

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/B/2019/36103158107301892

**FÚZIE A AKVIZÍCIE V INFORMAČNO-
TECHNOLOGICKOM ODVETVÍ**

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**FÚZIE A AKVIZÍCIE V INFORMAČNO-
TECHNOLOGICKOM ODVETVÍ**

Bakalárska práca

Študijný program: Medzinárodné podnikanie

Študijný odbor: Medzinárodné podnikanie

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať pani RNDr. Janke Pásztorovej, PhD., mojej vedúcej bakalárskej práce za jej cenné rady a pripomienky pri tvorbe tejto práce.

ABSTRAKT

MACKANIČ, Jakub: Fúzie a akvizície v informačno-technologickom odvetví. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. - Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. - Bratislava: OF EU, 2019, počet strán: 45

Hlavným cieľom záverečnej práce je zhodnotiť vývoj fúzií a akvizícií významnej IT spoločnosti Google, analyzovať jej úspešnú akvizíciu spoločnosti YouTube a stanoviť kritické faktory úspechu akvizíčných procesov. Bakalárska práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje jednu schému, 6 grafov a 4 tabuľky. Úvodné kapitoly charakterizujú základné teoretické východiská k riešenej problematike. Prvá kapitola charakterizuje základné pojmy fúzia a akvizícia a jej druhy, motívy, prečo fúzie a akvizície vznikajú, stratégiu úspešnej akvizície a historický vývoj. V druhej kapitole sú charakterizované ciele, vrátane čiastkových cieľov a metodika práce, metódy skúmania. Tretia kapitola sa venuje výsledkom záverečnej práce, kde je charakterizovaný súčasný vývoj fúzií a akvizícií so štatistickými dátami a špecifickým zameraním na informačno-technologický sektor. Štvrtá kapitola popisuje profil spoločnosti Google, analyzuje vývoj fúzií a akvizícií spoločnosti Google ako aj akvizíciu YouTube a hodnotí ich význam pre ďalší vývoj spoločnosti ako aj jej konkurenčné postavenie na trhu. Piata a záverečná kapitola interpretuje výsledky danej problematiky, hodnotenie zrealizovaných transakcií a ich celkový prínos pre spoločnosť Google.

Kľúčové slová: fúzie, akvizície, informačné technológie, informačno –technologický sektor

ABSTRACT

MACKANIČ, Jakub: Mergers and Acquisitions in information technology Industry. - University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce; Department of International Trade - Tutor of the thesis: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. - Bratislava: OF EU, 2019, 45 p.

The main goal of this thesis is to evaluate the development of mergers and acquisitions of an influential IT company named Google, analyze its successful acquisition of YouTube and set down critical factors of a successful acquisition process. Bachelor thesis is divided into five chapters. It contains one diagram, six graphs and four tables. Introduction depicts basic theoretical terms in the topic. First chapter is devoted to the current residential and abroad status of this topic, basic concepts of mergers and acquisitions and its forms, history, strategy of a successful acquisition, motives of mergers and acquisitions and why they occur. In the second chapter, goals, partial goals and methodology of thesis which we have chosen is depicted. Third chapter depicts empirical part of the thesis with big emphasis on information technology industry. Fourth chapter analyze the development of mergers and acquisitions of a Google company, profiles of an acquiring and acquired company and its importance in the next development and position on the market. Fifth chapter and conclusion deals with the interpretation of results, assessing realized transaction and contribution to the Google company.

Keywords: mergers, acquisitions, Information technology, information technology sector

OBSAH

ÚVOD	8
1 FÚZIE A AKVIZÍCIE	9
1.1 Vymedzenie pojmov fúzie a akvizície	9
1.2 Motívy vzniku fúzií a akvizícií	11
1.3 Stratégia Remix	15
1.4 Historický vývoj fúzií a akvizícií	19
2 CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA ...	23
3 SÚČASNÝ VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ.....	24
4 FÚZIE A AKVIZÍCIE SPOLOČNOSTI GOOGLE	28
4.1 Profil spoločnosti Google.....	28
4.1.1 Najvýznamnejšie akvizície spoločnosti Google	29
4.1.2 Google a konkurencia	31
4.2 Akvizícia spoločnosti YouTube	33
4.2.1 Riadenie transakcie	33
4.2.2 Vytvorená hodnota po transakcii	36
4.2.3 Zdieľaná hodnota	38
5 DISKUSIA.....	40
ZÁVER.....	41
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	42

ÚVOD

Fúzie a akvizície majú svoju históriu, ktorá sa začala v dvadsiatom storočí v spojených štátoch amerických, kedy sa mnoho firiem rozhodlo spájať do takzvaných trustov. Tento postup firmám umožňoval získať väčší trhový podiel, ako keby sa rozhodli konať ako samostatné subjekty.

Dnes sú fúzie a akvizície známe po celom svete, tvoria hlavnú medzinárodnú stratégiu firiem v celosvetovom meradle a tvoria efektívny spôsob ako urýchliť strategickú expanziu. Spoločnosti sa vo všetkých odvetviach veľmi rýchlo presadili práve vďaka fúziám a akvizíciám. V súčasnosti, pod vplyvom technológie a internetu sa tento rast ešte znásobil. Za veľkými fúziami všetkých rozmerov a druhov stoja hlavné motívy, ktorými sú dlhodobé zvyšovanie hodnoty akcií a využívanie ďalších benefitov, ktoré plynú zo strategického spojenia dvoch a viac podnikov.

Hlavným cieľom záverečnej práce je zhodnotiť vývoj fúzií a akvizícií významnej IT spoločnosti Google, analyzovať jej úspešnú akvizíciu spoločnosti YouTube a stanoviť kritické faktory úspechu akvizíčných procesov.

Bakalárska práca je rozdelená do piatich kapitol. Úvodné kapitoly charakterizujú základné teoretické východiská k riešenej problematike. Prvá kapitola charakterizuje základné pojmy fúzia a akvizícia a jej druhy, motívy, prečo fúzie a akvizície vznikajú, stratégiu úspešnej akvizície a historický vývoj. V druhej kapitole sú charakterizované ciele, vrátane čiastkových cieľov a metodika práce, metódy skúmania. Tretia kapitola sa venuje výsledkom záverečnej práce, kde je charakterizovaný súčasný vývoj fúzií a akvizícií so štatistickými dátami a špecifickým zameraním na informačno-technologický sektor. Štvrtá kapitola popisuje profil spoločnosti Google, analyzuje vývoj fúzií a akvizícií spoločnosti Google ako aj akvizíciu YouTube a hodnotí ich význam pre ďalší vývoj spoločnosti ako aj jej konkurenčné postavenie na trhu. Piata a záverečná kapitola interpretuje výsledky danej problematiky, hodnotenie zrealizovaných transakcií a ich celkový prínos pre spoločnosť Google.

1 FÚZIE A AKVIZÍCIE

Fúzie a akvizície sú dva termíny, ktoré si sú dosť podobné, avšak, týkajú sa odlišných druhov aktivít. Proces fúzie predstavuje spojenie dvoch, alebo viacerých ekonomických subjektov do jedného, za účelom dosiahnutia strategického cieľa, najčastejšie však z dôvodu posilnenia postavenia na trhu. K fúzií môže dôjsť ako časť jednotlivej operácie, výroby alebo procesu ekonomického subjektu, alebo ako kompletná fúzia za účelom vytvorenia nového ekonomického subjektu. Zlučujúci sa ekonomický subjekt v takom prípade stráca svoju identitu a jej akcionári sa stávajú akcionármi novo vzniknutého subjektu.

1.1 Vymedzenie pojmov fúzie a akvizície

Podľa postoja k fúziám a akvizíciám rozoznávame niekoľko druhov. Fúzie sa členia najčastejšie podľa charakteru a podľa motivácie investora.

Priateľské fúzie vznikajú po vzájomnej dohode všetkých zúčastnených strán, pri čom vzniká nový ekonomický subjekt.

Nepriateľské fúzie preberajúca spoločnosť prejavuje snahu odkúpiť akcie akcionárov a to aj napriek odmietavému postoju manažmentu preberanej spoločnosti, ak jedna firma odkúpi väčšinu akcií druhej firmy, táto firma sa stáva fúziou firmy, ktorá akcie odkúpila.

Národné fúzie tieto fúzie vznikajú len v rámci daného štátu a jeho hraníc.

Medzinárodné fúzie predstavuje spojenie firiem z viacerých krajín, pri ktorom vzniká nový ekonomický subjekt.

Akvizícia je situácia, pri ktorej firma kúpi väčšinu, ak nie všetky akcie cieľovej firmy, za účelom získania kontroly nad daným podnikom. V prípade akvizícií, každá firma koná vo svojom vlastnom záujme.

Typy of fúzií:

Štatutárna fúzia je druh fúzie, pri ktorej zlučujúca firma po fúzií prestane existovať.

Subsidiárna fúzia je fúzia, pri ktorej zlúčená firma sa stáva pobočkou silnejšej firmy.

Konsolidácia je typ fúzie, ktorá predstavuje spojenie dvoch alebo viacerých firiem za účelom vytvorenia novej firmy. Všetky zúčastnené firmy pri fúzií strácajú svoju právnu subjektivitu a ich akcionári sa stávajú akcionármi novo vzniknutej spoločnosti.

Reverzná fúzia je dohoda, pri ktorej nadobúdajúca firma stráca svoju právnu subjektivitu a spája sa s firmou, ktorú prevzala.

Fúzia rovnocenných je typ fúzie, pri ktorej zúčastnené firmy sú približne rovnako veľké.

Typy fúzií podľa motivácie investora:

Horizontálna fúzia Predstavuje spojenie dvoch konkurenčných firiem, ktoré podnikajú v tom istom odvetví.

Vertikálna fúzia je kombinácia dvoch firiem, pričom každá pôsobí na inom stupni toho istého výrobného procesu.

Market-extension merger je druh fúzie medzi dvoma firmami, ktoré predávajú ten istý produkt(alebo službu) na odlišných, cezhraničných trhoch.

Product-extension merger je druh fúzie medzi dvoma firmami, ktoré predávajú diferencovaný produkt(alebo službu) na rovnakom trhu.

Konglomerát Predstavuje spojenie firiem, ktoré pôsobia na úplne odlišnom trhu a predávajú úplne iné produkty alebo služby.

Typy Akvizícií:

Take-over Je druh akvizície, pri ktorej nadobúdajúca firma je oveľa väčšia než jej cieľová firma.

Reverzný take-over Je typ akvizície, pri ktorej cieľová firma je väčšia ako nadobúdajúca firma.¹

Čo sa týka fúzií a akvizícií (ďalej len M&A), na túto tému bolo vydaných už veľa akademických publikácií, hlavne efektov M&A na výkonnosť firiem. Hlavná otázka, na ktorú sa všetky dostupné akademické štúdie snažia nájsť odpoveď je negatívny, alebo pozitívny dopad M&A na výkonnosť firiem. Náš názor týkajúci sa Fúzií a akvizícií a jej dopadov na výkonnosť firiem, hlavne v IT sektore je pozitívny. Ak sa jedna IT firma zlúči s druhou firmou v oblasti vývoja softvéru, najmä s takou, ktorá má lepších talentovaných ľudí a odborníkov, výsledok býva lepšie postavenie na trhu, nakoľko väčšina nákladov vo vývoji softvéru sú práve ľudské zdroje, pretože vývoj softvéru je jedna z mála sfér, ktoré sa

¹ FERENČÍKOVÁ, S. *Medzinárodná expanzia firiem*, Iura edition, 2013, 150-163s.

nedajú automatizovať ani vyrábať pomocou strojov, ako je tomu vo výrobnom, alebo spracovateľskom priemysle.

1.2 Motívy vzniku fúzií a akvizícií

Existuje nespočetné množstvo motívov, prečo fúzie a akvizície vznikajú, alebo prečo chceme aby vznikli. Známe motívy sú nasledovné. Väčšina z motívov sú odvodené od úspor z rozsahu, alebo z dôvodu manažmentu chodu firmy. Podľa názorov väčšiny riaditeľov veľkých podnikov, fúzie a akvizície sú inšpirované motívom diverzifikácie alebo vidinou väčšieho ekonomického rastu daného podniku. Dôvody sa môžu líšiť od podniku ku podniku.²

Neefektívny Manažment

Neefektívny manažment podkladá základy pre druh fúzie, ktorý sa nazýva konglomerát (podrobnejšie vysvetlené v ďalších kapitolách). Riadiaci manažment nie je schopný efektívne riadiť aktíva firmy a z toho dôvodu sa akcionári vzdávajú svojho práva a prenechávajú ich podniku s efektívnejším manažmentom. Cena vyplatená akcionárom preberanej spoločnosti musí byť o niečo vyššia ako súčasná trhovú hodnotu akcií, aby boli akcionári ochotní odpredať svoje akcie.³

Synergický motív

Tento motív je založený na predstave, že zlúčenie dvoch firiem môže zvýšiť trhovú hodnotu akcií viac, ako by bolo tomu, keby každá firma vystupovala ako samostatný ekonomický subjekt. Môžu byť realizovateľné, ak sa obidve firmy nachádzajú na rovnakom horizontálnom stupni výroby alebo služby. Takáto fúzia, ktorá je založená na horizontálnom prepojení, koncentruje väčší objem aktivity v danej firme a zlepšuje jej efektívnosť.⁴ Napríklad ExxonMobil, po zlúčení dvoch firiem Exxon a Mobil sa táto fúzia stala najväčšou ropnou korporáciou v súčasnosti, vďaka vyššej efektívnosti podniku, ktorá bola dosiahnutá práve horizontálnou integráciou. Vďaka tomu akcionári znásobili svoje zisky.

