



CONFIDENTIAL

Sector rapport: Groothandel



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 Groothandel

De Groothandel in Nederland behoort tot de wereldtop met een productiviteit van 50 euro/uur en productiviteitsgroei van 5.2% per jaar tussen 1998 en 2004. Omdat de sector ongeveer 10% van de totale private sector in toegevoegde waarde uitmaakt en het productiviteitsniveau ver boven het Nederlandse gemiddelde ligt, draagt de sector dan ook sterk bij aan de productiviteitsgroei van de Nederlandse economie. Alleen Duitsland overtreft Nederland met een productiviteitsniveau van 59 euro per uur en een productiviteitsgroei van 3.7%. Om deze voorsprong te behouden en het hoge productiviteitsniveau te benutten moet de sector (internationaal) expanderen en nieuw concurrentievoordeel aanboren.

Binnen de groothandel richt dit rapport zich op de subsectoren Machines, Bouwmaterialen, Elektrische Componenten en Sanitair (samen goed voor ongeveer de helft van de toegevoegde waarde in deze sector) en niet op Landbouwproducten, Voedsel, Olie, Gas, en Afval.

Er zijn goede mogelijkheden om de snelle productiviteitsgroei voor de komende vier jaar vol te houden op een niveau van 3.5% groei per jaar. De belangrijkste operationele factoren daartoe zijn: (1) het verder invoeren van 'best practices' bij vooral de opslag- en distributiecentra van middelgrote spelers, (2) het realiseren van schaalvergroting onder middelgrote spelers om overhead te reduceren en om inkoopvoordelen te realiseren (uit onze analyse blijkt dat door schaalvoordelen ongeveer 10-15% hogere productiviteit mogelijk is), (3) het verbeteren van commerciële vaardigheden bij hoger geschoold personeel en de praktijkgerichtheid van middelbaar personeel, (4) meer elektronisch bestellen met een uniforme productcodering door de keten, en tenslotte (5) het verhogen van de planningsflexibiliteit en verlagen van wachttijden door verruiming van venstertijden en geluidsnormen voor distributieactiviteiten.

De mogelijkheden voor expansie liggen vooral in het vergroten van het Nederlandse marktaandeel in de internationale handel (in plaats van lokale handel in buitenland) en in het uitrollen van de relatief hoog toegevoegde waarde activiteiten van Nederlandse groothandels (zoals technisch advies) in Europa.

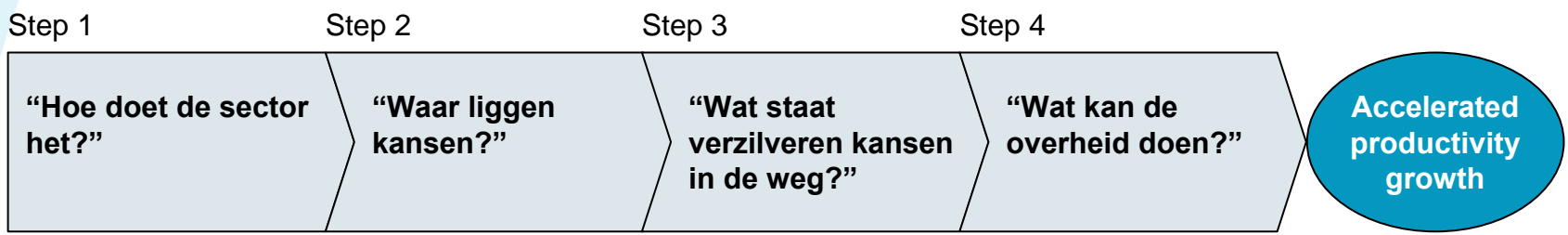
Het merendeel (ongeveer 2%-punt) van dit potentieel lijkt zonder beleidsveranderingen haalbaar. Er zijn echter ook enkele structurele barrières die volledige realisatie van het potentieel in de weg staan: (1) moeilijke bedrijfsoverdracht bij de grote groep kleine en middelgrote (familie)bedrijven door intransparantie van de markt en lage interesse van investeerders vanwege beperkte exit mogelijkheden, (2) beperkte penetratie van e-commerce (nu nog steeds minder dan 30% van de omzet zelfs in de hoogste gevallen) door fragmentatie en het ontbreken van productstandaarden, (3) onvoldoende commerciële dan wel praktijkgerichte opleidingen, (4) krappe en niet-uniforme venstertijden, en (5) hoge eisen omtrent ontslag.

Expansie van de sector wordt voornamelijk beperkt door gebrek aan internationale uniformiteit. Pluriforme Europese standaarden voor identieke producten en verschillende interpretaties van EU regels (zoals bijvoorbeeld over keurmerken) belemmeren de Nederlandse concurrentiepositie en de export.

Mogelijke implicaties voor het overheidsbeleid voor deze sector zijn: (1) verbeteren middelbaar-beroepsonderwijs (VMBO, MBO en HBO) door bijvoorbeeld het toelaten van private onderwijsinstellingen, (2) vergemakkelijken van bedrijfsoverdracht door steunen Alternext met fiscale stimulansen, (3) faciliteren van zelfgefinancierde sectorinitiatieven voor de ontwikkeling van uniforme productcodes en e-commerce, en (4) net als in Transport & Logistiek het verruimen van venstertijden, voertuigrestricties en geluids- en milieueisen.



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 burdenen

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

- “Terugtreiden”
- “Stimuleren”
- “Reguleren”
- “Ondernemen”

- Key sources**
- National accounts
 - CBS

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

- Policy makers



Samenvatting groothandel

1 Nederland bouwt momenteel haar internationale voorsprong in de sector groothandel verder uit. Zowel het niveau als de groei van de arbeidsproductiviteit in de Nederlandse sector groothandel is significant hoger dan in andere landen en dan het Nederlandse gemiddelde. Het niveau van arbeidsproductiviteit ligt op 50 euro per uur en de groei van productiviteit ligt om 5.2%. Om haar voorsprong te behouden en het hoge productiviteitsniveau te benutten moet de sector (internationaal) expanderen en op termijn nieuw concurrentievoordeel aanboren

2 Er zijn mogelijkheden om de productiviteit met 3.6% per jaar te laten groeien, vooral door verder stroomlijnen van processen, realiseren schaalvoordelen en door meer inzet van hoger gekwalificeerd personeel en (informatie-) technologie. De belangrijkste kansen zijn:

- Stroomlijnen van processen en verbeteren inrichting van opslag- en distributiecentra, vooral bij middelgrote bedrijven (+ 0.8%punt)
- Realiseren schaalvoordelen bij overhead en inkoop door consolidatie middelgrote bedrijven (+ 0.6%punt)
- Verbeteren commerciële inkoop -en verkoopstrategie (vaardigheden van hoger geschoold personeel) en praktijkgerichtheid van middelbaar geschoold personeel (+ 0.4%punt)
- Reduceren van het aantal foutieve leveringen en menselijke gegevensverwerking door meer elektronisch bestellen en uniforme product coderingen in de gehele keten (+ 0.4%punt)

De mogelijkheden voor expansie liggen vooral in het vergroten van het Nederlandse marktaandeel in de internationale handel en in het uitrollen van de relatief hoog toegevoegde waarde activiteiten van Nederlandse groothandels (zoals technisch advies) in Europa

3 Het merendeel (55%) van het verbeteringspotentieel is haalbaar zonder beleidsveranderingen, maar er zijn ook structurele barrières die realisatie van het volledige potentieel in de weg staan (zowel in de vorm een gebrek aan marktprikkels als in de vorm van beperkingen):

- Fragmentatie en gebrekkige samenwerking tussen kleine bedrijven bemoeilijkt het ontstaan van sectorbrede samenwerkingsvormen zoals gemeenschappelijk investeren in een geschikte e-commerce oplossing
- Onvoldoende commerciële dan wel praktijk gerichte opleidingen zorgen voor tekort geschikte werknemers
- Daarnaast zorgt de markt mogelijk voor onvoldoende prikkels om de verbetering door consolidatie snel te realiseren. Met de internationalisering van de sector en de opkomst van ICT zijn grote schaalvoordelen ontstaan die met name middelgrote bedrijven in het nadeel stelt. Een consolidatiegolf onder middelgrote bedrijven ligt dan ook in de verwachting. De snelheid waarmee deze consolidatie plaatsvindt wordt belemmerd door moeilijkheden bij financiering van aan- en verkoop, met name bij familiebedrijven

Expansie van de sector wordt beperkt, voornamelijk door gebrek aan internationale uniformiteit (pluriforme Europese standaarden voor identieke producten en pluriforme interpretatie van EU regels belemmert export, bijvoorbeeld lichtere eisen voor keurmerken en “zwarte” transacties in een aantal Zuid-Europese landen)

4 Overheidsbeleid gericht op het wegnemen van bovenstaande barrières ligt primair op het vlak van:

- Stimuleren sterkere overnamedynamiek, bijvoorbeeld door stimuleren van investeringen in MKB bedrijven door middel van (tijdelijk) belastingvoordeel gekoppeld aan Alternext
- Betere afstemming onderwijs op behoefte in de sector (eventueel uitgevoerd door private instellingen)
- Faciliteren van zelfgefinancierde sectorinitiatieven voor gezamenlijke ontwikkeling van e-commerce functionaliteit en uniforme productcodes (eventueel middels regelgeving)



To maintain and exploit the lead, the Netherlands need to expand (internationally) and push the productivity frontier

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

Rank	Country	Productivity €/hr	Labour Hr (*mln)	Value Added € (*bln)	Share of NFPB %	Productivity growth %	Labour growth %	Value Added growth %
1	Ger	59	2,080	122.0	6	3.7	-1.6	2.0
2	Nld	50	777	38.9	10	5.2	-0.4	4.7
3	Fin	48	178	8.5	7	2.9	0.8	3.7
4	Fra	44	1,382	60.7	6	4.6	-0.6	3.9
5	Us	42	10,795	451.9	6	3.6	-0.7	2.9
6	Dnk	39	272	10.7	9	3.6	-0.2	3.4
7	Uk	29	1,671	49.2	6	1.5	0.4	1.9
8	Swe	25	356	8.9	7	2.3	-0.7	1.6
NFPB*	Nld	33	8,171	273	100	2.2	-0.1	2.1
NFPB*	Us	39	169,386	6,613	100	3.6	-0.3	3.3

- **High productivity level**

- Above average productivity in the Netherlands (50 €/hour for wholesale vs. 33 for the Netherlands*)
- Second highest productivity internationally, lagging only Germany (at 59 €/hour)

- **High productivity growth** (5.2% productivity growth p/a, only lagging France and Germany)

- **Large share of value captured.** Wholesale represents a relatively large share of total private sector GDP (10%, which is the highest internationally)

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). Wholesale defined as wholesale trade, except for trade of motor vehicles

