

**Van:** " [redacted] | Forest Flint" < [redacted]@forestflint.com>  
**Datum:** Wed, 7 May 2025 16:07:02 +0200  
**Aan:** " [redacted]" < [redacted]@acm.nl>; " [redacted] | Forest Flint" < [redacted]@forestflint.com>  
**CC:** " [redacted]" < [redacted]@acm.nl>; " [redacted]" < [redacted]@acm.nl>; " [redacted]" < [redacted]@acm.nl>  
**Onderwerp:** RE: vertrouwelijk [FF-FF20220037]  
**Bijlage(n):** 250424 Slides ALP - ACM (final).pdf

**LET OP:** Deze e-mail is afkomstig van buiten de ACM. Klik niet op links of open geen bijlagen, tenzij u de afzender herkent en zeker weet dat de inhoud veilig is.

Geachte mevrouw [redacted]

Ten behoeve van onze bespreking morgenochtend sturen wij hierbij alvast enkele slides toe die de financiële impact van het toepassen van de CAO LMB op Picnic nader onderbouwen. Indachtig een efficiënte besteding van de tijd morgen leek het ons dienstig als jullie hier alvast kennis van zouden kunnen nemen. De heer [redacted] en mevrouw [redacted] kunnen uiteraard een toelichting geven en jullie vragen te beantwoorden.

Met vriendelijke groet,

[redacted]  
Lawyer | Advocaat

#### Forest Flint

[redacted]@forestflint.com | [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com)  
Coöperatie Forest Flint U.A. | Kraanspoor 24 | 1033 SE Amsterdam | The Netherlands

---

**Van:** [redacted] < [redacted]@acm.nl>  
**Verzonden:** Tuesday, 6 May 2025 14:20  
**Aan:** [redacted] | Forest Flint < [redacted]@forestflint.com>  
**CC:** [redacted] | Forest Flint < [redacted]@forestflint.com>; [redacted] < [redacted]@acm.nl>; [redacted] < [redacted]@acm.nl>; [redacted] < [redacted]@acm.nl>  
**Onderwerp:** RE: vertrouwelijk

Geachte heer [redacted]

Dank voor de doorgegeven namens die bij het gesprek (fysiek e/o digitaal) aanwezig zullen zijn. Ik probeerde u zojuist te bellen om e.e.a. nog af te stemmen t.a.v. het gesprek maar kreeg uw voicemail. Fijn als we vandaag nog even contact met elkaar kunnen hebben.

Met vriendelijke groet,

---

**Van:** [redacted] | Forest Flint < [redacted]@forestflint.com>  
**Verzonden:** dinsdag 6 mei 2025 10:01  
**Aan:** [redacted] < [redacted]@acm.nl>  
**CC:** [redacted] | Forest Flint < [redacted]@forestflint.com>; [redacted] < [redacted]@acm.nl>; [redacted] < [redacted]@acm.nl>; [redacted] < [redacted]@acm.nl>  
**Onderwerp:** RE: vertrouwelijk [FF-FF20220037]

**LET OP:** Deze e-mail is afkomstig van buiten de ACM. Klik niet op links of open geen bijlagen, tenzij u de afzender herkent en zeker weet dat de inhoud veilig is.

Geachte mevrouw [redacted]

[REDACTED] en ik zullen a.s. donderdag fysiek aanwezig zijn. Indien u drie parkeerplaatsen zou kunnen reserveren dan zou dat fijn zijn.

[REDACTED] zullen per Webex deelnemen. Hun email adressen zijn:

[REDACTED]@teampicnic.com

[REDACTED]@finitude.eu

[REDACTED]@lama-econ.com

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]  
Lawyer | Advocaat

### Forest Flint

[REDACTED]@forestflint.com | [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com)

Coöperatie Forest Flint U.A. | Kraanspoor 24 | 1033 SE Amsterdam | The Netherlands

---

**Van:** [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>

**Verzonden:** maandag 28 april 2025 17:19

**Aan:** [REDACTED] | Forest Flint <[REDACTED]@forestflint.com>

**CC:** [REDACTED] | Forest Flint <[REDACTED]@forestflint.com>; [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>; [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>; [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>

**Onderwerp:** RE: vertrouwelijk

Geachte heer [REDACTED]

Dank voor uw reactie. Donderdag 8 mei om 11.00 is voor ons akkoord.  
Het is mogelijk om zowel een fysieke- en digitale bijeenkomst te organiseren. Digitaal zal via Webex zijn.