² HASPELAGH, P.C. - JEMISON, D. B. *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. [online]. The Free Press, New York, 1991, [citované 11.1.2019]. dostupné na: https://www.jstor.org/stable/pdf/258765.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents

³ JENSEN, M. C. - RUBACK, Richard S. *The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence*. [online]. Journal of Financial Economics, 1983, s.5-50 [citované 11.1.2019]. dostupné na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=244158

⁴ AURORA, R. a kol. *Mergers and Acquisitions*. Oxford University Press. New Delhi, 2011. ISBN: 9780198064510.

Diverzifikácia

Diverzifikácia, ktorú definujeme ako rozloženie rizika, je taktiež ďalším motívom pre fúzie a akvizície. Ak dve firmy, ktorých cash-flow pozostáva z odlišných druhov aktivít, sa náhle spoja, ich peňažné toky môžu byť menej kolísavé, ako by tomu bolo, keby operovali ako samostatné ekonomické subjekty. Na hodnotu akcii má veľký vplyv investorova schopnosť efektívneho rozloženia rizika v portfóliu. Investori väčšinou posudzujú riziko iba z trhového pohľadu, nie však z celkového podnikového rizika. Preto v prípade diverzifikácie, najčastejší druh rozloženia rizika býva konglomerát, čo predstavuje spojenie dvoch alebo viacerých ekonomických subjektov, ktoré vzájomne so sebou vôbec nesúvisia, z dôvodu zníženia relatívneho kolísania tokových príjmov. Typickým príkladom konglomerátu je korporácia Berkshire Hathaway, ktorá vznikla kombináciou mnohých firiem, ktorá poskytuje služby najmä v oblasti financií a poisťovníctva, ale zároveň aj vlastní firmy, ktoré predávajú maloobchodný tovar, poskytujú transportné a iné služby.⁵

Daňová optimalizácia

Veľké firmy majú okrem veľkých príjmov aj vysoké dane. Takáto korporácia prirodzene pozerá po fúzií s inou slabšou korporáciou, vďaka čomu môže nadobúdajúca korporácia znížiť svoju daňovú povinnosť. Tento motív je známy hlavne v Amerike, kde sú vysoké korporačné dane. Ak veľká korporácia odkúpi druhú firmu, väčšinou zahraničnú konkurenciu, ktorá má slabšie trhové postavenie, nadobúdajúca firma má možnosť presunúť svoj základ dane do zahraničia, čím si môže výrazne znížiť daňovú povinnosť.⁶

Trhová expanzia

Prirodzený rast určitého podniku nejaký čas trvá. Z organizačného hľadiska je potrebné si určiť miesto, ľudské zdroje, regulačné a legislatívne povolenia, o ostatné náležitosti ešte predtým ako sa nejaká firma rozhodne rozšíriť svoj produkt na ďalšie geografické teritória a oblasti. Tento proces sa dá urýchliť akvizíciou druhej firmy, ktorá predáva podobný, komplementárny alebo diferencovaný produkt na odlišnom teritoriálnom území. Takýmto spôsobom dokáže firma rýchlejšie posilniť svoje postavenie na trhu.

⁵ AMIHUUD, Y. - LEV, B. *Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers*. [online]. Bell Journal of Economics 12, 1982, s.605–617 [citované 11.1.2019]. Dostupné na: https://www.jstor.org/stable/pdf/3003575.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents

⁶ KENTON, W. *Why merge?* [online]. 18.12.2018 [citované 11.1.2019].

Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp>.

Jedným typickým príkladom tohto prístupu je fúzia Orange, Hutch a Vodafone v sektore telekomunikácií.⁷

Náklady na zastúpenie

Firma sa niekedy ponúka ako kandidát na akvizíciu, pretože ich náklady na zastúpenie aktív je zjavne vyššie ako ich trhovú hodnotu. V takom prípade je pre firmu prospešnejšie sa radšej nechať odkúpiť inou firmou⁸.

Redukcia nákladov na ľudské zdroje

Zamestnancom je obvykle známe, že fúzie pre nich predstavujú ohrozenie ich pracovnej pozície v danej firme. Ak sa dve firmy spoja, nie je taká nutnosť mať dvojnásobný počet účtovníkov, pracovníkov marketingu a ľudí na iných oddeleniach. Z dôvodu ušetrenia na nákladoch, obvykle sa započítava aj bývalý generálny riaditeľ podniku pred fúziou s odstupným, kompenzačným balíčkom.

Získanie novej technológie

Na to aby si firmy udržali svoje postavenie na trhu z technického aj obchodného hľadiska, odkúpením menšej spoločnosti s vyspelou technológiou umožní väčšej firme si udržať svoju konkurencieschopnosť.

Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu nastávajú, ak sa priemerne náklady s rastom produkcie znižujú. V takom prípade, ak sa firma spojí s ďalšou firmou, ich fixné a režijné náklady na jednotku s rastom produkcie sa neustále znižujú, čo môže pokračovať až do doby, kým firma nedosiahne technologické optimum, čo je stav, kedy sú náklady na jednotku produkcie, za súčasného stavu technológie najnižšie(ceteris paribus).⁹

Nesúlad medzi motívom emitentov a konečných investorov

Motív nesúladu medzi emitentom a konečným investorom vykresľuje prirodzený konflikt medzi akcionármi a manažérmi. Tento konflikt nastáva z toho dôvodu, že manažéri volia riešenia, ktoré maximalizujú výhody a účinnosti manažérov a nie sú vždy v rovnakom

⁷ AURORA, R. a kol. *Mergers and Acquisitions*. Oxford University Press. New Delhi, 2011. s.224-301 ISBN: 9780198064510

⁸ MACHIRAJU, H. *Mergers, acquisitions and takeovers*. [online]. New Age International. New Delhi, 2003, s.78-96 [citované 13.1.2019]. dostupné na: <https://goo.gl/GjKVLx>

⁹ LISÝ, J. a kol.: *Ekonomía*. Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552- 275-7

záujme investorov.¹⁰ Pre konkrétny príklad je vhodné uviesť situáciu, kedy manažment vlastní malú časť akcií, ale presadzujú svoje vlastné záujmy a venujú sa len svojím vlastným osobným motívom, najčastejšie obohateniu samého seba a vedením luxusného životného štýlu. Cena neefektívneho manažovania chodu firmy sa rozdelí medzi všetkých akcionárov a straty nesú všetci akcionári, čo sa prejavuje na zníženej hodnote akcii. Táto znížená hodnota akcií láka inkvizítorov, ktoré následne považujú tieto ceny akcií za atraktívne z dôvodu ich podhodnotenia, kvôli zlému manažmentu. Títo manažéri sú následne vyhodení aby sa cena akcií opäť navýšila.¹¹

Pýcha a arogancia manažérov

Tradičný pohľad na motív fúzie a akvizície tkvie v synergii(spolupráci)dvoch a viacerých subjektov, aby sa maximalizoval majetok akcionárov. Častokrát, žiaľ aj napriek dobrým úmyslom, fúzie a akvizície sú motivované pýchou a aroganciou manažérov, ktorí precenili očakávané benefity z takejto fúzie alebo akvizície, kde v skutočnosti o nejakej synergii(spolupráci) sa nedá hovoriť.

Pýcha alebo arogancia sa môže u manažérov prejaviť po určitej fáze úspechu. takíto manažéri sa stavajú ťarchou spoločnosti, pretože zvyknú robiť rozhodnutia bez dôkladného premyslenia celkových dôsledkov ich rozhodnutia. V častých prípadoch, takáto pýcha predchádza ich vlastný pád.¹²V praxi to znamená, že nadobúdajúca firma často krát zaplatí za cieľovú(odkupovanú) firmu vysokú sumu, pričom precenili zisk z takejto spolupráce. Ako výsledok nakoniec býva väčší benefit pre akcionárov nadobudnutej firmy ako pre akcionárov odkupujúcej firmy. Inak povedané, nastáva prevod majetku z ponúkajúcej firmy na cieľovú(odkupovanú) firmu.¹³

K téme jednotlivých motívov, aj napriek rôznym názorov odborníkov, je náš názor zovšeobecnený. Ak sa pozrieme na všetky tieto motívy, ktoré uvádzajú jednotlivé zdroje, všetky majú spoločnú vlastnosť, a to zvýšenie konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosť je podľa nášho názoru len schopnosť dlhodobo generovať zisk. Či

¹⁰JENSEN, M. - MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. [online]. Journal of Financial Economics 3, 1976, s.305-360 [citované 13.1.2019]. dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>

¹¹MACHIRAJU, H. *Mergers, acquisitions and takeovers*. [online]. New Age International. New Delhi, 2003, s.78-96 [citované 13.1.2019]. dostupné na: <https://goo.gl/GjKVLx>

¹²KENTON, W.. *Hubris*. [online] 11.5.2018 [citované 13.1.2019], dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/h/hubris.asp>

¹³VAZIRANI, N. *A Literature Review on Mergers and Acquisitions Waves and Theories*. [online]. SIES Journal of Management 11, 2015, s.3-9 [citované 28.2.2018]. ISBN 09742956

už je získanie konkurencieschopnosti vďaka získaniu lepšej technológie, ktorá bude schopná zabezpečiť vyššiu produktivitu práce, diverzifikácia alebo daňová optimalizácia, ide o rovnaký princíp, nakoľko zisk sa dá dosahovať buď zvýšením produktivity práce, alebo znižovaním celkových nákladov, pod ktorú patri aj daňová optimalizácia, alebo úspory z rozsahu.

1.3 Stratégia Remix

Okrem jednotlivých motívov, existuje mnoho stratégií pri vznikajúcich fúziách a akvizíciách. Jednou s takýchto stratégií sa volá Stratégia Remix. Stratégia Remix vysvetľuje princíp úspechu firiem a jej stratégie pri medzinárodných fúziách podnikov. Fúzie, akvizície, aliancie a partnerstvá prinášajú nové zdroje a možnosti z vonku do vnútra firmy. Nie je to nový poznatok, pretože už v úplnom základe, nové hodnoty sa tvoria kombináciou nápadov a úsilia z nesúrodých zdrojov, ako sú výrobné faktory – pôda, práca a kapitál, ďalej technológia a značka, hardvér a softvér. V dnešnom svete, kde každú chvíľu vzniká stále nová inovácia, je kombinácia výrobných faktorov nevyhnutná pre udržanie si globálnej aj lokálnej konkurencieschopnosti. Kombinácia jednotlivých zdrojov za účelom vytvorenia novej hodnoty sa nazýva stratégia Remix. Jedná sa v skratke o stratégiu, v ktorej dochádza k vytváraniu novej hodnoty pomocou kombinácie výrobných faktorov, zdrojov, talentov, aktív a schopnosti. Pozostáva z troch zákonov.

Tri zákony

Úspešný biznis s aplikovanou stratégiou Remix, čo predstavujú podniky, ktoré profitujú, všetky nasledujú tri zákony. Tieto zákony nie sú ako typické zákony, ktoré poznáme, ktoré niečo nariaďujú z pozície autority alebo sily, ale ukazujú nám potrebné metódy a podmienky ako uspieť.

1.3.1 Identifikácia potenciálnej hodnoty spoločného podniku

Kombinácia podnikov musí mať potenciál na vytvorenie väčšej hodnoty ako v prípade ich samostatnosti.

Kľúčové otázky k prvému zákonu:

1. O Koľko vieme zvýšiť trhovú hodnotu spoločne?
2. Ktoré konkrétne zdroje musíme skombinovať ak chceme dosiahnuť túto úroveň?

