Konkurransetilsynet
Postboks 439 Sentrum
5805 BERGEN

Oslo, 21. mars 2017

Ansvarlig advokat: Håkon Cosma Størdal

Sendt per e-post til: post@kt.no

**VISMA DANMARK HOLDING A/S - TEAM SIRI HOLDING APS - FORENKLET MELDING OM FORETAKSSAMMENSLUTNING**

## 1. INNLEDNING OG BAKGRUNNEN FOR ERVERVET

I medhold av konkurranseloven § 18 og forskrift om melding av foretakssammenslutninger § 3, inngis med dette forenklet melding om foretakssammenslutning.

Foretakssammenslutningen gjelder Visma Gruppens ("**Visma**") erverv av 100 % av aksjene i Team Siri Holding Aps, som indirekte eier 100 % av aksjene i Bluegarden Holding A/S ("**Bluegarden Holding**") (Visma og Bluegarden benevnes heretter i felleskap som "**Partene**").

Visma tilbyr en rekke IT-baserte tjenester og produkter, herunder ulike typer programvarer til private og offentlige virksomheter. Dette inkluderer bl.a. programvare for kundehåndtering ("**CRM**" – Customer Relationship Managment), virksomhetsstyring ("**ERP**" – Enterprise Resource Planning), og lønns- og personalstyring ("**HRM**" – Human Resource Management).

Vismas produkter er tilpasset behovene til kunder med liten grad av individuell tilpasset funksjonalitet ("**mikro og SMB-markedet**"). Vismas hovedfokus er på utvikling av standardprodukter til en lavere pris, og Visma er derfor i liten grad til stede i markedet hvor skreddersøm og komplekse systemer etterspørres ("**storkundemarkedet**").

Bluegarden Holding har virksomhet i Norge, Sverige og Danmark. I Norge drives virksomheten gjennom det heleide datterselskapet Bluegarden AS ("**Bluegarden**").

Bluegarden tilbyr ulike HRM-systemer, og outsourcing av lønn- og HR oppgaver til store private og offentlige kunder. Bluegardens systemer er særlig tilpasset store, komplekse virksomheter med behov for en betydelig grad av skreddersøm og kundespesifikk funksjonalitet. Bluegarden er ikke lenger aktiv som en tilbyder i mikro og SMB-markedet i Norge.

Størstedelen av Bluegarden-konsernets virksomhet er i Danmark hvor Visma har en beskjeden tilstedeværelse. Kun [redacted] av konsernets omsetning kan allokeres til Norge. Transaksjonen vil dermed i begrenset grad berøre et mulig norsk marked.

[redacted]



Advokatfirmaet Wiersholm AS
Dokkveien 1 | PO Box 1400 Vika, NO-0115 Oslo | T. +47 210 210 00 | wiersholm.no
Bank Account No: 6011.05.43908. Reg. No. 981 371 593

Markedet som berøres av transaksjonen er salg av HRM-systemer. Ettersom det er betydelige forskjeller mellom systemer tilpasset store kunder med komplekse behov og systemer tilpasset mindre kunder, både når det gjelder produktegenskaper, pris og tiltenkt bruk, kan det avgrenses separate markeder for HRM-systemer tilpasset storkunder, og HRM-systemer tilpasset mikro og SMB kunder, jf. pkt. 6 flg.

Ettersom Bluegarden ikke lenger selger produkter til kunder i mikro og SMB-markedet, har Partene kun overlapp i markedet for storkunder. I storkundemarked har Partene en beskjeden felles markedsandel, under 20 %.

## 2. INVOLVERTE FORETAK

### 2.1 Melder

| | |
|---|---|
| Navn: | Visma Danmark Holding A/S |
| Org.nr.: | 288 54 889 |
| Adresse: | Langebrogade 1, 1411 København, Danmark |
| Tlf.: | +45 70 27 31 30 |
| E-post: | mikael.mannik@visma.com |

### 2.2 Melders representant

| | |
|---|---|
| Navn: | Advokatfirmaet Wiersholm AS v/advokat Håkon Cosma Størdal og advokatfullmektig Harald Nordhus |
| Adresse: | Postboks 1400 Vika, 0115 Oslo |
| Tlf.: | 210 210 00 / 210 210 01 |
| E-post: | hcst@wiersholm.no/ hnor@wiersholm.no |

### 2.3 Øvrige involverte foretak (målselskapet)

| | |
|---|---|
| Navn: | Team Siri Holding Aps |
| Org.nr: | 370 04 588 |
| Adresse: | Lautrupbjerg 6, 2750 Ballerup, Danmark |
| Kontaktperson | Mogens Elsberg |
| E-post: | moe@bluegarden.com |

## 3. FORETAKSSAMMENSLUTNINGENS ART

I henhold til aksjekjøpsavtale inngått 15. mars 2017, skal Visma Danmark Holding A/S ("**Visma Danmark**") erverve 100 % av aksjene i Team Siri Holding Aps. Visma Danmark er 100 % eid av Visma AS. Når det gjelder Visma Gruppen, vises det til oversikten inntatt under pkt. 5.1, nedenfor. Selgere er Iris Cayman L.P og Domo ApS. Aksjekjøpsavtalen er inntatt som Vedlegg 1 til meldingen.

**Vedlegg 1:** Aksjekjøpsavtalen mellom Visma Danmark og Iris Cayman L.P og Domo ApS, datert 15. mars 2017 (KONFIDENSIELT)

Etter transaksjonen er gjennomført, vil Visma Danmark ha enekontroll over Bluegarden Holding. Transaksjonen utgjør således en foretakssammenslutning etter krrl. 17.

