de winkeltijdenwet (met name de zondagsopening) leidt tot concurrentievervalsing.

Product mix belemmeringen verhinderen de introductie van nieuwe formats en beschermen detailhandelaren in bepaalde sectoren. Nederland kent een veelheid aan product-mix belemmeringen. Dit zijn enerzijds directe belemmeringen: drank mag alleen in slijterijen worden verkocht (drank- en horecawet), medicijnen mogen alleen worden verkocht als er een apotheker aanwezig is. Anderzijds bestaan er ook indirecte belemmeringen, zoals de winkeltijdenwet. Deze bepaalt dat bepaalde winkels op zon- en feestdagen open mogen zijn als zij alleen één bepaalde productsoort verkopen; videotheken en pizzeria's mogen open zijn, combineren van beide producten is echter niet toegestaan.

Uitbreiding van ruimte voor detailhandel alleen mogelijk na langdurige en intransparante procedures. Ruimtelijke procedures zijn ingewikkeld, duren lang, wisselen per gemeente en de uitkomst is onzeker. Niet alleen kan een veelvoud aan onderzoeken nodig zijn – onderzoek naar de luchtkwaliteit, archeologisch onderzoek, distributieplanologisch onderzoek etc. – vervolgens is sprake van een vervolgetraject waarin nog veelvuldig vertraging kan worden opgelopen als gevolg van de inspraakprocedures. Bovendien spelen lokaal afwijkende criteria in deze procedures een grote rol: gemeenten kunnen zelf bepalen welke onderzoeken zij nodig vinden en de bereidheid van gemeenten om aan een bestemmingsplan mee te werken verschilt sterk tussen gemeenten. Ook bij uitbreiding van winkels hanteren gemeentes verschillende bouwweisen en procedures (bestemmingsplan-wijzigingen, bouwvergunningen).

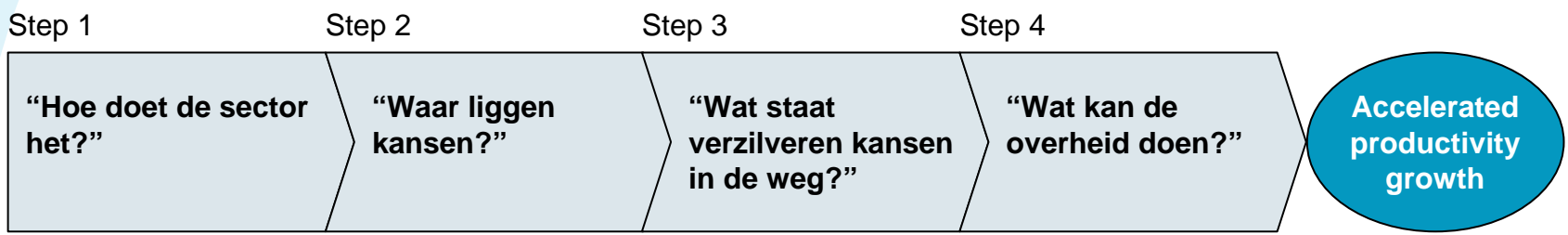
Ruimtelijke procedures bieden zittende partijen de mogelijkheid nieuwe toetreders te weren. De bezwaarmogelijkheden die de ruimtelijke procedures bieden geven zittende partijen een wapen om concurrenten – in ieder geval tijdelijk – buiten te sluiten. In het sectorrapport zijn hier anekdotische voorbeelden van te vinden.

Exit barrières en beperkte bedrijfsoverdracht. Tenslotte zien we hoge (gepercipieerde) uittredingsdrempels voor zelfstandige winkels (vooral bij kledingwinkels). Dit komt door een combinatie van verborgen kosten, beperkte toekomstalternatieven voor eigenaars, en beperkingen voor alternatieve invulling van de winkelruimte bijvoorbeeld voor horeca. Ook bedrijfsoverdracht in het MKB is lastig vanwege intransparantie van dit segment, geringe liquiditeit van koop en verkoop voor investeerders en beperkte fiscale stimulansen.

Nieuw beleid zou ervoor moeten zorgen dat dynamiek in de detailhandel toeneemt. Hierbij kan worden gedacht aan de volgende beleidsrichtingen: (1) vereenvoudiging én harmonisering van procedures rondom verbouwing en uitbreiding (bestemmingsplanwijziging en verlening van bouwvergunningen), (2) inperking van de groep belanghebbenden die bezwaar kan aantekenen in procedures rondom bestemmingsplanwijziging en verlening van bouwvergunningen, (3) afbakening en objectivering van de criteria op basis waarvan bezwaar mag worden aangetekend tegen bestemmingsplanwijziging en verlening van bouwvergunningen, (4) minder stringente eisen aan welke producten op welke locatie mogen worden verkocht en (5) betere afstemming van bestemmingsplannen op werkelijke vraag naar winkelruimte.



Methodology follows a 4-step approach



- Elements**
- Output measures
 - Physical
 - Value added
 - Input measures
 - Hours worked
 - Physical units of capital
 - International benchmarks

- Scale
- Scope/product mix
- Skills/IT/Technology
- Organization of tasks/process design
- Resource utilization (assets, labor)
- Infrastructure constraints/administrative burden

- External trends
- Competitive forces
- Entrepreneurial drive
- Human resources
- Networks
- Operating environment
- Capital

- “Terugtrekken”
- “Stimuleren”
- “Reguleren”
- “Ondernemen”

- Key sources**
- National accounts
 - CBS

- Expert interviews
- Company interviews
- Desk research
- CBS
- Team analysis

- Policy makers



Retail currently displays a productivity and a productivity growth gap with U.S.

Value added 1998-2003/2004 in real terms based on 1997 prices; € per hour

Rank	Country	Productivity €/hour	Labour hour (*mln)	Value Added € (*bn)	Share of NFPB %	Productivity growth %	Labour growth %	Value added growth %
1.	US	24	20,847	501.0	7	4.7	0.7	5.4
2.	Dnk	23	277	6.4	5	0.0	1.3	1.4
3.	Swe	20	412	8.3	5	4.2	0.2	4.5
4.	Fra	20	2,670	52.3	6	0.3	0.5	0.8
5.	Ger	19	4,332	80.4	6	2.6	-0.5	2.1
6.	Nld	16	884	14.6	5	0.8	0.6	1.3
7.	Fin	15	248	3.8	4	2.2	1.3	3.6
8.	UK	12	5,190	60.8	7	4.2	1.6	5.8
NFPB*	Nld	36	7,301	265	100	2.2	-0.2	2.0
NFPB*	US	39	169,386	6,613	100	3.6	-0.3	3.3

- **Low productivity level**
 - Low productivity internationally, difference with US 8 €/hour (US at 24 €/hour)
 - Below average productivity in the Netherlands (16 €/hour for retail vs. 36 for the Netherlands*)
- **Low productivity growth** (0.8% productivity growth p/a vs. 4.7% in US and 2.2% for the NL*)

Note: Data for US and NLD based on 2004 (productivity) and period 1998-2004 (productivity growth). Data for other countries based on 2003 (productivity) and period 1998-2003 (productivity growth).

