

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T164 Globální podnikání a právo

Aktuální aspekty fúzí a akvizic v souvislosti se společností Activision Blizzard Diplomová práce

Dominik Ramík

Vedoucí práce: JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Dominik Ramík**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní podnikání a právo

Název tématu: **Aktuální aspekty fúzí a akvizic v souvislosti se společnostmi Activision Blizzard**

Cíl: Cílem diplomové práce je popsat a následně analyzovat problematiku fúzí a akvizic, jak z hlediska právního tak i ekonomického, se zaměřením se na vybranou probíhající „fúzi a akvizici“, a to konkrétně na potencionální spojení společnosti Activision Blizzard se společností Microsoft.

Rámcový obsah:

1. Úvod.
Vymezení cílů práce, postup a metody použité pro zpracování práce.
2. Teoretická část.
Definování pojmu (sousloví) "fúze a akvizice" obecně, objasnění ekonomických příčin a důvodů realizace fúzí a akvizic, popsání právních aspektů fúzí a akvizic.
3. Praktická část.
Provedení analýzy (potencionálního) spojení společnosti Activision Blizzard se společností Microsoft, analýzy možných důvodů pro toto spojení, souvisejícího dění, aspektů právních i ekonomických, zejména z pohledu corporate governance, avšak i včetně zahrnutí problematiky ochrany hospodářské soutěže.
4. Závěr.
Zhodnocení zjištěných poznatků, predikce budoucího vývoje, diplomantovy vlastní závěry.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice.: Proces nákupu a prodeje firem*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1635-6.
2. PALES, Eli. Microsoft and Activision-Blizzard: Examining the Largest Tech Acquisition of All Time. [online]. 2022. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4106912.
3. RINGE, Wolf-Georg. *Oxford handbook of corporate law and governance*. Oxford University Press, 2018. 1200 s. ISBN 978-0-19-874368-2.
4. SHERMAN, Andrew. *Mergers and Acquisitions from A to Z*. United States of America: AMACOM, 2023. 384 s. 4. ISBN 978-1-4002-4246-7.

Datum zadání diplomové práce: květen 2022

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2023

Bc. Dominik Ramík
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2023

JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 16. 2. 2023

prof. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Touto cestou bych chtěl poděkovat JUDr. Ing. Aleši Borkovci, Ph.D. za jeho profesionální vedení a cenné rady, které mi poskytoval během práce na mé diplomové práci. Vaše odborné znalosti a podpora byly pro mě velkým přínosem.

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	12
1 Historie fúzí a akvizic.....	12
2 Fúze a akvizice	14
2.1 Klíčové aspekty a význam v moderním podnikání	14
2.2 Fúze sloučením a fúze splynutím.....	15
2.3 Vnitrostátní fúze	16
2.4 Přeshraniční fúze	19
2.5 Akvizice a její typy	21
3 Právní aspekty fúzí a akvizic	31
3.1 Zákony a nařízení	31
3.2 Státní dohled na společnosti v oblasti fúzí.....	34
4 Ekonomické aspekty fúzí a akvizic.....	38
4.1 Vliv M&A.....	38
4.2 Pozitivní ekonomické aspekty	39
4.3 Negativní ekonomické aspekty.....	40
5 Měření úspěšnosti fúzí a akvizic	42
5.1 Krátkodobé a dlouhodobé měření úspěšnosti transakce	42
Praktická část	47
6 Společnost Activision Blizzard.....	47
7 Microsoft.....	50
8 Akvizice společnosti Activision Blizzard společností Microsoft	53
8.1 Výhody a nevýhody akvizice	56
8.2 Soudní spory a schválení akvizice	60
8.3 Důvody ke spojení	69
8.4 Budoucnost akvizice Activision Blizzard společností Microsoft.....	72
8.5 Ochrana spotřebitele	73
Závěr.....	85

Seznam literatury.....	88
Knihy a monografické publikace.....	88
Webové stránky	88
Seznam obrázků a tabulek.....	100
Seznam příloh.....	101