Transaksjonen er også meldt til Konkurransetilsynet i Danmark, og er planlagt gjennomført så snart godkjenning fra Konkurransetilsynet i Norge og Danmark foreligger.

## 4. VILKÅRENE FOR INNGIVELSE AV FORENKLET MELDING ER OPPFYLT

Som det fremgår av punkt 7 (nedenfor), vil ikke Partene ha en felles markedsandel i noen berørte markeder på mer enn 20 %. Vilkårene for forenklet melding er således oppfylt, jf. forskrift om melding av foretakssammenslutninger § 3 nr. 3 (a).

## 5. BESKRIVELSE AV DE INVOLVERTE FORETAKENE OG FORETAK I SAMME KONSERN

Visma Danmark er et heleid datterselskap av Visma AS, som igjen er eid av Kohlberg Kravis Roberts ("**KKR**") ([redacted]%), HG Capital ([redacted]%), Cinven ([redacted]%), samt ledelsen i Visma ([redacted]%). Eierne har felles kontroll over Visma AS, jf. EU-kommisjonens ("**Kommisjonen**") avgjørelse i sak COMP/M.7280.

Visma AS er selv ikke aktiv i noen relevante markeder, men eier 100 % av Visma Norge Holding AS ("**Visma Holding**") som kontrollerer selskapsporteføljen i Visma Gruppen.

Visma Holding kontrollerer per i dag følgende selskaper:

- Instore Technical Services AS (100 %)
- Visma Software Labs AS (100 %)
- Visma Retail Software AS (100 %)
- Instore IT Nord AS (100 %)
- Visma Consulting AS (100 %)
- Kollektor AS (100 %)
- Visma Unique AS (100 %)
- Visma Software International AS (100 %)
- Intime Nordic AS (100 %)
- Visma IT & Communications AS (100 %)
- Visma Mamut AS (100 %)
- Instore IT Innland AS (100 %)
- Visma Retail AS (100 %)
- Visma Software AS (100 %)
- EXSO AS (100 %)
- Tripletex AS (100 %)
- Visma Collectors AS (100 %)
- Visma Commerce AS (100 %)
- Kreditt Invest AS (100 %)
- AgroData AS (90,1 %)
- bWise AS (60 %)
- Instore IT Vest AS (100 %)
- Instore IT Midt Norge AS (95,67 %)

- Instore IT Sør AS (91 %)
- Visma Smartskill AS (60,1 %)

Visma AS er også aktive i andre europeiske land gjennom datterselskaper lokalisert i Sverige, Danmark, Finland, Nederland, Latvia, Litauen, Irland, Tsjekkia, Storbritannia, Serbia, Polen og Spania.

Organisasjonskart over Visma Gruppen er inntatt som Vedlegg 2.

**Vedlegg 2:** Organisasjonskart over Visma Gruppen

### 5.1.1 Kohlberg Kravis & Roberts

KKR er et amerikansk investeringsselskap som er aktiv innen kapitalforvaltning til private og offentlige investorer. KKR har investert i en rekke selskaper innenfor ulike sektorer. Selskapene drives selvstendig og er uavhengige av hverandre. KKR kontrollerer ingen selskaper som har overlappende virksomhet med Partene i Norge.

For ytterligere opplysninger om KKR, se www.kkr.com

**Vedlegg 3:** Oversikt over KKRs selskapsportefølje

### 5.1.2 HG Capital

HG Capital er et investeringsselskap basert i London, Storbritannia. Selskapet er aktiv innen kapitalforvaltning, med særlig fokus på selskaper innen teknologi, media og telekommunikasjonssektoren. HG Capital eier selskapet Azets AS ("**Azets**"), som tilbyr Business Process Outsourcing ("**BPO**") tjenester i Norge.

Azets var tidligere en del av Visma Gruppen, eid av det danske datterselskapet Visma Labs A/S under navnet PBJ AS. PBJ AS sin BPO-virksomhet ble solgt til HG Capital i desember 2016, og endret i den forbindelse navn til Azets. Azets er følgelig ikke en del av Visma Gruppen i dag, men en selvstendig porteføljevirksomhet under HG Capital.

For ytterligere opplysninger om HG Capital, se www.hgcapital.com

**Vedlegg 4:** Oversikt over HG Capitals selskapsportefølje

### 5.1.3 Cinven

Cinven er et investeringsselskap basert i London, Storbritannia. Selskapet investerer i europeiske selskap i en rekke ulike sektorer, herunder teknologi, media og telekommunikasjon. Cinven kontrollerer ingen selskaper som har overlappende virksomhet med Partene i Norge.

For ytterligere opplysninger om Cinven, se www.cinven.com

**Vedlegg 5:** Oversikt over Cinvens selskapsportefølje

## 5.2 Visma Gruppens virksomhetsområder

Selskapene i Visma Gruppen leverer en rekke IT-baserte tjenester og produkter innenfor flere ulike forretningsområder. Visma har særlig fokus på ulike typer programvarer. Dette omfatter tilbud av spesialisert programvare ("**EAS**" – Enterprise Application Software), herunder software tilpasset kundehåndtering (CRM), virksomhetsstyring (ERP), og lønns- og personalstyring (HRM).

HRM-systemer tilbys både som en software, som et selvstendig produkt implementert i kundens egen hardware ("**on premise**"), og som en samlet software- og tjenesteløsning gjennom en "software as a service"-modell ("**SaaS**"). Dette er HRM-systemer som drives

hos Visma, og hvor kundene kobler seg til programvaren via en nettleser og leier tilgang gjennom et abonnement.

Visma Gruppens HRM-systemer er standardiserte og tilbys primært til kunder med lite avanserte behov. Dette er ofte mindre selskaper med få ansatte. Visma Gruppen har derimot svært liten omsetning i storkundemarkedet, da kunder i dette markedet typisk stiller krav som Vismas HRM-systemer helt eller delvis ikke tilfredsstiller. Slike krav inkluderer skreddersøm og kundespesifikk funksjonalitet.