* NFPB: Non Farm Private Business Sector

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

Samenvatting groothandel

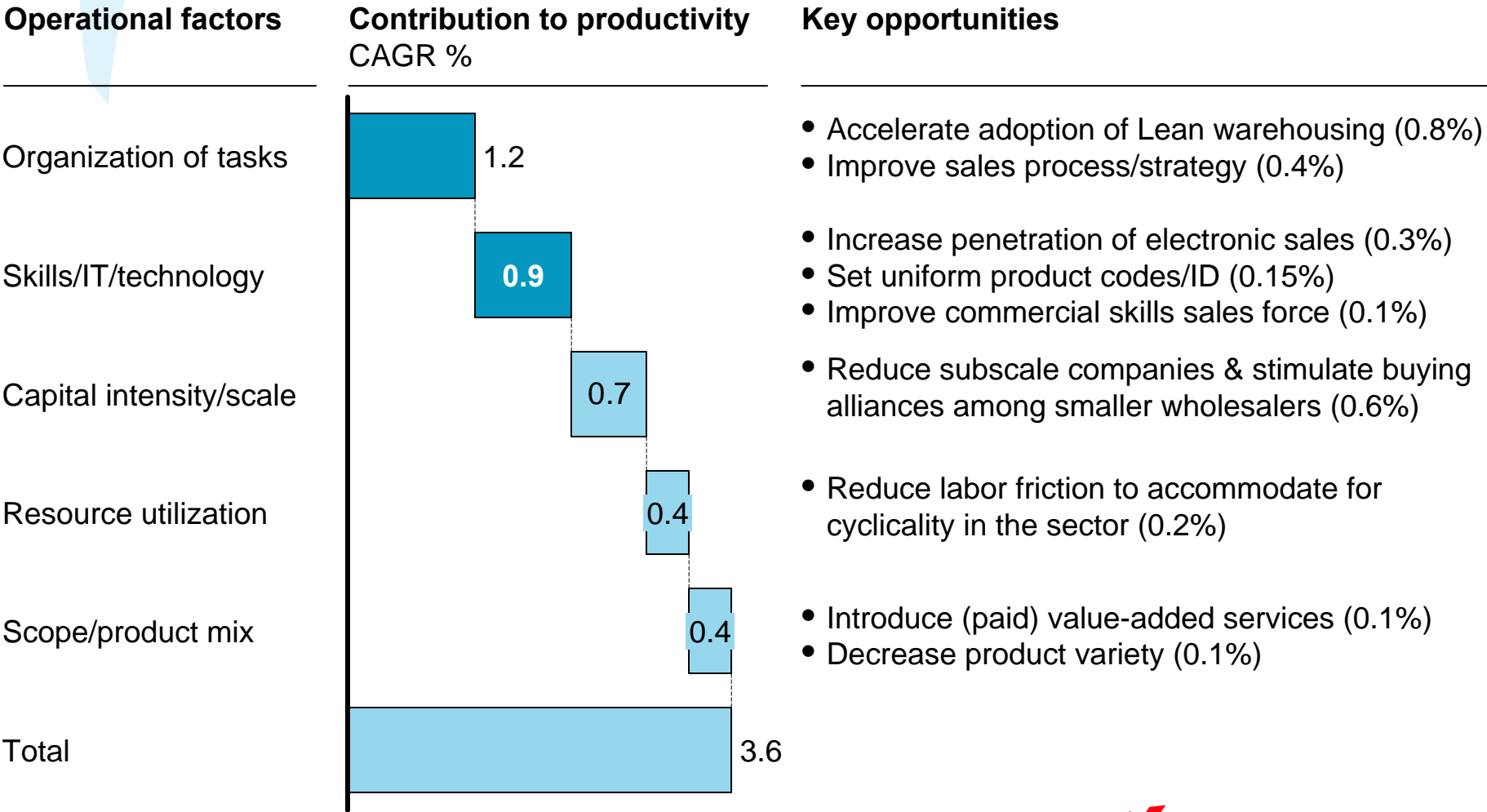
- 1** Nederland bouwt momenteel haar internationale voorsprong in de sector groothandel verder uit. Zowel het niveau als de groei van de arbeidsproductiviteit in de Nederlandse sector groothandel is significant hoger dan in andere landen en dan het Nederlandse gemiddelde. Het niveau van arbeidsproductiviteit ligt op 50 euro per uur en de groei van productiviteit ligt om 5.2%. Om haar voorsprong te behouden en het hoge productiviteitsniveau te benutten moet de sector (internationaal) expanderen en op termijn nieuw concurrentievoordeel aanboren
- 2** **Er zijn mogelijkheden om de productiviteit met 3.6% per jaar te laten groeien, vooral door verder stroomlijnen van processen, realiseren schaalvoordelen en door meer inzet van hoger gekwalificeerd personeel en (informatie-) technologie. De belangrijkste kansen zijn:**
 - **Stroomlijnen van processen en verbeteren inrichting van opslag- en distributiecentra, vooral bij middelgrote bedrijven (+ 0.8%punt)**
 - **Realiseren schaalvoordelen bij overhead en inkoop door consolidatie middelgrote bedrijven (+ 0.6%punt)**
 - **Verbeteren commerciële inkoop -en verkoopstrategie (vaardigheden van hoger geschoold personeel) en praktijkgerichtheid van middelbaar geschoold personeel (+ 0.4%punt)**
 - **Reduceren van het aantal foutieve leveringen en menselijke gegevensverwerking door meer elektronisch bestellen en uniforme product coderingen in de gehele keten (+ 0.4%punt)**

De mogelijkheden voor expansie liggen vooral in het vergroten van het Nederlandse marktaandeel in de internationale handel en in het uitrollen van de relatief hoog toegevoegde waarde activiteiten van Nederlandse groothandels (zoals technisch advies) in Europa
- 3** Het merendeel (55%) van het verbeteringspotentieel is haalbaar zonder beleidsveranderingen, maar er zijn ook structurele barrières die realisatie van het volledige potentieel in de weg staan (zowel in de vorm een gebrek aan marktprikkels als in de vorm van beperkingen):
 - Fragmentatie en gebrekkige samenwerking tussen kleine bedrijven bemoeilijkt het ontstaan van sectorbrede samenwerkingsvormen zoals gemeenschappelijk investeren in een geschikte e-commerce oplossing
 - Onvoldoende commerciële dan wel praktijk gerichte opleidingen zorgen voor tekort geschikte werknemers
 - Daarnaast zorgt de markt mogelijk voor onvoldoende prikkels om de verbetering door consolidatie snel te realiseren. Met de internationalisering van de sector en de opkomst van ICT zijn grote schaalvoordelen ontstaan die met name middelgrote bedrijven in het nadeel stelt. Een consolidatiegolf onder middelgrote bedrijven ligt dan ook in de verwachting. De snelheid waarmee deze consolidatie plaatsvindt wordt belemmerd door moeilijkheden bij financiering van aan- en verkoop, met name bij familiebedrijven

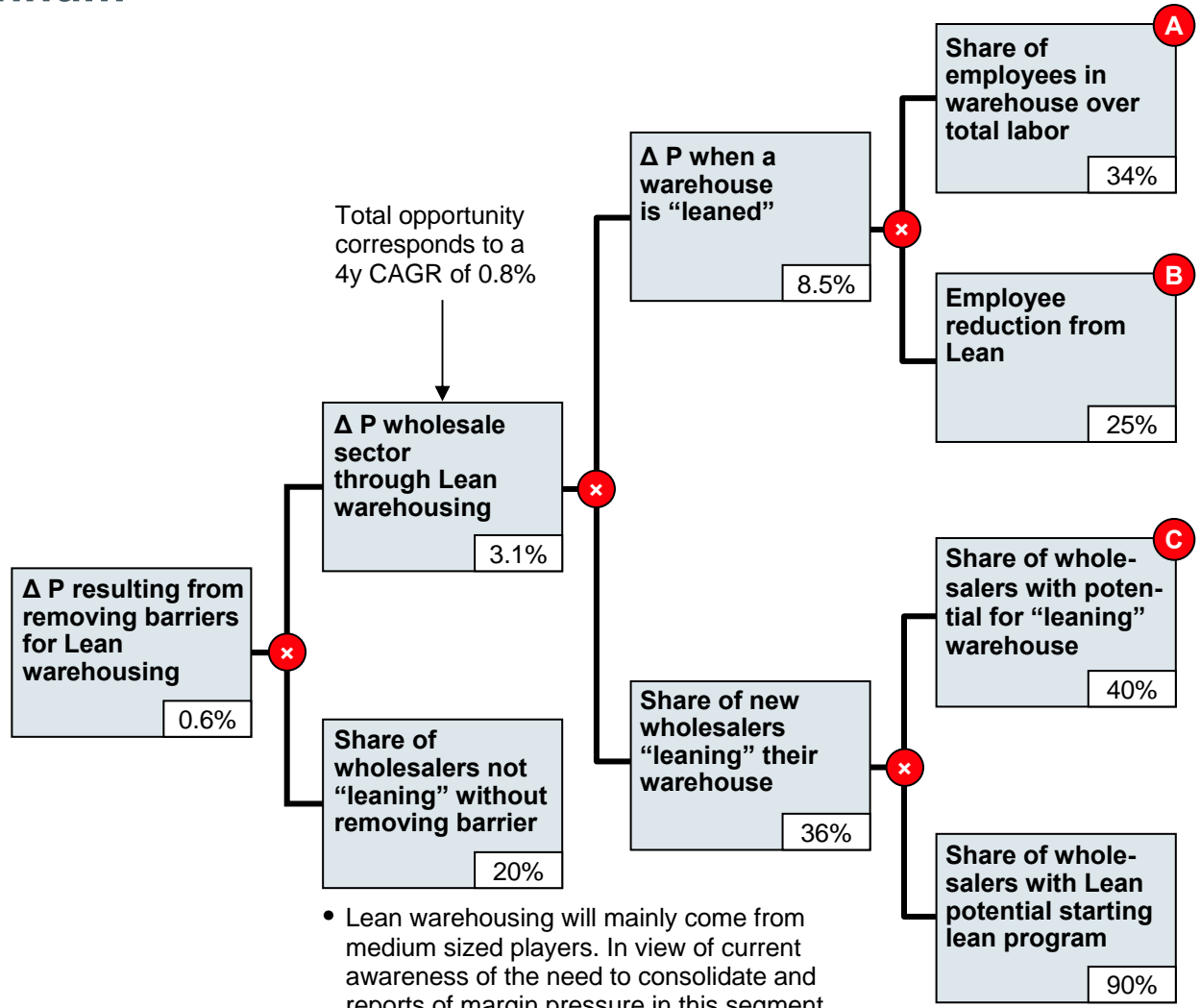
Expansie van de sector wordt beperkt, voornamelijk door gebrek aan internationale uniformiteit (pluriforme Europese standaarden voor identieke producten en pluriforme interpretatie van EU regels belemmert export, bijvoorbeeld lichtere eisen voor keurmerken en “zwarte” transacties in een aantal Zuid-Europese landen)
- 4** Overheidsbeleid gericht op het wegnemen van bovenstaande barrières ligt primair op het vlak van:
 - Stimuleren sterkere overnamedynamiek, bijvoorbeeld door stimuleren van investeringen in MKB bedrijven door middel van (tijdelijk) belastingvoordeel gekoppeld aan Alternext
 - Betere afstemming onderwijs op behoefte in de sector (eventueel uitgevoerd door private instellingen)
 - Faciliteren van zelfgefinancierde sectorinitiatieven voor gezamenlijke ontwikkeling van e-commerce functionaliteit en uniforme productcodes (eventueel middels regelgeving)