We horen graag wie aanwezig zullen zijn bij het gesprek vanuit Forest Flint en Picnic en of we parkeerplekken dienen te reserveren.

Een digitaal vergaderverzoek volgt na ontvangst van u van de contactgegevens van de deelnemers.  
Een definitieve agenda sturen we u van te voren nog toe. Mocht u nog overige gespreksonderwerpen willen agenderen dan in uw mail hieronder opgenomen, verneem ik dat ook graag.

Bij voorbaat dank.

Met vriendelijke groet

---

**Van:** [REDACTED] | Forest Flint <[REDACTED]@forestflint.com>

**Verzonden:** maandag 28 april 2025 14:03

**Aan:** [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>

**CC:** [REDACTED] | Forest Flint <[REDACTED]@forestflint.com>; [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>; [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>

**Onderwerp:** vertrouwelijk [FF-FF20220037]

**LET OP:** Deze e-mail is afkomstig van buiten de ACM. Klik niet op links of open geen bijlagen, tenzij u de afzender herkent en zeker weet dat de inhoud veilig is.

Geachte mevrouw [REDACTED]

Wat ons betreft schikt donderdag 8 mei om 11.00 uur het beste. Wij zouden zelf graag met een kleine delegatie bij de ACM willen langskomen, terwijl anderen inbellen. Behoort dat tot de mogelijkheden?

Met vriendelijke groet,

Lawyer | Advocaat

**Forest Flint**

[@forestflint.com](mailto: @forestflint.com) | [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com)

Coöperatie Forest Flint U.A. | Kraanspoor 24 | 1033 SE Amsterdam | The Netherlands

---

**Van:** <>@acm.nl>

**Verzonden:** donderdag 17 april 2025 13:39

**Aan:** | Forest Flint <>@forestflint.com>

**CC:** | Forest Flint <>@forestflint.com>; <>@acm.nl>;  
<>@acm.nl>

**Onderwerp:** RE: vertrouwelijk

Geachte heer

We stellen de aanwezigheid van de heer bij een bespreking erg op prijs.

We kunnen op de ochtenden van 6 en 8 mei. Schikt één van deze ochtenden tussen 10 en 12 uur?  
Het gesprek zal online plaatsvinden en de verwachting is dat dit circa 1 uur in beslag zal nemen.

Dank voor uw reactie alvast.

Met vriendelijke groet

---

**Van:** | Forest Flint <>@forestflint.com>

**Verzonden:** donderdag 17 april 2025 13:19

**Aan:** <>@acm.nl>

**CC:** | Forest Flint <>@forestflint.com>; <>@acm.nl>;  
<>@acm.nl>

**Onderwerp:** RE: vertrouwelijk [FF-FF20220037]

**LET OP:** Deze e-mail is afkomstig van buiten de ACM. Klik niet op links of open geen bijlagen, tenzij u de afzender herkent en zeker weet dat de inhoud veilig is.

Geachte mevrouw

Veel dank voor uw bericht. In de week van 28 april is de hele week verhinderd, dus we hebben een voorkeur voor de week erna (de week van 5 mei). In die week van 5 mei zijn er alleen verhinderingen op dinsdagmiddag, donderdagmiddag en vrijdagmiddag. Mocht de week van 28 april de ACM toch beter uitkomen, dan doen we het zonder en zijn de verhinderingen alleen de dinsdagmiddag en de vrijdag.

Met vriendelijke groet,

Lawyer | Advocaat

**Forest Flint**

[@forestflint.com](mailto: @forestflint.com) | [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com)

Coöperatie Forest Flint U.A. | Kraanspoor 24 | 1033 SE Amsterdam | The Netherlands

---

**Van:** <>@acm.nl>

**Verzonden:** dinsdag 15 april 2025 08:35

**Aan:** | Forest Flint <>@forestflint.com>

**CC:** | Forest Flint <>@forestflint.com>; <>@acm.nl>;  
<>@acm.nl>

**Onderwerp:** RE: vertrouwelijk [FF-FF20220037]

Geachte heer [REDACTED]

Dank voor de toelichting die u op 4 april jl. aan de ACM heeft gegeven in een bespreking over de CAO perikelen waar Picnic op dit moment mee te maken heeft.