Visma tilbød tidligere BPO-tjenester, som inngår i kategorien HRM-systemer. BPO-delen av virksomheten ble solgt ut av Visma Gruppen i 2016, og fikk navnet Azets. I dag er Azets en selvstendig porteføljevirksomhet under HG Capital, helt uavhengig av Visma Gruppen.

I tillegg til HRM-systemer, tilbyr Visma også andre typer produkter og tjenester. Dette inkluderer spesialtilpassede programvareløsninger for butikkjeder (retail-IT), regnskapsprogrammer, inkassosystemer, tjenester innen innkjøp og anbudstjenester, samt konsulenttjenester i form av IT rådgivning, systemutvikling og applikasjonsforvaltning.

Visma tilbyr sine produkter og tjenester til kunder i offentlig og privat sektor. Visma Gruppen sin virksomhet er generelt innrettet mot små og mellomstore foretak. Det er uten betydning for produktet /tjenesten om kunden er offentlig eller privat.

For mer informasjon om Visma Gruppen, se www.visma.no

## 5.3 Bluegarden Holding (målselskapet)

### 5.3.1 Bluegarden Holdings juridiske og organisatoriske struktur

Bluegarden Holding er et skandinavisk selskap som er heleid av Team Siri ApS, som igjen er heleid av Team Siri Holding ApS. [redacted] Bluegarden Holding har virksomhet i Norge, Sverige og Danmark, og har totalt over 600 ansatte.

I Norge er tjenestene til Bluegarden Holding formidlet gjennom det heleide datterselskapet Bluegarden AS. Bluegarden AS har 130 ansatte fordelt på kontorer i Oslo, Bergen, Kristiansand og Trondheim.

Organisasjonskart over Bluegarden Holding er inntatt som Vedlegg 6.

**Vedlegg 6:** Organisasjonskart over Bluegarden Holding

### 5.3.2 Bluegardens virksomhetsområder

Bluegarden er en programvare- og tjenestetilbyder. Selskapet har spesialisert seg som tilbyder av ulike løsninger for HRM-systemer, inkludert BPO.

HRM-systemene til Bluegarden leveres gjennom en SaaS-modell.

Bluegardens HRM-systemer er særlig tilpasset behovene til store bedrifter og organisasjoner. HRM-systemet inkluderer en rekke ulike funksjoner, herunder:

Bluegarden HR-Portal: Gir ansatte mulighet til å registrere lønns- og HR relaterte data i skjema tilgjengeliggjort i en distribuert portal, mens ledere blant annet får mulighet til å godkjenne ferier, fravær, utlegg, m.m.

Bluegarden Refusjon: Sikrer at arbeidsgivere får den refusjonen de har krav på fra offentlige myndigheter.

Bluegarden Reise og Utlegg: (Modul i HR-Portal); Gir ansatte mulighet til enkel registrering av reiser, utlegg etc.

Bluegarden HMS: (Modul i HR-Portal); Gir en samlet oversikt over dokumentasjon knyttet til oppfølgingssamtaler for sykefravær.

Bluegarden Tid: Sikrer enkel registrering av fravær, nærvær (inkl prosjekttid), overtid, flexitid og avspasering.

Bluegarden HR-Analyse: Tilgjengeliggjøring av nøkkeltall for ulike nivåer i organisasjonen.

Kjernevirksomheten til Bluegarden – HRM software – er i hovedsak basert på egne løsninger. Bluegarden kontrollerer hele verdikjeden fra salg, implementering, vedlikehold, integrasjon med kundenes egne systemer, til kundeservice og consulting.

Bluegarden ivaretar videre HRM-funksjonene til virksomheter som har valgt å outsource dette (BPO). Outsourcing av HRM omfatter lønnsbehandling, registrering og oppdatering av medarbeideres data, oppfølging av refusjonskrav, avstemming, kontroll av utlegg og reiseregninger, utbetalingsadministrasjon, rapportering til offentlige myndigheter osv.

Gjennom ulike underleverandører, tilbyr Bluegarden også andre software-tjenester som integreres i selskapets systemportefølje. Det er først og fremst snakk om ulike strategiske HR-tjenester (kompetanse, rekruttering, learning management, talent management, compensation & benefits etc).

Bluegarden tilbyr sine tjenester til store organisasjoner og virksomheter som har behov for betydelig grad av kundespesifikk systemutvikling og skreddersydde løsninger (konfigurering), i motsetning til selskaper som etterspør produkter med standardfunksjoner tilpasset gjennomsnittsbedriften. Slike komplekse selskaper har ofte mer enn 750-1000 ansatte. Samtidig kan også mindre selskaper enn dette ha komplekse behov. Disse vil dermed også inngå i Bluegarden sin målgruppe.

Bluegarden tilbyr ikke lenger standardiserte HRM-systemer til mindre arbeidsgivere, men har noen mindre kunder fra tiden da Bluegarden også solgte slike tjenester/produkter. I forbindelse med at Bluegardens stormaskinbaserte lønnsmotor NVPAS ble besluttet sanert (2011), ble alle kunder tilbudt migrering til kjerneløsningen Bluegarden Lønn & HR. Et fåtall SMB kunder ønsket å migrere fra NVPAS til Bluegarden Lønn og HR, og en mindre andel av disse er stadig kunder av Bluegarden. Samtidig har Bluegarden noen mindre kunder knyttet til Bluegarden Tid og Formula ERP. Aktivitet knyttet til slike kunder relaterer seg i hovedsak til eldre typer HRM og ERP systemer som gradvis fases ut. [redacted] av omsetningen til Bluegarden er i dag knyttet til små og standardiserte kunder.