Potential productivity growth for the wholesale sector estimated at 4.1% per year, primarily from better organization of tasks and leverage of skills/technology



Accelerating adoption of Lean warehousing can increase productivity with 0.8% per annum

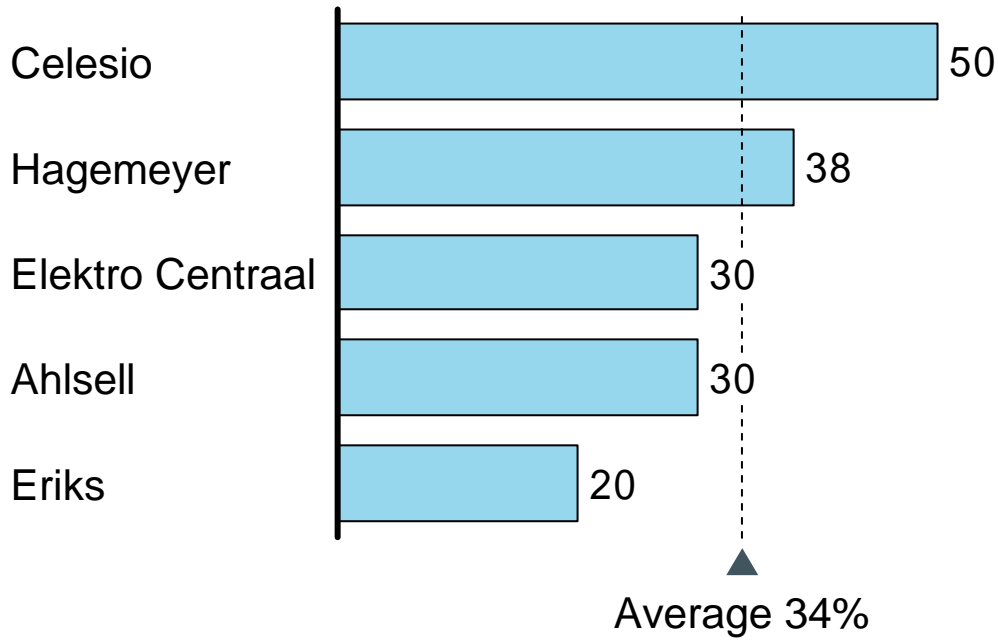


- Lean warehousing will mainly come from medium sized players. In view of current awareness of the need to consolidate and reports of margin pressure in this segment, we expect that the majority (80%) will already start Lean warehousing in the next 4 years



A Share of employees working in warehouse* is ~ 34%

Percent



* Companies shown are wholesalers in varying product categories (pharma, electrical components and mechanical components)



B Employee reduction in warehouse from implementing Lean methodologies ~25%

Common improvement areas in Lean programs

Two wholesalers who recently optimized their warehouse improved 22% in one case and 30% in another

Automation/modernization

- Implement conveyor system for (part of) warehouse
- Track products realtime with hand-held scanners connected by radio and barcodes
- Equipment productivity (forklift-truck design, cranes etc.)

“Nuts and bolts” improvements

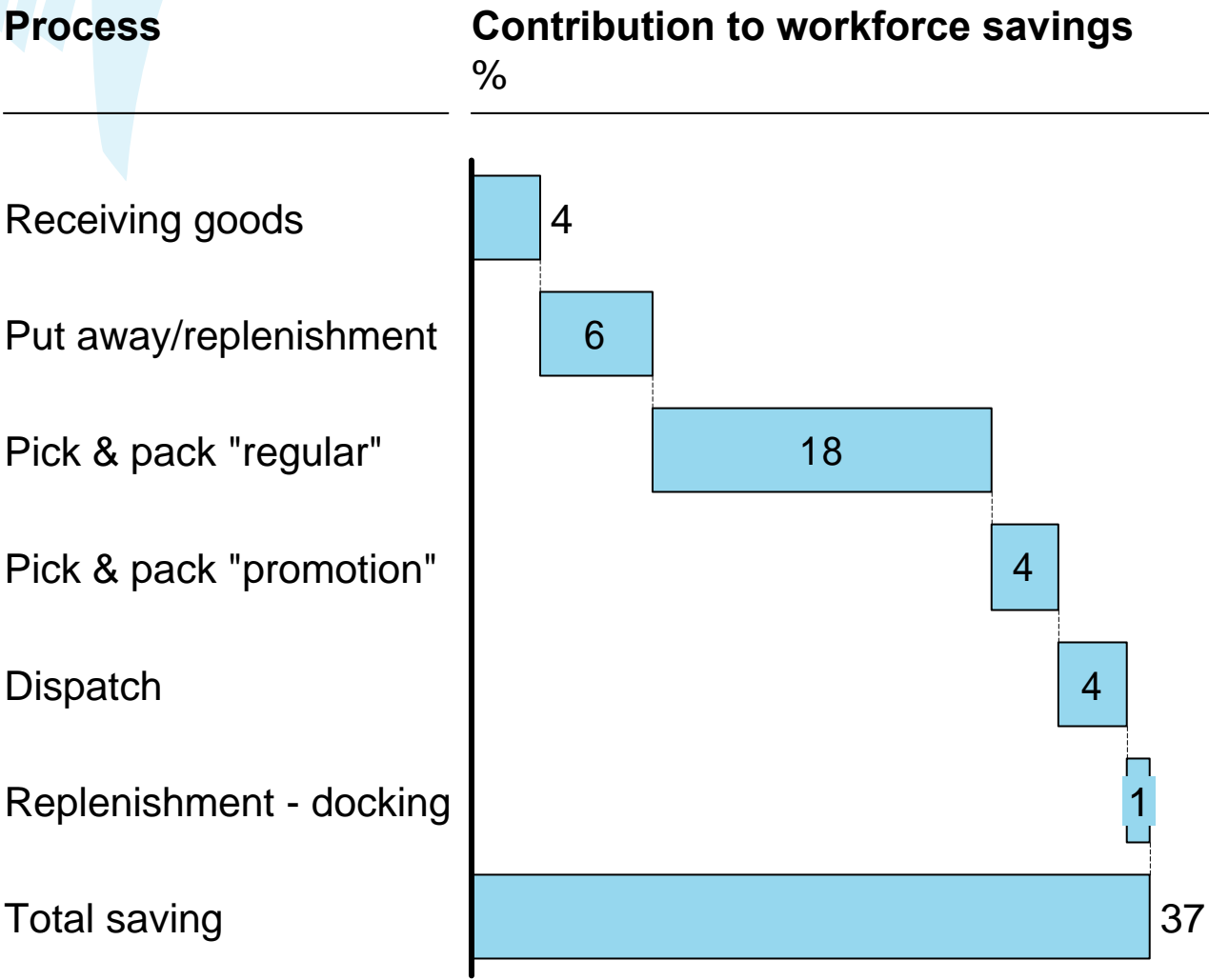
- Reduce distance between high turnover pallets and entry/exit doors
- Organize picking layout to minimize time consuming movements
- Ensure picking orders are ready at the start of the shift
- Implement incentive system for workers
- Improve picking techniques

McKinsey typically sees 20-30% warehouse productivity improvement after completion of Lean programs



B Employee reduction in warehouse from implementing Lean methodologies

DISGUISED
CLIENT EXAMPLE

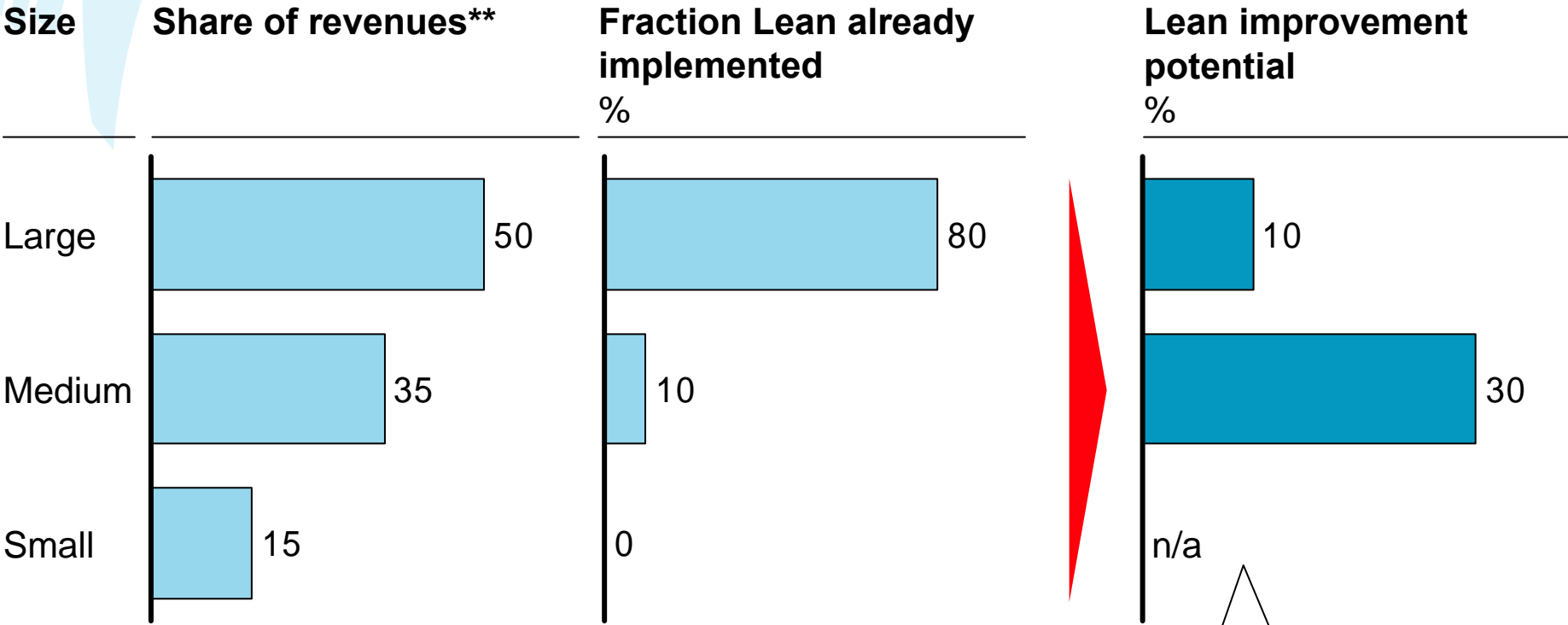


Workforce in warehouse reduced from 82 to 52 people



B 40% of wholesalers* can still work more efficiently through Lean transformations

Percent



Limited improvement potential through Lean transformation, as small wholesalers have insufficient scale to apply methodologies. They often use shared tasks (both order-intake and warehouse) or do not even have a warehouse