In uw onderstaande e-mail, gericht aan mijn collega de heer [REDACTED], geeft u aan dat u naar aanleiding van deze bespreking graag een vervolgbespreking wilt inplannen. U geeft aan dat Picnic de ACM informatie kan verstrekken [REDACTED] en meer gedetailleerde toelichting kan geven op haar financiële positie indien een nieuwe CAO op Picnic van toepassing zou worden.

Wij staan open voor een vervolggesprek met u / Picnic. Daarin zouden we o.a. willen stilstaan bij [REDACTED] de (financiële) impact van een nieuwe CAO op Picnic's concurrentiepositie / bedrijfsvoering, de robotiseringslag van Picnic en [REDACTED]. In dat licht zouden we ook van de gelegenheid gebruik willen maken om enkele vragen te stellen aan de heer [REDACTED] over het assessment dat is uitgevoerd door ALP Economics BV. Tevens hebben we enkele vragen aan u / Picnic over de presentatie "Een eerlijk speelveld voor e-commerce op de (online) levensmiddelenmarkt" die u op 4 april jl. aan ons heeft verstrekt.

Gelet op de vrije dagen in de komende periode stel ik voor om een overleg in te plannen in de week van 28 april. Op de door u genoemde data in de week ervoor zijn wij helaas verhinderd.

Graag verzoek ik u om verhinderdata door te geven voor de week van 28 april. Een definitieve agenda voor de bespreking sturen we u in een later stadium toe. Voorts stellen we het op prijs indien u ons het jaarverslag van 2023 en (voor zover mogelijk) de voorlopige jaarcijfers van 2024 kunt toesturen, waarvoor alvast dank.

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]  
Senior medewerker toezicht  
Directie Zorg



Muzenstraat 41  
2511 WB Den Haag

Postbus 16326  
2500 BH Den Haag

[REDACTED]  
[www.acm.nl](http://www.acm.nl)  
[www.acmconsuwijzer.nl](http://www.acmconsuwijzer.nl)

## Markten goed laten werken voor mensen en bedrijven

*Wij doen ons best om uw en onze informatie te beschermen. Lees meer over [de e-mailbereikbaarheid van de ACM](#)*

**Van:** [REDACTED] | Forest Flint <[REDACTED]@forestflint.com>

**Verzonden:** maandag 14 april 2025 11:03

**Aan:** [REDACTED] <[REDACTED]@acm.nl>

**CC:** [REDACTED] | Forest Flint <[REDACTED]@forestflint.com>

**Onderwerp:** vertrouwelijk [FF-FF20220037]

**LET OP:** Deze e-mail is afkomstig van buiten de ACM. Klik niet op links of open geen bijlagen, tenzij u de afzender herkent en zeker weet dat de inhoud veilig is.

Beste [REDACTED]

Graag zouden wij naar aanleiding van de bespreking bij de ACM een vervolg willen inplannen. De gedachte van onze kant is dat Picnic [REDACTED] en daarnaast ook een meer gedetailleerde toelichting kan verstrekken op haar financiële positie indien de nieuwe CAO op Picnic van toepassing zou worden. Wij zouden de econoom [REDACTED] indien hij kan, daarvoor willen meenemen. Jullie hebben ondertussen waarschijnlijk ook onze slidedeck en het rapport van [REDACTED] en [REDACTED] kunnen bestuderen en hebben

wellicht daar ook nog vragen over. Indien jullie van te voren nog vragen hebben waar jullie iets meer over zouden willen weten ( [REDACTED] ) dan houden we ons daarvoor aanbevolen.

Aangezien we in de periode met veel vrije dagen komen, leek het ons goed tijdig iets in de agenda te zetten. Bijvoorbeeld de ochtenden van dinsdag 22, donderdag 24 en vrijdag 25 april zijn nog goed beschikbaar, met een voorkeur voor de dinsdag 22 april. Wij horen graag.