* NFPB: Non Farm Private Business Sector

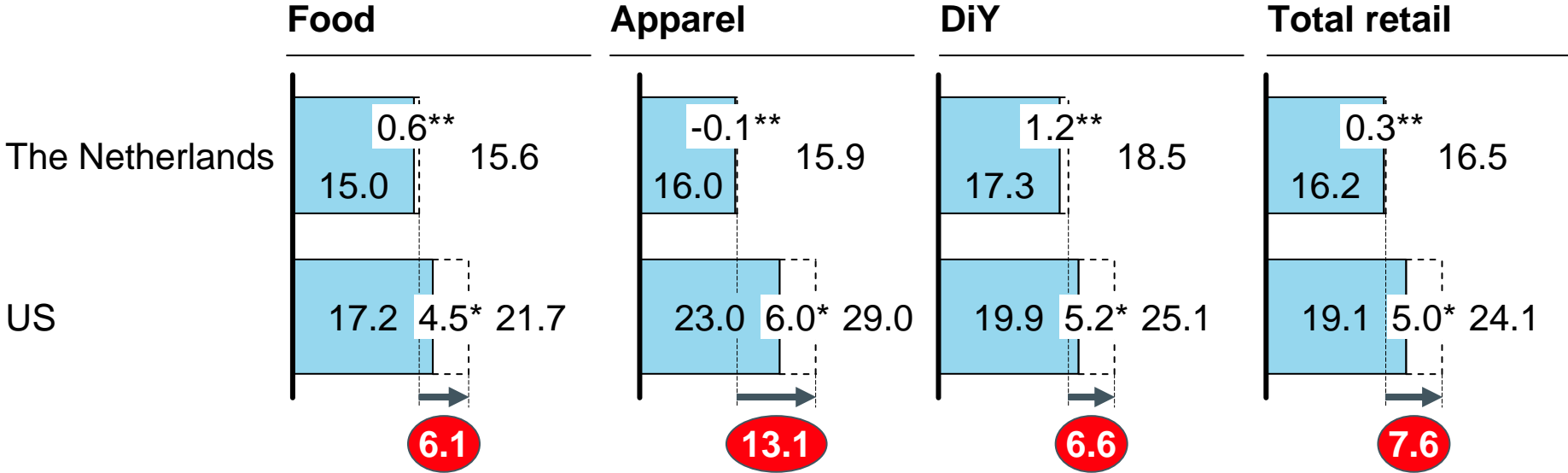
Source: GGDC; CBS; BEA; Bartelsman; Research "Productivity Levels in Distributive Trades" (April 2006); Timmer & Ypma



The magnitude of the productivity gap with the U.S. varies for the main subsectors in retail

Productivity per sub sector; €/h; Price level 1997

2000 productivity
 Growth 2000-2004



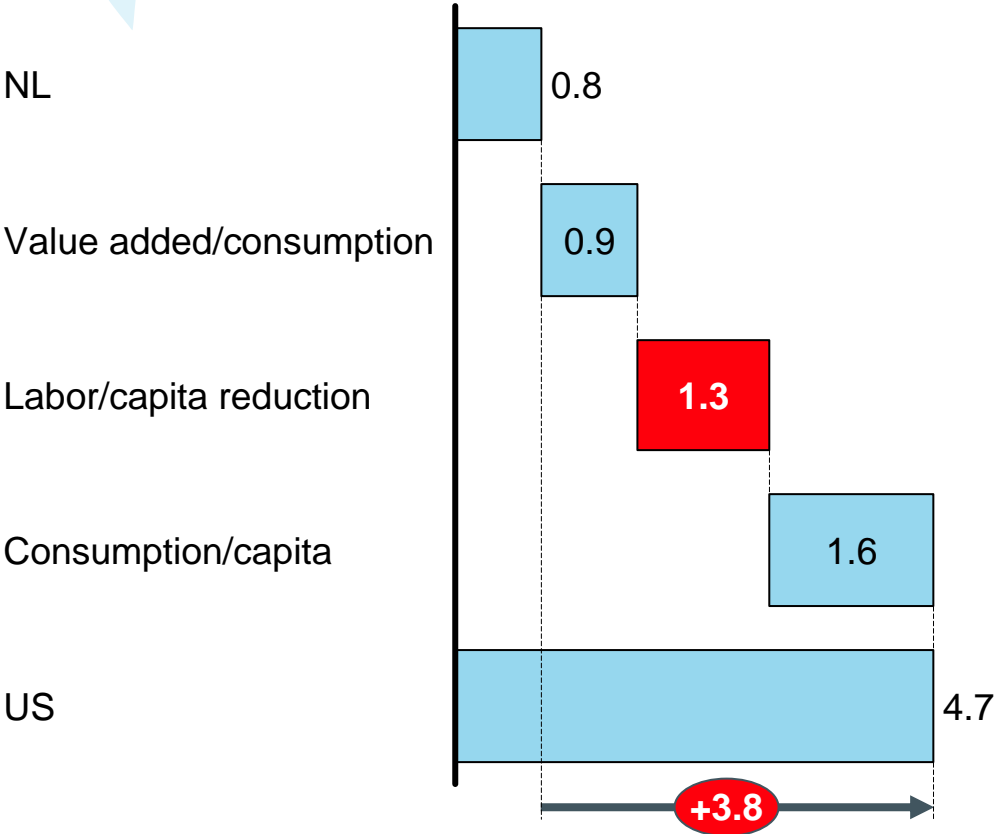
* Extrapolation from total retail trend

** Based on 2003 data



Differences in consumption per capita growth explain part of the productivity growth gap

Productivity growth 1998-2004 (€/h)



Key assumptions/details

- Dutch retail productivity growth 1998-2004
- Applying US value added/consumption growth rate (0.8% CAGR) to the Netherlands
- Applying US consumption/capita growth rate (3.5% CAGR) to the Netherlands and assuming 50% of labor hours non-sales dependent
- Applying US labor/capita reduction rate (-0.3% CAGR) to the Netherlands and correcting for increase in variable labor hours
- US retail productivity growth 1998-2004

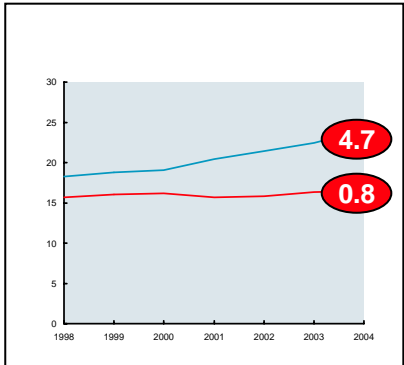


Consumption per capita in U.S. increased without increase in retail labor per capita

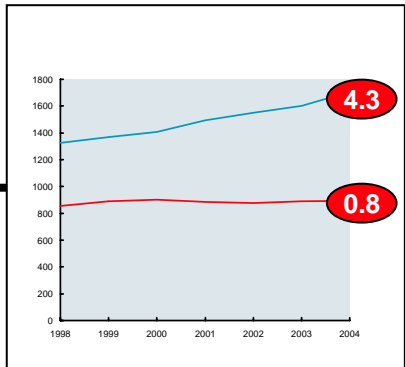
Real Value Added per hour based on 1997 prices

— NL **1.9** CAGR 1998-2004 (%)
— US

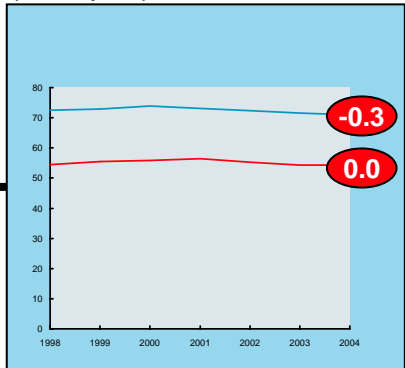
Productivity
(€/hr)



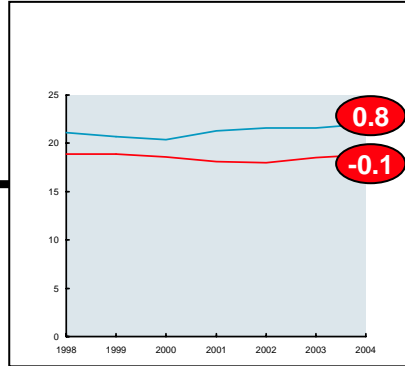
Retail value added/capita
(€/capita)



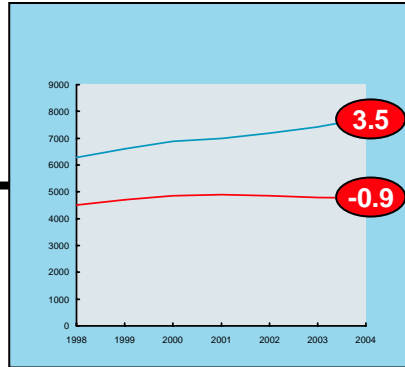
Labor hours/capita
(hr/capita)