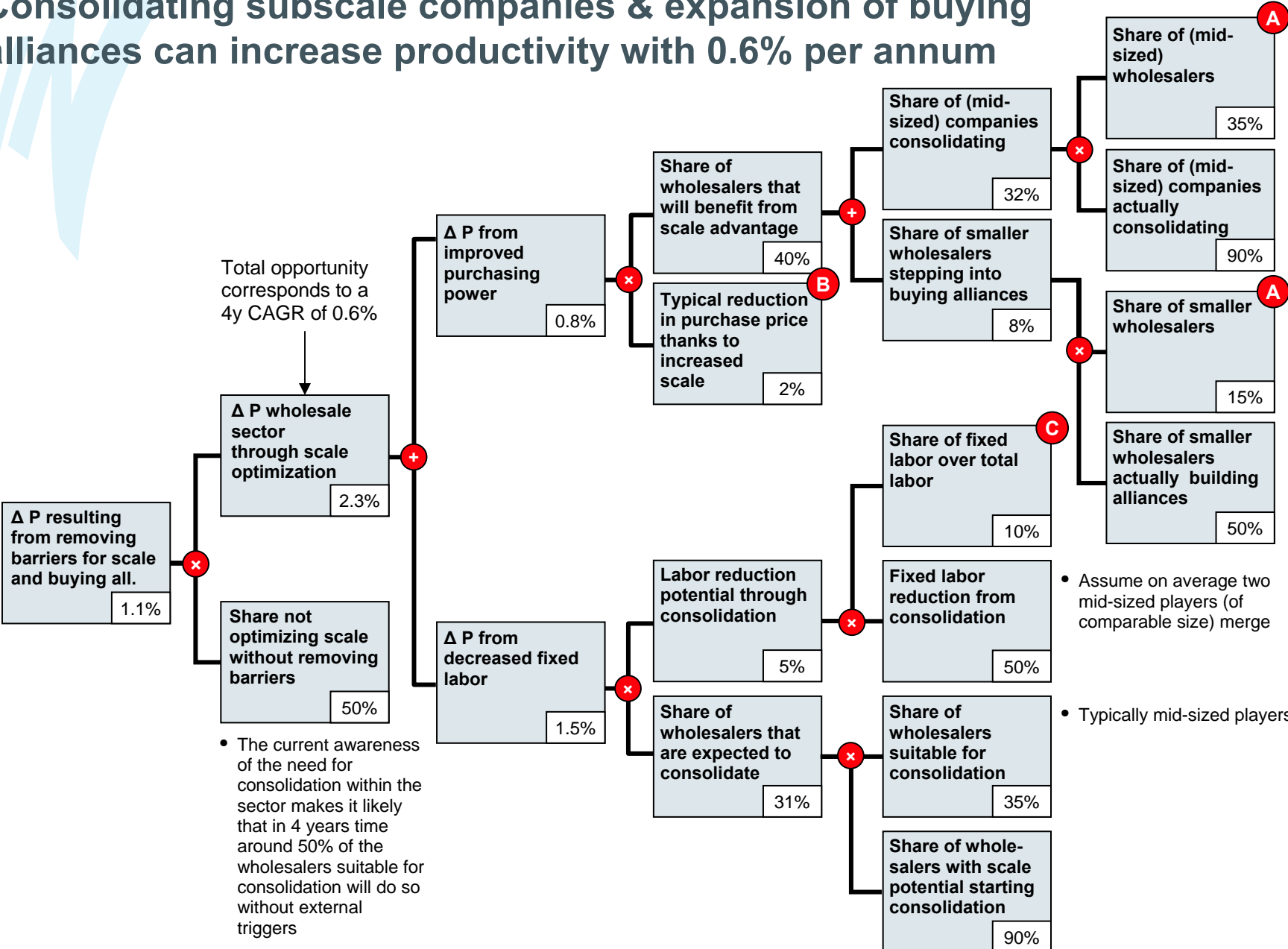
* In terms of revenue share

** Based on details of market structure for 6 subsectors: building materials, sanitary equipment, central heating equipment, mechanical parts, electrical parts, and pharmaceutical goods (see appendices)

Source: Company interviews; Team analysis

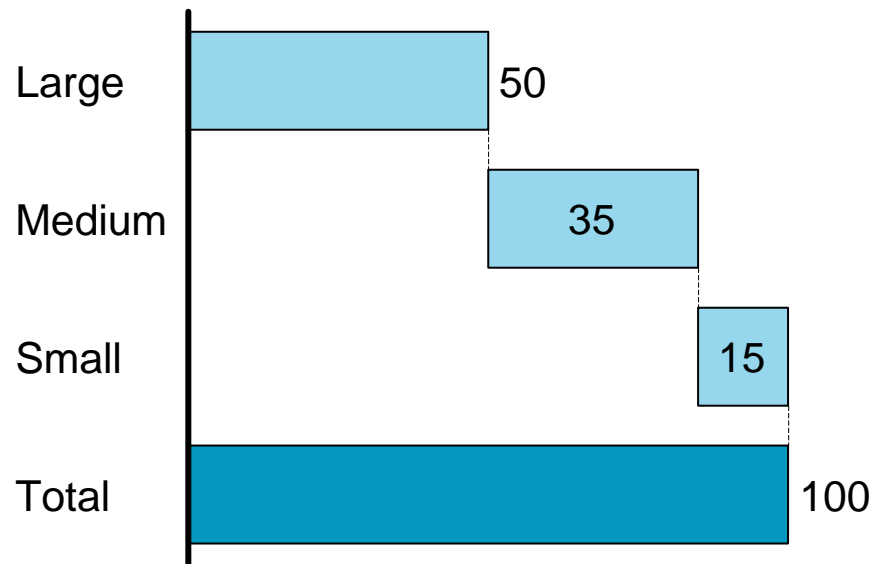


Consolidating subscale companies & expansion of buying alliances can increase productivity with 0.6% per annum



A Market share split between large, medium and smaller wholesalers

Share of revenues*, percent

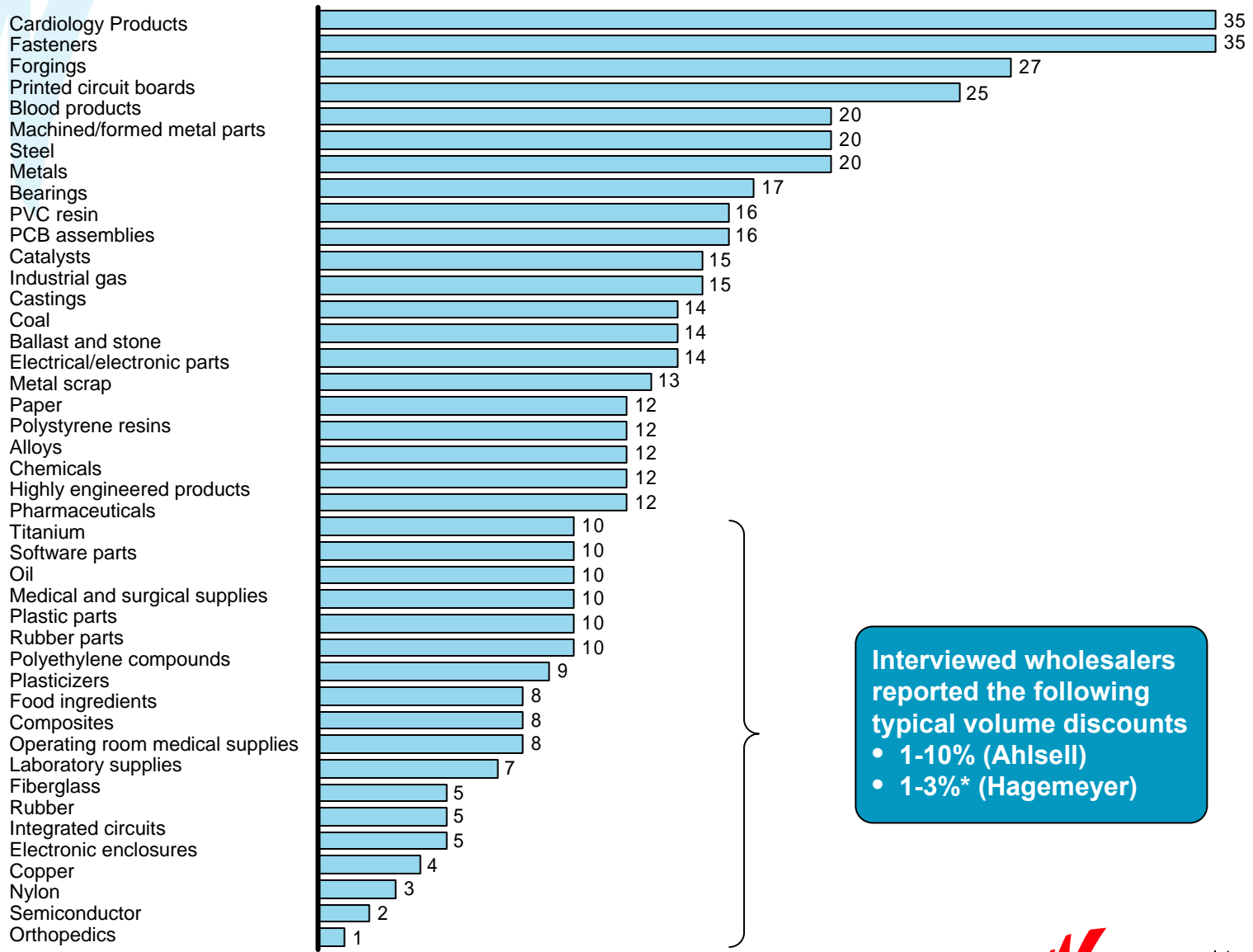


* Based on details of market structure for 6 subsectors: building materials, sanitary equipment, central heating equipment, mechanical parts, electrical parts, and pharmaceutical goods (see appendices)

Source: Company interviews; Team analysis



B Impact of scale on purchase price of goods



Interviewed wholesalers reported the following typical volume discounts

- 1-10% (Ahlsell)
- 1-3%* (Hagemeyer)

* 3% when doubling purchases from €50m to €100m



B Accelerated sourcing will typically target the indirect spend, leveraging volume to gain synergy value

DISGUISED
CLIENT EXAMPLE

Indications of opportunity

- Direct and indirect spend is very complimentary, thereby providing quick capture potential
- Headquarter locations are in close proximity
- Manufacturing sites are virtually all located in the Midwest region

Tools for capturing opportunity

- Capture indirect spend categories; focus on largest suppliers, categories first
- Evaluate barriers to synergy capture, specifically service contracts, IT platforms, etc.
- Create an direct and indirect commodity teams that will focus on 'quick win' opportunities defined by
 - Leverage price for same product/supplier at both companies
 - Leverage volume for same product/different suppliers