Bluegarden har våren 2016 meldt til alle Formulakunder at ERP delen av løsningen (finans) vil desupporteres med virkning fra 1. januar 2018. Fra dette tidspunkt vil inntekten knyttet til SMB markedet utgjøre en enda mindre andel av Bluegardens samlede inntekter. Bluegarden forventer at meldt desupport vedrørende Formula ERP vil medføre kundefrafall også når det gjelder Formula Lønn og Personal, og legger til grunn at inntekter fra SMB markedet vil forsvinne helt i et 2-3 års perspektiv. Denne utfasingen er et resultat av en strategi som ble besluttet i 2011. Det understrekes at alt salg til nye kunder, samt utvidelser av kontrakter med eksisterende kunder, gjelder kompliserte, skreddersydde systemer. Bluegarden er derfor ikke lenger aktiv som en tilbyder i mikro- og SMB markedet.

Bluegarden leverer i dag sine produkter og tjenester til noen av Norges største arbeidsgivere. Blant Bluegardens kunder er f.eks. [redacted]

[redacted] For mer informasjon om Bluegarden, se www.bluegarden.no

### 5.4 Eierinteresser utenfor konsernet, innenfor berørte virksomhetsområder

Ingen av Partene har eierinteresser i andre selskaper (utenfor konsernet) som er aktive i de berørte virksomhetsområdene.

### 5.5 Partenes omsetning og driftsresultat i Norge siste regnskapsår

| Foretak | Omsetning (2015) | Driftsresultat (2015) |
|---|---|---|
| Visma Gruppen (inkludert felles-kontrollerende eiere) | [redacted] | - |
| Visma Gruppen (ekskludert felles-kontrollerende eiere) | [redacted] | [redacted] |
| Bluegarden Holding AS[2] | 231 584 000 | - 816 000 |

## 6. MARKEDER SOM BERØRES AV FORETAKSSAMMENSLUTNINGEN

### 6.1 Beskrivelse av partenes produkter/tjenester

Som det fremgår av punkt 5 (ovenfor), er begge Partene aktive i et overordnet IT-marked. Visma tilbyr flere produkter og tjenester tilpasset ulike kunder og sektorer, herunder ERP software, CRM software og HRM-systemer. Bluegarden tilbyr på sin side HRM-systemer i det nordiske markedet, inkludert outsourcing av HRM (gjerne kalt BPO).

Følgelig er begge Parter aktive innenfor markedet for HRM-systemer. Dette er systemer som benyttes bl.a. til rekruttering, prestasjonsoversikt, rapportering, til å føre lønn, produsere lønnsoppgaver til de ansatte, herunder sikre korrekt skattetrekk, avsette feriepenger og beregne arbeidsgiveravgift, samt automatiserer ulike HR prosesser, herunder godkjenning, utarbeidelse av oversikter over ansattutviklingen og måloppnålesesanalyser.[3]

Det er likevel betydelige forskjeller mellom produktene Partene tilbyr. Vismas produkter er tilpasset behovene til bedrifter i mikro og SMB-markedet, som etterspør mindre grad av skreddersøm og legger større vekt på pris. Det innebærer at størstedelen av Vismas produkter er standardiserte "off-the-shelf"-produkter. Produktet tilbys ved at HRM-systemet blir installert på serveren til kunden med en løpende vedlikeholdsavtale. Produktet tilbys f.eks. gjennom Visma Avendo og Visma Lønn.

Bluegardens HMR-systemer er derimot tilpasset store komplekse virksomheter med behov for en betydelig grad av skreddersøm og kundespesifikk funksjonalitet. Slike produkter er gjennomgående langt dyrere enn mer standardiserte produkter. Bluegardens produkter krever også omfattende vedlikehold på grunn av betydelige ulikheter i de enkelte kundenes konfigurering, samt medfører et betydelig behov for

[1] HG Capital, KKR og Cinven hadde en omsetning i Norge på hhv. [redacted]

[2] Bluegarden Holding sin omsetning i Norge tilsvarer den omsetningen Bluegarden AS hadde i regnskapsåret 2016.

[3] COMP/M.3216 – Oracle/PeopleSoft, premiss 18, note 7,

ekstern bistand i forbindelse med implementeringen av produktene. Bluegarden tilbyr ikke lenger nye tjenester til mindre kunder med ukompliserte behov, da den gjenværende løsning, Bluegarden Lønn og Personal, etter en lang rekke produktsaneringer gjennom de siste 10 år, ikke er formålstjenlig / økonomisk forsvarlig å benytte inn mot små kunder med begrenset betalingsvilje. Bluegarden driver kun minimumsvedlikehold av utdaterte HRM-systemer til eksisterende SMB-kunder, og er således ikke aktiv i dette markedet.

Bluegarden tilbyr i all hovedsak HRM-systemer levert gjennom en delvis sky-basert-modell. Dette innebærer at programvaren befinner seg hos leverandøren og at kundene kobler seg på programvaren via en nettleser. Ettersom modellen er sky-basert, fjernes således også behovet for lokal installering hos kunden, og kunden er ikke avhengig av lokal hardware kapasitet.

Det ovennevnte illustrerer at produktene som Partene tilbyr er ulike og at det derfor kun er snakk om et svært begrenset overlapp mellom Partenes virksomheter når det gjelder komplekse HRM-systemer tilpasset store virksomheter.

Det bemerkes også at Azets AS (kontrollert av HG Capital – en av Visma Gruppens eiere) tilbyr HRM systemer i form av BPO tjenester, jf. nærmere om dette nedenfor.