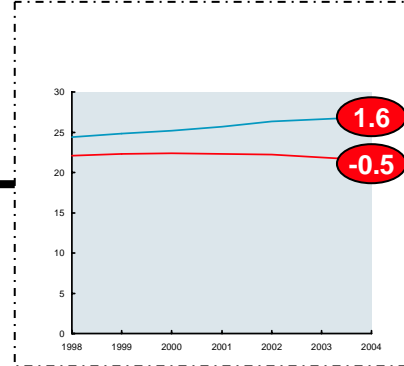
Value added/retail consumption*
(%)



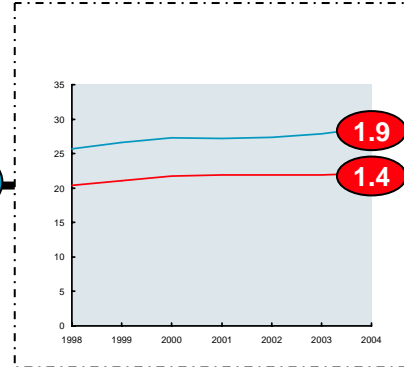
Retail consumption*/capita
(€/capita)



Retail consumption*/GDP
(%)



GDP/capita
(000€/capita)



* Retail consumption: Consumption expenditures to durable and non-durable goods, excl. motor vehicles and energy

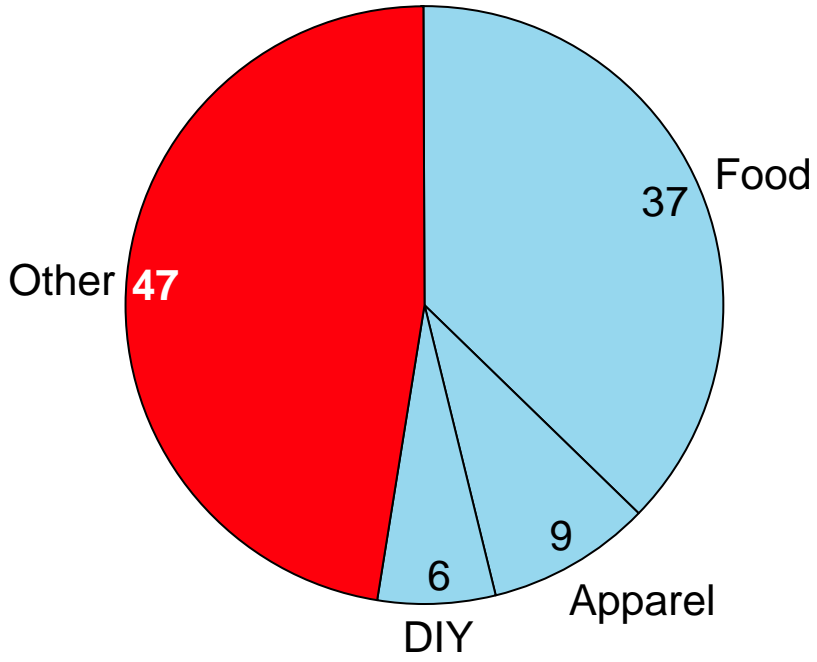


We focus on three sub sectors representing half of the total retail sector

Percentage of total retail 2003

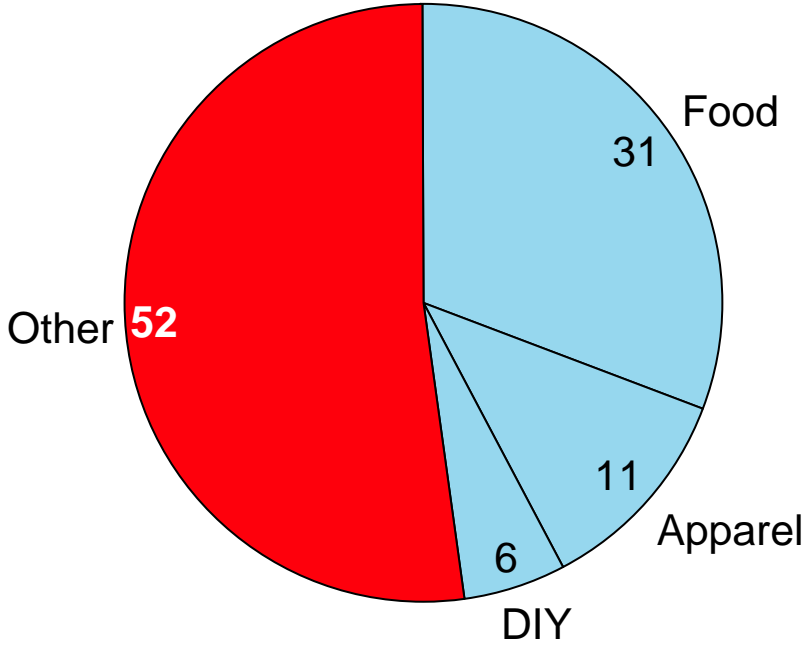
Sales

100%= € 78 bln



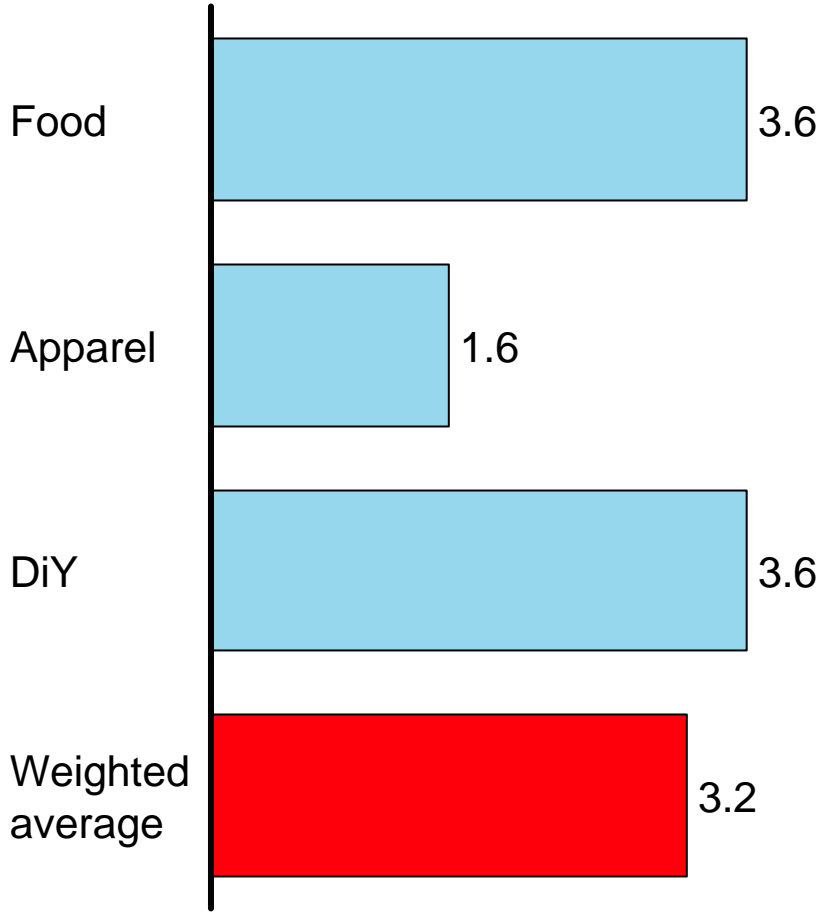
Labor

100%= 474.000 FTE



Potential productivity growth identified for each sub sector ranges from 1.6% to 3.6% per annum

Estimated productivity improvement 2006-2010 (CAGR, %)

