

Merger Control: ***COOP's acquisition of ICA***

Guest Lecture at University of Oslo
March 17 2016

Lars Sørgard
The Norwegian Competition Authority

The text today

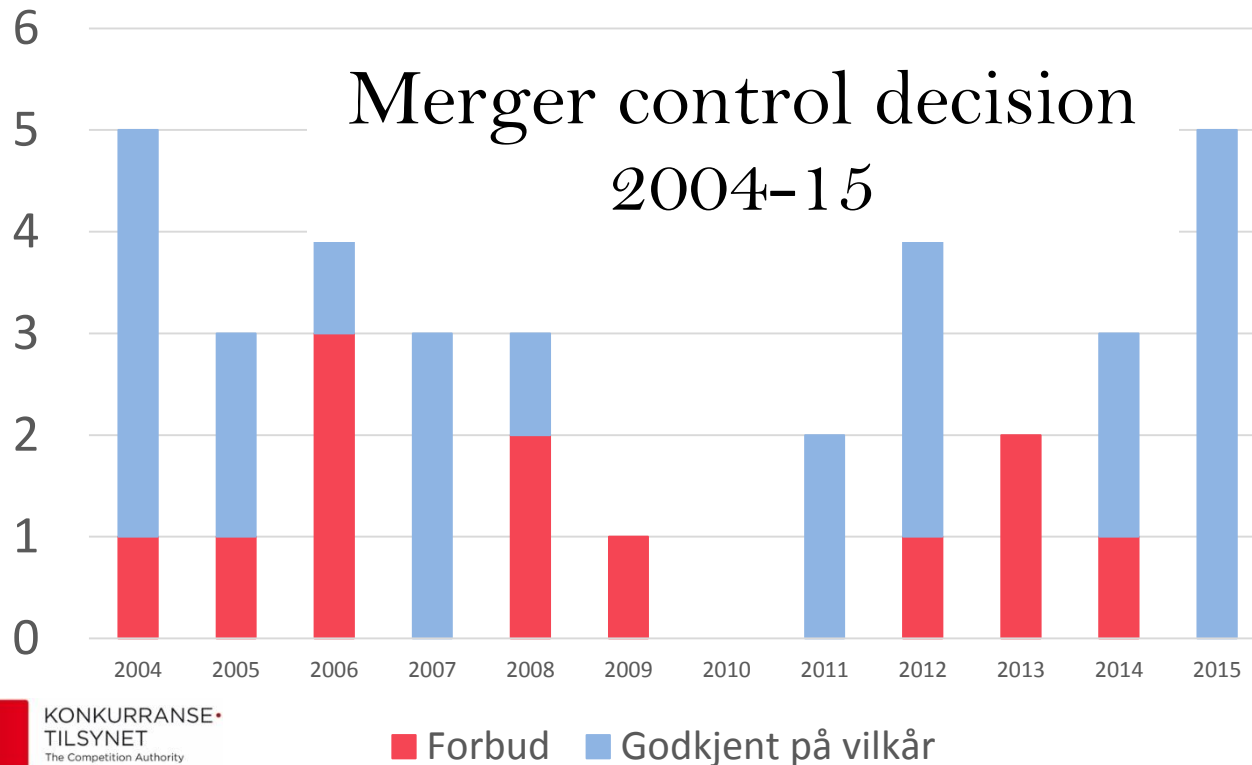
- Briefly about merger control
 - Conditions for blocking a merger
 - Some examples
- Theory for the price effect of a merger
 - Why market shares can be misleading
 - The concept ‘closeness of competition’
- Example: COOP’s acquisition of ICA
 - Some facts about the case
 - How to analyse closeness of competition

Merger control in Norway

- If over a threshold level, must report M&A to Konkurransetilsynet (KT)
 - 1 MRD jointly and 100 MNOK for the smallest in annual turnover
 - But Konkurransetilsynet can also block a merger not reported
- Deadlines
 - 70 working days to statement of objections (begrunnet varsel)
 - Then 15 working days for the parties and KT each before decision
 - Appeal to the ministry (from 1.1.17: Independent appeal body))
- If not accepted, two possible outcomes
 - Block the merger
 - Accept it given remedies (structural vs behavioral remedies)

Rather large # of decisions

- More active enforcement of merger control in Norway than in most other countries
 - Decisions on almost 3 mergers annually 2004-15



The most recent examples

- Three most recent bans:
 - June 2014: Norsk Gjenvinning's acquisition of Avfall Sør Bedrift
 - March 2013: Retriever and Innholdsutvikling
 - Jan 2013: Nor Tekstil and Sentralvaskeriene
- Five mergers accepted with remedies in 2015:
 - September 2015: Aleris acquires Teres (private hospital)
 - Accepted given sales of hospitals in Trondheim and Tromsø
 - August 2015: Orkla acquires Cederroth
 - Accepted given sales of the brand Asan
 - July 2015: St1 acquires Shell
 - Accepted given that St1 sells all its petrol stations
 - **March 2015: COOP acquires ICA**
 - **Accepted given sales of 93 ICA grocery stores**
 - February 2015: TeliaSonera acquires Tele2
 - Accepted given that TeliaSonera, among others, signs a roaming agreement with ICE and sells mobile network and Network Norway to ICE.