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]  
Lawyer | Advocaat

**Forest Flint**

[REDACTED]@forestflint.com | [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com)

Coöperatie Forest Flint U.A. | Kraanspoor 24 | 1033 SE Amsterdam | The Netherlands

This communication is for use only by the intended addressee. It may contain confidential or privileged information. If you are not the intended addressee of this communication, please inform us immediately and delete the e-mail. Coöperatie Forest Flint U.A. is registered with the Commercial Register in the Netherlands under no. 78598192. All services and other work are carried out under an agreement of instruction (*overeenkomst van opdracht*) with Coöperatie Forest Flint U.A. The agreement is subject to the General Terms and Conditions, which have been filed with the register of the District Court in Amsterdam and contain a limitation of liability. Our Privacy Statement can be found at [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com).

This communication is for use only by the intended addressee. It may contain confidential or privileged information. If you are not the intended addressee of this communication, please inform us immediately and delete the e-mail. Coöperatie Forest Flint U.A. is registered with the Commercial Register in the Netherlands under no. 78598192. All services and other work are carried out under an agreement of instruction (*overeenkomst van opdracht*) with Coöperatie Forest Flint U.A. The agreement is subject to the General Terms and Conditions, which have been filed with the register of the District Court in Amsterdam and contain a limitation of liability. Our Privacy Statement can be found at [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com).

This communication is for use only by the intended addressee. It may contain confidential or privileged information. If you are not the intended addressee of this communication, please inform us immediately and delete the e-mail. Coöperatie Forest Flint U.A. is registered with the Commercial Register in the Netherlands under no. 78598192. All services and other work are carried out under an agreement of instruction (*overeenkomst van opdracht*) with Coöperatie Forest Flint U.A. The agreement is subject to the General Terms and Conditions, which have been filed with the register of the District Court in Amsterdam and contain a limitation of liability. Our Privacy Statement can be found at [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com).

This communication is for use only by the intended addressee. It may contain confidential or privileged information. If you are not the intended addressee of this communication, please inform us immediately and delete the e-mail. Coöperatie Forest Flint U.A. is registered with the Commercial Register in the Netherlands under no. 78598192. All services and other work are carried out under an agreement of instruction (*overeenkomst van opdracht*) with Coöperatie Forest Flint U.A. The agreement is subject to the General Terms and Conditions, which have been filed with the register of the District Court in Amsterdam and contain a limitation of liability. Our Privacy Statement can be found at [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com).

This communication is for use only by the intended addressee. It may contain confidential or privileged information. If you are not the intended addressee of this communication, please inform us immediately and delete the e-mail. Coöperatie Forest Flint U.A. is registered with the Commercial Register in the Netherlands under no. 78598192. All services and other work are carried out under an agreement of instruction (*overeenkomst van opdracht*) with Coöperatie Forest Flint U.A. The agreement is subject to the General Terms and Conditions, which have been filed with the register of the District Court in Amsterdam and contain a limitation of liability. Our Privacy Statement can be found at [www.forestflint.com](http://www.forestflint.com).



# Impact of Delivery Fees on Online Grocers

**ACM Follow-up**

Picnic International

April 2025

# Introducing delivery fees will likely make online grocery models in the Netherlands unviable as they will lack the scale to cover necessary fixed costs

At ACM's request, ALP Economics and Forest Flint have analysed the economic impact of a delivery fee set up to offset the higher labour costs that would be induced by the Supermarket CLA

## Findings

- **Delivery fees for online groceries will decrease demand.** Customer surveys indicate that delivery fees are likely to push back many customers to stores. Literature confirms the negative impact of delivery fees on demand, which will be especially relevant for frequent purchases
- With lower demand, the delivery fee must be even higher to cover fixed costs. There is a **negative profitability spiral due to the negative impact of delivery fees on demand**
- Delivery fees to offset the Supermarket CLA's higher costs irremediably **deprives online grocers from the necessary scale** to cover the fixed costs needed for sustainable operations
- When applying the Supermarket CLA, **online grocers do not appear to be viable in Netherlands (and therefore the existence of Picnic is at risk), and it is almost impossible for new players will enter the market.** In other European countries this segment will be viable, serving a clear customer need