## 6.2 Relevante markeder

### 6.2.1 IT-markedet

Kommisjonen har lagt til grunn at IT-markedet kan deles opp i tre overordnede produktmarkeder: i) markedet for IT-tjenester ("**IT Tjenester**"), ii) markedet for computer hardware ("**hardware**") og iii) markedet for computer software ("**IT-software**").[4]

Partene i saken tilbyr kun IT Tjenester og IT-software. Sondringen mellom ulike markeder for IT tjenester og IT-software er imidlertid kunstig og anvendes ikke i praksis. Dette fordi software og tjenester som regel tilbys i kombinasjon, og det er derfor vanskelig å trekke et klart skille. Det kundene på IT-markedet etterspør, er en IT-løsning som hjelper virksomheten med å løse ulike oppgaver. En slik løsning inkluderer normalt en *tjeneste som er basert på* en nødvendig *software*.

Det er betydelig tilbudssubstitusjon mellom tilbydere av software og IT-tjenester. Mange leverandører av software, tilbyr også tilhørende tjenester og omvendt. Det er dessuten utstrakt bruk av underleverandører i markedet. Det innebærer at leverandører som ikke tilbyr et spesifikt produkt eller tjeneste, likevel kan operere som hovedleverandør og således konkurrere om kontrakter på tvers av segmentene.

Særlig HRM-systemer omfatter både software som selvstendige produkter, og tjenester (Software as a Service), inkludert outsourcing av HRM (BPO). I relasjon til denne transaksjonen, er det derfor ikke mulig eller hensiktsmessig å segmentere IT- markedet i to separate markeder basert på tjenester og software.

### 6.2.2 Markedet for HRM-systemer

Det følger av Kommisjonspraksis at HRM-systemer kan skilles ut som et distinkt sub-markeder innenfor IT-markedet. I *Oracle/Micros*-avgjørelsen fra 2014 uttalte Kommisjonen følgende:

> *"[...] In Oracle / PeopleSoft, the Commission considered that the market for EAS solutions can be divided according to functionality. In that case, it concluded that separate markets existed for financial management systems (FMS) and human*

[4] COMP/M.6237 Computer Sciences Corporation/iSOFT Group

*resources (HR), which are both part of a wider market for enterprise resource planning (ERP). In addition, the Commission concluded that, within the financial management systems (FMS) and human resources (HR) markets, distinct markets existed for "high-function" solutions typically purchased by large organisations with complex functional needs."*[5]

Det kan følgelig defineres et eget marked for HRM-systemer. Videre, er det Partenes oppfatning at BPO-tjenester tilhører dette markedet. Dette fordi BPO-tjenester er HRM-tjenester som outsources til tredjeparter. Kundene har valget mellom å implementere HRM software og håndtere dette selv, og å outsource hele HRM-delen (BPO). Fra kundens perspektiv, vil tjenester som karakteriseres som BPO i vesentlig grad oppfylle den samme funksjonen som et mer rendyrket HRM-system, og vice versa. Det foreligger dermed etterspørselssubstitusjon.

Som følge av at tjenestene som tilbys i praksis er de samme, foreligger det også en betydelig grad av tilbudssubstitusjon. En leverandør som f.eks. tilbyr et HRM system gjennom SaaS løsning vil relativt hurtig, og uten særlig tilleggskostnader, kunne tilby en ren BPO løsning.

Som nevnt over, er det heller ikke – i praksis - mulig å trekke noe skarpt skille mellom BPO-tjenester og HRM-software. Levering av HRM software gjennom en SaaS-modell innbefatter f.eks. ofte tilleggstjenester utover selve driften av software-systemet. De ulike tjenestene som tilbys skiller seg fra hverandre i hovedsak kun basert på "graden" av tjenesteutsettelse kunden ønsker. Aktørene i markedet benytter også ulike terminologier og meninger hva gjelder kategorisering av tjenestene. Det gir derfor ingen mening å operere med et eget marked for BPO. Partene mener derfor at BPO-tjenester inngår i markedet for HRM-systemer.

### 6.2.3 HRM-systemer kan ytterligere segmenteres basert på kundenes behov

Kommisjonen har gitt klart uttrykk for at det eksisterer et eget marked for HRM-systemer tilpasset store kunder med komplekse behov. Det innebærer at markedet for HRM- systemer må segmenteres ytterligere etter hvor sofistikerte systemer kundene etterspør.

Når det gjelder distinksjonen mellom HRM tilpasset komplekse kunder og HRM tilpasset mindre komplekse kunder, uttalte Kommisjonen i Oracle / PeopleSoft at:[6]

> *"(...) product pricing, characteristics and intended use make it possible to distinguish - from an antitrust analysis perspective - software having particularly high standards of performance, suitable for organisations having the highest functional requirements, from simpler software performing at a lower rate of throughput and suitable for less complex, or simpler organisations."*

Kommisjonen la således til grunn at det foreligger betydelige forskjeller i produktegenskaper, pris og tiltenkt bruk mellom produktene tilpasset store kunder med komplekse behov (storkundemarkedet) og produktene tilpasset mindre komplekse kunder (mikro og SMB-markedet).

Partene er enige i at det er riktig å trekke et skille mellom store bedrifter med komplekse behov hva gjelder HRM-systemer på den ene siden, og bedrifter som kun trenger enklere standardiserte systemer på den andre siden. Dette gjelder uavhengig av om kundene befinner seg i offentlig eller privat sektor.

Partenes oppfatning er at antallet ansatte kan fungere som en proxy på om kunden tilhører mikro og SMB-markedet eller storkundemarkedet. Ofte vil kunder som har under

[5] COMP/M.7334 - Oracle/Micros, premiss 13,

[6] COMP/M.3216 – Oracle/PeopleSoft, premiss 62,

750-1000 ansatte ha mindre komplekse behov, og følgelig tilhøre mikro og SMB-markedet. Store selskaper med over 750-1000 ansatte vil derimot oftere ha avanserte behov, og derfor gjerne tilhøre storkundemarkedet.