The condition for an intervention

- *‘.. vil føre til eller forsterke en vesentlig begrensning av konkurransen i strid med lovens formål’*
- Two conditions:
 1. *‘en vesentlig begrensning av konkurransen’*
 2. *‘i strid med lovens formål’*
- Condition 1 is (almost) identical to EU
- Condition 2 special for Norway
 - Norway a total welfare standard, while most countries a consumer welfare standard
 - (Stortinget decided last week to shift to a consumer welfare standard)

The text today

- Briefly about merger control
 - Conditions for blocking a merger
 - Some examples
- **Theory for the price effect of a merger**
 - **Why market shares can be misleading**
 - **The concept ‘closeness of competition’**
- Example: COOP’s acquisition of ICA
 - Some facts about the case
 - How to analyse closeness of competition

Traditional vs new approach

- Common to define relevant market and use market shares in the competitive assessment
 - Market delineation not a goal, but a mean to understand the toughness of competition
 - # of firms and market shares can be a good proxy for market power in some industries
- New method for markets with differentiated products
 - Market shares can over/underestimate market power; how close rivals the merging parties are
 - Closeness of competition the key issue

Ex.: Somerfield case in England

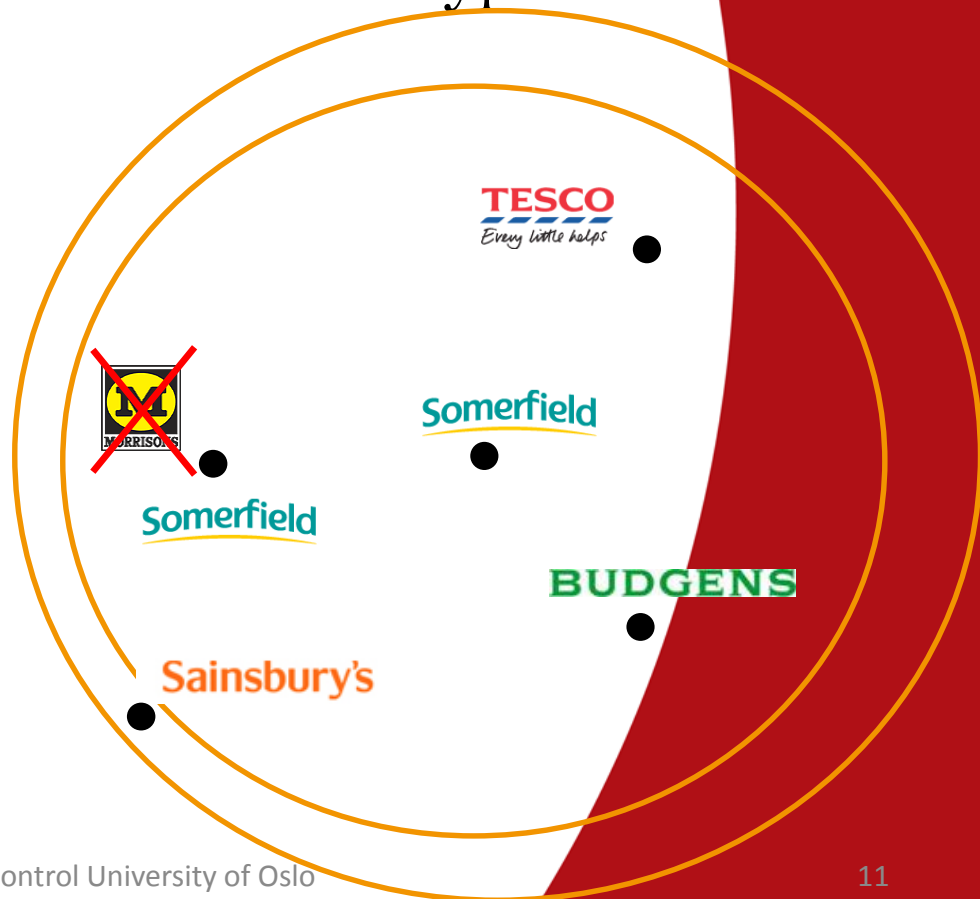
- In 2005 Somerfield acquired 115 Safeway grocery stores from Morrison
- Local competition, so they analysed the effect of each acquired store
- Stage I of the analysis (OFT):
 - 23 of the acquired stores problematic
 - Passed on the case to Competition Commission (CC)
- Stage II of the analysis (CC):
 - Further inquires of 56 stores, and asked Somerfield to sell out 14 stores

Stage 1: Trad. analysis

- Applied isochrone analysis to delineate the market
 - Draw a circle around a store, and the size of the circle determined by driving time
 - Counted the # of rivals after the merger
 - If three or less rivals after the merger, the merger was problematic
- Different rules for different stores
 - One-stop shopping 10/15 min travel time city/rural
 - Smaller stores 5/10 min travel time city/rural
- Found 1 one-stop shopping and 22 smaller stores as problematic

Stage 2: Close rivals?

- Isochrone analysis fail to take into account:
 - Geographic differentiation; 0-1 decision
 - Product differentiation; different store types
- CC used another method to
 - To detect how close rivals they are
 - *Diversion ratio* crucial



Closeness of competition and price changes after merger

- Each firm price according to marginal cost
- Type of cost saving of importance
 - Savings in fixed costs not relevant
 - Change in marg. cost relevant for price setting
- Farrell/Shapiro (2010): Upward Price Pressure (UPP)
- Upward Price Pressure (UPP) after a merger?
 - Lower marginal cost; Downward price pressure
 - Close rivals; Upward price pressure

Upward Price Pressure (UPP)?

- Assume Bertrand w/diff. products
- One product each for firm 1 og 2, and joint profits after the merger is (assuming only change in c_1):

$$\pi = (P_1 - c_1^M)q_1 + (P_2 - c_2^0)q_2$$

- How large reduction in c_1 for P_1 not to change?

$$q_1 + (P_1 - c_1^M) \frac{\partial q_1}{\partial P_1} + (P_2 - c_2^0) \frac{\partial q_2}{\partial P_1} = 0$$

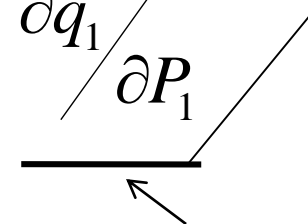
- Can apply the first order condition for product 1 before the merger:

$$q_1 = - (P_1 - c_1^0) \frac{\partial q_1}{\partial P_1}$$

UPP forts.

- The price of product 1 will not change if:

$$\frac{c_1^0 - c_1^M}{\text{Cost reduction}} = -(P_2 - c_2^0) \frac{\frac{\partial q_2}{\partial P_1}}{\frac{\partial q_1}{\partial P_1}} = \text{Fraction of those leaving 1 that divert to 2}$$



- $D_{12} =$ (Negative of) Diversion from product 1 to product 2

$$D_{12} = - \frac{\partial q_2 / \partial p_1}{\partial q_1 / \partial p_1}$$

UPP cont..