# Delivery fees will decrease demand for online grocers, customers likely to go back to stores for their weekly groceries

## Delivery fees have been shown to lower demand

- Shipping fees have a significant impact on online orders, reducing order rate (Lewis, 2006)
- 39% of people who never shop online list the need to pay fees as a reason for not using the service (Deloitte)
- 52% of households would only consider online grocery shopping if delivery is free (Simon-Kucher)
- 28% of Picnic customers would stop buying groceries online if delivery fees are € 5 and another 40% would shop less often (EFMI)
- The price elasticity of Picnic is higher than that of supermarkets' online businesses with more brand loyalty (EFMI)

## Groceries shoppers are very price sensitive, will shop around, and will likely go back to stores

- Consumers (especially 'regular families') are highly sensitive to price increases
- An average household spends € 16 per day on groceries, so a [REDACTED] would likely have disruptive impact
- Groceries shopping is a regular purchase and delivery fees are not a "one off" (McKinsey 2023-24, Deloitte 2023, CBS)

			 
<b>Price</b>	Supermarket prices	Supermarket prices	Supermarket prices
<b>Delivery fee</b>	-	-	€ 4 – 8
<b>Frequency</b>	Weekly	2-3 x per week	1x per month
<b>Customers</b>	Regular families	Regular families	Affluent families + businesses



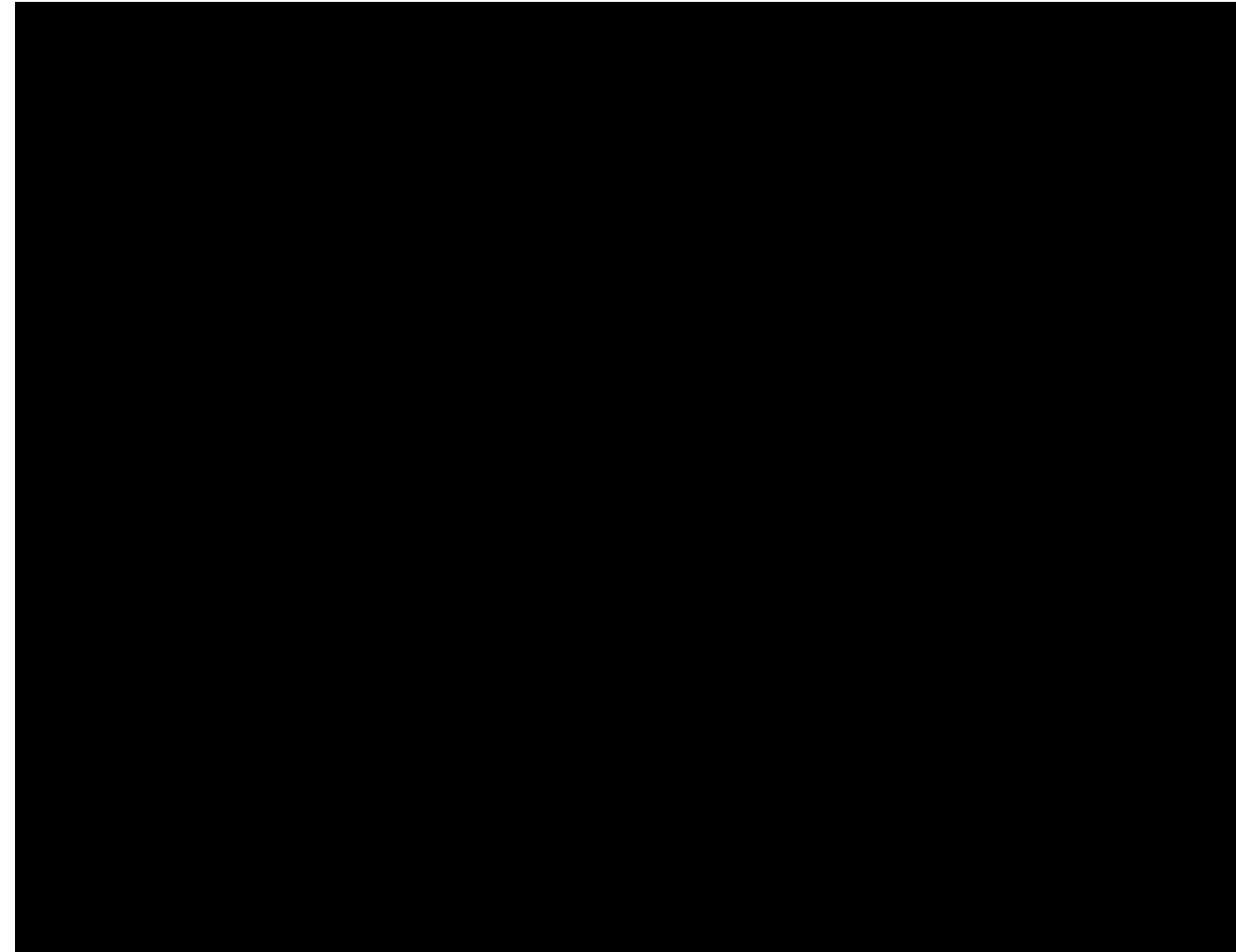
# The Supermarket CLA would require a delivery [REDACTED] to remain profitable if demand stays the same