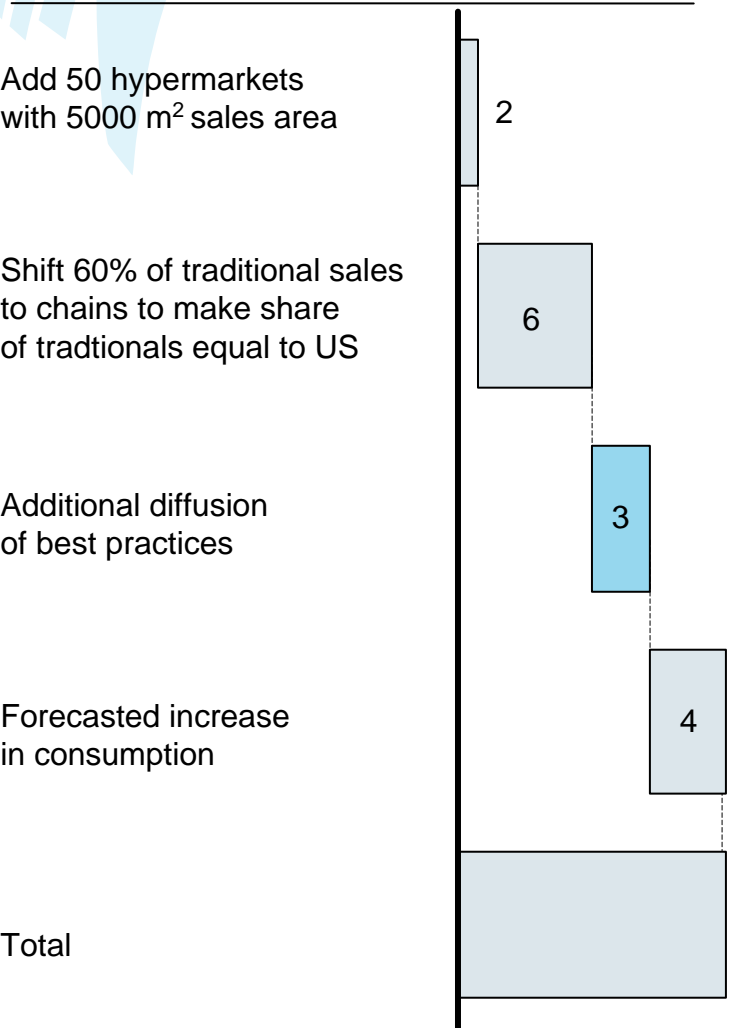


FEWER TRADITIONALS AND DIFFUSION OF BEST PRACTICES MUCH MORE IMPORTANT THAN OUT OF TOWN HYPERMARKETS

FOOD



Percentage productivity growth 2006-2010



Key assumptions

- 7**% of sales moves to hypermarkets at 27% higher productivity**
- 5% m² reduction in traditionals and supermarkets offsetting effect of additional m² from hypermarkets by 50% flexible labor reduction
- 18% of total food labor taken out of traditionals. Sales now takes place in chains at 34% higher productivity
- Typically 15% productivity improvement from move to best practices
- Applies to 20% of activities
- 8% forecasted increase in consumption in next 4 years
- Multiplied by 50% flexible labor increase

Implications

- Short term negative effect by increase in total sales area (-1%), resulting in increased competition
- Long term positive effect because of less productive formats leaving the market, decreasing sales area
- Effect may be even higher because of structural higher competitive pressure on all food-formats
- Decreasing share/number of traditionals and increasing diffusion of best practices through more competition, shareholder and customer pressure much more important to increase productivity
- Economic growth/consumer spending major driver of productivity in retail and explains large portion of recent growth gap with US. Productivity growth in NL expected to go up significantly just from current recovery in consumer retail spending

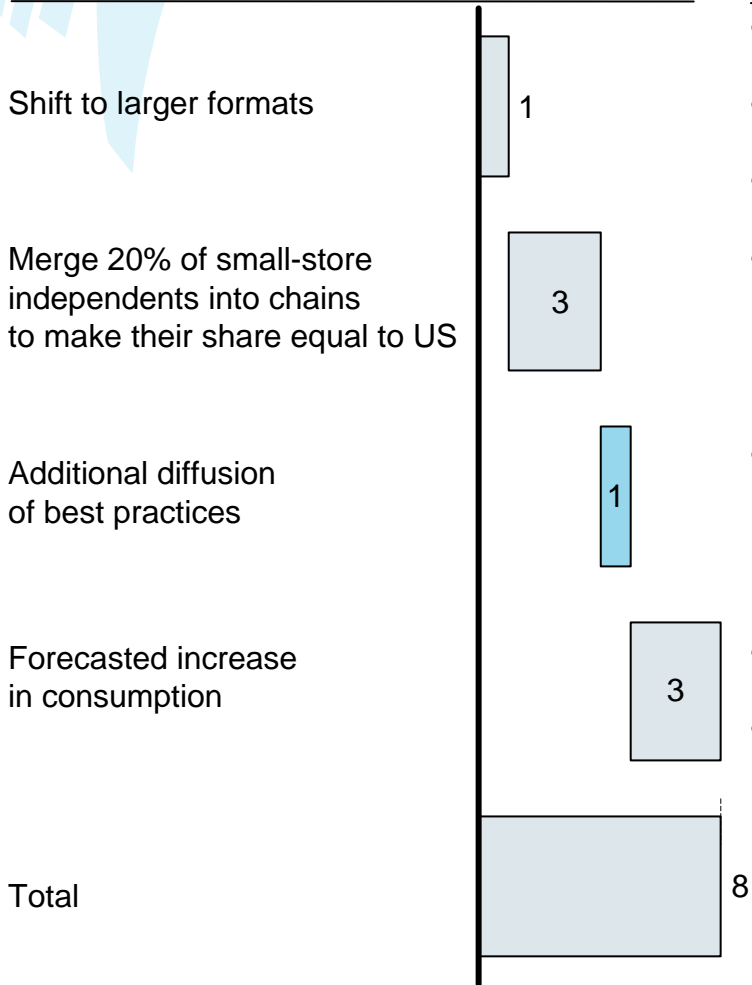
3.6%

* 5% extra m² at 40% higher sales density
 ** Excluding impact on productivity of apparel, included in analysis of sub sector apparel



Merging small-store independents into chains important for apparel

Percentage productivity growth 2006-2010



Key assumptions

- 3%* of apparel sales moves from discounter to large format at 28% higher productivity
- 2% m² reduction offsetting effect of additional m² from hypermarkets
- by 50% flexible labor reduction
- 8% of total apparel labor taken out of small-store independents. Sales now takes place in chains at 37% higher productivity
- Typically 10% productivity improvement from move to best practices applies to 10% of the activities
- 5% forecasted increase in consumption in next 4 years
- Multiplied by 50% flexible labor increase

Same implications as in food

1.6%

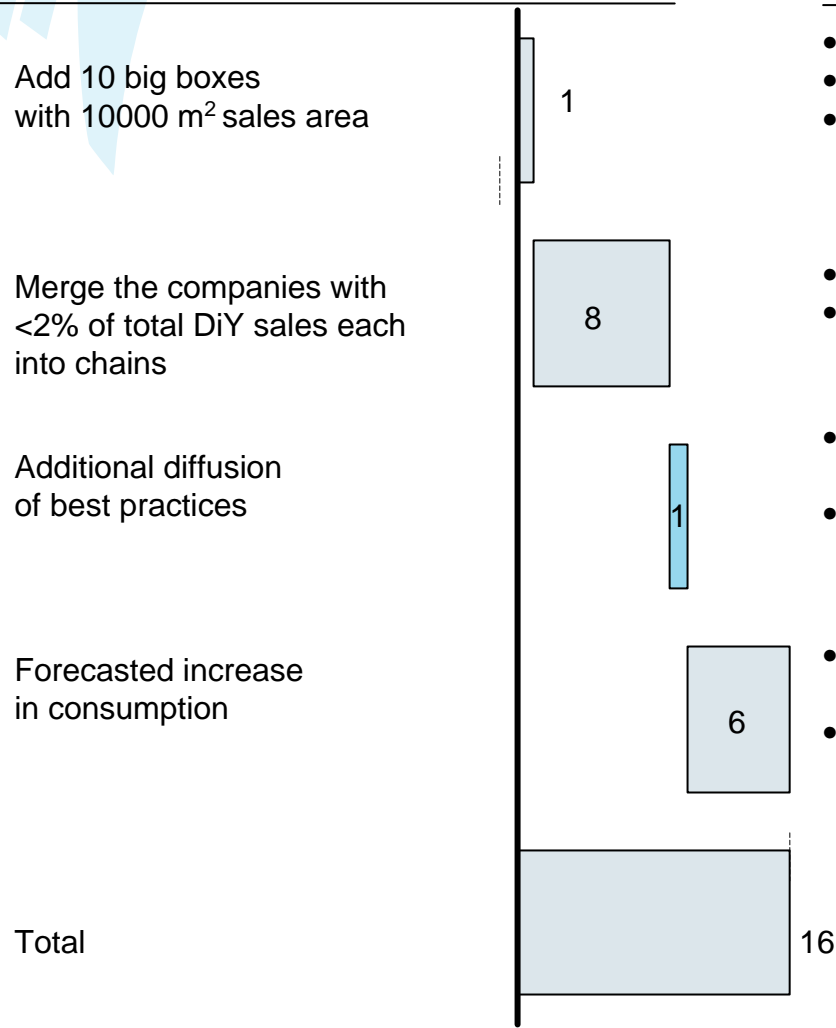
* 2% extra m² at 80% higher sales density