- Rearranging:

$$\underbrace{c_1^0 - c_1^M}_{\text{Cost reduction}} = \underbrace{(P_2 - c_2^0)}_{\text{Price-cost margin on product 2}} \underbrace{D_{12}}_{\text{Diversion ratio}} \quad (1)$$

– E_1 = reduction in marginal cost for product 1

- Condition for UPP on product 1:

$$D_{12} > E_1 \cdot \left[\frac{1-L}{L} \right] \equiv UPP_1 \quad (2)$$

How to find (2)

- Define as follows:

– E = reduction in mc: $c_1^0 - c_1^M = c_1^0 E$

- We can rearrange (1):

$$D = E \frac{c^0}{p - c^0} = E \frac{\frac{c^0}{p}}{\frac{p - c^0}{p}} = E \frac{\frac{p - p + c^0}{p}}{\frac{p - c^0}{p}} = E \frac{1 - L}{L}$$

- Then we have shown how we go from (1) to (2)

UPP cont.

- But the expression will underestimate UPP
 - Higher product 2 price makes it profitable to increase price on product 1, and vice versa
 - Lower mc for product 2 makes it profitable to increase product 1 price, and vice versa
- Taking this into account, it is found that UPP on both products if:

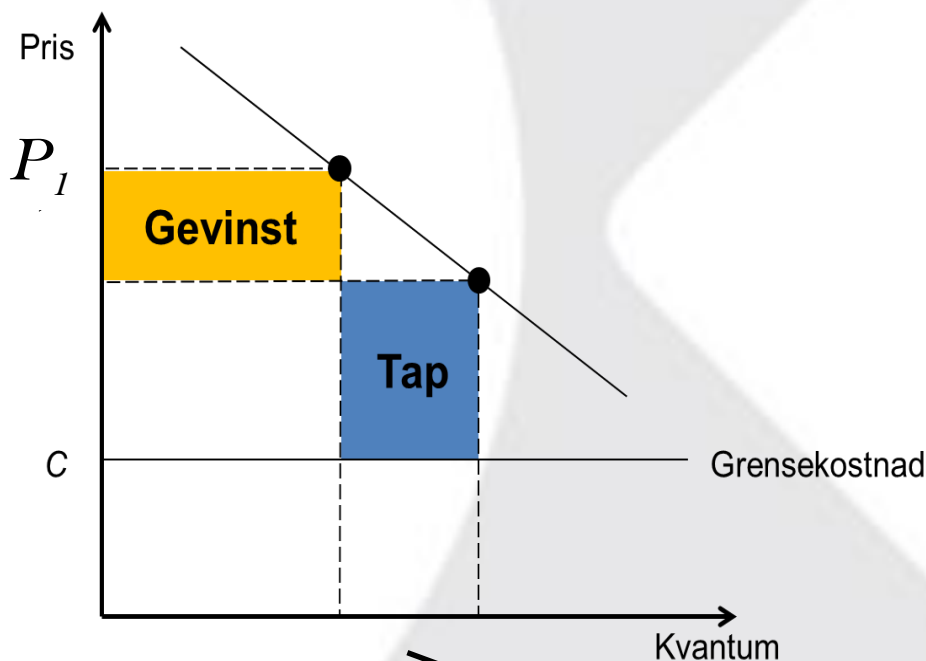
$$\frac{D}{1-D} > E \cdot \left[\frac{1-L}{L} \right]$$

UPP cont.

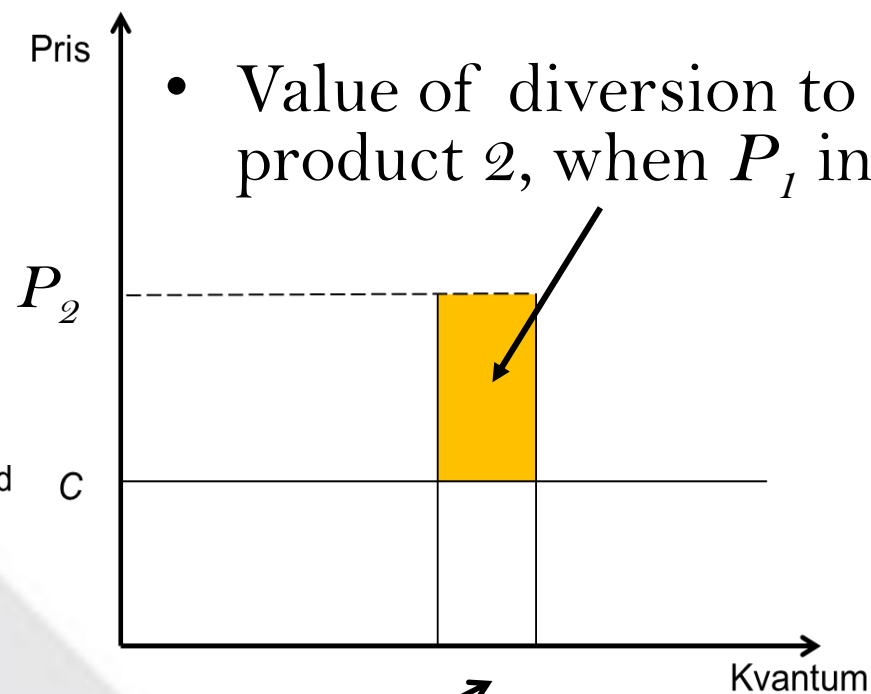
- How large UPP (for a given change in marginal cost) determined by two factors:
 1. How large diversion to the other merging parties' product?
 2. How large price-cost margin on the sale that is recaptured?
- Other concepts that are analogous to UPP:
 - GUPPI (Gross Upward Pricing Pressure Index)
 - IPR (Illustrative Price Rise)
 - ...
- But for all of them, 1 and 2 above is valid
 - Must consider 1) diversion ratios and 2) margins