Det er betydelige forskjeller i hvilke egenskaper de ulike systemene innehar. Systemene som selges og markedsføres mot storkundemarkedet er gjennomgående mer komplekse, er tilpasset flere brukere og tilbyr en mye større grad av funksjonalitet. Kundene i storkundemarkedet etterspør også en betydelig grad av kundespesifikk systemutvikling. Dette vil typisk kunne være spesialtilpassede systemer som kan benyttes på tvers av selskaper og jurisdiksjoner. Slike "skreddersøm-funksjoner" står i kontrast til systemene som tilbys i mikro og SMB-markedet, der produktene i mye større grad har generiske funksjoner tilpasset gjennomsnittsbedriften.

Det er i tillegg betydelige forskjeller mellom markedene med hensyn til salgsprosessen. Avtalene i storkundemarkedet inngås stort sett via anbud. Kompleksiteten i kravspesifikasjonene som preger storkundemarkedet innebærer betydelige forberedelser for selger forut for og under anbudskonkurransen, herunder en grundig kartlegging av kundens behov. Slike forberedelser legger typisk beslag på flere tusen arbeidstimer og representerer i så måte en million-investering. Dette står i klar kontrast til salgsprossen i mikro og SMB-markedet, der kunden har mindre behov for individuelle tilpasninger og særskilte forberedelser ofte ikke er nødvendig. Anbudskonkurranser benyttes dessuten i betydelig mindre grad i SMB-markedet enn i storkundemarkedet; av åpenbare grunner kan verken leverandør eller kunde forsvare arbeidsinnsatsen som kreves for å gjennomføre en anbudskonkurranse. Kompleksiteten i produktene tilpasset storkundemarkedet nødvendiggjør også omfattende vedlikehold, samt medfører et betydelig behov for ekstern bistand i forbindelse med implementeringen av produktene.

Levering av HRM-produkter til store, komplekse kunder krever således særlig kompetanse, herunder særskilt bransjekunnskap. Dette er kunnskap som må opparbeides over tid. Denne type kompetanse er ikke minst svært vesentlig i arbeidet forut for og under anbudskonkurranser, en periode som samlet gjerne strekker seg over et par år, i form av kunnskap om hvilke tjenester og produkter som vil ivareta behovene til de konkrete kundene. Det er altså i betydelig grad tale om erfaringsbasert kompetanse som det tar tid å opparbeide seg. Dette poenget illustreres av det underliggende rasjonale for den konkrete transaksjonen som nettopp er at Visma – gjennom ervervet av Bluegarden – tilegner seg den kompetansen og erfaringen som skal til for å etablere seg i storkundemarkedet.

Tilstedeværelse i mikro og SMB-markedet krever på den andre siden en annen forretnings- og selskapsstruktur enn i storkundemarkedet. Aktørene i mikro og SMB-markedet selger naturlig nok flere systemer og har vesentlig flere kunder. Det påvirker f.eks. utformingen av salgsapparat, herunder antall og valg av salgskanaler. Det betydelige innslaget av "off-the-shelf"-produkter har også innflytelse på utformingen av arbeidsstyrken. Behovet for en spesialisert arbeidsstyrke vil selvsagt være mindre i mikro og SMB-markedet, ettersom kravene til vedlikehold og driftskompetanse er vesentlig lavere enn i storkundemarkedet. Følgelig er det svært ulike innsatsfaktorer som kreves for å kunne tilby tjenester i henholdsvis storkunde- og mikro og SMB-markedet.

Forskjellene i egenskaper medfører også betydelige forskjeller i pris mellom systemene som tilbys til de to ulike kundegruppene. På tross av at en del produkter som selges i mikro og SMB-markedet nødvendiggjør til dels vesentlige kostnader, herunder programvarelisens og installering, er produktene som tilbys i storkundemarkedet av en helt annen karakter. Det er ofte tale om særlig avanserte og tidkrevende prosjekter – ofte opp mot ett år - der implementeringskostnadene beløper seg til flere millioner kroner.

Dette viser at Kommisjonens vurdering er riktig og at det må avgrenses separate markeder basert på kundens behov.

Følgelig må det legges til grunn at HRM-systemer tilpasset storkundemarkedet og HRM-systemer tilpasset mikro og SMB-markedet, tilhører to ulike produktmarkeder.

### 6.2.4 Geografisk marked

Partene er av den oppfatning at IT markedet, herunder markedet for HRM-systemer, er globalt, eller i det minste europeisk i utstrekning.

Kommisjonen har i flere avgjørelser lagt til grunn at markedet for EAS software er minimum europeisk i utstrekning.[7] Når det gjelder HRM software tilpasset store kunder med komplekse behov, la Kommisjonen i *Oracle/Peoplesoft* til grunn at markedet var globalt.[8] Kommisjonen antydet at markedet for HMR software tilpasset SMB-markedet kunne være europeisk i utstrekning, men lot den endelige markedsavgrensningen stå åpen.

Også når det gjelder IT-tjenester har Kommisjonen fremhevet at flesteparten av aktørene er aktive på et globalt eller europeisk nivå, jf. *IBM/UBIS9*. Kommisjonen har også vektlagt at tilbyderne i stor grad er internasjonale aktører, med en global tilstedeværelse. Den raske utviklingen i IT markedet har videre medført at det ikke er nødvendig med lokal tilstedeværelse for å kunne tilby tjenestene til kundene. Dette illustreres av det faktum at en rekke europeiske IT-leverandører har flyttet sin virksomhet til lavkost-land som India og Bangladesh. Det ovenstående tilsier klart at markedet er globalt, eller i det minste europeisk.