Estimation of Financial Impact

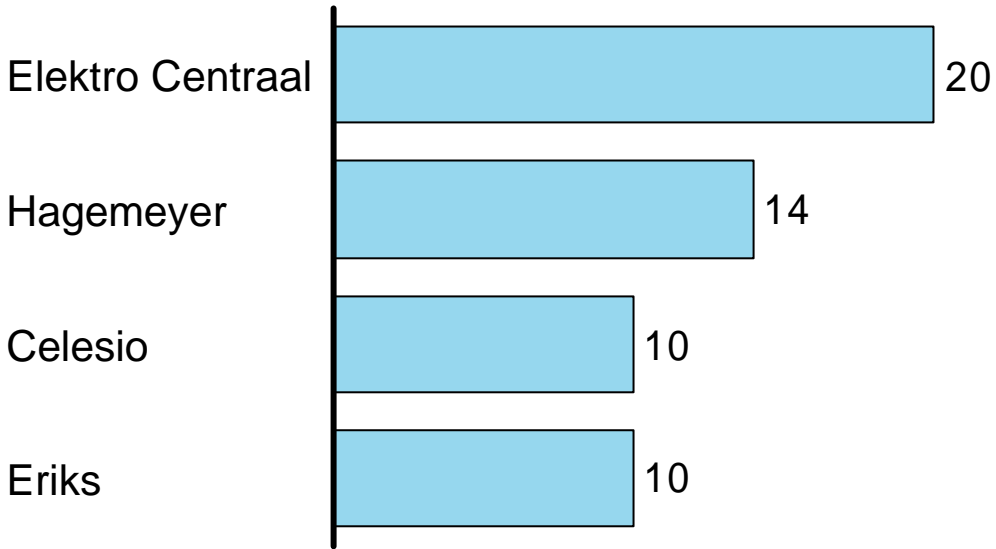
- Acquired company direct spend estimated at \$ 436 million dollars annually; 5% capture of \$ 436 million equals \$ 20 million
- Acquiring company direct spend estimated at \$ 1,167 million annually
 - 1% capture of \$ 1,167 million equals \$ 12 million
 - Estimate is on the low end of experience due to global procurement savings already captured at acquiring company

**Leveraging volume
can achieve 3 – 5%
reductions, with larger
potential for specific
categories**



C Share of fixed labor (overhead) over total labor

Percent



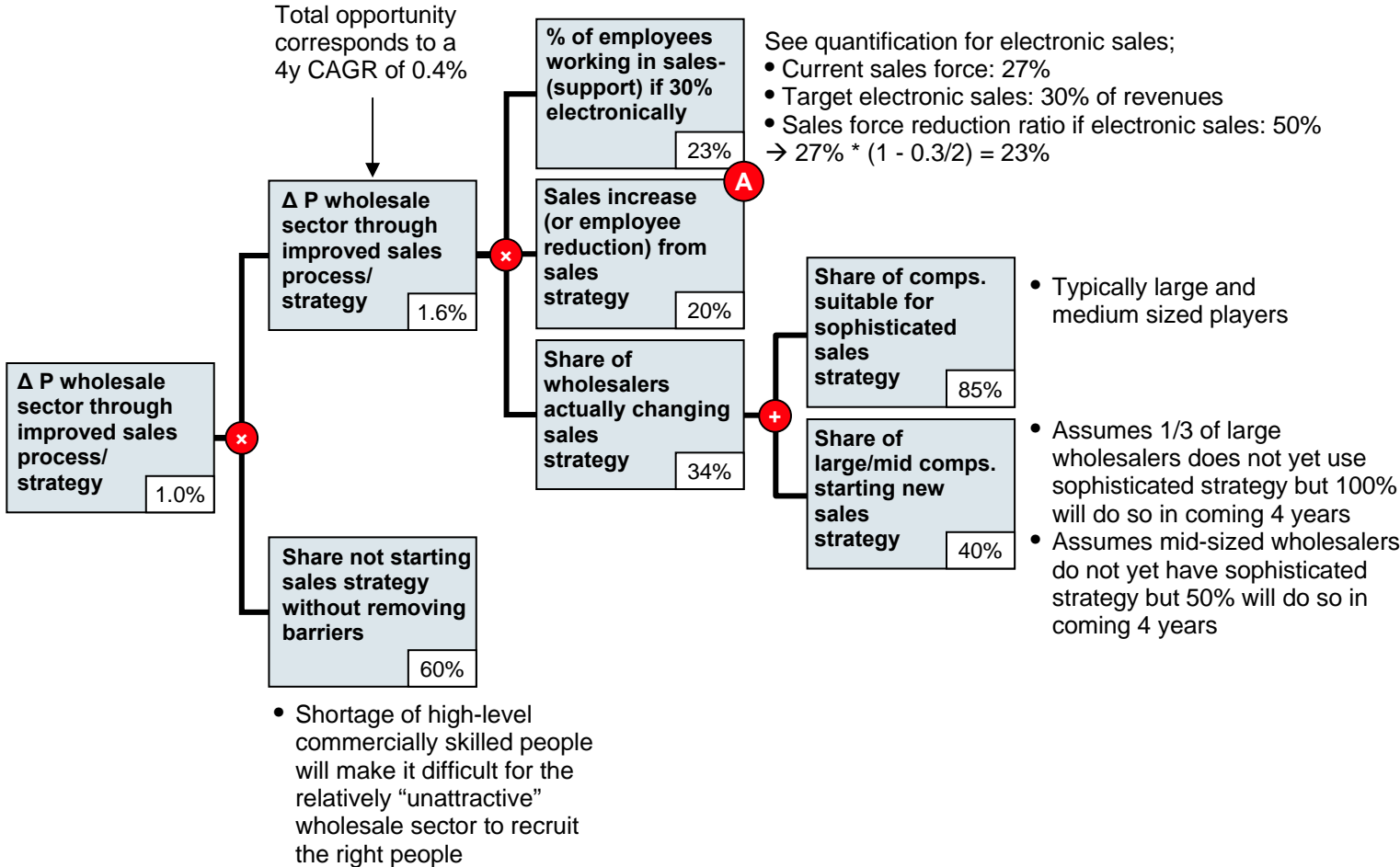
• Elektro Centraal is a very small wholesaler in The Hague
– Total of 17 employees, of which 3.5 fulfill overhead tasks such as financial reporting, employees' salary & insurance administration and management

* Total number of employees: Elektro Centraal (17), Hagemeyer NL (420), Celesio (~2000), Eriks (2066)

Source: Company interviews



Improving sales process/strategy can increase productivity with 0.4% per annum

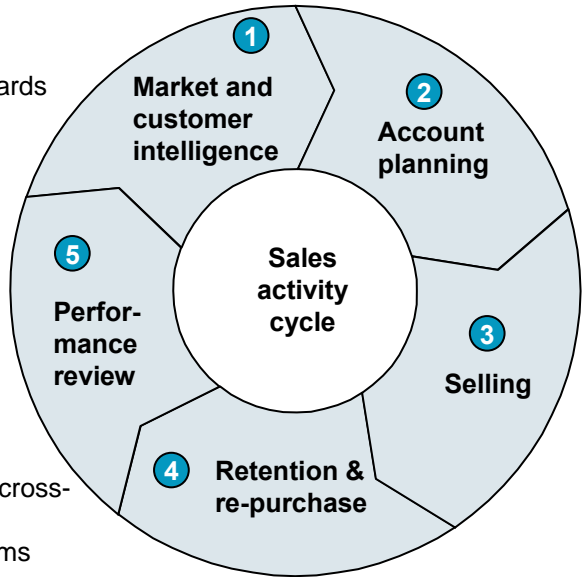


A Professional sales approach can lead to ~ 20% more sales or alternatively to comparable sales force reduction at constant sales

I. Core sales functions

- 5 • Performance measurement
 - KPI dashboards
 - Reporting/monitoring

- 4 • Service differentiation
- Campaign management (cross-sell, up-sell)
- Loyalty programs



- 1 • Market analysis
- Customer segmentation and prioritization
- Anticipative demand forecasting
- 2 • Account planning and target setting
- Tailored account plans and programs
- 3 • Lead generation/sales pipeline management
- Sales stimulation programs
- Activity planning (eg. perfect sales day)
- Product portfolio
- Channel marketing/trade promotions
- Delivery of goods (availability, speed)

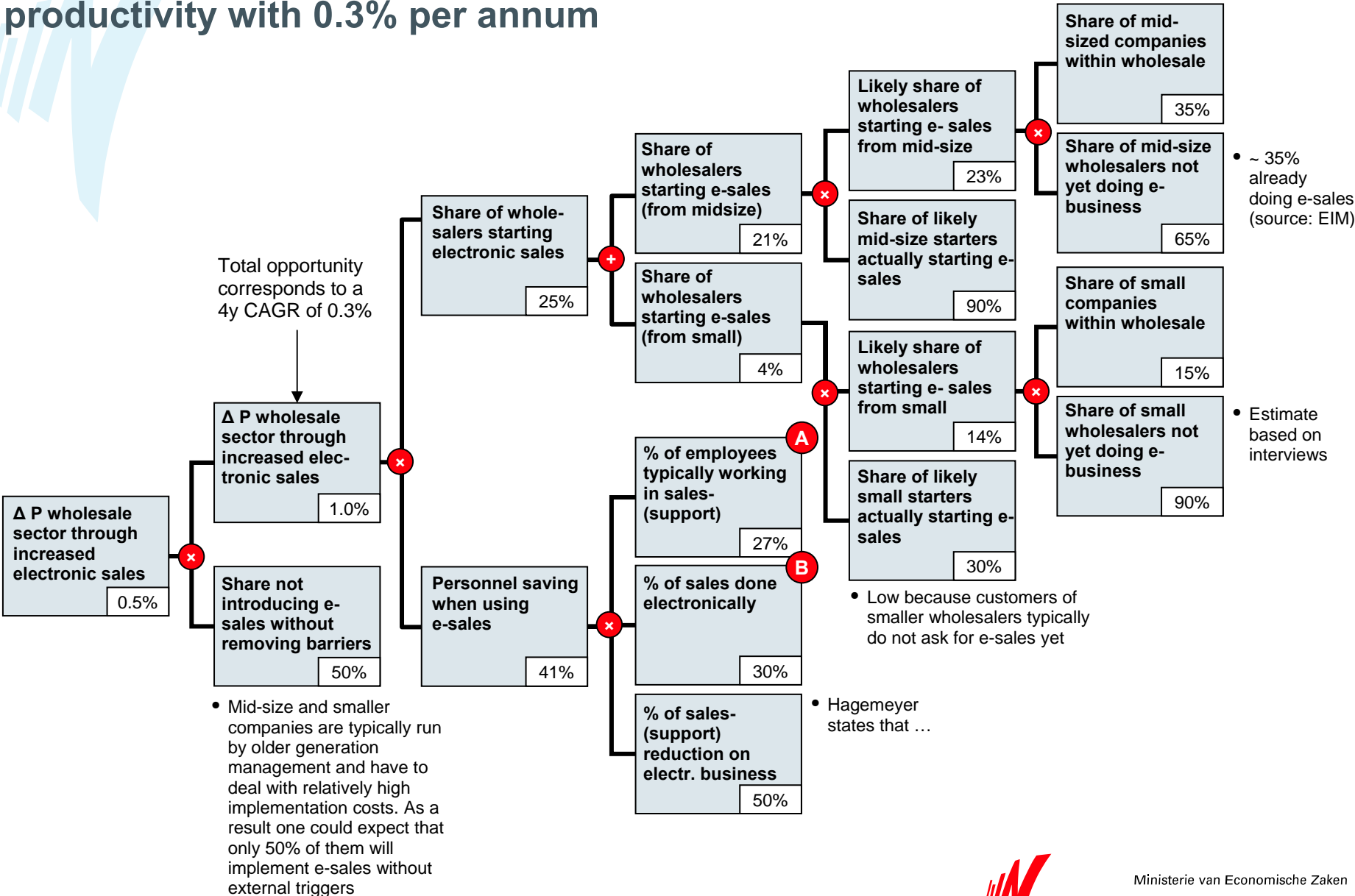
- **Impact at a German wholesaler:**
~20% increase of sales performance at constant margin
- **Impact at a Dutch media company:**
~ 25% revenue increase with only 6% sales force increase