UPP for product 1 after merger

- Optimal price ex ante
 - Loss = Gain for product 1, and sets price P_1



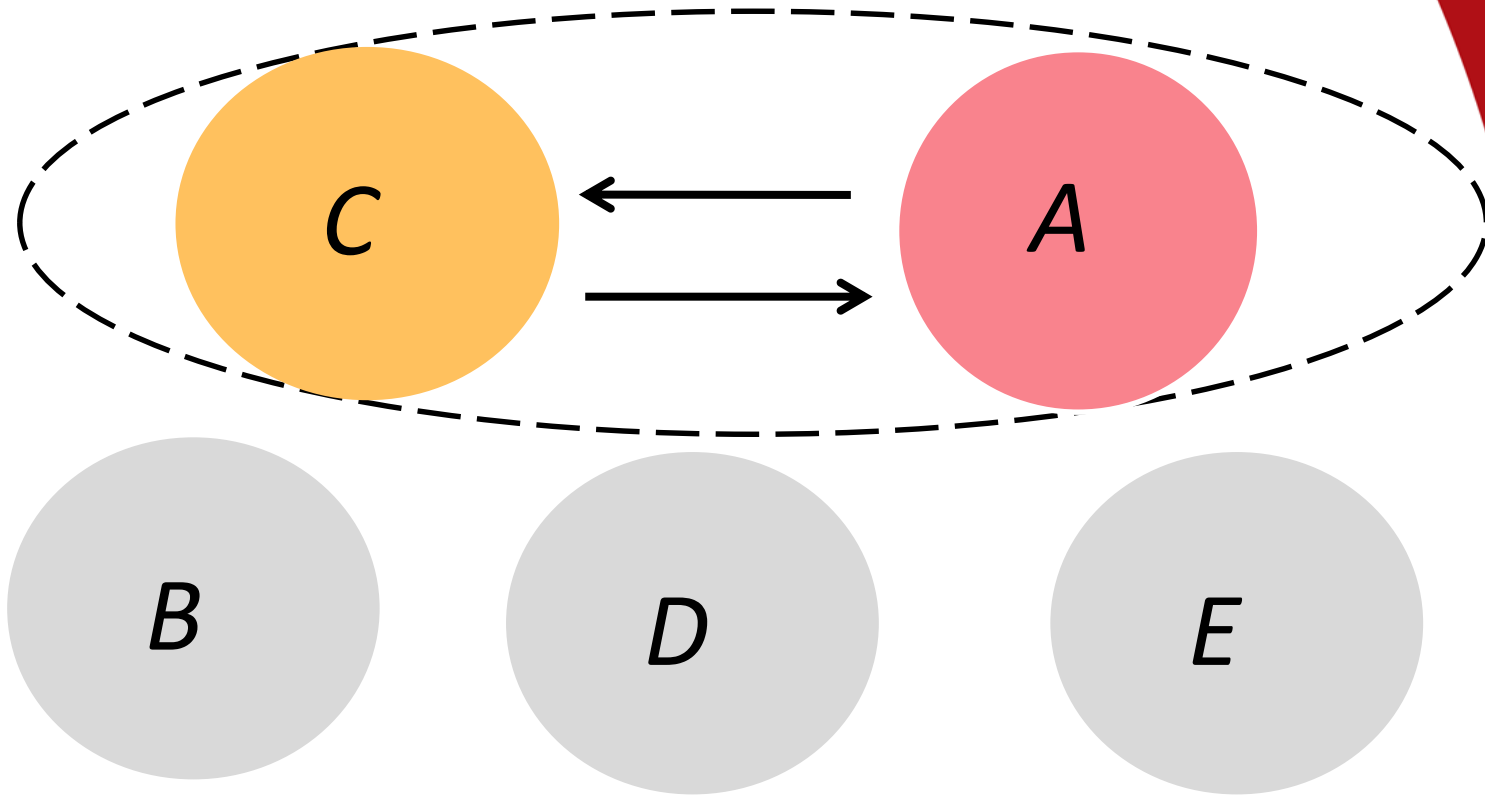
- Incentive to set higher price on product 1 ex post merger
 - Will now recapture some of the sales lost from product 1



• Product 1

• Product 2

If firm A acquires firm C



- Crucial how large fraction of A's customers that has C as their second choice
 - We do not have to find the market shares!

The approach – in practice

- Applies a condition similar to one of those we have shown
 - Can assume that the price on both products will increase
 - Quite common to consider UPP, given no change in marginal cost (then applying GUPPI)
- Then checking other aspects not captured by this approach
 - Low barriers to entry?
 - How will rivals' respond?
 - Buyer power (partly captured by margin?)
 - Repositioning of products ex post merger?

How to detect diversion ratios?

- Econometric study (revealed preferences)
 - Demand estimation is challenging
 - Deadlines in merger cases
- Shock analysis
 - Effect of, say, sales campaigns
- Surveys among customers (stated preferences)
 - Used a lot in England, and Norway
- Internal documents
 - US: Counting how often rivals are mentioned
- Churn data
 - Can see from data where consumers divert
 - Used in mobile phone merger in EU/Norway

Ex.: Diversion ratios vs market shares in mobile phone market in Norway

Company	Market share
Telenor	50 %
TSN	23 %
Tele2	18 %
Others	9 %

- Market shares bad proxy for small players' role?
 - New, small players pick up rather large fraction of switchers

Diversion ratios from churn data:

From/to	TSN	Tele2	Telenor	Others
TSN		34 %	56 %	10 %
Tele2	30 %		60 %	10 %
Telenor	35 %	44 %		21 %
Others	21 %	25 %	54 %	

The text today

- Briefly about merger control
 - Conditions for blocking a merger
 - Some examples
- Theory for the price effect of a merger
 - Why market shares can be misleading
 - The concept ‘closeness of competition’
- **Example: COOP’s acquisition of ICA**
 - **Some facts about the case**
 - **How to analyse closeness of competition**