** Constant sales, 2% more m² with 50% extra flexible labor per m²



Consolidation of small store independents key in diy

Percentage productivity growth 2006-2010



Key assumptions

- 4% of sales moves from small to large
- at 40% higher productivity
- 3% m² reduction offsetting effect of additional m² from big boxes by 50% flexible labor reduction
- 31% of sales from small to medium
- At 27% higher productivity
- Typically 10% productivity improvement from move to best practices
- Applies to 10% of activities
- 13% forecasted increase in consumption in next 4 years
- Multiplied by 50% flexible labor increase***

Largest potential from consolidation of small-store independents into chains (with medium sized stores)

* Constant sales, 3% more m²

** As seen in U.S.

*** DIY consumption forecast not available, estimated by total durable consumption

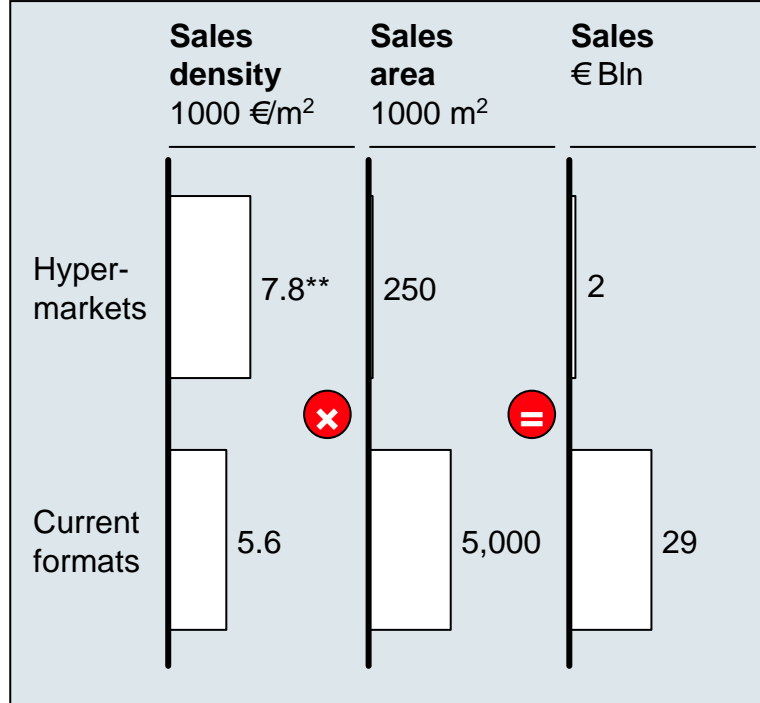
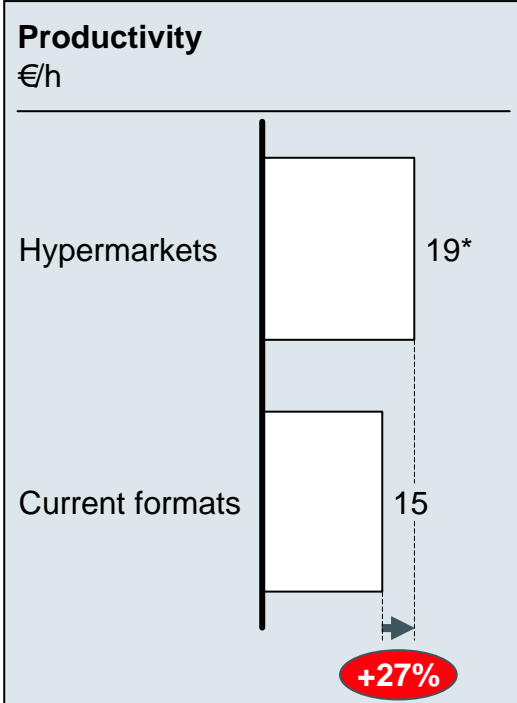


Due to long planning cycle and high investments allowing big out-of-town boxes has relatively limited short term productivity improvement potential

Out-of-town big boxes are 27% more productive than the current formats

50 big boxes would cover The Netherlands...

...but only represent 7% of total sales



- Allowing 50 big boxes would decrease sector productivity due to increase in sales area
- If sales area increase is fully offset by other shop closures, the impact on productivity in Food is significantly lower than that of other opportunities (i.e., 1.9point% improvement in total in 4-10 years)
- Additional productivity increase in Apparel is also lower than other opportunities (i.e., 1% in total in 4-10 years)

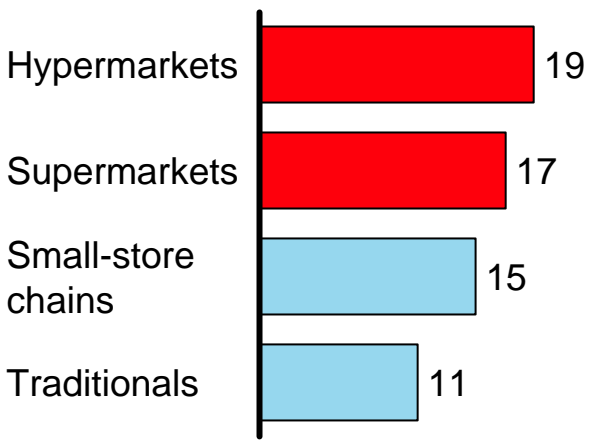
* 21 if apparel sales are included, productivity ratio hypermarket-supermarket assumed equal to U.S.