Potenciál vytvorenia väčšej hodnoty a zároveň vyššia generácia zisku je to, čo podniky poháňa ku stratégií spájaniu podnikov. Mimo celkovej spoločnej hodnoty, každý podnik v spolupráci môže niečo získať za ich individuálne úsilie. Benefity zo spojenia podnikov môžu pozostávať z viacero foriem – napríklad vyššia generácia zisku, produkcia s nižšími nákladmi, alebo všeobecne dlhšia udržateľnosť konkurencieschopnosti. Väčšina podnikov pred spoluprácou identifikuje tieto potenciálne výhody zo spolupráce vo svojom vlastnom ponímaní a preto nie sú vždy objektívne. Aby sa tieto faktory dali zhodnotiť, je nutné sa na túto problematiku pozrieť z ekonomického, trhového a konkurenčného hľadiska, ktoré sú motívom pre spájanie podnikov. Tento postup predstavuje strategickú fundamentálnu analýzu. Prečo by kombinácia zdrojov prinášala väčší úžitok? Ktoré nové konkurenčné výhody prináša táto strategická kombinácia? Záleží na spôsobe kombinácie zdrojov? Ktorý kľúčový postup pri kombinácií spôsobí pákový efekt v úžitku?

1.3.2 Riadenie kombinácie

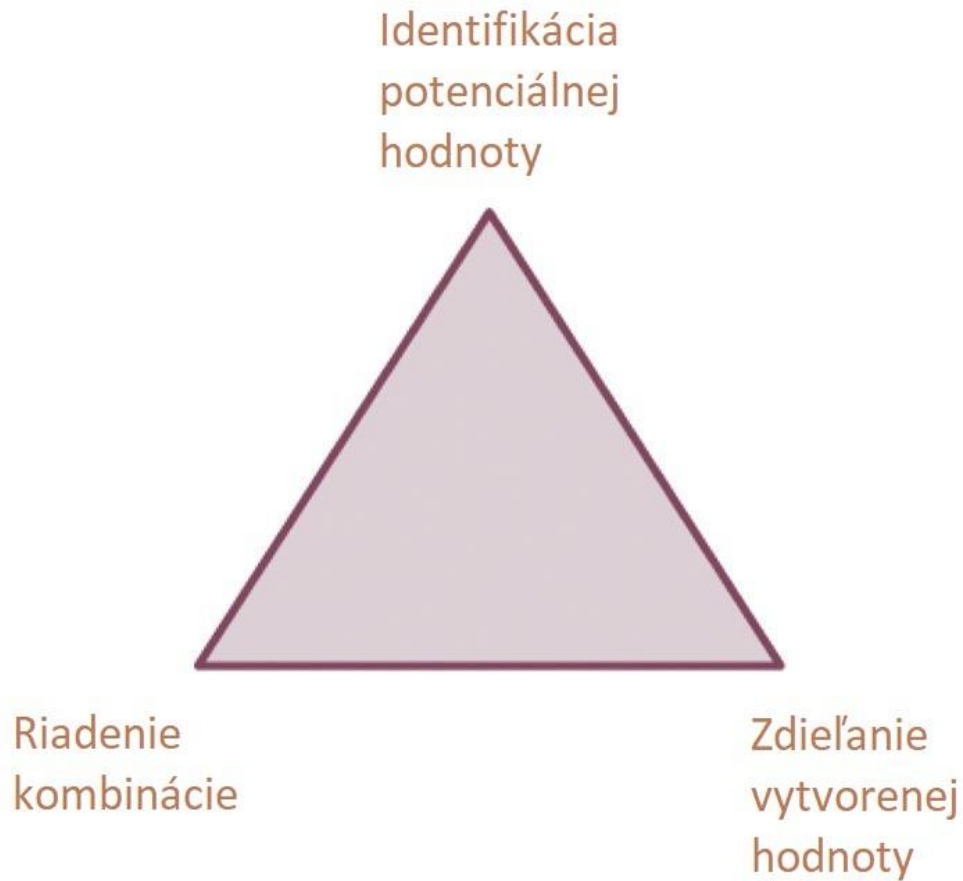
Kombinácia musí byť navrhnutá a zariadená tak, aby sa hodnota spoločného podniku dala speňažiť.

Kľúčové otázky pri druhom zákone sú:

1. Ktoré partnerstvá a štruktúry sa hodia najviac našim cieľom?
2. Ako zvládneme riziko a neistotu vyplývajúcu z tejto kombinácie?

Druhý zákon remixovej stratégie hovorí, že konkrétne kroky musia byť implementované takým spôsobom, aby hodnota spoločného podniku nesedela len na papieri, ale aj v skutočnosti.

Schéma 1 - **Stratégia Remix**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa GOMES-CASSERES, Benjamin. Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations. [online]. 2015, dostupné na: <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/Remix-Strategy-excerpt-in-StrategyLeadership-Oct2015.pdf>

Kombinácia podniku môže mať mnoho foriem – od fúzií po strategické aliancie. Výber vhodnej formy pre úlohu a cieľ je prvým krokom k efektívnej spolupráci. Elementy, ktoré sú kritické pri vytváraní spoločného podniku, musia byť zariadené efektívne a koordinovane. Napríklad, Ak hlavným zdrojom novo vzniknutej trhovej hodnoty spoločného podniku sú úspory z rozsahu, potom kombinácia týchto podnikov musí efektívne a úspešne integrovať investičný a manažérsky segment výrobného vybavenia. Ak trhovú hodnotu spoločného podniku je hlavne z predaja, potom podobne je nutné integrovať koordinovaný manažment predaja.

1.3.3 Zdieľanie vytvorenej hodnoty

Nadobudnutá hodnota každej strany musí byť motivačným faktorom ku spolupráci.

Kľúčové otázky znejú:

1. Ako rozdeliť vytvorenú hodnotu spoločného podniku?
2. Ako bude táto hodnota priebežne zdieľaná?

Aj keď má spoločný podnik vysoký potenciál, jednotlivé strany nemusia vždy získať svoju zaslúženú časť. Preto tretí zákon hovorí o tom, že hodnota vyprodukovaná v strategickom kombinácii má byť rozdelená tak, aby každá strana mala väčší výnos ako by mala v prípade, ak by konali ako samostatné jednotky.

Rozhodovanie o prerozdelení zisku medzi jednotlivé strany je rovnako náročné ako odhadnúť hodnotu spoločného podniku. Tak ako je hodnota spoločného podniku závislá od budúcich trendov v konkurenčnom prostredí, rovnako je tomu aj pri prerozdelení zisku. Vyváženosť moci medzi stranami sa v strategickom spoločnom podniku v priebehu času mení, a preto je potom aj rozdielna miera prerozdelenia zisku.¹⁴

Mimo troch spomenutých zákonov, autor popisoval aj ďalšie stratégie, ktoré sa odvolávajú na základné tri zákony, ktoré sme už spomenuli. Náš názor na autorove myšlienky je kladne pragmatický. Vzhľadom na to, že sa jedná o relatívne novú stratégiu, autor dobre vystihol hlavnú podstatu, že nestačí len kombinácia podnikov za účelom zefektívnenia procesu výroby, ale taktiež aj kombinovať podniky, ktoré majú lepších,

¹⁴GOMES-CASSERES, Benjamin. *Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations* 2015. [online]. [citované 10.1.2019], dostupné na: <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/Remix-Strategy-excerpt-in-StrategyLeadership-Oct2015.pdf>

schopnejších a talentovanejších ľudí, ktorí vedia z dlhodobého hľadiska zabezpečiť podnikom strategickou fúziou, nie len krátkodobo zvýšiť zisk, vďaka lepším úsporám z rozsahu, alebo produkcii s nižšími nákladmi, ale zabezpečiť aj dlhodobú konkurencieschopnosť, pretože v súčasnom svete, ak sa niektorému podniku darí, neznamená to, že to tak bude aj neskôr. Tento trend je dobre viditeľný hlavne v Informačno-technologickom sektore, zamerané na vývoj softvéru, kde väčšina nákladov firmy tvoria hlavne ľudské zdroje. Dobrým príkladom pre tento prípad je spoločnosť Nokia, ktorej sa darilo pokiaľ neprišla na trh novinka v podobne inteligentných telefónov.

1.4 Historický vývoj fúzií a akvizícií

Každá doba má svoje vlastné charakteristiky, pri ktorých je náročné vo všeobecnosti vysvetliť výskyt jednotlivých vln fúzií a akvizícií. Väčšina ekonómov a historikov sa napriek tomu zhodujú, že ich bolo päť počas dvadsiateho storočia. Šiesta vlna sa uskutočnila až na začiatku druhého tisícročia. Makroekonomické ukazovatele, vrátane hrubého domáceho produktu, úrokových sadzieb a monetárnej politiky hrajú determinujúcu rolu pri vlnách fúzií a akvizícií.

Prvá Vlna

Prvá vlna fúzií a akvizícií sa uskutočnila v roku 1897 a trvala až do roku 1904. V období druhej industriálnej revolúcie, čo bolo tesne po kríze v roku 1883, kedy sa firmy sústreďovali hlavne na vysoké úspory z rozsahu. Z toho dôvodu, väčšina fúzií a akvizícií boli hlavne horizontálne. Horizontálna fúzia znamená, že sa Firmy spájali na rovnakom stupni výroby alebo určitého procesu. Koniec prvej vlny fúzií a akvizícií začal v roku 1903 po spomalení ekonomiky, ktorá predchádzala pádu Newyorskej burzy v roku 1901 a ukončila sa začiatkom prvej svetovej vojny.¹⁵

Druhá Vlna

Druhá vlna fúzií a akvizícií trvala od roku 1916 po rok 1929. Aktivity tohto obdobia súviseli hlavne s ekonomickým rozmachom po prvej svetovej vojne. Fúzie a akvizície v tomto časovom období boli vo svojej podstate hlavne horizontálne a vertikálne. Vertikálne fúzie predstavujú zlúčenie dvoch a viacerých firiem na odlišnom stupni výroby alebo procesu. Hlavný katalyzačný faktor pre druhú vlnu predstavoval vývoj infraštruktúry,

¹⁵ LIPTON, M. *Merger waves in the 19th, 20th and 21st centuries*. [online]. The Davies Lecture, York University. 2006, [citované 10.1.2019] dostupné na: <http://cornerstone-business.com/MergerWavesTorontoLipton.pdf>

dopravy a komunikácie, ktorej vplyv sa skončil začatím veľkej hospodárskej krízy, ktorá bola dôsledkom trhovej recesie v roku 1929.¹⁶

Tretia Vlna

Počas tretej vlny fúzií a akvizícií, ktorá trvala v čase od roku 1965 po rok 1975, bol predstavený nový koncept manažmentu, ktorý minimalizoval manažérske a investičné rizika. Tento koncept sa nazýval diverzifikácia. Fúzie a akvizície v tomto období boli inšpirované vysokými cenami akcií, úrokovými sadzbami a striktným presadením antitrustových zákonov, ktoré predstavovali v Amerike opatrenia na reguláciu firiem a korporácií, aby férovo dodržiavali hospodársku súťaž. Koniec tretej vlny nastal pádom trhu v roku 1975.¹⁷

Štvrtá Vlna

Štvrtá vlna fúzií a akvizícií začala v roku 1984 a skončila v roku 1989. Táto vlna bola charakteristická nepriateľskými fúziami. Dodatočne, toto obdobie bolo známe výskytom podradných cenných papierov (junk bonds), čo sú aktíva, ktoré sľubujú veľké výnosy, ale je s nimi spojené vysoké riziko neplatenia s nízkym indexovým hodnotením. Na investičnom stupni hodnotenia cenných papierov, tieto aktíva spadajú pod úroveň „BBB“ podľa Standard and Poor indexu. A pod „Baa“ podľa indexu Moody. Mnoho fúzií a akvizícií v tomto období sa týkalo ropného, farmaceutického alebo bankového priemyslu. Štvrtá vlna sa skončila vojnou v Perzskom zálive koncom osemdesiatych rokov minulého storočia.¹⁸

Piata Vlna

Piata vlna fúzií a akvizícií začala v roku 1995 a skončila na prelome nového tisícročia. Táto vlna bola inšpirovaná globalizáciou, veľkým nárastom na finančnom trhu a dereguláciou. Kvôli deregulácii sa otvorili dvere zahraničným trhom skrz cezhraničné fúzie a akvizície, ktorého výsledkom bol vznik transnacionálnych korporácií

¹⁶BOUVENS, B. - DANKERS, J. *Co-operation in Dutch business around 1900*. [online], working paper ABH-conference Nottingham. 2004, [citované 10.1.2019] dostupné na: https://www.bintproject.nl/textfiles/2004_bouwens-dankers-behind.pdf

¹⁷BOUVENS, B. - DANKERS, J. *Co-operation in Dutch business around 1900*. [online], working paper ABH-conference Nottingham. 2004, [citované 10.1.2019] dostupné na: https://www.bintproject.nl/textfiles/2004_bouwens-dankers-behind.pdf

¹⁸LIPTON, M. *Merger waves in the 19th, 20th and 21st centuries*. [online]. The Davies Lecture, York University. 2006, [citované 10.1.2019] dostupné na: <http://cornerstone-business.com/MergerWavesTorontoLipton.pdf>

a konglomerátov¹⁹, hlavne v ropnom a energetickom priemysle. Ako príklad možno uviesť Exxon a Mobil do fúzie ExxonMobil, ktorá je v súčasnosti najväčšia ropná spoločnosť na svete. Piata vlna fúzií a akvizícií bola zakončená internetovou bublinou, známou ako DOT-COM bubble.²⁰

Šiesta Vlna

Väčšina nových zdrojov uvádzajú aj šiestu vlnu fúzií a akvizícií, ktorá je známa pre znovuzrodenie dlhu. Americké finančné trhy počas šiestej vlny, hlavne počas rokov 2005 až 2007 boli charakteristické exponenciálnym nárastom vlastného, ale aj cudzieho kapitálu - skupovaním spoločností na dlh. (z ang. Leverage buyouts) Tento typ akvizície predstavuje odkúpenie akcii firmy s použitím vlastného, ale aj cudzieho kapitálu, aby sa cena akvizície dorovnala. Majetok takto nadobudnutej firmy zároveň slúži aj ako záloha pre dlh, ktorý si odkupujúci subjekt požičal. Hlavným motívom kúpy spoločnosti na dlh je možnosť realizácie väčšej akvizície bez veľkého použitia vlastného kapitálu.