## The company is currently breaking even

- Total sales are [REDACTED]
- Total costs are [REDACTED]
- Total labour cost are [REDACTED]
- EBITDA is [REDACTED]
- [REDACTED] deliveries per year

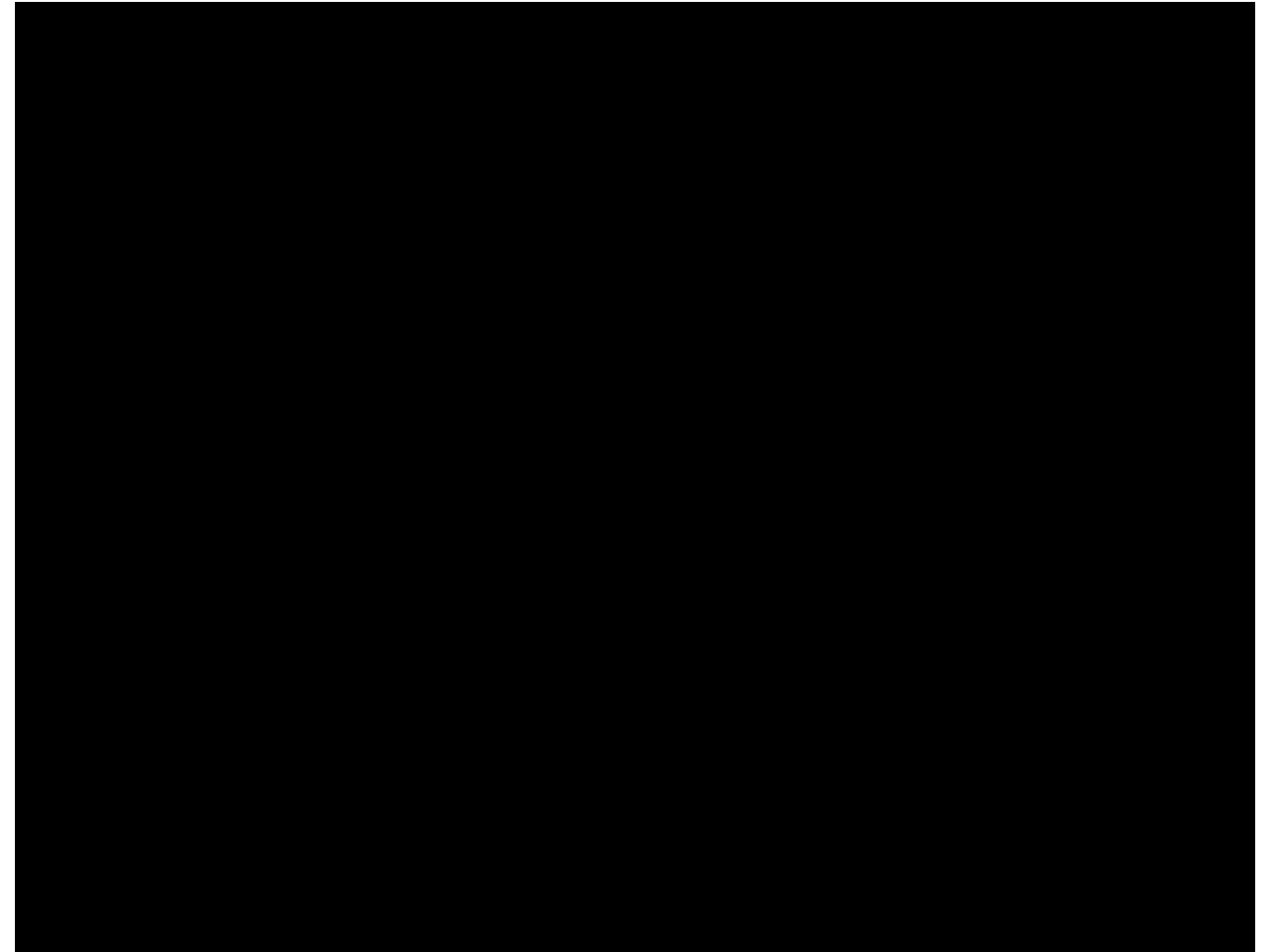
## Applying the Supermarket CLA

- Labour costs and total variable costs will increase by [REDACTED] or [REDACTED]
- The increase cost will make the company unprofitable: [REDACTED]
- To break even at current demand rates, the company must impose a [REDACTED] ([REDACTED] / [REDACTED]), which will lower demand (see next slide)



## ... but the delivery fee will not cover the necessary fixed costs because of the negative impact it will have on demand

- For profitability, **revenue per sale must cover Average Fixed Costs (AFC)**, i.e. the fixed cost divided by quantity sold
- This currently happens and Picnic breaks even at a scale of [REDACTED] ([REDACTED] [REDACTED])
- With a delivery fee, **the company cannot cover Average Fixed Costs**
  1. Cost increases leading to an increase in delivery fees to break even
  2. Demand and number of deliveries fall
  3. Average Fixed Cost increases
  4. Delivery fees no longer cover the AFC and must be further increased
  5. And so on...



# Detailed scenarios representing fall in demand and loss of profitability from delivery fees, as it will be below minimum scale

As demand falls, fixed costs remain stable

- Fulfilment centres cannot be closed because the radius of delivery is limited to a 1h30 drive (groceries can not be delivered through parcel network)
- Eliminating city hubs would result in even lower demand and reduce profits
- Eliminating delivery slots would further lower demand and aggravate the issue