II. Sales management functions

- 6 Sales force leadership (performance management)
- 7 Employee incentives and rewards (compensation)
- 8 Coaching and training
- 9 Sales organization set-up and sizing

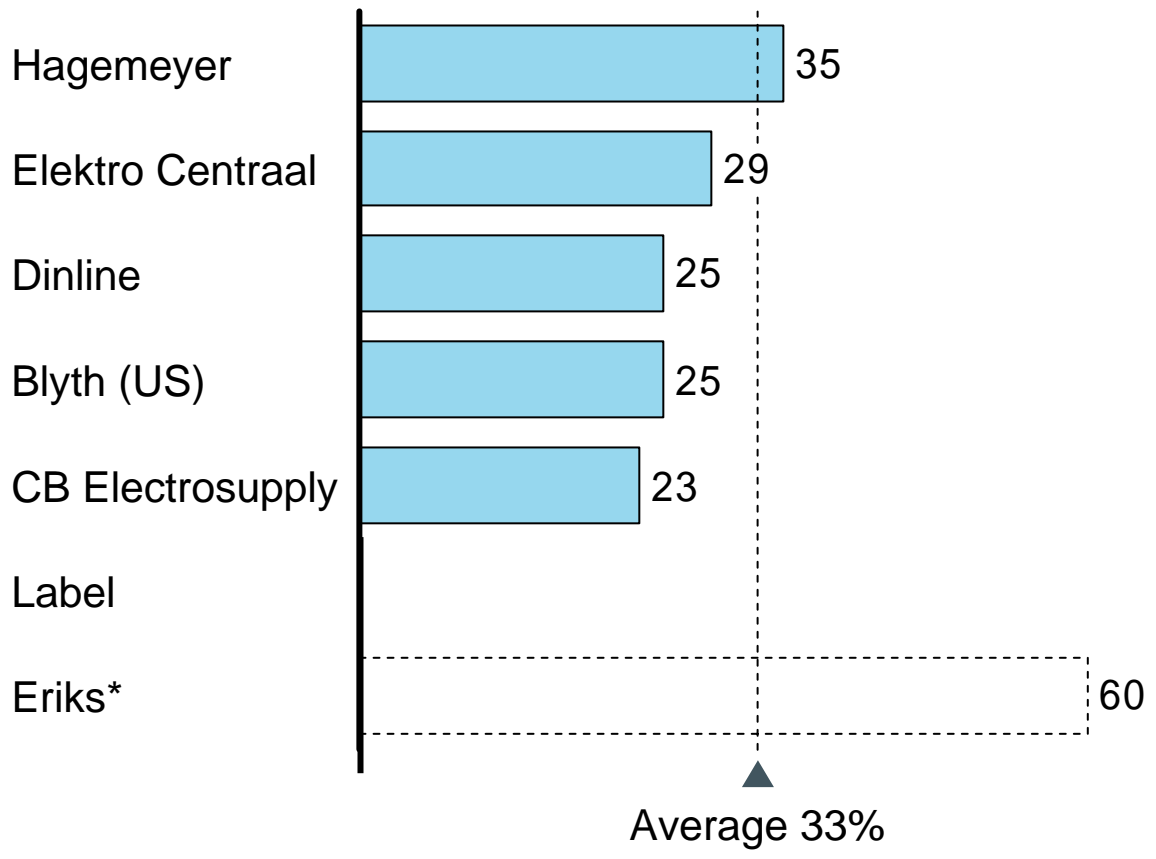


Increasing penetration of electronic sales can increase productivity with 0.3% per annum



A Share of employees working in salesforce* estimated ~ 27%

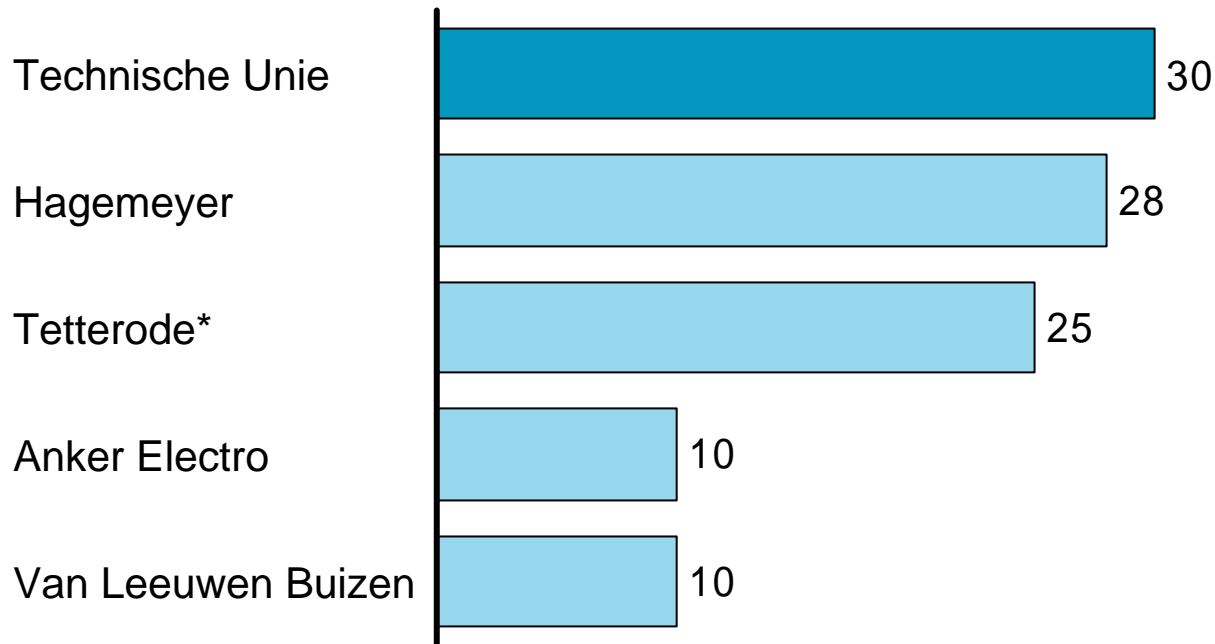
Percent



* Eriks clearly has above average sales force size. This is due to the fact that its Business Model is based on providing added value through technological advice to its, mainly, industrial customers. As a result, Eriks' sales force spends a lot of time in other activities than pure sales (cannot be fully eliminated through e-Sales)

B Best practice example in Dutch market currently sells 30% of its products via electronic sales

Percent

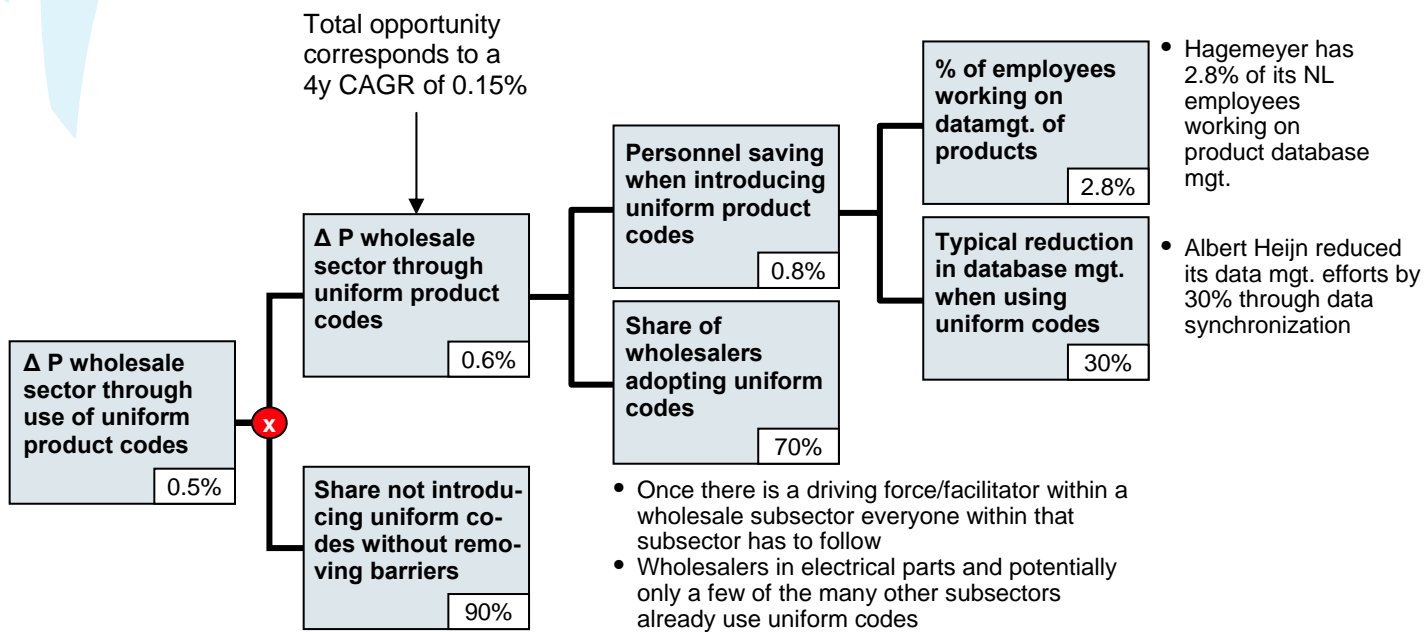


* 25% of Tetterode's turnover in supplies sales is done electronically (excludes graphical equipment)

Source: Company interviews



Harmonizing product codes/ID can increase productivity with 0.15% per annum



- Hagemeyer has 2.8% of its NL employees working on product database mgt.
- Albert Heijn reduced its data mgt. efforts by 30% through data synchronization

- Once there is a driving force/facilitator within a wholesale subsector everyone within that subsector has to follow
- Wholesalers in electrical parts and potentially only a few of the many other subsectors already use uniform codes

- For most wholesalers that are willing to use uniform codes, lack of a driving market force (who also makes initial investment) is the main reason not having done so yet