Kľúčovú rolu v šiestej vlne zohrala globalizácia. Aj veľké a dobre rozvinuté podniky mali motív expandovať na zahraničné trhy, aby sa z nich stali transnacionálne korporácie. Veľkú rolu zohrala aj Americká vláda, ktorá tieto aktivity podporovala.

Šiesta vlna fúzií a akvizícií sa skončila po páde investičnej banky Lehman Brothers, čo malo za následok pádu finančného trhu v Amerike, ktorá zároveň postihla celý svet ako hospodárska kríza v roku 2008.

K téme vln fúzií a akvizícií uvádzajú niektoré nové zdroje aj siedmu vlnu. V našej práci sme ju ale neuviedli, kvôli nedostatku jednotlivých tvrdení a názorov odborníkov. Jednotlivé vlny ako celok, náš názor na túto históriu je nasledovný. Jednotlivé vlny fúzií a akvizícií vznikajú z dôvodu, že svet a technológie sa neustále menia. Na to aby si firmy udržali svoju konkurencieschopnosť aj napriek meniacim sa podmienkam, musia sledovať aktuálne trendy, dianie a zamerať sa na tie oblasti, ktoré majú potenciál dlhodobo prinášať zisk. Rovnako ako pri podnikoch a výrobkoch, taktiež aj tu funguje životný cyklus. Tam kde sa jedna vlna končí, druhá sa začína. Pár rokov dozadu to bol trh s internetovými podnikmi,

¹⁹ KLEINERT J. - KLODT, H. *Causes and consequences of merger waves*. [online]. Kiel Working Paper No. 1092, Kiel Institute of World Economics. 2002. Dostupné na: <https://www.files.ethz.ch/isn/124239/kap1092.pdf>

²⁰ LIPTON, M. *Merger waves in the 19th, 20th and 21st centuries*. [online]. The Davies Lecture, York University. 2006, [citované 10.1.2019] dostupné na: <http://cornerstone-business.com/MergerWavesTorontoLipton.pdf>

ktorá neskôr vypukla pod názvom DOTCOM bublina, je dosť pravdepodobné, že v najbližšej dobe, pri dnešnej novej technológii, hlavne umelej inteligencii, alebo „machine learning“ budú ďalšie vlny práve v tejto oblasti, nakoľko sa táto technológia dá uplatniť takmer všade, od medicínskych a diagnostických prístrojov, až po priemyselnú výrobu a jej automatizáciu.²¹

²¹UNCTAD. TECHNOLOGY AND INNOVATION REPORT. [online]. 2018. s.3-8 . [citované 11.1.2019]. dostupné na: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tir2018_en.pdf

2 CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Hlavným cieľom záverečnej práce je zhodnotiť vývoj fúzií a akvizícií významnej IT spoločnosti Google, analyzovať jej úspešnú akvizíciu spoločnosti YouTube a stanoviť kritické faktory úspechu akvizíčných procesov.

Na splnenie hlavného cieľa sme si stanovili nasledujúce čiastkové ciele:

- Vymedzenie základných pojmov
- Vývoj fúzií a akvizícií
- Profil spoločnosti Google (Alphabet)
- Analýza najväčších akvizícií Googlu (Alphabetu)
- Zhodnotenie Akvizície YouTube podľa stratégie Remix
- Celkové vyhodnotenie fúzií a akvizícií spoločnosti Google s predikciou ďalšieho vývoja

Aj napriek relatívne staršej akvizícii YouTube sme si túto spoločnosť zvolili z dôvodu, že akvizícia YouTube začala mať výrazný prínos pre spoločnosť Google až posledných 5 rokov.

Pri formulovaní teoretickej časti sme aplikovali metódu literárnej rešerše, ktorá nám pomohla získať aktuálny prehľad danej problematiky fúzií a akvizícií zo súčasne dostupnej literatúry. Naše tvrdenia a výroky boli formulované na základe veľkého množstva autorov, prevažne zo zahraničia. Mimo literatúry, ďalšími zdrojmi z ktorých boli získané štatistické údaje a dáta bol globálny think-tank IMAA, world investment report, Emarketer a vedecké články autorov zo stránok, ktoré sa venovali problematike M&A. Metódu spracovania údajov sme si zvolili analýzu vývoja fúzií a akvizícií s dôrazom na vývoj v IT sektore a následnú syntézu. Pre zhodnotenie akvizície Youtube spoločnosťou Google bola použitá stratégia Remix, ktorá hodnotí fúzie a akvizície na základe troch zákonitostí, ktoré sú predpokladom úspešnej transakcie.

3 SÚČASNÝ VÝVOJ FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ

Tabuľka M&A od roku 2000 zobrazuje aktuálne empirické údaje zozbierané z inštitútu pre fúzie, akvizície a aliancie(IMAA) od roku 2000 až po obdobie, kedy boli tieto údaje zozbierané. Posledný údaj je z marca v roku 2019.

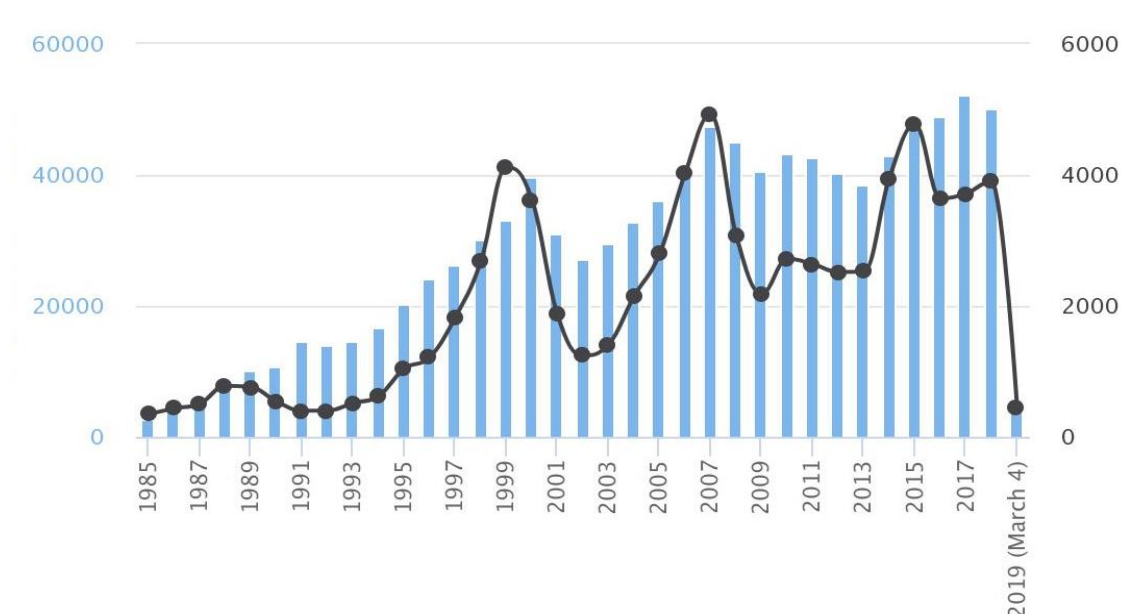
Tabuľka 1 – Fúzie a akvizície od roku 2000

Rok	Množstvo	Hodnota v miliárd USD
2000	39 783	3623
2001	31 047	1866
2002	27 201	1242
2003	29 573	1411
2004	32 953	2145
2005	36 025	2794
2006	41 407	4023
2007	47 455	4920
2008	45 173	3075
2009	40 710	2187
2010	43 200	2719
2011	42 578	2639
2012	40 362	2517
2013	38 651	2523
2014	42 950	3953
2015	47 155	4765
2016	49 014	3 640
2017	52 213	3 716
2018	50 052	3 896
2019 (Marec)	4 967	450

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa IMAA – Number & Value of M&A Worldwide. [online]. 2019. [citované 24.3.2019]. Dostupné na: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Od roku 2000 bolo vyhlásených viac ako 790 000 transakcií v celosvetovom meradle s hodnotou vyše 57 triliónov amerických dolárov. V roku 2018 sa množstvo transakcií znížilo o 8% na približne 49 000 transakcií. Napriek tomu, ich hodnota sa zvýšila o 4% a to na zhruba 3.8 triliónov amerických dolárov.²²

Graf 1 – Vývoj M&A



Zdroj: IMAA – Number & Value of M&A Worldwide. [online]. 2019. [citované 24.3.2019]. Dostupné na: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Ako ukazuje graf vývoja M&A, je zrejmé, že celý vývoj fúzií a akvizícií prebieha cyklicky. Rok 2000 bol relatívny vrchol pre internetové firmy, pretože v tom čase bola na trhu bublina známa pod názvom bublina DOTCOM. Vzhľadom na to, že väčšina internetových firiem v tej dobe boli vysoko nadhodnotené, mnoho z nich skrachovalo, čo zanechala investorom výrazne straty a preto nasledoval prudký pokles.²³ Rovnaký scenár sa zopakoval po hospodárskej kríze v roku 2008. Posledný stav fúzií a akvizícií v roku 2019 v prvom kvartáli predstavoval hodnotu približne 450 miliárd amerických dolárov. Podľa aktuálneho grafu vývoja M&A je dosť pravdepodobné, že sa podobný scenár zopakuje aj

²²IMAA. Number & Value of M&A Worldwide. [online]. 2019. [citované 24.3.2019]. Dostupné na: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

²³ SMITH, K. *History of the Dot-Com Bubble Burst and How to Avoid Another* [online]. n.d. . [citované 21.2.2019]. Dostupné na: <https://www.moneycrashers.com/dot-com-bubble-burst/>

v blízkej budúcnosti, vzhľadom na krivku grafu. Kedy dosiahneme vrchol a po ktorom bude nasledovať pokles je diskutabilné nakoľko je táto udalosť plne závislá od vývoja globálnej ekonomiky.

Tabuľka 2 – Najhodnotnejšie fúzie a akvizície

M&A štatistika				
Por.	rok	Nadobúdateľ	cieľ	Hodnota (in bil. USD)
1	1999	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann AG	202,7
2	2000	America Online Inc	Time Warner	164,7
3	2013	Verizon Communications Inc	Verizon Wireless Inc	130,2
4	2007	Shareholders (Spin out)	Philip Morris Intl Inc	107,6
5	2015	Anheuser-Busch Inbev SA/NV	SABMiller PLC	101,5
6	2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98,2
7	1999	Pfizer Inc	Warner-Lambert Co	89,6
8	2017	Walt Disney Co	21st Century Fox Inc	84,2
9	2016	AT&T Inc	Time Warner Inc	79,4
10	2019	Bristol-Myers Squibb Co	Celgene Corp	79,4

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa IMAA – Largest M&A Transactions Worldwide [online]. 2019. [citované 21.1.2019]. Dostupné na: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Podľa aktuálnych údajov z tabuľky najhodnotnejších fúzií a akvizícií, medzi prvú desiatku sa dostala firma Walt Disney, ktorá odkúpila 21st Century Fox za 84 miliárd amerických dolárov v roku 2017. Posledná akvizícia, ktorá sa uskutočnila v roku 2019, bola firma Bristol-Myers Squibb, ktorá odkúpila Celgene Corp v hodnote vyše 79 miliárd amerických dolárov.