The transaction

- Coop acquired all the shares in Ica Norge
 - 03.10.2014: Agreement
 - 05.11.2014: Reported to Konkurransetilsynet
 - 04.03.2015: Deadline for 70 days SO
 - 12.05.2015: Deadline for final decision
- Konkurransetilsynet accepted it with remedies
 - 11.02.2015: Coop offered remedies
 - 03.03.2015: A revised offer
 - 04.03.2015: Accepted with remedies
 - Had to sell out 93 stores
 - Not allowed to complete the deal before this was done

The parties

COOP:

- 22,9 % national market share in 2013
- Integrated procurement and distribution
- Nation wide
- Lowprice, supermarket, local stores and hypermarket

ICA:

- 10,4 % national market share in 2013
- Integrated procurement and distribution (agreement with NG, but not implemented)
- Nation wide
- Lowprice, supermarket and local stores

The grocery market - Norway

- 5 chains with one or more type of stores each
- 4 integrated chains (wholesale and retail)
- Product market: Groceries sold through grocery stores, including all types of stores
- Both a national and a local dimension
- They compete along several dimensions
 - Price
 - Max prices are (mainly) set at the national level
 - Prices varies between local areas
 - Possible to change prices quickly in local markets
 - Other dimensions
 - Service, product range and quality
 - These can be changed in each local store

REMA 1000



NorgesGruppen

ICA

coop

Lavpris
60 %

REMA 1000

BUNNPRIS
PRISENE TIL BUNNS - IKKE UTVALGET

KWI mini pris
KJØP KJØPT, KJØP TRYLT, KJØP BILLIG

Rimi

coop
prix

coop
extra

Supermarked
25 %

MENY

SPAR

ICA
Supermarked

coop
mega

Nærbutikker
10 %

joker

Matkroken

coop
marked

Hypermarkeder
5 %

coop
obs!
HYPERMARKED

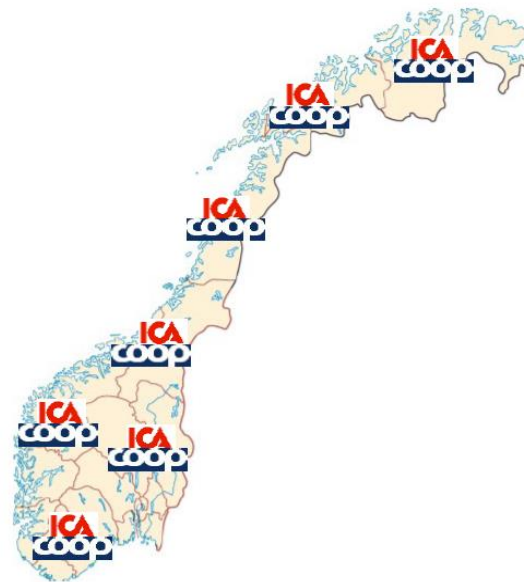
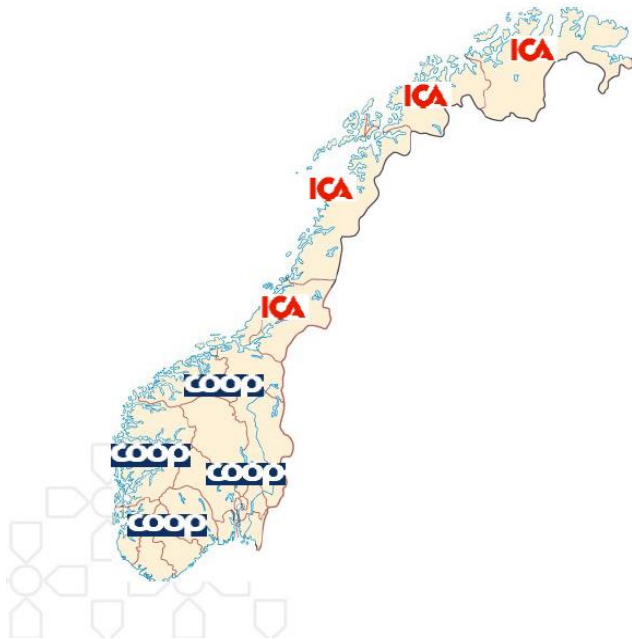


KONKURRANSE-
TILSYNET
The Competition Authority

Local markets w/national firms

50 % market share nationally
100 % market share locally

50 % market share nationally
50 % market share locally



The counterfactual

- Must show a *causality* from the acquisition to the dampening of competition
- What is *the most likely* market structure if no acquisition?
- In most cases: Status quo
 - Market condition at the time of the merger
- Case-by-case evaluation
- Konkurransetilsynet in this case:
 - Ica stays in the market, but will scale down
 - Ica buyer agreement with Coop or Rema 1000

← Fortsetter fra forrige side

myndighetene ser på konkurranse-
selovgivningen, påpeker Hagen.

Ut mot Hagen

Bunnpris-eier og styreleder Christian Lykke har liten tro på ny lovgivning. Han ber heller de største matvareleverandørene gå i seg selv for å sikre konkurransen i dagligvaremarkedet.

– Det er Orkla som gir best betingelser til dem som kjøper mest varer, så det er bare for Stein Erik Hagen å slutte med det. De minste får dårligere vilkår, og det er blant andre Orkla, Tine, Ringnes og Coca-Cola som sitter med nøkkelen her. Disse leverandørene har så mange merkevarer at alle dagligvarekjedene må handle med dem, sier Lykke.

Lykkens Bunnpris-kjede hadde ved inngangen av året en markedsandel på 3,6 prosent av det norske dagligvaremarkedet.

Skulle Coop få klarsignal fra Konkurransetilsynet om å kjøpe Ica, vil det norske dagligvaremarkedet reduseres fra fire til tre aktører: Coop, Rema 1000 og Norgesgruppen (med sine kjeder Meny, Spar, Kiwi, Joker og Centra med flere).

– Jeg er ikke så veldig glad i reguleringer, men for å sikre mangfold og konkurranse tror jeg det må til. Norge bør se til andre land hvordan en regulerer dette markedet, sier Hagen.

Næringsminister Monica Mæland (H) ønsker ikke å kommentere utspillet, og viser til at Konkurransetilsynet nå behandler Coops oppkjøp av Ica.