- Cutting central team members (category managers, technology developers) would lower efficiency and reduce profits



# Comparison to other EU players shows scale is required in online groceries

## Benchmark of other EU online grocery players confirms scale is critical

- A number of other pure play online grocery players are active in Europe
- Based on press articles, Oda (Norway, EUR 296M sales), Mathem (Sweden, EUR 190M sales) and Farmi (Switzerland, EUR 25M sales) and Crisp in NL are also struggling
- All these smaller are still relatively small, although they started 10 years ago

## Supermarkets publicly state their online businesses are loss-making, but they can subsidise with store profits

- Supermarkets in the Netherlands with online activity publicly state their online businesses are loss-making, which is a consequence of the high labour cost / hour
- They can subsidise online losses with profit from stores, which pure online players cannot do

### Albert Heijn zit niet in de maag met verlies op e-commerce

28 OKT 2023, 12:00 · ACTUEEL



Topvrouw Marit van Egmond van Albert Heijn vindt het 'niet relevant onlineboodschappen op zich is. Dat zei ze tijdens de presentatie van distributiecentrum voor onlinebestellingen, na een vraag uit de zaal winstgevendheid van e-commerce.

"We kijken naar de totale winstgevendheid als Albert Heijn," antwoordde bestelde boodschappen zijn voor supermarkten in Nederland een verlies mede door de forse investeringen die supermarkten moeten doen. Al op opening van een gemechaniseerd distributiecentrum in Barendrecht v in op de groei van e-commerce. Meer dan tien procent van de omzet v van online.

### 722 miljoen online omzet voor Jumbo, maar niet winstgevend



dat inmiddels in heel Nederland beschikbaar is.