1.1 M&A v IT sektore

Technológie boli integrálnou súčasťou úspechu M&A po celé dekády. V súčasnosti tomu nie je inak, skôr je potreba technológie ešte vyššia, pretože nové technológie zasahujú nie len do firemného, ale aj do každodenného života.²⁴

Na to aby firmy pôsobiace v IT sektore mohli zostať konkurencieschopné, musia neustále inovovať. Firmy tento proces dosahujú vďaka investovaniu veľkého objemu vlastných zdrojov do výskumu a vývoja, vďaka čomu vznikajú mnohé technologické akvizície. Nasledujúca príloha ukazuje 5 najväčších technologických firiem podľa trhovej kapitalizácie za rok 2018.

Tabuľka 3 – 5 najväčších IT firiem

Poradie	Firma	Hodnota (\$B)	Typ	Krajina
#1	Apple	\$915	Verejná	USA
#2	Amazon	\$828	Verejná	USA
#3	<u>Google(Alphabet)</u>	<u>\$781</u>	<u>Verejná</u>	<u>USA</u>
#4	Microsoft	\$771	Verejná	USA
#5	Facebook	\$556	Verejná	USA

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DESJARDINS, J. Visualizing The World's 20 Largest Tech Giants [online]. 9.7.2018. [citované 21.1.2019]. Dostupné na: <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-worlds-20-largest-tech-giants/>

Všetky firmy majú spoločnú vlastnosť. Ich právna forma je verejná korporácia a všetky majú sídlo v USA. Na nasledujúcich stranách budeme analyzovať profil spoločnosti a jednotlivé akvizície zvýraznenej firmy v tabuľke v kontraste s ostatnými firmami. Nakoniec, zvýraznenú firmu v tabuľke, v našom prípade Google(Alphabaet) a jej konkrétne transakcie rozanalyzujeme do detailov.

²⁴ DELOITTE. *Tech at the heart of M&A* [online]. N.d. [citované 22.1.2019], dostupné na: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/mergers-and-acquisitions-technology-insights.html>

4 FÚZIE A AKVIZÍCIE SPOLOČNOSTI GOOGLE

Google je americká multinacionálna a technologická spoločnosť, ktorá sa špecializuje na informačno – komunikačné technológie, produkty a služby, poskytovanie online reklamy, softvér, hardvér a ostatné služby. Spolu s firmami Amazon, Apple, Facebook a Microsoft tvoria veľkú technologickú pätku. Spoločnosť od založenia zaznamenala prudký rast, ktorý spustil vlnu akvizícií a strategických partnerstiev.²⁵

4.1 Profil spoločnosti Google

Pôvodný názov spoločnosti bol BackRub a Google bol názov vyhľadávacieho softvéru, ktorého vývoj sa začal už v roku 1996 ako výskumný projekt dvoch študentov Standfordskej Univerzity, Sergey Brin a Larry Page. Internetová doména google.com bola zaregistrovaná 15. septembra v roku 1997. Firma oficiálne začala fungovať 4 septembra 1998. Od 10. augusta 2015, Google operuje pod názvom Alphabet. Spoločnosť Google svojou konkurenčnou výhodou vďaka ktorej napreduje, odlišuje sa od konkurencie a neustále napreduje, rastie a napriek tomu je stále najpopulárnejším vyhľadávacím softvérom na trhu je vďaka systému indexovania webových stránok na internete, ktorý vyvinuli zakladatelia Larry Page a Sergey Brin.²⁶

V auguste 2015 Google oznámil, že budú operovať ako konglomerát pod názvom Alphabet. Google sa stal vedúcou a zastrešujúcou spoločnosťou pre Alphabet. Bývalý generálny riaditeľ a spoluzakladateľ Googlu, Larry Page odstúpil zo svojej funkcie aby sa stál generálnym riaditeľom Alphabetu.²⁷ Týmto sa spoločnosť Google stala najväčšou dcérskou spoločnosťou konglomerátu Alphabet. Novo vzniknutý konglomerát sa zameriava na trhovú expanziu a rast, zatiaľ čo Google sa stará o skvalitnenie už existujúcich služieb.

²⁵ SEN, C. *The 'Big Five' Could Destroy the Tech Ecosystem* [online]. 15.11.2017 [citované 23.1.2019]. Dostupné na: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2017-11-15/the-big-five-could-destroy-the-tech-ecosystem>

²⁵ ANONYM. *From the garage to the Googleplex* [online]. N.d. [citované 23.1.2019]. Dostupné na: <https://www.google.com/about/our-story/>

²⁶ COMPUTER HOPE. *Google*. [online]. 31.1.2019 [citované 2.2.2019], dostupné na: <https://www.computerhope.com/jargon/g/google.htm>

²⁷ HARTMANS, A. *All the companies and divisions under Google's parent company, Alphabet*. [online]. 13.1.2018 [citované 2.2.2019], dostupné na: <https://www.businessinsider.com/alphabet-google-company-list-2017-4>

4.1.1 Najvýznamnejšie akvizície spoločnosti Google

Od vzniku spoločnosti, Google získal viac ako 170 akvizícií. Pre zobrazenie, spoločnosť Apptitude, ktorá sa špecializuje na digitálny marketing, zverejnila zoznam najvýznamnejších akvizícií.²⁸

Spoločnosť YouTube predstavuje pre Google jednu z najvýznamnejších akvizícií vďaka obrovskej popularite celej platformy v súčasnosti.

Keď Google získal firmu YouTube v roku 2006, bola na trhu len asi približne rok. No aj napriek tomu jej obsah malo dosah na 100 miliónov videní denne. Google mal spočiatku ambíciu konkurovať firme YouTube s doménou Google Videos, žiaľ v tej dobe mala firma YouTube väčšinový podiel na trhu. Firmu YouTube sa Googlu podarilo odkúpiť za 1.65 miliárd amerických dolárov ešte predtým, ako to stihla urobiť konkurencia Facebook, pre ktorú bola firma YouTube taktiež atraktívna.

DoubleClick

Najsilnejšou stránkou Googlu čo sa týkalo reklamy a propagácie bol vždy vyhľadávací systém. Po akvizícii firmy DoubleClick, ktorá sa špecializovala na vizuálnu propagáciu, dala firme Google ďalší rozmer. Tento ťah bol veľmi dobrý, nakoľko sa uskutočnil dva roky po tom, ako Google odkúpil firmu YouTube, kde prevažne väčšinový príjem generujú práve reklamy. Celkovo akvizícia stála 3.1 miliardy amerických dolárov.

Motorola

Google dlhodobo odkupoval patenty od firmy Motorola aby mohla konkurovať trhovému rivalovi Samsungu. Samsung dlhodobo zosmiešňoval Google svojím upraveným operačným systémom Android, ktorý bol od Googlu tak, že pridával vlastné programy a vizuálny dizajn už do existujúceho operačného systému pre mobilné zariadenia, čím si vytvorili u ľudí značku, nevediac, že pochádza od Googlu. Google tým že kúpil firmu Motorola chcel Samsungu konkurovať vo výrobe inteligentných telefónov. Na získanie povedomia, Google zvýšil produkciu ich zariadení Nexus a jej vlajkovej lode. Tento postup zafungoval. V januári 2014 Google a Samsung uzavreli dohodu, že Samsung nebude prerábať už existujúci operačný systém, ale že sa sústreďí na vnútorné aplikácie Androidu. Dva dni na to Google odpredal firmu Motorola firme Lenovo.

Waze

²⁸D'ONFRO, J. *Google's Ten Biggest Acquisitions*. [online]. 20.1.2015 [citované 11.4..2019] Dostupné na: <https://www.businessinsider.com/googles-ten-biggest-acquisitions-2015-1>

Waze je navigačná aplikácia navrhnutá pre inteligentné telefóny s extra rysmi, napríklad živá aktualizácia cestovnej premávky priamo od ostatných užívateľov tejto aplikácie. Podobne ako Google Maps, Waze je vytvorená čisto len na jazdenie.

Akvízie poskytla firme Google prístup k päťdesiatim miliónom používateľov, ktorým môže teraz Google adresovať reklamy cez internú sieť, čo len napomáha Googlu k zvyšovaniu obratu. Transakcia stala Google necelú miliardu amerických dolárov.

Nest Labs

Firma Nest Labs sa orientovala na výrobu termometrov, bezpečnostných kamier a iných zariadení. Vzhľadom na to že trend inteligentných domácností ešte nie je veľmi rozšírený Google chcel v tejto oblasti taktiež získať konkurenčnú výhodu ak by sa náhodou tento trend presadil. Google odkúpil firmu za 3.2 miliárd amerických dolárov v roku 2014^{29, 30, 31}.

Tabuľka 4 - Významné akvizície spoločnosti Google

Akvízia	Rok	Cena v miliárd USD
<u>YouTube</u>	<u>2006</u>	<u>\$1.65</u>
DoubleClick	2008	\$3.1
Motorola	2011	\$12.5
Waze	2013	\$0.996
Nest Labs	2014	\$3.2

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa REYNOLDS, M. If you can't build it, buy it: Google's biggest acquisitions mapped. [online]. 25.11.2017 [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.wired.co.uk/article/google-acquisitions-data-visualisation-infoporn-waze-youtube-android>

Ako ukazuje tabuľka významných akvizícií, najdrahšou akvizíciou pre spoločnosť Google predstavovala spoločnosť Motorola z dôvodu dlhodobej konkurencie so

²⁹ BOYD, C. *GAFA: What can we learn from their acquisition strategies?*. [online]. 9.12.2017 [citované 28.3.2019] Dostupné na: <https://medium.com/swlh/gafa-what-can-we-learn-from-their-acquisition-strategies-ac4523be70e5>

³⁰ REYNOLDS, M. *If you can't build it, buy it: Google's biggest acquisitions mapped*. [online]. 25.11.2017 [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.wired.co.uk/article/google-acquisitions-data-visualisation-infoporn-waze-youtube-android>

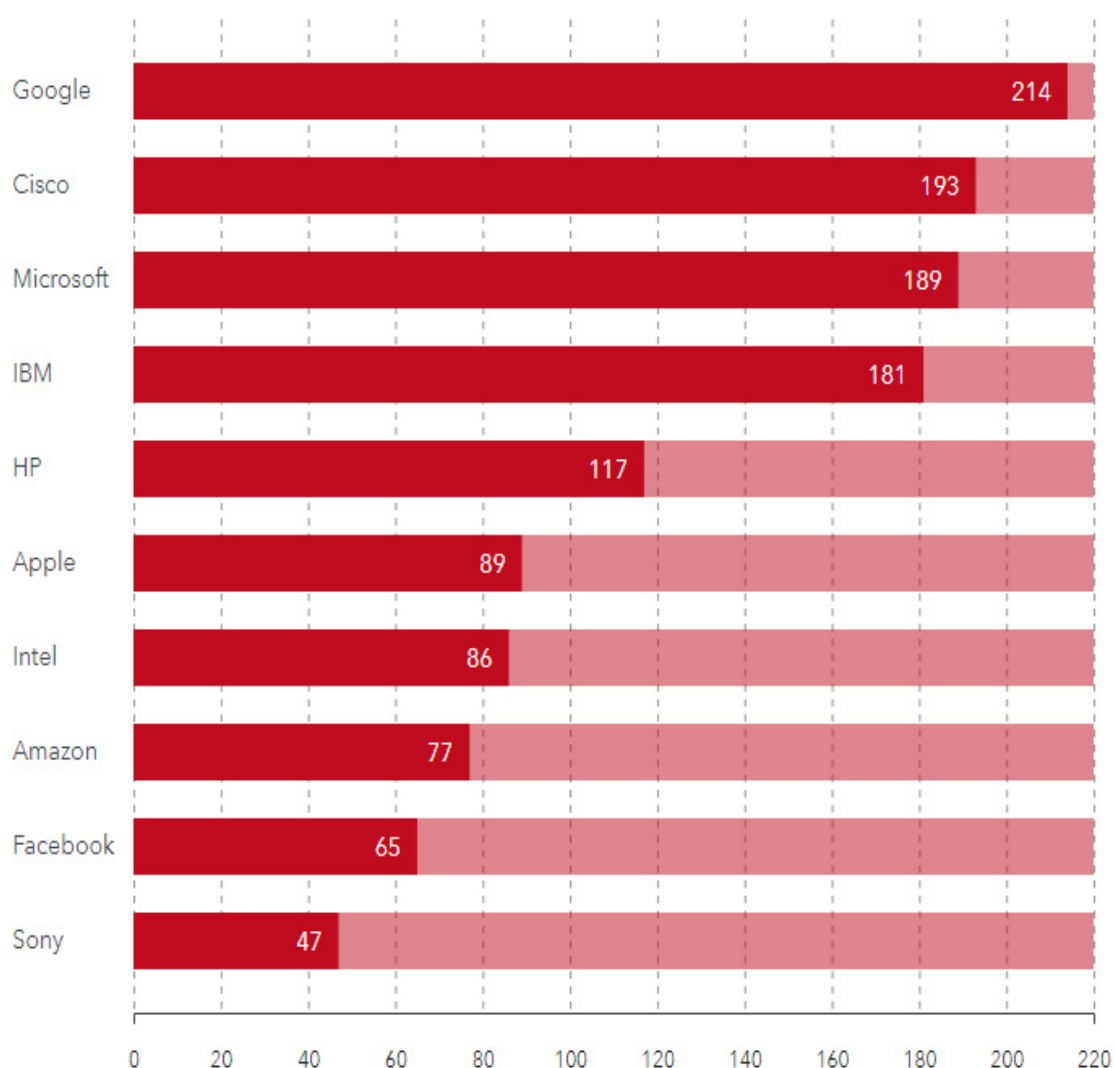
³¹ CBINSIGHTS. *Infographic: Google's Biggest Acquisitions*. [online]. 12.10.2017 [citované 28.3.2019] Dostupné na: <https://www.cbinsights.com/research/google-biggest-acquisitions-infographic/>

spoločnosťou Samsung. Nás najviac zaujíma akvizícia YouTube, ktorú spoločnosť Google odkúpila ešte v roku 2006, v tej dobe za 1.65 miliárd amerických dolárov. Túto akvizíciu sme si vybrali z dôvodu vysokých príjmov v súčasnosti z tejto platformy, pre spoločnosť Google(Alphabet).