Not included in quantification:

- Positive impact on Service Level; Hagemeyer: “Keeping constant service level at around 98% is essential for us, falling back to 90% would mean we are out of business”
- Time and costs related to imperfect orders:
 - Invoice disputes
 - Sales order disputes
 - Return shipments
 - Emergency orders & deliveries



Samenvatting groothandel

- 1** Nederland bouwt momenteel haar internationale voorsprong in de sector groothandel verder uit. Zowel het niveau als de groei van de arbeidsproductiviteit in de Nederlandse sector groothandel is significant hoger dan in andere landen en dan het Nederlandse gemiddelde. Het niveau van arbeidsproductiviteit ligt op 50 euro per uur en de groei van productiviteit ligt om 5.2%. Om haar voorsprong te behouden en het hoge productiviteitsniveau te benutten moet de sector (internationaal) expanderen en op termijn nieuw concurrentievoordeel aanboren
- 2** Er zijn mogelijkheden om de productiviteit met 3.6% per jaar te laten groeien, vooral door verder stroomlijnen van processen, realiseren schaalvoordelen en door meer inzet van hoger gekwalificeerd personeel en (informatie-) technologie. De belangrijkste kansen zijn:
 - Stroomlijnen van processen en verbeteren inrichting van opslag- en distributiecentra, vooral bij middelgrote bedrijven (+ 0.8%punt)
 - Realiseren schaalvoordelen bij overhead en inkoop door consolidatie middelgrote bedrijven (+ 0.6%punt)
 - Verbeteren commerciële inkoop -en verkoopstrategie (vaardigheden van hoger geschoold personeel) en praktijkgerichtheid van middelbaar geschoold personeel (+ 0.4%punt)
 - Reduceren van het aantal foutieve leveringen en menselijke gegevensverwerking door meer elektronisch bestellen en uniforme product coderingen in de gehele keten (+ 0.4%punt)De mogelijkheden voor expansie liggen vooral in het vergroten van het Nederlandse marktaandeel in de internationale handel en in het uitrollen van de relatief hoog toegevoegde waarde activiteiten van Nederlandse groothandels (zoals technisch advies) in Europa
- 3** **Het merendeel (55%) van het verbeteringspotentieel is haalbaar zonder beleidsveranderingen, maar er zijn ook structurele barrières die realisatie van het volledige potentieel in de weg staan (zowel in de vorm een gebrek aan marktprikkels als in de vorm van beperkingen):**
 - **Fragmentatie en gebrekkige samenwerking tussen kleine bedrijven bemoeilijkt het ontstaan van sectorbrede samenwerkingsvormen zoals gemeenschappelijk investeren in een geschikte e-commerce oplossing**
 - **Onvoldoende commerciële dan wel praktijk gerichte opleidingen zorgen voor tekort geschikte werknemers**
 - **Daarnaast zorgt de markt mogelijk voor onvoldoende prikkels om de verbetering door consolidatie snel te realiseren. Met de internationalisering van de sector en de opkomst van ICT zijn grote schaalvoordelen ontstaan die met name middelgrote bedrijven in het nadeel stelt. Een consolidatiegolf onder middelgrote bedrijven ligt dan ook in de verwachting. De snelheid waarmee deze consolidatie plaatsvindt wordt belemmerd door moeilijkheden bij financiering van aan- en verkoop, met name bij familiebedrijven****Expansie van de sector wordt beperkt, voornamelijk door gebrek aan internationale uniformiteit (pluriforme Europese standaarden voor identieke producten en pluriforme interpretatie van EU regels belemmert export, bijvoorbeeld lichtere eisen voor keurmerken en “zwarte” transacties in een aantal Zuid-Europese landen)**
- 4** Overheidsbeleid gericht op het wegnemen van bovenstaande barrières ligt primair op het vlak van:
 - Stimuleren sterkere overnamedynamiek, bijvoorbeeld door stimuleren van investeringen in MKB bedrijven door middel van (tijdelijk) belastingvoordeel gekoppeld aan Alternext
 - Betere afstemming onderwijs op behoefte in de sector (eventueel uitgevoerd door private instellingen)
 - Faciliteren van zelfgefinancierde sectorinitiatieven voor gezamenlijke ontwikkeling van e-commerce functionaliteit en uniforme productcodes (eventueel middels regelgeving)

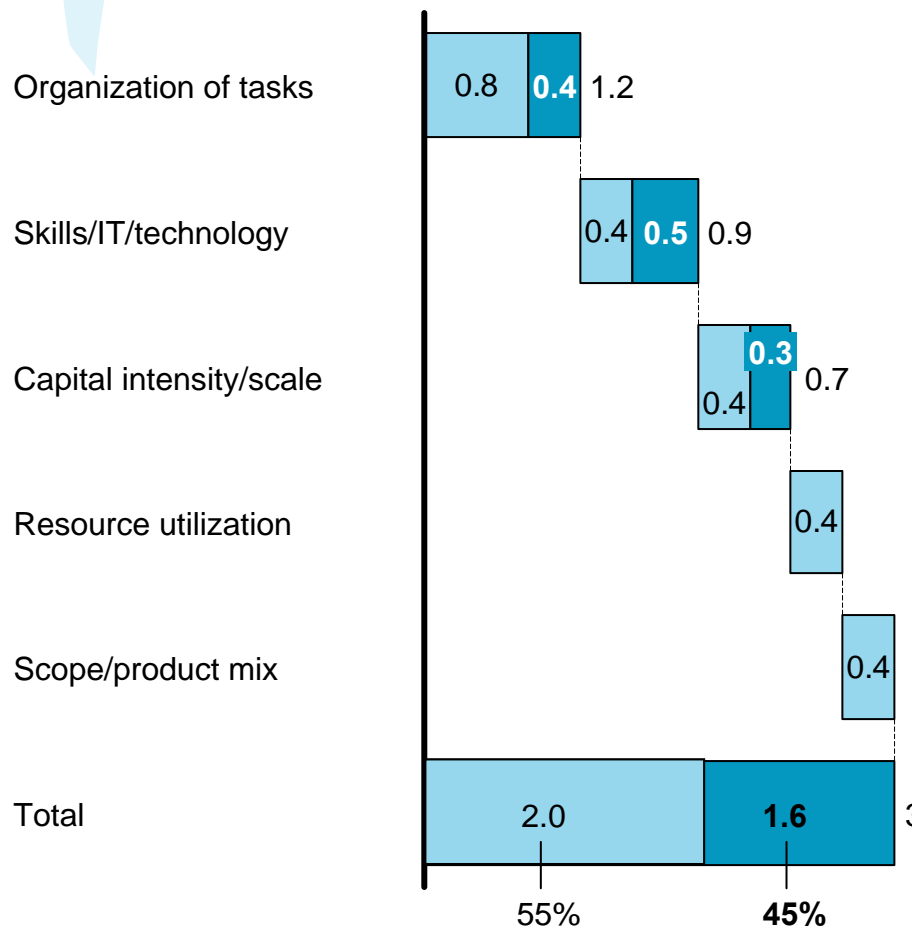


45% of productivity potential requires removal of barriers

■ Expected without policy changes
■ Expected impact from removing barriers

Operational factors **Contribution to productivity CAGR (%)**

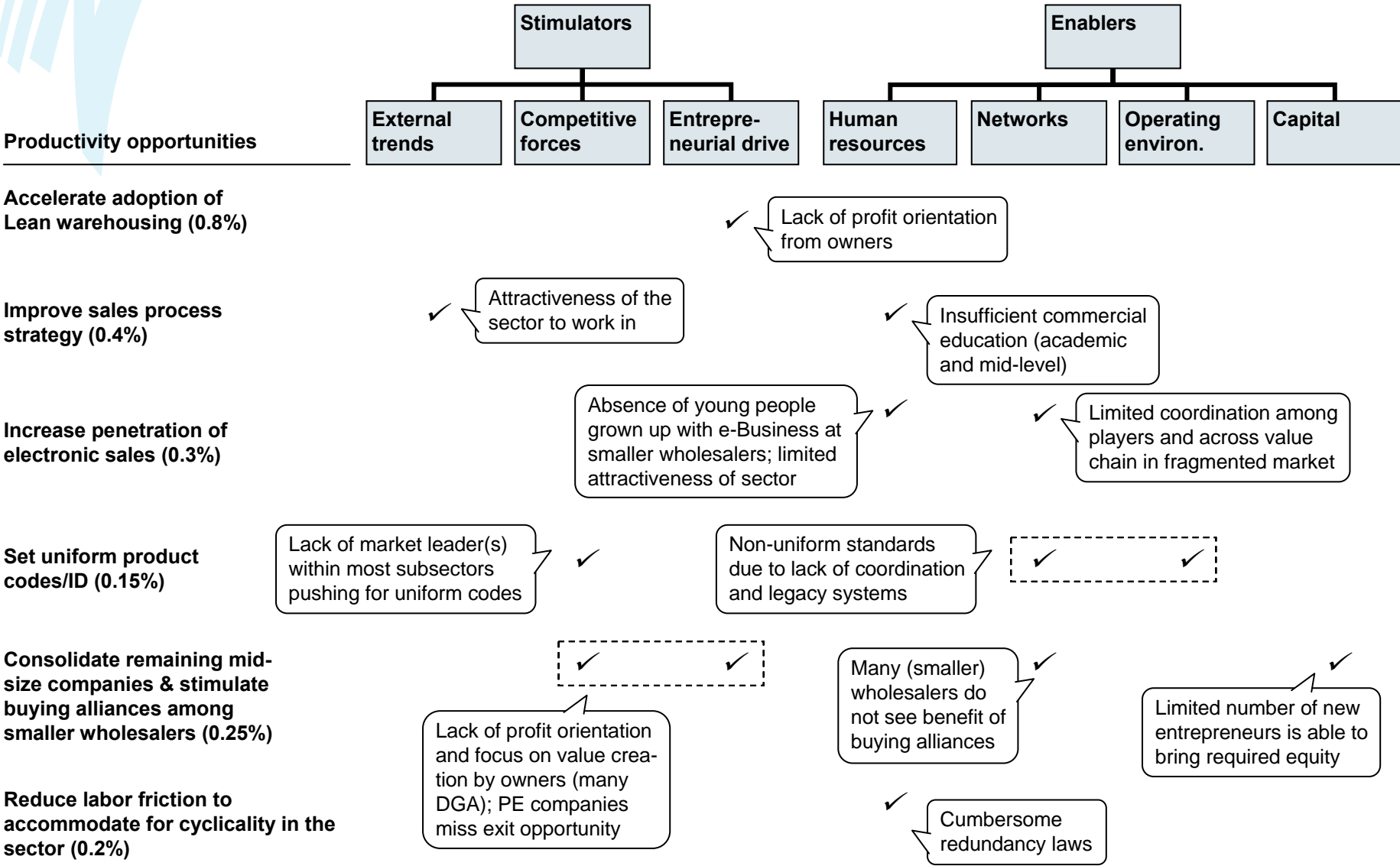
Key barriers



- Insufficient commercial education (0.25%)
- Lack of scale in warehouse for remaining mid-sized players to implement Lean methodologies (0.15%)
- Implementation costs of electronic sales (0.15%)
- Lack of strong player pushing for uniform product codes throughout the supply chain (0.15%)
- Large number of small companies resulting in high purchasing costs and fixed overhead (0.25%)
- Cumbersome redundancy laws (0.2%)