– Konkurransetilsynet har en uavhengig stilling i slike saker. Næringsdepartementet kan bli klageinstans for et eventuelt vedtak. Det er derfor ikke naturlig at vi kommenterer denne saken nå, skriver kommunikasjonssjef Trond Viken i Nærings- og fiskeridepartementet i en epost.

mads.kvernem.kleppe@dn.no
ashild.kangved@dn.no



■ RYDDEGUTT. Thorbjørn Theieble ansatt som sjef for Ica Norge for å rydde opp og få «butikken» til å gå med overskudd igjen. Den jobben ble forstør.

Foto: Thomas T. Kleiven

Plan B: Bare Rimi skulle bestå

Ica hadde bestemt seg for å satse bare på Rimi i Norge om selskapet måtte drive videre alene. Både Ica Supermarked og Matkroken skulle forsvinne.

STIG TORE LAUGEN
TRONDHEIM

Ica Norge-sjef Thorbjørn Theie ble i 2012 hentet inn for å få skikk på Ica-skuten. Det klarte han aldri. Theie mener selv han skulle ha klart å få til lønnsom drift igjen alt neste år.

For å få til det bekrefter Theie at Ica hadde bestemt seg for å legge ned både Ica Supermarked og Matkroken, og kun satse på én kjede i Norge: Rimi.

– Mitt oppdrag var ikke å

rigge selskapet for salg, men igjen få sorte tall i regnskapet. Planen for hvordan vi skulle klare det alt i 2015 var klar. Det måtte dramatiske kutt til, og ville gjort at Ica igjen ble en liten aktør med rundt syv prosent markedsandel. Planen ble satt på vent i påvente av en endelig avklaring, sier Theie.

I planen, som internt gikk under navnet «Foxrot 2», lå det også å selge ut all Ica-virksomhet nord for Namsos i Nord-Trøndelag, slik Dagens Næringsliv har skrevet for. Ica Norge har i dag 120 butikker fra Namsos og nordover, pluss distribusjonstager i Narvik. Ica hadde i tillegg planlagt å legge ned ytterligere rundt 130 butikker i resten av Norge. Totalt skulle antall butikker ned med 250.

– Det var planen, ja.

Matkroken-butikkene skulle

legges helt ned, ikke konverteres. De var for små og ulønnsomme. Vi måtte bli mer lett-bente på alle vis, og vi hadde kommunisert disse planene internt nå. Planen innebar at mange flere butikker måtte lide og mange flere ansatte hadde mistet jobbene sine, enn det som blir tilfellet nå når Coop kjøper, sier Theie.

Konserntillitsvalgt i Ica Norge, og ansatterepresentant i styret, Johnny Sletvold sier flere tusen ansatte ville blitt berørt av «Foxrot 2»:

– Det ville blitt beintøft, og betydd mange oppsigelser og mange nedleggelse. Men hvis det var det som skulle til for å berge selskapet i Norge, så var vi tillitsvalgte villige til det, sier Sletvold.

Siden 2008 har Ica Norge gått med et samlet driftsresultat på

nærmere fem milliarder svenske kroner.

– Eierne valgte kuttplanen opp mot salgsplanen, og det er klart at når det kom et så godt bud som det gjorde fra Coop, var nok valget for eierne enkelt. Det ville vært store kostnader knyttet til alle omgjøringene som måtte til også, sier Theie.

– Hva skal du selv gjøre fremover?

– Jeg skal drive Ica videre som jeg har gjort, i alle fall frem til påsketider, vel når Konkurransetilsynet har sagt sitt. Så får vi se hva som skjer. For snille gutter går solen akkri ned, sier han.

Han får med seg etterlønn i et halvt år når han slutter, noe som vil si mellom to og tre milliarder kroner.

stig.tore.laugen@dn.no

Changes due to the acquisition

- Retail, nationally:
 - # 3 acquires one of the two smallest
 - A change from four to three chains
 - Increased symmetry (collusion?)
- Wholesale, nationally:
 - No change; three integrated chains
- Locally:
 - Appr. 550 Ica stores acquired by Coop
 - Many local markets affected

Which local markets?

- Screening of markets
 - Coop 800 stores, Ica 550 stores
 - Identified unproblematic local markets
 - The parties no overlap
 - Parties small compared to other chains
 - All other chains are in the area
- Left with 166 Ica- and 178 COOP stores in 125 geographic areas

Which local markets cont.

- Used data from a map program
 - Distance between parties' stores
 - Distance to the rivals' stores
 - Data on where cities and villages are
- Data from Coop on where their customers live
- Information about the stores:
 - Size
 - Type of store
- Internal documents

GUPPI in remaining markets

- $GUPPI = D_{12} * \frac{P_2}{P_1} * m_2$ ← Relativ margin
- GUPPI over 3 %: Problematic market
- No prediction of price increase
- GUPPI can lead to:
 - Higher prices
 - Lower quality (opening hours and # of people employed)
- $D_{12}^{crit} = 0.03 / (m_2 * P_2 / P_1)$
- Must also consider other factors

How to measure closeness of competition?

- Asked shoppers, and from that estimated diversion ratios:
- *“Tenk deg at du før avreise til butikken visste at [konkret navn på butikken] var stengt, hvor ville du da handlet?”*
 - Survey outside 60 stores with 200 respondents for each store
 - Simple OLS models applied to find out what will affect closeness of competition in other local markets

DN 10.01.15: Study to detect diversion ratios paid by COOP

En grå- sone

Coop betaler deler av regningen for Konkursansettelysnets undersøkelser i lca-kjøpet. - Kan være i grunnleggende strid med prinsipper om likhet for loven, sier jusprofessor Erling Hjelmeng.

FINANS

Stig Tore Laugen
Trondheim

«T» nk deg at du får avsett til butikken visste at denne butikken permanent var stengt. Inng ville du da handlet?»