4.1.2 Google a konkurencia

Graf konkurencie Googlu podľa frekvencie ukazuje počet akvizícií najväčších technologických korporácií od roku 1991 až po rok 2018.

Graf 2 – Konkurencia Googlu podľa počtu akvizícií

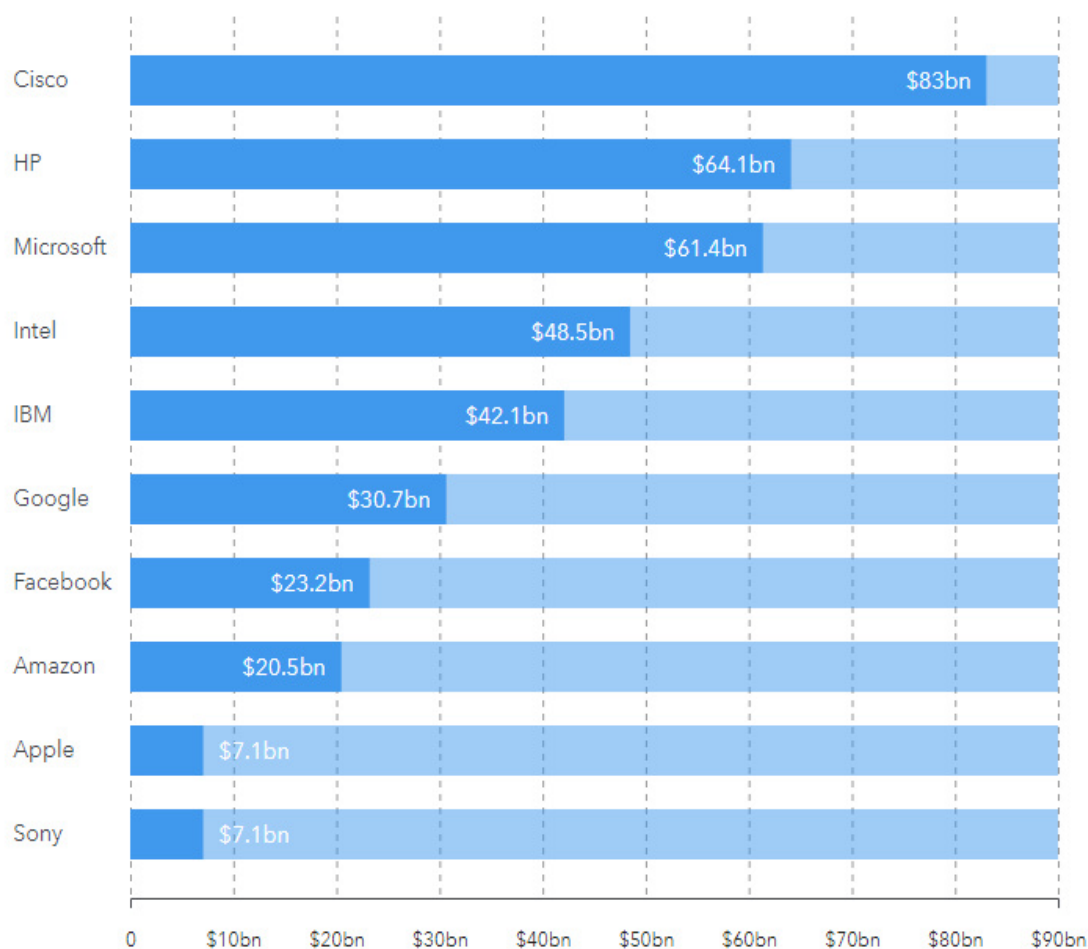


Zdroj: ACQUISITIVE TECH. Frequency. [online]. N.d. [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.ig.com/uk/cfd-trading/research/acquisitive-tech#/frequency>

Ako ukazuje graf 2 konkurencie Googlu podľa počtu akvizícií, dá sa jednoznačne určiť, že z najväčších technologických firiem v počte akvizícií vedie firma Google. V prepočte mal Google priemerne 10 až 11 akvizícií ročne, čo je celkovo 214 akvizícií, odkedy bola spoločnosť Google založená. Najzaujímavejší je fakt, že aj napriek tomu že mal Google najviac akvizícií, čo sa týka vynaložených prostriedkov, Google skončil na nižších pozíciách spomedzi známych technologických korporácií.

Korporácie ako IBM, Cisco alebo Microsoft mali priemerne menej akvizícií ročne ako Google, ale len z toho dôvodu, že tieto firmy viac preferujú už silnejšie a viac rozvinuté firmy, ktoré majú celkovo vyššiu trhovú kapitalizáciu.

Graf 3 – Konkurencia Googlu podľa vynaloženia finančných prostriedkov



Zdroj: ACQUISITIVE TECH. Expenditure. [online]. N.d. [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.ig.com/uk/cfd-trading/research/acquisitive-tech#/expenditure>

Z grafu konkurencie Googlu podľa vynaloženia finančných prostriedkov vieme uviesť, že najviac na akvizície, čo sa týka peňažných prostriedkov, vynaložila firma Cisco v celkovej hodnote 83 miliárd amerických dolárov. Spoločnosť Google s celkovým množstvom

vynaložených finančných prostriedkov v hodnote 30,7 miliárd amerických dolárov sa umiestnil na šiestom mieste.

4.2 Akvizícia spoločnosti YouTube

Spoločnosť YouTube vznikla v roku 2005, keď sa traja zamestnanci spoločnosti PayPal, Chad Hurley, Steve Chen a Jawed Karim rozhodli založiť zoznamovaciu platformu. Keď im projekt nevyšiel, rozhodli sa založiť YouTube, kde bude možné zdieľať akýkoľvek video obsah dostupný na internete. Prvé video na YouTube bolo nahraté 23. Apríla v roku 2005. Hneď po tom ako bola platforma YouTube spustená, zaznamenala prudký rast. Vytvorenie platformy kde môžu milióny ľudí nahrávať, pozeráť a zdieľať video obsah sa preukázala ako významná inovácia na začiatku 21. storočia. V októbri v roku 2006 sa spoločnosť Google rozhodla firmu YouTube odkúpiť za 1.65miliárd amerických dolárov. V súčasnosti, každý mesiac je video obsah na YouTube pozeraný niekoľko miliárd hodín.³² Po odkúpení platformy, YouTube pridal možnosť zárobku pre tvorcov kvalitného digitálneho obsahu, čím sa ešte viac zvýšil dopyt po tejto službe.

Existuje mnoho motívov, prečo fúzie a akvizície vznikajú. Ak sa pozrieme na graf Konkurencie Googlu podľa počtu akvizícií, môžeme povedať, že spoločnosť Google(Alphabet) získavala najviac akvizícií medzi svojou konkurenciou od jej vzniku. Z tohto faktu vieme pomocou dedukcie určiť, že motívom pre túto akvizíciu bola trhová expanzia a diverzifikácia. Trhová expanzia z toho dôvodu, pretože spoločnosť Google videla v platforme YouTube veľký potenciál a v tej dobe ešte nemala konkurenciu. Motív diverzifikácie vieme vydedukovať podľa správania sa spoločnosti Google od jej vzniku. Spoločnosť Google od roku 2015 existuje pod konglomerátom s názvom Alphabet a vznik konglomerátu je podľa nášho názoru z dôvodu potreby rozloženia rizika.

4.2.1 Riadenie transakcie

Podľa stratégie Remix, akvizícia je úspešná, ak sa riadi troma zákonmi. Kombinácia musí byť navrhnutá a zariadená tak, aby sa hodnota spoločného podniku dala speňažiť.

V praxi to znamená, že konkrétne kroky musia byť implementované takým spôsobom, aby hodnota spoločného podniku nesedela len na papieri, ale aj v skutočnosti. Elementy,

³² PHRASEE. *The history of YouTube*. [online]. 09.5.2016. [citované 1.4.2019]. Dostupné na: <https://phrasee.co/the-history-of-youtube/>

ktoré sú kritické pri vytváraní spoločného podniku, musia byť zariadené efektívne a koordinovane. Ak hlavným zdrojom novo vzniknutej trhovej hodnoty spoločného podniku sú úspory z rozsahu, potom kombinácia týchto podnikov musí efektívne a úspešne integrovať investičný a manažérsky segment výrobného vybavenia. Ak trhovú hodnotu spoločného podniku je hlavne z predaja, potom podobne je nutné integrovať koordinovaný manažment predaja.³³ V prípade akvizície YouTube je hodnota podniku primárne z predaja reklám, ktoré Google(Alphabet) pripája pod video obsah. Kľúčová otázka je v tomto prípade rovnaká, ako pri prvom zákone a to:

- **Zlepšila táto akvizícia spoločnosť Google po finančnej stránke?**

Pred akvizíciou bol YouTube len video platforma so smiešnym obsahom a ilegálnymi videami. Koordinovaný manažment po odkúpení firmy YouTube rozšíril ich ambície tým, že sa Google(Alphabet) začal deliť s príjmom z reklám s video producentmi. Tým sa zabezpečila vyššia úroveň a kvalita obsahu videí a zároveň sa vytvoril dopyt po tvorbe nového video obsahu, hlavne z pozície mladšej generácie, ktorá je najväčším sledovateľom online video obsahu.³⁴ Aj keď malé množstvo malých detí vlastní inteligentný telefón, počítač alebo iné zariadenie, podľa štúdie eMarketer z augusta 2018, približne 24.2 miliónov detí vo veku 0 až 11 rokov sleduje online video obsah, primárne na platforme YouTube. Do konca roka 2020 má byť toto číslo v tejto vekovej kategórii ešte väčšie a to 25.7 miliónov.³⁵

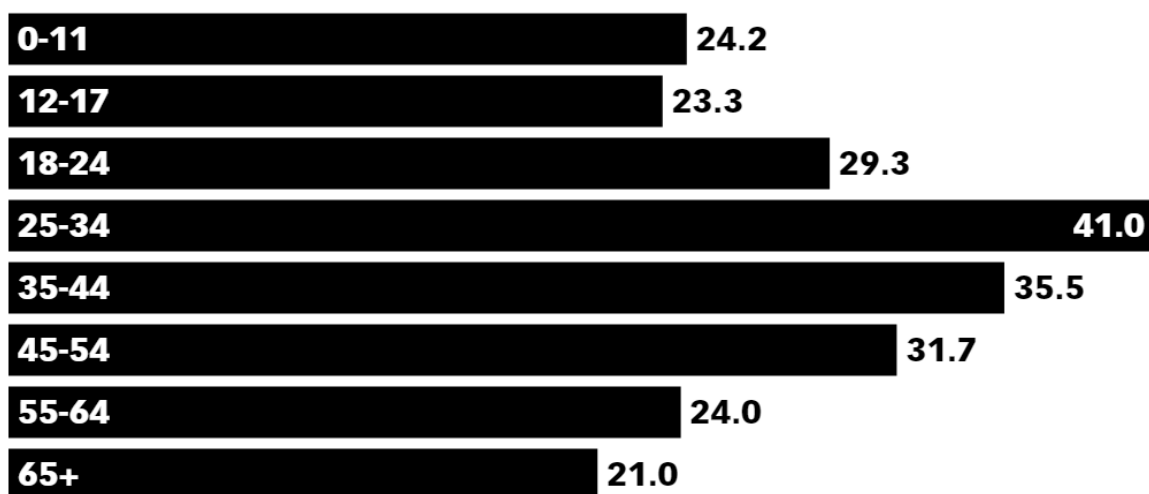
Zvyšok vekovej kategórie zobrazuje nasledujúci graf sledovateľov digitálneho video záznamu podľa veku v miliónoch.