Barriers inhibiting productivity growth are lack of both “stimulators” and “enablers”



Source: Company and expert interviews; Team analysis

In wholesale of machinery, scale is a relevant driver for productivity growth

Based on sample of 1955 companies

	Number Percent	Value added Percent	Weighted average productivity Real, 2004, €/hr	EBIT Percent
Large companies* (100-500 emp)	7.8%	44%	56	3.4%
Mid-sized companies (20-100 emp)	39.5%	44%	51	3.5%
Small companies (< 20 emp)	52.7%	12%	47	5.4%
Total	100%	100%	53	3.6%



Market composed of few large players and very many small companies



Only large players are able to increase productivity



Existence of small players is still justified as they generate highest returns

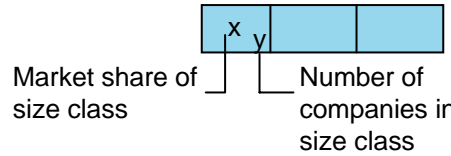
* Size category 4 (>500 employees) has been excluded as this comprised only 15 companies
Source: CBS; Team analysis



Many medium and small players still exist in the wholesale sector

Market shares per size class

ESTIMATES



Size category	Large	Medium	Small
Building materials	40 2	20 N/a	40 >100
Sanitary equipment	45 2	45 6	10 ~50
Central heating	65 3	30 7	5 N/a
Mechanical parts	20 1	40 10	40 >100
Electrical parts	65 3	25 5	10 >100
Pharmaceuticals	90 3	10 4	0

HH - index

~1000

~1455

~630

~1690

~2880

Source: Company interviews; Sector representatives



Ownership changes and consolidation inhibited by financing barriers

Main barriers for company transfers in MKB*

- 1 **Preparation time**; DGAs only start thinking about new management when they are about to retire
- 2 **Limited/untransparent market of suitable “hands-on” buyers**; banks (Rabobank, ING) try to keep informal networks

- 3 **Financing**
 - Only a limited number of new entrepreneurs is able to bring equity required for buying a company
 - Private equity players reluctant: lack of exit possibility (and sometimes companies too small for time and energy required)

Could be facilitated through a well-functioning Alternext (stock-exchange for MKB, to be launched in 2007)

Alternext

- Allows buying entrepreneurs to have majority stake without owning (and paying for) 100% of the shares
- Provides an exit for private equity companies and as such makes MKB companies more attractive to invest in
- Expected to be mainly attractive for medium sized companies as cost for IPO is estimated at €400k
- Will only be successful if sufficient investors are willing to buy/sell into relatively higher risk asset (limited reporting obligations for listed companies)

- **Fiscal legislation could stimulate investments from private parties on Alternext (England and France are already doing this by having no tax on profits and tax deduction on realized losses)**
- **This stimulus could be done for a limited period of time; to facilitate successful startup of Alternext and ensuring critical mass (idea for “groefaciliteit” is already being discussed)**

* Fiscal legislation in the Netherlands does not seem to be a direct issue as agreed by both parties interviewed: Deelnemingsvrijstelling (acquisition) and various merger alternatives ensure consolidation is not frustrated by taxation directly. The 25% tax rate on realized profit on sale is very reasonable compared to neighbouring countries



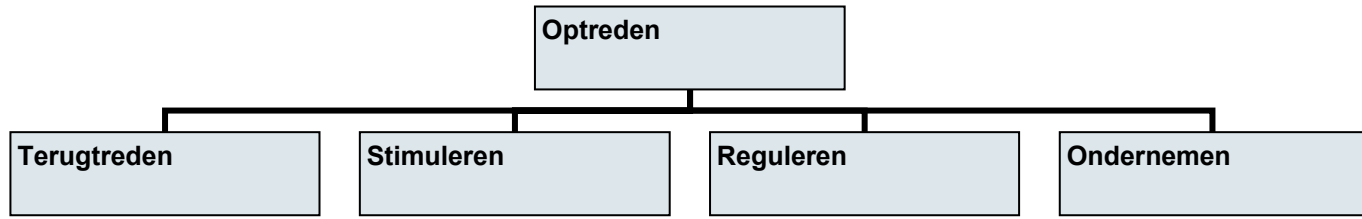
Samenvatting groothandel

- 1** Nederland bouwt momenteel haar internationale voorsprong in de sector groothandel verder uit. Zowel het niveau als de groei van de arbeidsproductiviteit in de Nederlandse sector groothandel is significant hoger dan in andere landen en dan het Nederlandse gemiddelde. Het niveau van arbeidsproductiviteit ligt op 50 euro per uur en de groei van productiviteit ligt om 5.2%. Om haar voorsprong te behouden en het hoge productiviteitsniveau te benutten moet de sector (internationaal) expanderen en op termijn nieuw concurrentievoordeel aanboren
- 2** Er zijn mogelijkheden om de productiviteit met 3.6% per jaar te laten groeien, vooral door verder stroomlijnen van processen, realiseren schaalvoordelen en door meer inzet van hoger gekwalificeerd personeel en (informatie-) technologie. De belangrijkste kansen zijn:
 - Stroomlijnen van processen en verbeteren inrichting van opslag- en distributiecentra, vooral bij middelgrote bedrijven (+ 0.8%punt)
 - Realiseren schaalvoordelen bij overhead en inkoop door consolidatie middelgrote bedrijven (+ 0.6%punt)
 - Verbeteren commerciële inkoop -en verkoopstrategie (vaardigheden van hoger geschoold personeel) en praktijkgerichtheid van middelbaar geschoold personeel (+ 0.4%punt)
 - Reduceren van het aantal foutieve leveringen en menselijke gegevensverwerking door meer elektronisch bestellen en uniforme product coderingen in de gehele keten (+ 0.4%punt)De mogelijkheden voor expansie liggen vooral in het vergroten van het Nederlandse marktaandeel in de internationale handel en in het uitrollen van de relatief hoog toegevoegde waarde activiteiten van Nederlandse groothandels (zoals technisch advies) in Europa
- 3** Het merendeel (55%) van het verbeteringspotentieel is haalbaar zonder beleidsveranderingen, maar er zijn ook structurele barrières die realisatie van het volledige potentieel in de weg staan (zowel in de vorm een gebrek aan marktprikkels als in de vorm van beperkingen):
 - Fragmentatie en gebrekkige samenwerking tussen kleine bedrijven bemoeilijkt het ontstaan van sectorbrede samenwerkingsvormen zoals gemeenschappelijk investeren in een geschikte e-commerce oplossing
 - Onvoldoende commerciële dan wel praktijk gerichte opleidingen zorgen voor tekort geschikte werknemers
 - Daarnaast zorgt de markt mogelijk voor onvoldoende prikkels om de verbetering door consolidatie snel te realiseren. Met de internationalisering van de sector en de opkomst van ICT zijn grote schaalvoordelen ontstaan die met name middelgrote bedrijven in het nadeel stelt. Een consolidatiegolf onder middelgrote bedrijven ligt dan ook in de verwachting. De snelheid waarmee deze consolidatie plaatsvindt wordt belemmerd door moeilijkheden bij financiering van aan- en verkoop, met name bij familiebedrijvenExpansie van de sector wordt beperkt, voornamelijk door gebrek aan internationale uniformiteit (pluriforme Europese standaarden voor identieke producten en pluriforme interpretatie van EU regels belemmert export, bijvoorbeeld lichtere eisen voor keurmerken en “zwarte” transacties in een aantal Zuid-Europese landen)
- 4** **Overheidsbeleid gericht op het wegnemen van bovenstaande barrières ligt primair op het vlak van:**
 - **Stimuleren sterkere overnamedynamiek, bijvoorbeeld door stimuleren van investeringen in MKB bedrijven door middel van (tijdelijk) belastingvoordeel gekoppeld aan Alternext**
 - **Betere afstemming onderwijs op behoefte in de sector (eventueel uitgevoerd door private instellingen)**
 - **Faciliteren van zelfgefinancierde sectorinitiatieven voor gezamenlijke ontwikkeling van e-commerce functionaliteit en uniforme productcodes (eventueel middels regelgeving)**



Three key potential policy changes for wholesale sector

Key barrier



Non-uniform product codes due to lack of coordination and legacy systems

- ✓ Facilitate sector initiative for self-funded development of uniform product codes
- ✓ Facilitate sector initiative for self-funded development of e-commerce technology

Low penetration of electronic sales due to fragmentation of market

- ✓ Liberalize educational system
- Government takes initiative to boost commercial elements within (technical) education ✓

Low skilled labor due to limited commercial skills (especially in combination with technical skills)*

- ✓ Facilitate M&A activity amongst small/mid-size companies by stimulating investments in these companies through (temporary) tax benefits when buying shares at Alternext

Lack of owner pressure on value creation (esp. in smaller companies)

- ✓ Abolish 3rd party intervention for redundancy

Need for softer redundancy laws and flexible contracts



Several government policies and initiatives underway

Stimulate value creation, including ownership changes

Facilitate/ensure use of uniform product codes

Abolish 3rd party intervention for redundancy

Facilitate sector initiative for e-commerce

Stimulate adequate education, eg liberalize educ. system/facilitate commercial component

Existing policies/initiatives

- A SenterNovem program for knowledge transfer for a/o business strategy targeted to SMEs was recently terminated
- Alternext stock exchange has been approved to launch in 2007, specifically for MKB companies with reduced reporting requirements
- Ministry of Ec Affairs has various subsidy channels (SenterNovem, Syntens) that subsidise innovative projects, incl. branchwide knowledge-building
- A SenterNovem subsidy program for technological innovation through (inter-)national cooperation was recently terminated
- Ministry of Ec. Affairs (Syntens) organises seminars on e-sales, RFID etc (with TNO).
- Min of Ec Affairs (SenterNovem) with certain regional development corporations (ROMs) subsidises innovative changes in doing business

New policy /Expected policy changes

- Discussions ongoing about “Groeifaciliteit” when investing on Alternext: Against a certain premium, investors with amount < €5 million can “insure” against any losses on their investment
- March 2006: proces simplification for collective firing request due to company economics
- Oct 2006: redundancy proces simplification (employee no longer has to object to firing in order to get unemployment benefits)
- Ministerial dialogue as stepping stone for more results-oriented mid- and higher education policy through liberalisation and introduction of financial stimulants; also through innovative cooperation with private sector

Parties involved

- Min Ec Affairs, MoFinance, Euronext
- Min.EcAffairs, Min.Education, branche-organisations
- Labor Ministry, social partners
- Min Ec Affairs, TNO
- Min Ec Affairs, ROMs
- Min of Ec. Affairs, Education Ministry