Slik lyder ett av 17 spørsmål som over 1000 norske Coop- og Ica-kunder ble stilt før jul. Kundene var tilfeldig handlet i rundt 50 Ica- eller Coop-butikker. Butikkene var valgt ut fordi et eventuelt ja til at Coop får kjøpe Ica Norge kan endre butikk- og konkurransestrategien i området.

Det er Konkursansettelysnet som står bak undersøkelsen og har laget spørsmålene, men det er ikke det som betaler. Regningen på 1,1 millioner kroner går til aktøren som ønsker å kjøpe Ica Norge-Coop Norge.

«Bør tenke grundig gjennom»

«Denne typen spørreundersøkelser er ikke uvanlig, men det pleier å være en del av konkurranseansettelysnets egne skiltundersøgelser. Det kan fremstå

Dette er saken

● I begynnelsen av oktober ble det klart at Coop Norge har kjøpt Ica Norges 553 butikker for 2,5 milliarder kroner.

● Konkursansettelysnet har kjøpt Ica Norge, vil den nye dagligvareaktøren bli Norges nest største etter Norgesgruppen.

● Konkursansettelysnet har varslet at de vil ha sin avgjørelse klar innen 15. mai.



Det kan fremstå som om Coop her betaler seg litt ut av kjøen

Jusprofessor Erling Hjelmeng ved Universitetet i Oslo



Konkursansedretter Christine Meyer har Coop ta regningen for over 1000 kundertvister. Her i samtale med Ica Norge-sjef Thorbjørn Thele. Foto: Elm Hoyland

som om Coop her betaler seg litt ut av kjøen. En slik praksis kan være i grunnleggende strid med prinsippene om likhet for loven og rettslikkerhetsprinsippet, og frengangsmåten er noe man bør tenke grundig gjennom. En slik praksis kan også påvirke hvordan fremtidige parter forholder seg til Konkursansettelysnet, sier jusprofessor Erling Hjelmeng ved Universitetet i Oslo, som har ledet Daglyvarelovutvalget.

Første gang
Ifølge direktør Christine Meyer i Konkursansettelysnet har man aldri før bedt en av partene betale for tilsynets egne undersøkelser.

«Det er vanlig at partene legger frem egne utredninger og rapporter som de har fått laget, men det er første gang en part finansierer undersøkelser til Konkursansettelysnet utformer og står bak undersøkelsen, og rent prinsipielt er det all grunn til å reise spørsmål ved en praksis der deler av et forvaltningsorgan sakbehandler er avhengig av finansiering fra private parter, sier jusprofessor Jan Frithjof Remt ved Universitetet i Bergen.

«Hvorfor lar dere Coop betale for Konkursansettelysnets undersøkelser?»

Coop har gjort dette ganger og ganger, og Ica de kan gjøre for å bidra til en mer effektiv sakbehandling. Vi har svart at det vil være nyttig for oss om Coop gjennomfører denne typen undersøkelser, og at det kan gi sikrere konklusjoner og en mer effektiv prosess. Men dette er ikke noe vi har pålagt Coop, og vi har

vært oppgitt av at kostnadene ikke måtte bli for store, sier Meyer.

Kommunikasjonsdirektør Kristin Paus i Coop Norge er klar på at utsikten til en raskere avgjørelse i spørsmålet om Coop får kjøpe Ica Norge, er hovedgrunnen til betalingsviljen.

«Undersøkelsen ble gjennomført i dialog med Konkursansettelysnet i den hensikt å bidra til en så rask og effektiv behandling av saken som mulig. I samarbeid med Konkursansettelysnet fikk vi en forståelse av så denne typen undersøkelser kunne være nyttig for tilsynets vurdering av oppkjøpet. Vi var derfor villig til å påta oss kostnadene knyttet til gjennomføring av undersøkelsen, sier Paus.

Konkursansedretter Meyer regner med å bli sterkt nytte av svarene, som det nå analyseres. I undersøkelsen ble kundene blant annet spurt om handlenøstret og reisetid, både nå og fremover.

«Svarene gir oss informasjon om hvor kundene faktisk vil bevege seg dersom butikken de handler på var permanent stengt. Svarene kundene gir er gjerne annerledes enn våre kvalitetsetsige betraktninger, og vi vil bruke dem i flere analyser av fusjonene, sier Meyer.

Oppsikt-vekkende

Trondheim: Varehandelskspert Odd Glatholt vil bli mener Konkursansettelysnet selv skulle kostet egne undersøkelser, og stiller spørsmål ved midten spørreundersøkelsen er gjennomført på.

Jeg synes det er oppsiktsvekkende at tilsynet lar en av partene i saken dekke deler av sine utgifter. Her skulle skattebetalerens penger vært brukt, sier Glatholt, som mener Konkursansettelysnet sikter med hagle

på en veldig stor problemstilling med denne undersøkelsen. Han stiller spørsmål ved hvordan utvalget av kunder har foregått utenfor butikken.

Selve spørsmålene som er stilt er det ikke så mye å utsette på, men jeg synes kostnaden for gjennomføringen på 1,3 millioner kroner er veldig høy, sier Glatholt, som selv har vært leder for Norges markedsanalyseforening.

Krevende

Trondheim: Tema 1000, som var den andre budgiveren da Ica Norge ble solgt til Coop, stiller

seg undrende til at Coop betaler deler av undersøkelsen til Konkursansettelysnet.

«Vi har foreløpig tiltalt til at tilsynet vil vurdere denne saken nøytralt, og på vanlig måte, men det er krevende at to så sentrale juridiske profesorer stiller grunnleggende spørsmål ved Konkursansettelysnets sakbehandling i en sak som er så viktig for norske forbrukere. Det er viktig at Konkursansettelysnet ikke går bort fra sin tolkning av markedsdata i lokale markeder i denne saken, slik vi oppfatter at Coop inviterer til, sier kommunikasjonsdirektør Mette Fossum Beyer i Tema 1000 til Dagens Næringsliv.

Konkursåpninger

Kunngjorte nye konkurssåpninger ved Brønnøysundregistrene, ulikhetet etter størrelsen.