³³ GOMES-CASSERES, Benjamin. *Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations* 2015. [online]. [citované 10.1.2019]. Dostupné na: <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/Remix-Strategy-excerpt-in-StrategyLeadership-Oct2015.pdf>

³⁴ DREDGE, S. *YouTube is already big for kids, but it wants to be even bigger*. [online]. 7.10.2014. [citované 16.1.2019]. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/technology/2014/oct/07/youtube-makes-its-move-into-childrens-tv-heres-why>

³⁵ KOOH, L. *YouTube and Netflix dominate digital video activity*. [online]. 26.11.2018. [citované 25.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/content/the-digital-video-series-kids-teens-infographic>

Graf 4 – Sledovatelia digitálneho video záznamu podľa veku v miliónoch

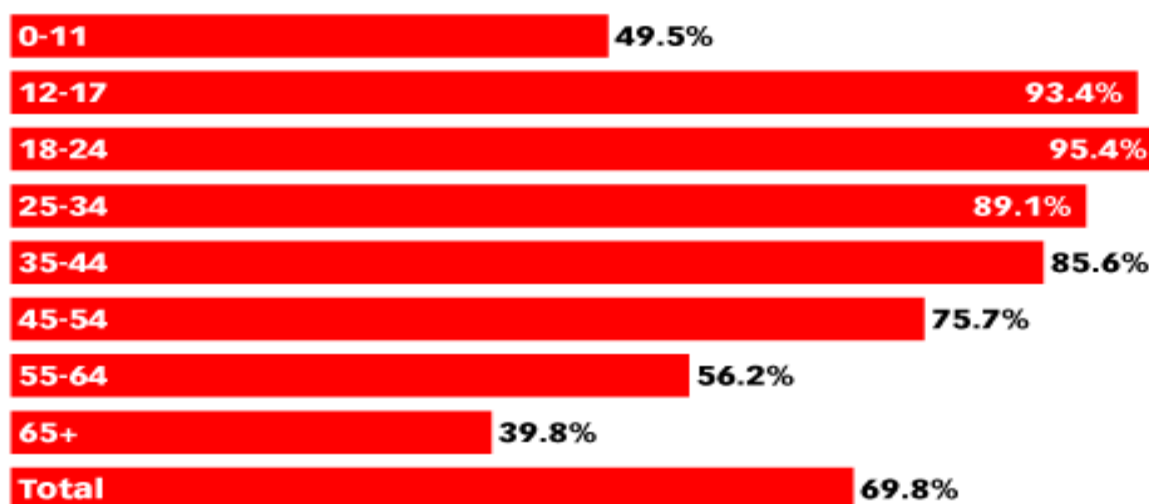


Zdroj: KOOH,L. *YouTube and Netflix dominate digital video activity*. [online]. 26.11.2018. [citované 25.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/content/the-digital-video-series-kids-teens-infographic>

Podľa grafu sledovateľov digitálneho video záznamu podľa veku v miliónoch vieme určiť, že najpočetnejšiu skupinu sledovateľov tvorí veková skupina od 0 do 34 rokov.

Nasledovný graf 5 zobrazuje sledovanie digitálneho video záznamu percentuálne podľa vekovej kategórie.

Graf 5 – Sledovatelia digitálneho video záznamu podľa veku v %



Zdroj: EMARKETER CHART. *US Digital Video Viewer Penetration, by Age, 2018 (% of population in each group)*. [online]. 17.10.2018. [citované 25.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/Chart/US-Digital-Video-Viewer-Penetration-by-Age-2018-of-population-each-group/223237>

Z grafu vieme jasne určiť, že najväčšie zastúpenie tvorí práve mladá generácia, ktorá okrem toho, že najviac sleduje online video obsah, tak generujú prostredníctvom YouTube platformy Googlu(Alphabetu) príjem, čím výrazne vylepšili trhovú aj strategickú pozíciu manažmentom predaja reklám pod video obsahom.

4.2.2 Vytvorená hodnota po transakcii

Tento zákon stratégie Remix hovorí o tom, že Kombinácia podnikov musí mať potenciál na vytvorenie väčšej hodnoty ako v prípade ich samostatnosti³⁶. Ako už bolo spomenuté, Google odkúpil firmu YouTube v roku 2006 za celkovú hodnotu 1.65 miliardy amerických dolárov. Je dôležité si položiť nasledovné otázky:

- **Zvýšila sa touto akvizíciou hodnota akcií Googlu?**
- **Malo to prínos pre užívateľov?**

Odpoveď je pozitívna. Google ma záujem o predávanie reklám a špeciálne o predaj reklám vo vyhľadávacích systémoch. YouTube sa za jedno desaťročie stal najväčším vyhľadávacím systémom video záznamov na celom svete, vďaka inteligentným algoritmom od firmy Google. Tým že Google odkúpil spoločnosť YouTube, tak mohla spoločnosť Google(Alphabet) predávať video reklamy pod každým videom, ktoré koncový užívateľ otvoril. Google(Alphabet) nezverejnil príjem z týchto reklám, ale podľa štúdie emarketer bol príjem z video reklám v roku 2016 odhadovaný na približne 5,2 miliárd amerických dolárov.³⁷ Týmto spôsobom sa YouTube stal veľkou časťou stratégie Googlu(Alphabetu).

³⁶ GOMES-CASSERES, Benjamin. *Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations* 2015. [online]. [citované 10.1.2019]. Dostupné na: <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/Remix-Strategy-excerpt-in-StrategyLeadership-Oct2015.pdf>

³⁷ EMARKETER. *Google Ad Revenue Growth to Drop to Single Digits This Year*. [online]. 20.4.2016. [citované 15.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/Article/Google-Ad-Revenue-Growth-Drop-Single-Digits-This-Year/1013853>

Graf 6 – Príjmy spoločnosti YouTube za rok 2014 až 2016 v miliardách USD

	2014	2015	2016
US			
Čistý príjem z reklám	\$1.53	\$2.22	\$2.89
Vyjadrené v %	50.4%	51.9%	55.8%
Non-US			
Čistý príjem z reklám	\$1.51	\$2.05	\$2.29
Vyjadrené v %	49.6%	48.1%	44.2%
Celosvetovo	\$3.04	\$4.28	\$5.18

Zdroj: EMARKETER. Google Ad Revenue Growth to Drop to Single Digits This Year. [online]. 20.4.2016. [citované 15.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/Article/Google-Ad-Revenue-Growth-Drop-Single-Digits-This-Year/1013853>

Akcie firmy Google hneď po odkúpení firmy YouTube narástli v tej dobe na historické maximum a pokračovali v raste aj nasledujúce roky.³⁸ Wall Street vidí veľké pozitíva v tejto platforme, avšak, plány Alphabetu sú podľa akciových analytikov nejasné. Spoločnosť Alphabet investuje veľké finančné prostriedky do YouTube, čím dáva investorom signál, že dbajú o budúcnosť platformy YouTube.³⁹

Keď Google odkúpil YouTube, vytvorili finančný ekosystém, ktorý podporuje kreativitu a možnosť založenia nezávislého podnikania pre užívateľov na základe zverejnenia vlastných videí, kde počas prvých 15 minút môžu majitelia video kanálov generovať príjem z reklám pod ich videami, ak splnili konkrétne požiadavky zo strany YouTube, napríklad minimálny počet sledovateľov. Okrem možnosti zárobku, YouTube sprístupňuje sledovať, počúvať a streamovať hudbu známych interpretov celkom zadarmo.

40

³⁸ PAUL, R., LA MONICA. *Google stock closes at new all-time high*. [online]. 23.10.2006. [citované 16.1.2019]. Dostupné na: <https://money.cnn.com/2006/10/23/technology/google/?postversion=2006102315>

³⁹ KHATRI, B. *With \$25 Mn Investment, Google Expands News Initiative To YouTube*. [online]. 11.7.2018. [citované 17.1.2019]. Dostupné na: <https://inc42.com/buzz/with-25-mn-investment-google-expands-news-initiative-to-youtube/>

⁴⁰ LUCKERSON, V. A. *Decade Ago, Google Bought YouTube — and It Was the Best Tech Deal Ever*. [online]. 10.10.2016. [citované 16.1.2019]. Dostupné na: <https://www.theringer.com/2016/10/10/16042354/google-youtube-acquisition-10-years-tech-deals-69fdb1c8a06>

4.2.3 Zdieľaná hodnota

Nadobudnutá hodnota každej strany musí byť motivačným faktorom ku spolupráci.

Aj keď je spoločný podnik veľmi dobre zriadený, spoločnosť nemusí vždy získať svoju zaslúženú časť. Preto tretí zákon hovorí o tom, že hodnota vyprodukovaná v strategickkej kombinácii má byť rozdelená tak, aby každá strana mala väčší výnos, ako by mala v prípade, ak by sa nejednalo o strategickú spoluprácu.⁴¹

Kľúčová otázka znie:

- **Mala každá strana z tejto akvizície prínos?**

V čase akvizície bola prítomná pochybnosť zo strany YouTube, že touto akvizíciou Google zničí rýchlo rozvíjajúcu sa platformu na digitálny obsah, aj napriek tomu že Google dal spoločnosti záväzok, že YouTube bude fungovať nezávisle od Googlu.⁴² Ako už bolo spomenuté, Google odkúpil YouTube v roku 2006 za 1.65 miliárd amerických dolárov, podľa emarketer bol odhadovaný príjem z reklám v roku 2016, pod ktoré patrí aj YouTube, zhruba 5,2 miliárd amerických dolárov.⁴³ Aj keď spočiatku boli pochybnosti na oboch stranách ohľadom správneho rozhodnutia, z dlhodobého hľadiska mala každá strana prínos. Keďže bol YouTube pred rokom 2006 len platforma na vtipné videá, tým že ju firma Google odkúpila, jej umožnila vydávať kvalitnejší video obsah, vďaka stratégií Googlu delenia sa so ziskom z reklám priamo s tvorcami digitálneho obsahu a videa. Týmto krokom sa vytvoril nový druh biznisu, o ktorý má záujem stále viac a viac umelcov a následne aj dopyt po tomto digitálnom obsahu. Výsledok bola vyššia popularita platformy YouTube, z ktorej získali obidve strany pridanú hodnotu. Dnes je YouTube najpopulárnejšia platforma na digitálny obsah s dennou návštevnosťou vyše 30 miliónov ľudí a celkovo 1,9 miliárd aktívnych kanálov za mesiac.⁴⁴

⁴¹ GOMES-CASSERES, Benjamin. *Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations* 2015. [online]. [citované 10.1.2019]. Dostupné na: <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/Remix-Strategy-excerpt-in-StrategyLeadership-Oct2015.pdf>

⁴² RILEY, J. *Google and Youtube - One of the Best Takeovers in History?* [online]. 11.8.2013. [citované 28.1.2019]. Dostupné na: <https://www.tutor2u.net/business/blog/google-and-youtube-one-of-the-best-takeovers-in-history>

⁴³ EMARKETER CHART. *Youtube Net Ad Revenues Worldwide, US vs. Non-US, 2014-2016 (billions and % of total)*. [online]. 1.3.2016. [citované 25.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/Chart/YouTube-Net-Ad-Revenues-Worldwide-US-vs-Non-US-2014-2016-billions-of-total/186683>

⁴⁴ SALMAN ASLAM. *YouTube by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts*. [online]. 6.1.2019. [citované 8.2.2019]. Dostupné na: <https://www.omnicoreagency.com/youtube-statistics/>

Google hneď po tom, čo odkúpil YouTube, jej cena akcií v tej dobe vzrástla na nové historické maximum a pokračovali v raste aj neskôr.⁴⁵ Odpoveď na otázku, či mala každá strana z tejto akvizície prínos, je jednoznačne pozitívna na základe rozanalizovaných údajov.

⁴⁵ PAUL, R., LA MONICA. Google stock closes at new all-time high. [online]. 23.10.2006. [citované 16.1.2019]. Dostupné na: <https://money.cnn.com/2006/10/23/technology/google/?postversion=2006102315>

5 DISKUSIA

Fúzie a akvizície zohrávajú dôležitú úlohu pri trhovej expanzii firiem. Spoločnosť Google tento krok využila ešte v roku 2006, kedy platformu YouTube odkúpili za 1.65 miliárd amerických dolárov. Vzhľadom na relatívne vysokú investíciu, jej prínosy pre spoločnosť Google boli zaznamenané až za posledných 5 rokov, potom čo spoločnosť Google skvalitnila celú platformu vďaka možnosti zárobku pre tvorcov video obsahu. Tento krok zvýšil povedomie u ľudí a dopyt po týchto službách, čím zlepšili prínos aj pre bežných užívateľov vďaka možnosti zárobku z tvorby digitálneho obsahu.