** Sales density ratio hypermarket-other assumed equal to US, as total sales density NL higher than U.S.

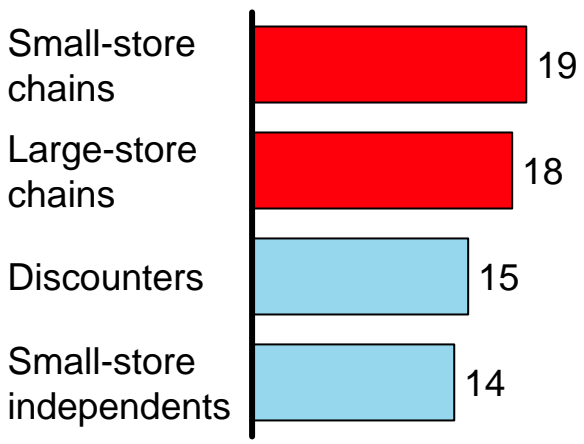


Chains and larger format retailers have higher productivity

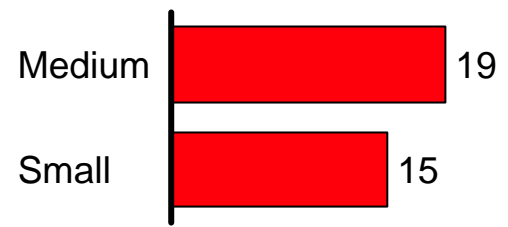
Food, labor productivity
€/hr



Apparel, labor productivity
€/hr



DIY labor productivity
€/hr



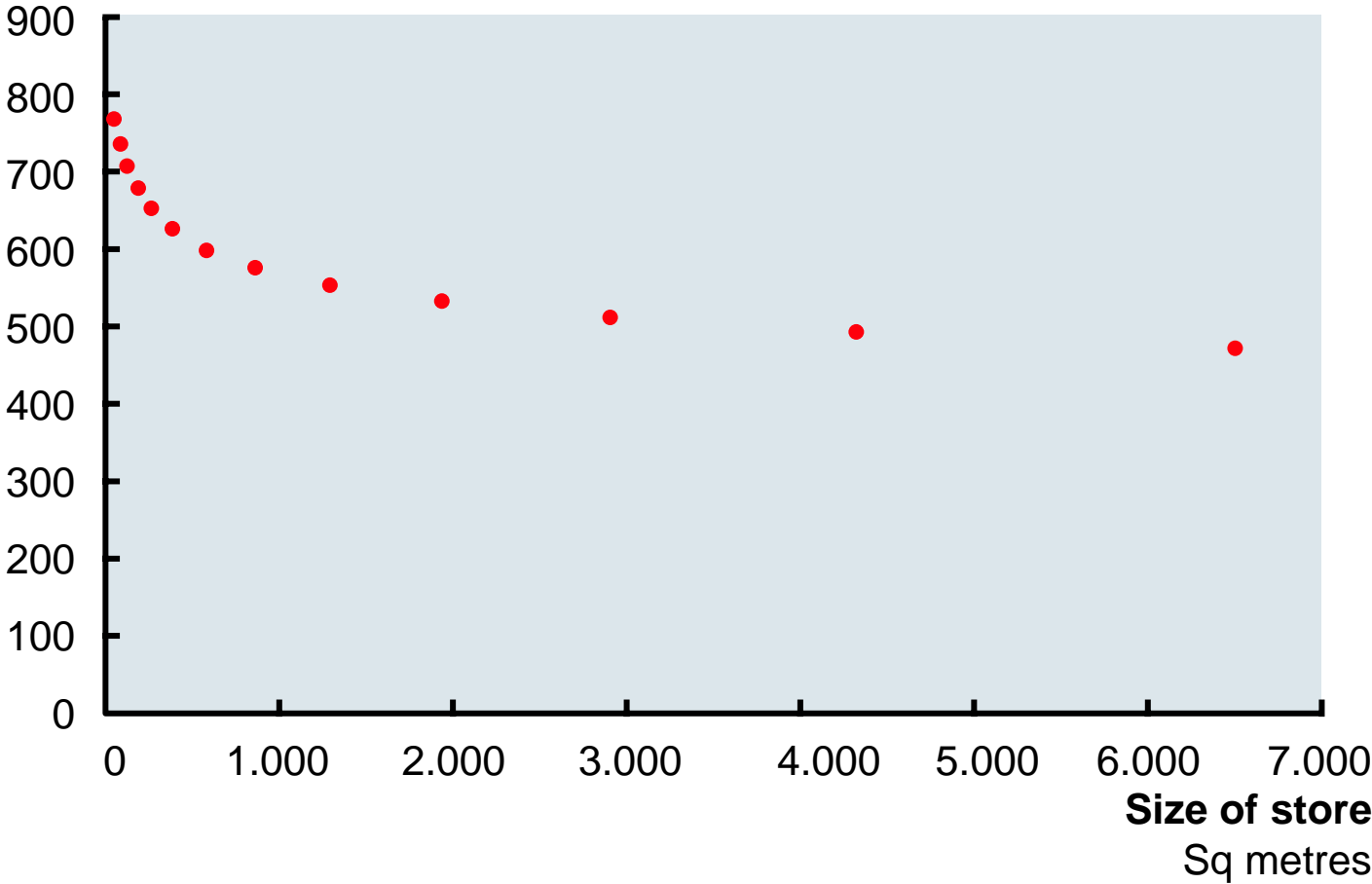
Source: Locatus, CBS, team analysis



Bigger stores in food improve productivity

Example of economies of scale in staff costs by store size

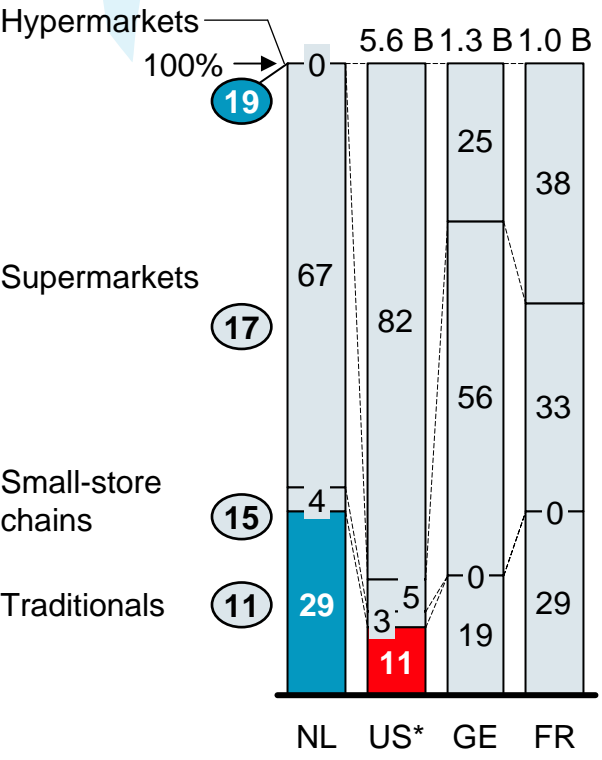
Costs
£ per sq
metre



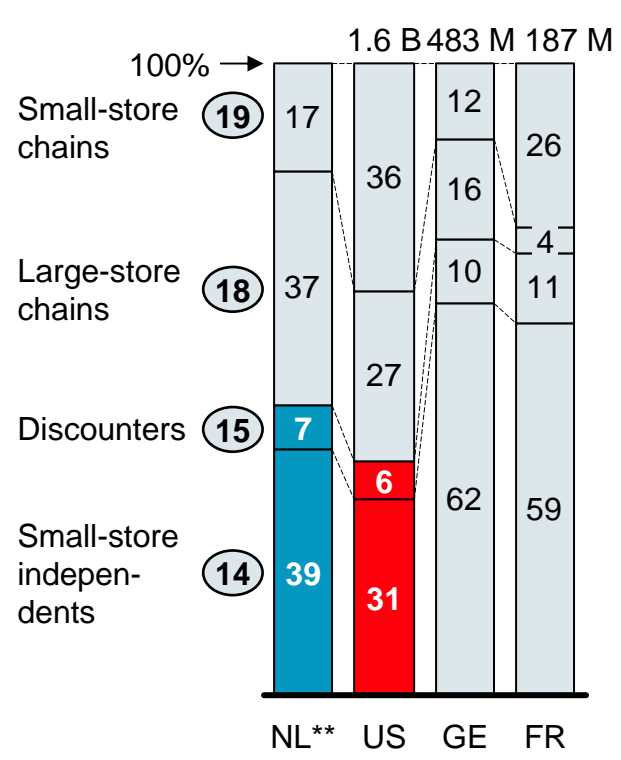
A significantly larger share of smaller formats in The Netherlands drives lower productivity