Sted	Firma	Org.-nr.	Beskrivelse	Kontor
Arendal	Martor Apes as	997 642 806	Elektronikkhandel	aks. Ole Erik Gossain
Bergen	Chili Bar og Restaurant AS	992 226 025	Drift av restauranter og barer	aks. Bjørn Aagaard
Bodo	Snid Bros AS	912 256 863	Drift av restauranter og barer	aks. Lars Andre Brundt
Elverum	Chokola Deik Ocean as	917 773 564	Drift av restauranter og barer	aks. Jonn K. M. Jordnes
Fana	Alkohol Deal og Dagvare Deal	990593 571	Varehandel	aks. Bjørn Aagaard
Fredrikstad	Stikk Det AS	912 242 244	Snakkeshow	aks. Viggo Schreier
Garnholte	Zany Norge as	993 238 564	Erkjenningsmedier	aks. Ole Frode Møller
Gjøvik	Enduro Sports as	992 896 540	Utdanningsforlag	aks. Anne Sakkelund
Gjerderås	Handpølsette as	913 762 385	Oppføring av bygninger	aks. Bjørn Steinar Aarhaug
Horten	Kalshager Selskaper AS	098 127 025	Operasjonell med tjenester og støtte til reiselyst	aks. Lene Johansen
Oslo	Mediobios as	992 868 368	Utside av nett og nettsider	aks. Heidi Mørset
Larvik	Proffix as	998 827 081	Oppføring av bygninger	aks. Bent Hvide
Molde	Vestland AS	801 384 472	Anerkjennelse bygge- og anleggsvirksomhet	aks. Kai Wæren
Molde	Ulfal Merker as	099 152 129	Drift av restauranter og barer	aks. Torbjørn
Moss	Gal Høstet as	992 980 248	Utside av nett og nettsider	aks. Ole Erik Gossain
Moss	Rossmo Mat as	981 126 771	Bakkehandel med bred varespekter	aks. Dag Ole Siv
Moss	Nordvegan Slikens Bedrøyt as	079 424 376	Produksjon av andre varespekter	aks. Ole Erik Gossain
Oslo	Sigart Andreassen	034 424 399	Har- og bytjeneste	aks. Lene Siv
Narvik	Crane og Eng Contractors as	992 868 377	Bygging av vann- og kloakknett	aks. Svein Østfjord
Norheim	Fara Møkk Vinsten Medisinal	993 779 264	Utdanningsforlag	aks. Lene Siv
Oslo	Jungfer Weidich barnevik	098 171 564	Snakkeshow	aks. Ole Erik Gossain
Oslo	Mingor Chanology	993 226 381	Bakkehandel med kaffe og te	aks. Sore Svendsen
Oslo	Erkjennelse Bjørn Steinar Aarhaug	992 868 368	Operasjonell med tjenester og støtte til reiselyst	aks. Sore Svendsen
Oslo	Søren Andersen	994 034 779	Oppføring av bygninger	aks. Ole Erik Gossain
Oslo	Rennesteig Tross og Trakk Transport as	998 470 305	Konstruksjon på vei	aks. Bjørn Steinar Aarhaug
Sandnessjøen	Contimoda as	968 335 438	Utside av nett og nettsider	aks. Tor Erik Høggren
Sandnessjøen	Stor Tross Gruppen as	992 773 620	Operasjonell med tjenester og støtte til reiselyst	aks. Svein Østfjord
Sandnessjøen	Card og Cream as	092 708 771	Bakkehandel med bred varespekter	aks. Tor Erik Høggren
Sandnessjøen	Slikens Tross	994 272 713	Kalshager og oppføring	aks. Tor Erik Høggren
Sandnessjøen	Ellenstort as	985 795 527	Utdanningsforlag	aks. Lene Siv
Sandnessjøen	Coop Norge AS	990 540 186	Bakkehandel med varer	aks. Håkon Halvorsen
Sandnessjøen	Camilla Holding as	992 703 980	Bakkehandel med varer	aks. Håkon Halvorsen
Spartanvika	Jostad as	917 487 738	Bakkehandel med bred varespekter	aks. Christian West
Slo	Nye Vider as	385 442 300	Konstruksjon på vei	aks. Jan Inge Skare
Slo	Financia AS	990 615 722	Finansieringsvirksomhet	aks. Eirik Hovengen
Solbakk	Jas-ett Mønstrening AS og Interiør	785 541 684	Anerkjennelse bygge- og anleggsvirksomhet	aks. Torbjørn
Stange	Karlens Holding as	997 700 794	Anerkjennelse bygge- og anleggsvirksomhet	aks. Håkon Halvorsen
Stokke	Thyberg as	968 400 995	Oppføring av bygninger	aks. Lene Siv
Stovner	Viggo Høstvedt AS	912 460 746	Erkjenningsmedier	aks. Ole Frode Møller
Stovner	Sandvik Sjø og Service as	098 200 548	Bakkehandel med bygginger	aks. Håkon Halvorsen
Tulle	Carlsson Sjø og Service Kyst Carlsson	990 926 464	Anerkjennelse bygge- og anleggsvirksomhet	aks. Håkon Halvorsen
Tromsø	Zebra Club as	992 055 077	Drift av restauranter og barer	aks. Lene Siv
Ålesund	Amo Gruppen as	889 344 961	Oppføring av bygninger	aks. Håkon Halvorsen

How to find margins

- Which cost will vary with a small change in quantity sold?
- Input price
- Other costs (labour, distribution etc)
- Information from the parties used to estimate margin in each store

Other aspects

- Likely, efficient and timely entry
 - Generally high barriers to entry for new players
 - If other chains had entry plans, that taken into account
- Rivals' response to a price increase
 - An argument for further price increase in Bertrand market with differentiated products
- Savings on marginal costs
 - The parties the burden of proof
- (buyer power)

Coop/ICA: How it ended

- The parties had 1350 stores
- 125 areas identified after first screening as problematic
- After a closer analysis, 90 areas remained as problematic
 - The method we have shown (UPP) crucial for the choice of local markets
- The parties had to sell out 93 stores

Thank you!