For denne meldingens formål, oppgis derimot kun informasjon for det snevrest mulige markedet, Norge.

## 7. TRANSAKSJONEN VIL IKKE HA NOEN NEGATIV EFFEKTER PÅ KONKURRANSEN

### 7.1 Innledning

Transaksjonen vil ikke ha noen negative konkurransemessige virkninger. Som nevnt i Punkt 5.3. ovenfor, selger ikke Bluegarden HRM-systemer til kunder i mikro og SMB-markedet som etterspør enkle og standardiserte "off the shelf" HRM-systemer.

Når det gjelder markedet for HRM-systemer tilpasset storkunder med komplekse behov, har Partene en felles markedsandel på under 20 %. I det følgende gis det derfor en kortfattet beskrivelse av markedet og transaksjonens virkninger. I tillegg vedlegges en oversikt over Partenes fem viktigste konkurrenter, kunder og leverandører.

### 7.2 Transaksjonen vil ikke ha noen negative effekter på markedet for HRM-systemer

I det norske markedet for HRM software til storkunder, har Visma en markedsandel på ca. [redacted]. Bluegarden har på sin side en markedsandel på ca. [redacted] Samlet vil Partene etter transaksjonen ha en markedsandel på ca. [redacted] Det bemerkes at markedsandelene til Partene er basert på Vismas beste anslag og offentlig tilgjengelig omsetningsinformasjon ettersom det ikke finnes noen tilgjengelig tredjepartsstatistikk. Det vil f.eks. kunne være usikkerhet knyttet til andel av omsetning som skal allokeres til et spesifikt marked/segment for de enkelte aktørene. Etter Vismas oppfatning er de oppgitte markedsandelene basert på et konservativt anslag.

---

[7] COMP/M.7334 - Oracle/Micros, premiss 16

[8] COMP/M.3216 - Oracle/PeopleSoft, premiss 173-176

[9] COMP/M.6921 IBM/UBIS, premiss 27 og 28

Den samlede markedsandelen vil således ligge godt under 20 %. Den relativt begrensede markedsandelen tilsier i seg selv at konkurransen ikke vil påvirkes negativt av transaksjonen.

Det bemerkes også at HG Capital, som er en av tre eiere i Visma, har virksomhet i HRM-markedet gjennom datterselskapet Azets. Azets har kun en beskjeden markedsandel tilsvarende [redacted] før transaksjonen i det norske markedet for HRM-systemer til storkunder.

HG Capital vil imidlertid ikke ha mulighet til å tvinge gjennom en eventuell koordinering mellom Partene og Azets sine aktiviteter etter oppkjøpet. Det er derfor ikke grunn til å hensynta Azets markedsandeler i beregningen av Partenes markedsandeler. Dette fordi HG Capital kun er en av tre eiere som har felles kontroll i Visma. De to øvrige eierne av Visma vil følgelig kunne blokkere eventuelle forsøk fra HG Capital på å få gjennom disposisjoner som er i Azets interesse og ikke i Vismas interesse.

Videre vil en eventuell koordinering mellom Visma og Azets i seg selv være konkurranserettslig problematisk. Azets og Visma Gruppen er plassert i ulike fond under HG Capital, med forskjellig administrasjon og ledelse. Visma og Azets er følgelig to fullt adskilte virksomheter, og de har ikke innsikt i eller innvirkning på hverandres forretningsforhold. Tvert imot vil Azets og Visma etter transaksjonen være hverandres konkurrenter fullt ut. HG Capitals eierinteresser i Azets er derfor uten betydning for transaksjonens konkurransemessige virkninger.

Selv hvis Konkurransetilsynet vurderer det slik at HG Capitals og Visma må anses som én aktør, vil transaksjonen likevel ikke føre til negative konkurransemessige virkninger. Partenes samlede markedsandel i markedet inkludert Azets vil være [redacted], og dermed fortsatt under 20 %.

Markedet er videre fragmentert og Partene vil møte stor konkurranse fra en rekke tilbydere, herunder store internasjonale aktører som SAP (Tyskland), Oracle (USA), Talentsoft (Frankrike), Workday (USA), Cornerstone (USA), Sympa (Finland), Saba (USA) og Unit4 (Nederland). Samtlige av disse aktørene er til stede i Norge. Det er dessuten flere multinasjonale selskaper som p.t. ikke tilbyr et selvstendig HRM-system, men likevel er til stede i markedet som underleverandører. Dette gjelder f.eks. Accenture som er underleverandør til ERP tjenesten levert av SAP.

Utviklingen av sky-baserte systemer har forsterket markedets globale dimensjon. Sky-baserte systemer gir internasjonale aktører muligheten til å etablere seg i markedet uten lokal tilstedeværelse. Dette illustreres også av det faktum at flere internasjonale aktører har etablert seg i det norske markedet de siste årene. Et eksempel er det amerikanske gigantselskapet Workday, som nylig har etablert seg i Norge.[10] Workday er et av verdens største skybaserte selskap for levering av HR- og finans-tjenester. Selskapet er verdsatt til 125 milliarder kroner, og i Norden har selskapet bygget opp en organisasjon på rundt 40 personer. Workday har nå etablert seg i Norge og vunnet flere store kunder, som f.eks. Forsikringsselskapet If og Telenor. Sympa og Talentsoft er andre eksempler på utenlandske selskaper som har etablert seg i det norske markedet i løpet av de to siste årene.