○ Productivity NL (€/h) 2000, price level 1997
 ● Estimate, based on US

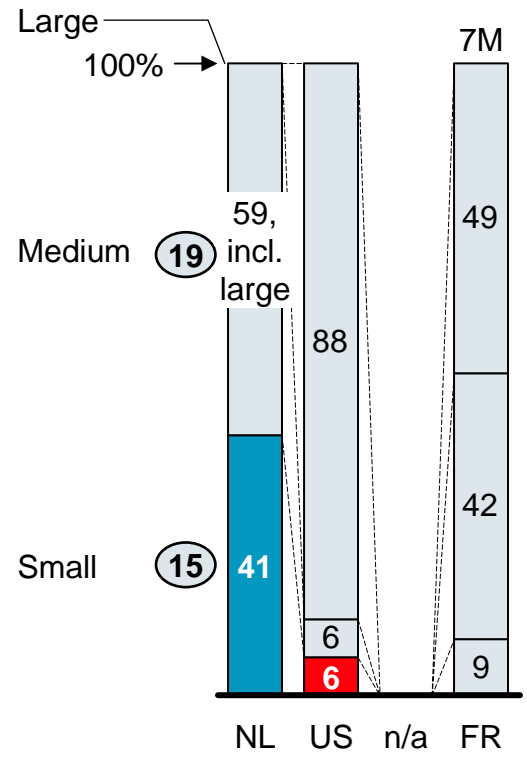
Food, labor hours (%), 2002



Apparel, labor hours (%), 2000



DIY (m2), 2004










* 2000
 ** 2003
 *** 1000-3000 m²

Note: U.S. DIY estimate with sales 2005 in building materials and supplies, hardware, and other
 Source: Locatus, MGI analysis, INSEE, Census, Hoovers, Compustat, Chain source guide, Annuaire CTCOE, Diane, Textilwirtschaft, Klartext, Marcus, M+M Euro data, financial reports, BEA, VNU, BLS, BFS, EHI, StBA, IFH, Gemaba, B&H, Dähne Verlag



Average store size in food is smaller than optimal scale

Formule	Aantal winkels	Winkelvloeroppervlak	Gemiddelde vloeroppervlakte per winkel
	670	780,489	1,165
	469	406,452	867
	393	364,609	928
	285	289,668	1,016
	397	216,655	546
	217	163,536	754
	220	158,124	719