Empirické údaje o príjmoch z reklám z platformy YouTube boli zverejnené až v roku 2014, kedy celosvetové tržby z platformy YouTube predstavovali zhruba 3 miliardy amerických dolárov. Pri otázke či akvizícia YouTube zlepšila spoločnosti Google finančnú situáciu, môžeme jednoznačne potvrdiť. Keby sme si túto otázku položili 10 rokov dozadu, odpoveď by bola s veľkou pravdepodobnosťou negatívna.

V súčasnosti, hlavný zdroj príjmov pre spoločnosť Google pochádza z reklám pod službami od spoločnosti Google. Platforma YouTube, vzhľadom na jej súčasnú dennú návštevnosť tvorí veľkú časť príjmov pre spoločnosť Google a má veľký potenciál v budúcnosti ešte rásť, pretože spoločnosť Google(Alphabet) do tejto platformy stále investuje.

Pri otázke, či mala každá strana z tejto akvizície prínos môžeme tvrdiť, že sa oplatila obom stranám. Platforma YouTube bola v minulosti len stránka s vtipným video obsahom, ktorú spoločnosť Google pretvorila na priestor nie len pre trávenie voľného času, ale aj pre profesionálnych tvorcov digitálneho obsahu, z ktorého profitujú aj užívatelia, tvorcovia ako aj spoločnosť Google.

ZÁVER

Fúzie a akvizície tvoria významnú stratégiu pri nadnárodných korporáciách. Vzhľadom na premenlivosť súčasného trhu a jeho trendov, vznikajú stále nové stratégie úspešných fúzií akvizícií v dvadsiatom prvom storočí. Vo väčšine prípadov, hlavným motívom vzniku strategickkej fúzie alebo akvizície je rast trhovej hodnoty a maximalizácia zisku. Tento zisk môže spoločnosť akvizíciou dosiahnuť vďaka produkcii s nižšími nákladmi, alebo vyššou produktivitou práce. Informačno-komunikačný sektor je v tomto špecifický, pretože v tomto sektore, väčšinu nákladov tvoria ľudské zdroje. Ak má jedná spoločnosť talentovanejších softvérových vývojárov, alebo nápad, ako druhá spoločnosť, oveľa viac sa takúto spoločnosť oplatí odkúpiť, ako keď by mala priamo spoločnosti konkurovať. Tento strategický krok využila spoločnosť Google, keď odkúpila spoločnosť YouTube, keď bola ešte vo svojich začiatkoch a na trhu nebola žiadna konkurencia.

Hlavným cieľom záverečnej práce je zhodnotiť vývoj fúzií a akvizícií významnej IT spoločnosti Google, analyzovať jej úspešnú akvizíciu spoločnosti YouTube a stanoviť kritické faktory úspechu akvizíčných procesov.

Podľa našich výsledkov, spoločnosť Google pred akvizíciou spoločnosti YouTube predstavovala menšiu významnosť ako po akvizícií spoločnosti YouTube. Tieto tvrdenia potvrdzujú výsledky v kapitole 4. Podľa štatistických údajov zdroja emarketer mala spoločnosť Google a dopyt po jej službách menšiu váhu ako po strategickom odkúpení spoločnosti YouTube. Vďaka platforme YouTube, spoločnosť Google spopularizovala a zlepšila kvalitu poskytovaných služieb, vďaka čomu spoločnosť Google zvýšila svoju trhovú hodnotu, svoje príjmy a popularitu. Podľa zdroja emarketer, príjmy z reklám pod video obsahom na platforme YouTube predstavovalo v roku 2016 približne 5.2 miliárd amerických dolárov. Ostatné roky zostali nezverejnené. Tento výsledok spoločnosť Google, podľa našich tvrdení, dosiahla vďaka ochote podeliť sa s príjmom z reklám s tvorcami video obsahu na platforme YouTube, čo malo za následok zvýšenie dopytu po tvorbe a ponuke kvalitného obsahu. Tento krok predstavoval kritický faktor úspechu akvizície YouTube. Tvrdenia potvrdzujú štatistiky sledovateľov digitálneho obsahu podľa zdroja emarketer.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- 1 ACQUISITIVE TECH. Expenditure. [online]. N.d. [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.ig.com/uk/cfd-trading/research/acquisitive-tech#/expenditure>
- 2 ACQUISITIVE TECH. Frequency. [online]. N.d. [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.ig.com/uk/cfd-trading/research/acquisitive-tech#/frequency>
- 3 AMIHUUD, Y. - Lev, B. *Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers*. [online]. Bell Journal of Economics 12, 1982, s.605-617. Dostupné na: https://www.jstor.org/stable/pdf/3003575.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents
- 4 ANONYM. *From the garage to the Googleplex* [online]. N.d. [citované 23.1.2019]. Dostupné na: <https://www.google.com/about/our-story/>
- 5 AURORA, R. a kol. *Mergers and Acquisitions*. Oxford University Press. New Delhi, 2011. ISBN: 9780198064510.
- 6 BOUWENS, B. - DANKERS, J. *Co-operation in Dutch business around 1900*. [online]. working paper ABH-conference Nottingham. 2004. [citované 13.1.2019]. Dostupné na: https://www.bintproject.nl/textfiles/2004_bouwens-dankers-behind.pdf
- 7 BOYD, C. *GAFA: What can we learn from their acquisition strategies?* . [online]. 9.12.2017 [citované 28.3.2019] Dostupné na: <https://medium.com/swlh/gafa-what-can-we-learn-from-their-acquisition-strategies-ac4523be70e5>
- 8 CBINSIGHTS. *Infographic: Google's Biggest Acquisitions*. [online]. 12.10.2017 [citované 28.3.2019]. Dostupné na: <https://www.cbinsights.com/research/google-biggest-acquisitions-infographic/>
- 9 COMPUTER HOPE. *Google*. [online]. 31.1.2019 [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.computerhope.com/jargon/g/google.htm>
- 10 DELOITTE. *Tech at the heart of M&A* [online]. N.d. [citované 22.1.2019]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/mergers-and-acquisitions-technology-insights.html>
- 11 D'ONFRO, J. *Google's Ten Biggest Acquisitions*. [online]. 20.1.2015 [citované 11.4.2019]. Dostupné na: <https://www.businessinsider.com/googles-ten-biggest-acquisitions-2015-1>
- 12 DREDGE, S. *YouTube is already big for kids, but it wants to be even bigger*. [online]. 7.10.2014. [citované 16.1.2019]. Dostupné na:

<https://www.theguardian.com/technology/2014/oct/07/youtube-makes-its-move-into-childrens-tv-heres-why>

- 13 EMARKETER. *Google Ad Revenue Growth to Drop to Single Digits This Year*. [online]. 20.4.2016. [citované 15.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/Article/Google-Ad-Revenue-Growth-Drop-Single-Digits-This-Year/1013853>
- 14 EMARKETER CHART. *Youtube Net Ad Revenues Worldwide, US vs. Non-US, 2014-2016 (billions and % of total)*. [online]. 1.3.2016. [citované 25.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/Chart/YouTube-Net-Ad-Revenues-Worldwide-US-vs-Non-US-2014-2016-billions-of-total/186683>
- 15 FERENČÍKOVÁ, S.: *Medzinárodná expanzia firiem*, Iura edition, 2013, 150-163s.
- 16 GOMES-CASSERES, Benjamin. *Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations* 2015. [elektronický zdroj]. [citované 10.1.2019]. Dostupné na: <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/Remix-Strategy-excerpt-in-StrategyLeadership-Oct2015.pdf>
- 17 HARTMANS, A. *All the companies and divisions under Google's parent company, Alphabet*. [online]. 13.1.2018 [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.businessinsider.com/alphabet-google-company-list-2017-4>
- 18 HASPELAGH, P.C. - JEMISON, D. B. *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. [online]. The Free Press, New York, 1991, [citované 13.1.2019]. dostupné na: https://www.jstor.org/stable/pdf/258765.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents
- 19 IMAA. *Number & Value of M&A Worldwide*. [online]. 2019. [citované 24.3.2019]. Dostupné na: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>.
- 20 JENSEN, M. C. - RUBACK, Richard S. *The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence*. [online]. Journal of Financial Economics, 1983, s.5-50. [citované 13.1.2019]. Dostupné na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=244158
- 21 JENSEN, M. - MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. [online]. Journal of Financial Economics 3, 1976, s.305-360. [citované 13.1.2019]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>
- 22 KENTON, W. *Hubris*. [online] 11.5.2018 [citované 13.1.2019], Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/h/hubris.asp>

- 23 KENTON, W. *Why merge?* [online]. 18.12.2018 [citované 11.1.2019]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp>.
- 24 KHATRI, B. *With \$25 Mn Investment, Google Expands News Initiative To YouTube.* [online]. 11.7.2018. [citované 17.1.2019]. Dostupné na: <https://inc42.com/buzz/with-25-mn-investment-google-expands-news-initiative-to-youtube/>
- 25 KOOH, L. *YouTube and Netflix dominate digital video activity.* [online]. 26.11.2018. [citované 25.1.2019]. Dostupné na: <https://www.emarketer.com/content/the-digital-video-series-kids-teens-infographic>
- 26 KLEINERT, J. - KLODT, H. *Causes and consequences of merger waves.* [online]. Kiel Working Paper No. 1092, [citované 13.1.2019]. Kiel Institute of World Economics. 2002. Dostupné na: <https://www.files.ethz.ch/isn/124239/kap1092.pdf>
- 27 LIPTON, M. *Merger waves in the 19th, 20th and 21st centuries.* [online]. The Davies Lecture, York University. 2006. [citované 13.1.2019]. Dostupné na: <http://cornerstone-business.com/MergerWavesTorontoLipton.pdf>
- 28 LISÝ, J. a kol. *Ekonomía.* Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552- 275-7.
- 29 LUCKERSON, V. A. *Decade Ago, Google Bought YouTube - and It Was the Best Tech Deal Ever.* [online]. 10.10.2016. [citované 16.1.2019]. Dostupné na: <https://www.theringer.com/2016/10/10/16042354/google-youtube-acquisition-10-years-tech-deals-69fdb1c8a06>
- 30 MACHIRAJU, H. *Mergers, acquisitions and takeovers.* [online]. New Age International. New Delhi, 2003. [citované 13.1.2019]. Dostupné na: <https://goo.gl/GjKVLx>
- 31 PAUL, R., LA MONICA. *Google stock closes at new all-time high.* [online]. 23.10.2006. [citované 16.1.2019]. Dostupné na: <https://money.cnn.com/2006/10/23/technology/google/?postversion=2006102315>
- 32 PHRASEE. *The history of YouTube.* [online]. 09.5.2016. [citované 1.4.2019]. Dostupné na: <https://phrasee.co/the-history-of-youtube/>
- 33 REYNOLDS, M. *If you can't build it, buy it: Google's biggest acquisitions mapped.* [online]. 25.11.2017 [citované 2.2.2019]. Dostupné na: <https://www.wired.co.uk/article/google-acquisitions-data-visualisation-infoporn-waze-youtube-android>
- 34 RILEY, J. *Google and Youtube - One of the Best Takeovers in History?* [online]. 11.8.2013. [citované 28.1.2019]. Dostupné na:

<https://www.tutor2u.net/business/blog/google-and-youtube-one-of-the-best-takeovers-in-history>

- 35 SALMAN ASLAM. *YouTube by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts*. [online]. 6.1.2019. [citované 8.2.2019]. Dostupné na: <https://www.omnicoreagency.com/youtube-statistics/>
- 36 SEN,C. *The 'Big Five' Could Destroy the Tech Ecosystem*. [online]. 15.11.2017 [citované 23.1.2019]. Dostupné na: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2017-11-15/the-big-five-could-destroy-the-tech-ecosystem>
- 37 SMITH, K. *History of the Dot-Com Bubble Burst and How to Avoid Another*. [online]. n.d. [citované 21.2.2019]. Dostupné na: <https://www.moneycrashers.com/dot-com-bubble-burst/>
- 38 UNCTAD. TECHNOLOGY AND INNOVATION REPORT. [online]. 2018. s.3-8 [citované 11.1.2019]. Dostupné na: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tir2018_en.pdf
- 39 VAZIRANI, N. *A Literature Review on Mergers and Acquisitions Waves and Theories*. [online]. SIES Journal of Management 11, 2015, s.3 - 9 [citované 28.2.2018] ISSN 09742956.