Nyetableringene illustrerer også at det er lave etableringshindringer i markedet. Det er få regulatoriske krav som hindrer nyetablering. Det er videre få begrensninger på kundetilfanget. Karakterene av tjenestene og funksjonene som tilbys i HRM-markedet er også i vesentlig grad identiske over hele verden. Dette gjelder f.eks. funksjonene knyttet til rekruttering, prestasjonsoversikt, rapportering og analyser. Likheten mellom disse og andre tjenester gjør det enkelt for aktører å tilby det samme produktet globalt.

[10] Se http://www.dagensperspektiv.no/2016/nettbasert-hr-gigant-pa-vei-mot-norge

Økende internasjonalisering av næringslivet har også svekket betydningen av eventuelle språkbarrierer. Det er f.eks. flere og flere som bruker engelsk som arbeidsspråk og således anvender en engelsk versjon av programvaren. Selve utviklingen av sky-baserte tjenester har dessuten gjort det enklere for aktørene å foreta de få tilpasningene som må til, ettersom de kan gjøres direkte i skyen.

Kundene har også betydelig grad av kjøpemakt. Storkunder gjør innkjøp ved bruk av anbud eller anbudslignende prosesser. Offentlige aktører er forpliktet til dette gjennom anbudsreglene, herunder å sette ut anbudet på det europeiske markedet. Kunder i privat sektor vil ofte også anvende en anbudsprosess som følge av interne compliance regler, samt kontraktens størrelse, varighet og betydning for virksomheten. Det er også tale om kunder med betydelig innsikt i markedet, og således stor innkjøpskompetanse. Det er heller ikke uvanlig at kundene i dette markedet tilknytter seg ekstern spisskompetanse ved utformingen av spesifikasjoner og selve utvelgelsen av tjenesteleverandøren. Store internasjonale konsulentfirmaer som Deloitte, EY, Accenture og PWC tilbyr bistand til selskaper under innkjøpsprosessen. Videre er ofte tilbyderne avhengig av få kunder. Tapet av én kunde kan følgelig få stor betydning for selskapets lønnsomhet og overlevelse.

IT-markedet er også generelt svært dynamisk, og utvikler seg i et meget raskt tempo. Nøkkelen til suksess er et kontinuerlig fokus på utvikling av nyskapende og effektive løsninger. Et eksempel på dette i markedet for HRM-systemer, er integrering av sosiale nettverk som Facebook, LinkedIn og Twitter i HRM systemene. Det er også et betydelig fokus på utvikling av mobile HRM-systemer (systemer tilpasset mobile plattformer som smarttelefoner, tablets etc.). Dette skjer f.eks. gjennom utvikling av apper som tillater den enkelte medarbeider å koble seg til HRM- systemet hvor enn personen skulle befinne seg og selv registrere sykedager, reiseregninger osv. Partene forventer at en vesentlig del av den fremtidige veksten i markedet vil knytte seg til sky-baserte og app-baserte løsninger.

Partene forventer også at etterspørselen i markedet etter HRM-systemer i fremtiden vil være økende. En årsak er at det fortsatt er et behov i markedet for å fornye umoderne/utdatert infrastruktur. Kundene vil således etterspørre IT-løsninger som bidrar til å øke effektiviteten i bedriften. Fokuset på effektivitet og kostnadskutt følger også av økende globalisering i næringslivet, der billig arbeidskraft i utlandet gjør at virksomheter må kutte kostnader. Etterspørselen etter IT-løsninger som erstatter tradisjonell arbeidskraft vil følgelig øke i tiden fremover.

Gjennomgangen ovenfor viser at transaksjonen ikke vil ha noen negative konkurransemessige virkninger i dette markedet.

### 7.3 Partenes viktigste konkurrenter, kunder og leverandører

Vismas fem viktigste konkurrenter, kunder og leverandører fremgår av Vedlegg 7.

**Vedlegg 7:** Vismas fem viktigste konkurrenter, kunder og leverandører (KONFIDENSIELT)

Bluegardens fem viktigste konkurrenter, kunder og leverandører fremgår av vedlegg 8.

**Vedlegg 8:** Bluegardens fem viktigste konkurrenter, kunder og leverandører (KONFIDENSIELT)

## 8. VERTIKALE FORBUNDNE MARKEDER

Det foreligger ingen vertikalt forbundne markeder.

## 9. DE INNVOLVERTE FORETAKENES SISTE ÅRSBERETNING OG ÅRSREGNSKAP

Årsberetning og årsregnskap for Visma AS fremgår av Vedlegg 9.

**Vedlegg 9:** Årsberetning og årsregnskap for Visma AS, 2015

Årsberetning og årsregnskap for Bluegarden Holding fremgår av Vedlegg 10. Årsregnskap for Bluegarden AS fremgår av Vedlegg 11.

**Vedlegg 10:** Årsberetning og årsregnskap for Bluegarden Holding, 2015

**Vedlegg 11:** Årsregnskap for Bluegarden AS, 2015

## 10. KONFIDENSIALITET

Denne meldingen, samt Vedlegg 1, 7 og 8, inneholder opplysninger som det er av konkurransemessig betydning å hemmeligholde. Disse opplysningene må behandles strengt konfidensielt og unntas offentlighet i sin helhet, jf. forvaltningsloven § 13 (1) nr. 2. I meldingen er de aktuelle opplysningene merket med dobbel understrekning.

En nærmere begrunnelse for hvorfor de aktuelle opplysningene må unntas offentlighet følger i vedlegg 12 til meldingen.

**Vedlegg 12:** Begrunnelse for konfidensialitet etter krrl. § 18b.

Med vennlig hilsen
for Advokatfirmaet Wiersholm AS

For Håkon Cosma Størdal

Harald Nordhus
Advokatfullmektig
Advokatfirmaet Wiersholm AS