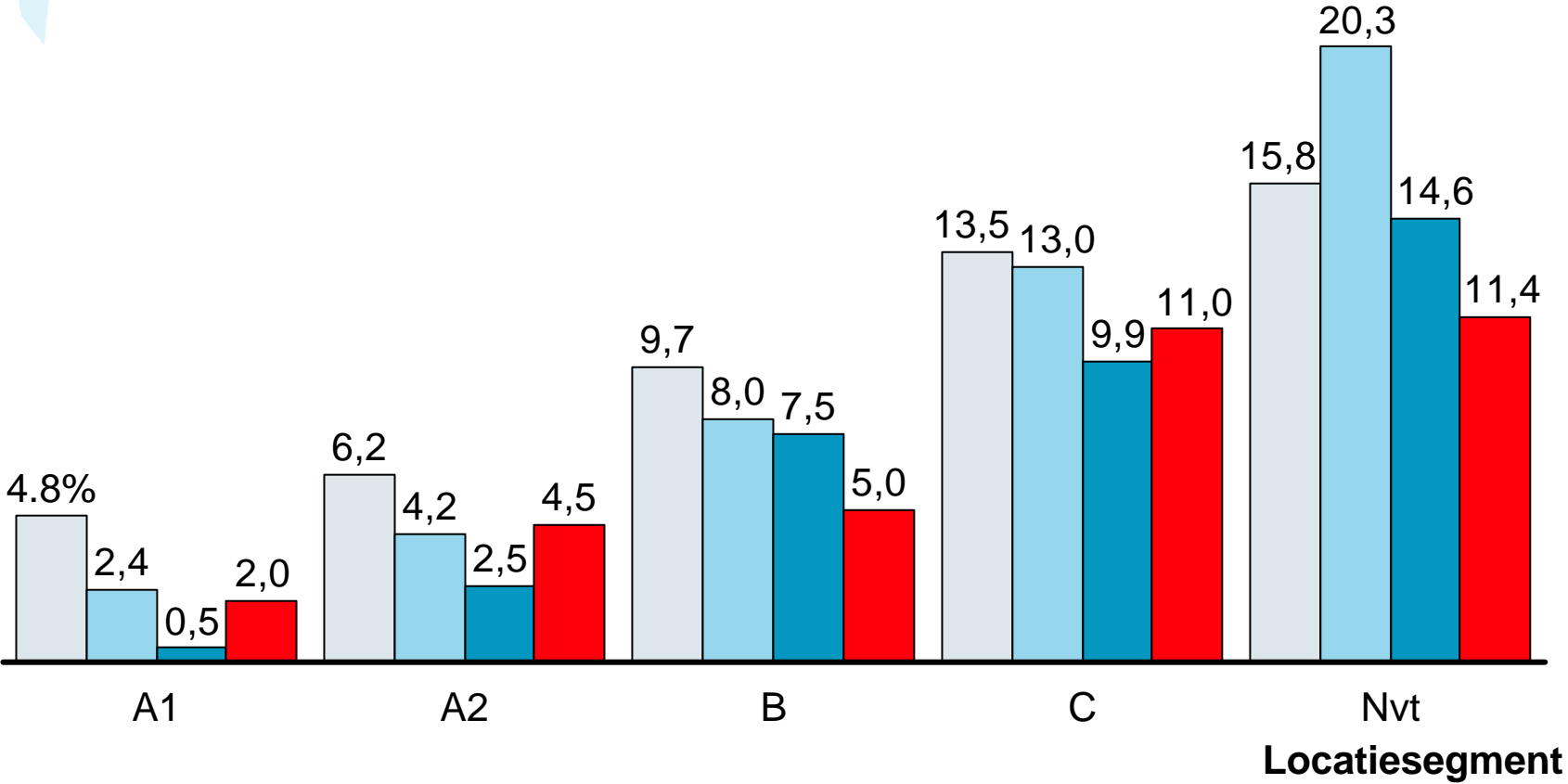


Vacant store locations 1

Little room for entry; little vacant big stores on good locations

Incidentele leegstand; Percentage van totaal verkooppunten binnen segment

- <100 m²
- 100-250 m²
- 250-500 m²
- 500 m²>

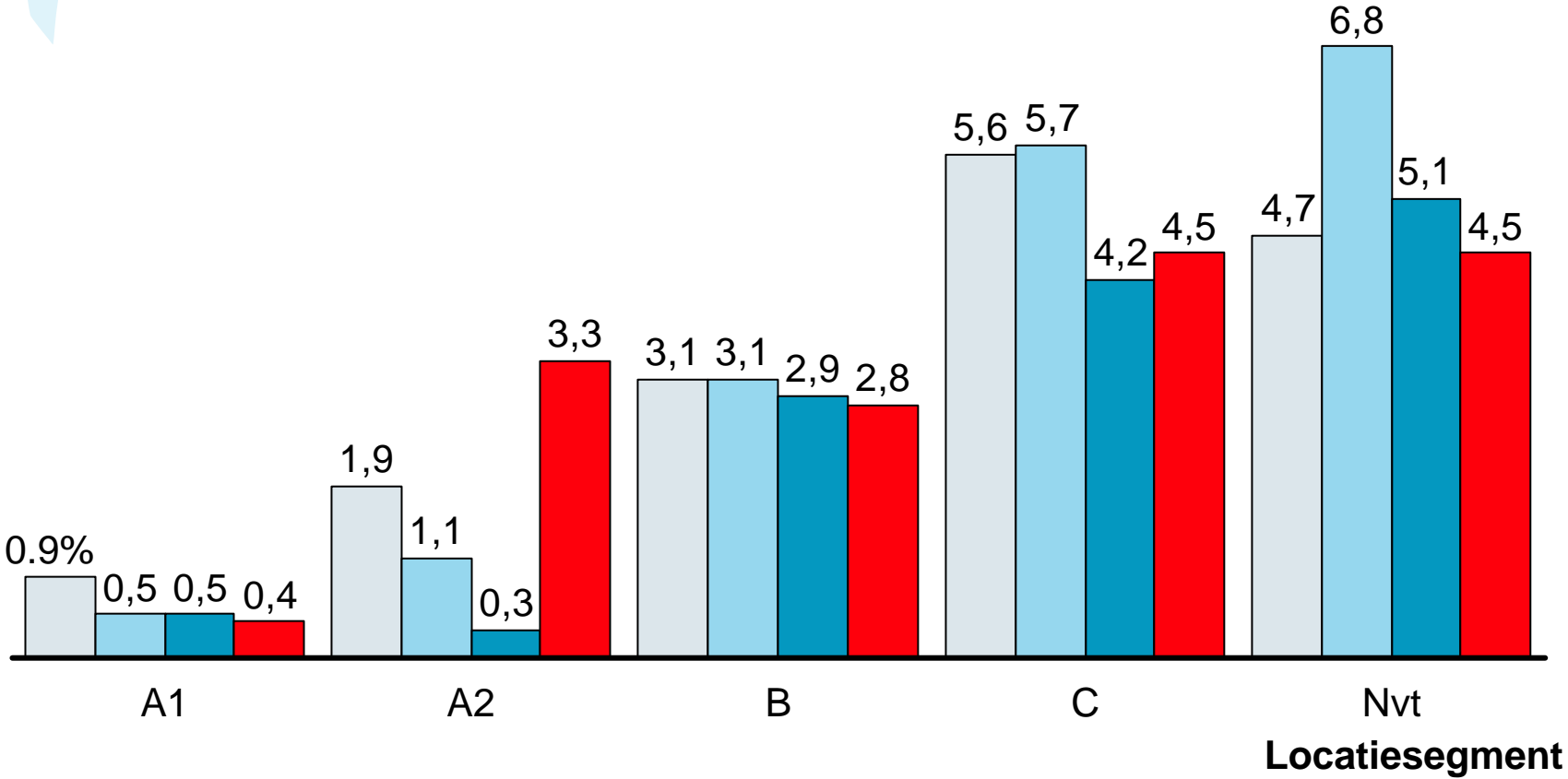


Vacant store locations 2

Too much space for stores on low-traffic locations and too many small stores

Structurele leegstand; Percentage van totaal verkooppunten binnen segment

- <100 m²
- 100-250 m²
- 250-500 m²
- 500 m²>



In The Netherlands, lower penetration of 'best practices'

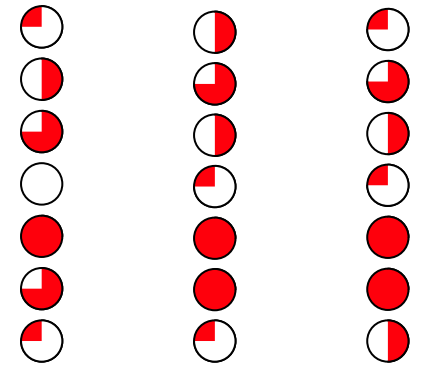
Not implemented FOOD
 Fully implemented

Penetration of modern retailing practices

NL US UK

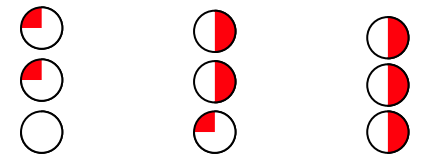
End-to-end supply chain optimization:

- RFID
- Automatic store-ordering
- Pre-sorting in DC
- Automated Distribution Centers
- Different supply chain per product (e.g. ambient/chilled)
- EDI
- Shelf-ready packaging



Store operations optimization:

- Lean (e.g., flexible checkout planning)
- Aligning performance pay/management with productivity
- Self-checkout



Commercial optimization:

- Advanced use of loyalty cards (data)



Productivity impact of 100% penetration estimated to be 25%



A potential of 2.2% additional annual productivity growth exists for the retail sector by removing barriers – By sub sector

Estimated productivity improvement 2006-2010 (CAGR, %)

■ Expected without policy changes
■ Expected impact from removing barriers



Key opportunities

- Merge 60% of traditionals into chains (1.5%)
 - Slow and non-transparent procedures (e.g., for vestiging)
 - Local market power due to MKB protectionism (e.g., productregulering, vestigingsbeleid, winkeltijden)
 - Low entry, high exit barriers for independents (e.g., long leasing periods)
 - Shopping behavior (i.e., daily neighborhood shopping in NL)
- Additional diffusion of best practices (0.7%)
- Allow 50 out-of town hypermarkets (0.4)
- Merge 20% of small-store independents into chains (0.7%)
 - Slow and non-transparent procedures (e.g., for vestiging)
 - Local market power due to MKB protectionism (e.g., vestigingsbeleid, winkeltijden)
 - Low entry, high exit barriers for independents (e.g., long leasing periods)
- Merge small companies into chains (1.9%)
 - Slow and non-transparent procedures (e.g., for vestiging)
 - Local market power due to MKB protectionism (e.g., vestigingsbeleid, winkeltijden)
 - Low entry, high exit barriers for independents (e.g., long leasing periods)



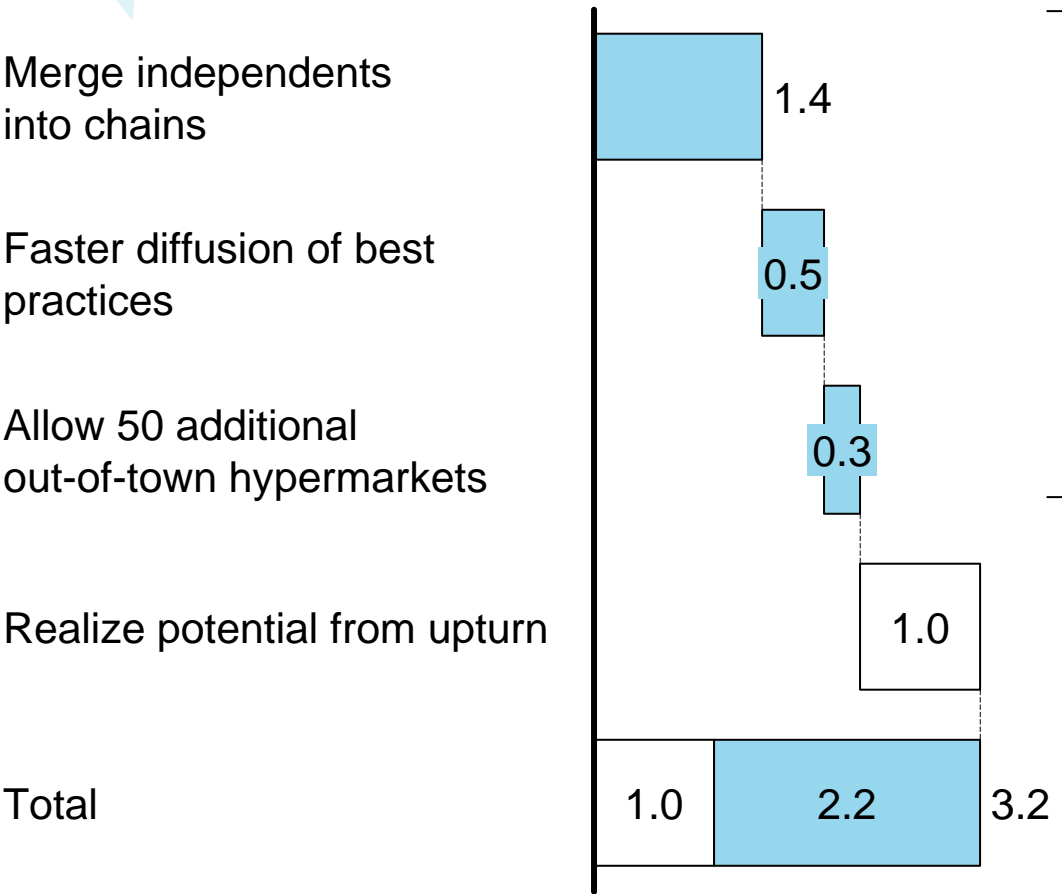
Potential of 2.2% additional annual productivity growth by removing barriers – By opportunity

Expected without policy changes
 Expected impact from removing barriers

Opportunities

Contribution to productivity CAGR (%)

Key barriers



- Limited market dynamism due to
 - Local policy inhibitions
 - High exit barriers
 - Concentrated market shares in Food and DiY