De vraag naar het thuisbezorgen van online bestelde boodschappen is bij Jumbo in 2023 gegroeid met 8 procent tot 722 miljoen euro, circa 7 procent van de totale omzet. Het concern moet echter toegeven dat het uitdagend blijft om dit kanaal winstgevend te maken.

Wel ziet Jumbo een stijgende lijn in de hoeveelheid klanten die zowel in de winkel als digitaal hun boodschappen doen. Juist in die combinatie zit potentiële winstgroei, want dit type klant is zeer loyaal en geeft meer uit aan de boodschappen bij Jumbo, aldus het winkelconcern. Dat geldt ook voor het groeiend aantal abonnees van Jumbo Bezorgeloos, een aantrekkelijk geprijsd abonnement op thuisbezorging

Koninklijke Jumbo Food Groep heeft 2023 afgesloten met een totaalomzet van 11,02 miljard euro, een toename van 7,3 procent ten opzichte van 2022, het jaar waarin voor het eerst de 10 miljard omzetgrens werd gepasseerd. De consumentenomzet onder de Jumbo formule steeg afgelopen jaar met 7,1 procent en kwam uit op 10,89 miljard.

Het totale winkelbestand van Jumbo is eind 2023 uitgekomen op 725, een stijging van 13 winkels ten opzichte van de 712 winkels eind 2022. Tot de nieuwe winkels behoren onder meer tien voormalige Jan Linders supermarkten in Noord-Brabant, Limburg en Gelderland. Verder zijn tientallen winkels aangepast aan de nieuwste wensen en behoeften van de consument.

Meer nadruk op het onderscheidend vermogen van de formule geldt nu als uitgangspunt. Daardoor stond het afgelopen boekjaar voor een groot deel in het teken van transitie. In 2024 zal Jumbo 'vastberaden' voortbouwen op deze ingeslagen koers.



# Supermarket CLA will raise wages to such a level that the online grocery model is not viable in the Netherlands, whilst it works in Germany & France

	Netherlands <i>E-commerce CLA</i>	Netherlands <i>Supermarket CLA</i>	Germany	France
Wage costs p/h	€ 17	€ 20 (+20%)	€ 17	€ 16
Price	No delivery fees	Delivery fees, or very high prices	No delivery fees	No delivery fees
Scale	Sufficient	Insufficient	Sufficient	Sufficient
Viability	✓	✗	✓	✓

- Online grocers have a viable business in NL today with existing labour costs and a high degree of automation
- If wages increase by **20%** driven by the Supermarket CLA, they will be **45%** above the traditional supermarkets, which employ young staff. Online grocers will not be able to maintain the required scale to operate effectively
- Hence, applying the Supermarket CLA to online grocers would likely destroy the viability of pure players in the Netherlands. By contrast, their business will likely continue to work profitably in other European countries (serving a demonstrated customer need and creating new jobs)



# References

## Price sensitivity & impact of fees

- *The State of Grocery Retail 2023 - Europe* ([McKinsey, 2023](#))
- *The State of Grocery Retail 2024 - Europe* ([McKinsey, 2024](#))
- *Supermarkets Consumer Survey 2023* ([Deloitte, 2023](#))
- *Omnichannel market study* ([Simon-Kucher, 2018](#))
- Lewis, M. (2006). The effect of shipping fees on customer acquisition, customer retention, and purchase quantities. *Journal of Retailing*, 82(1), 13-23
- EFMI Research Report

## Scenario modeling

- [REDACTED] (as received from the company)

## EU benchmark

- |          |        |  |
|----------|--------|--|
| ➤ Picnic | € 796M | Annual report 2023 (Dutch chamber of commerce)                       |
| ➤ Oda    | € 296M | <a href="#">Difficulties</a> + <a href="#">value reduced page 83</a> |
| ➤ Mathem | € 190M | <a href="#">Sales</a> + <a href="#">bankruptcy</a> + court ruling    |
| ➤ Crisp  | € 74M  | Sales + going concern questions in AR 2023 (KvK)                     |
| ➤ Farmi  | € 25M  | <a href="#">Sold to competitor due to lack of scale</a>              |