Seznam použitých zkratek a symbolů

CMA	Competition and Market Authority (britský úřad pro hospo
DOJ	Ministerstvo spravedlnosti v USA
EC	Evropská komise
EHP	Evropský hospodářský prostor
EPS	Zisk na akcii
FTC	Federální obchodní komise
JFTC	Japonská komise pro spravedlivý obchod
KFTC	Korejská komise pro spravedlivý obchod
M&A	Fúze a akvizice
NPPA	Národní správa tisku a publikací (Čína)
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Úvod

Tato diplomová práce se věnuje tématu „Aktuální aspekty fúzí a akvizic v souvislosti se společností Activision Blizzard“, jak z hlediska ekonomického, tak i z právního. Akvizice je pro společnost nástroj, jak může dosáhnout většího zisku a lepšího postavení na trhu. Díky akvizici s jinou společností má firma možnost začít nabízet více výrobků a služeb, optimalizovat náklady či pokrýt větší část trhu.

V posledních letech lze pozorovat jev spojování a slučování dvou a více společností na pravidelné bázi. Je zapotřebí podotknout, že při akvizici se musejí dodržovat jistá pravidla, aby nedocházelo k vážnému ohrožení trhu. Trhem se myslí konkurenční společnosti a zákazníci, v kontextu spotřebitelů, ti by vždy měli mít možnost širšího výběru z nabízených produktů a služeb, s ohledem ne jen na jejich kvalitu, ale i ceny. Je nutné, aby se prováděla kontrola fúzí a akvizic do takové míry, kde by mohlo dojít ke zjištění, že dochází k narušení trhu. Při zjištění porušení hospodářské soutěže je potřeba, aby příslušné orgány zasáhly a transakci usměrnily tak, že by již neporušovala pravidla pro hospodářskou soutěž, v nezbytném případě transakci úplně zablokovaly.

V České republice se můžeme setkat s Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, v rámci Evropské unie například s Evropskou komisí a v USA s Federální obchodní komisí.

Teoretická část práce se věnuje fúzím a akvizicím, kdy dojde k vysvětlení těchto pojmů a objasnění rozdílů mezi nimi. Práce krátce popíše historii fúzí a akvizic a zmíní se o jejich aspektech. V závěrečné práci je popsán význam fúzí a akvizic v současném podnikání. V teoretické části se objeví mnoho pojmů, které s tématem diplomové práce úzce souvisí, příkladem jsou fúze sloučením, vnitrostátní či přeshraniční fúze nebo akvizice a typy jejich převzetí.

Teoretická část se dále věnuje právním aspektům fúzí a akvizic, včetně zákonů a předpisů, které tuto problematiku upravují a potenciálními právními otázkami, které mohou během fúzí a akvizic vzniknout.

Předposlední problematikou teoretické části je popis ekonomických aspektů fúzí a akvizic, kdy se popisují jak pozitivní, tak i negativní aspekty. V závěru teoretické části se zabýváme problematikou měření úspěšnosti transakcí z krátkodobého a dlouhodobého hlediska.

Praktická část této práce se bude zaměřovat na problematiku akvizice společností Microsoft Corporation, Inc. a Activision Blizzard, Inc. Na začátku je nezbytné představit obě společnosti, kterých se tato akvizice týká, včetně jejich poslání a fungování, spolu s dalšími relevantními fakty.

Klíčovou částí práce bude analýza samotné akvizice Activision Blizzard společností Microsoft. Zde bude podrobně zkoumána problematika této transakce, její pozadí a další aspekty, které s akvizicí souvisí a budou mít dopad na její budoucnost. Součástí praktické části bude také diskuse jak o výhodách, tak o nevýhodách této akvizice. Mezi výhody patří například zvýhodněné postavení společnosti Microsoft. Na druhé straně se objevují nevýhody, jako jsou potenciální změny v cloudových hrách, monopolní postavení společnosti Microsoft v oblasti cloudových her, možný nárůst cen jejich produktů, nebo obavy z budoucí ztráty kvality.

Praktická část se bude dále věnovat problematice soudních sporů ohledně schválení akvizice. Zde bude pozornost zaměřena na velké trhy jako jsou Evropská unie, USA, Čínská lidová republika, Japonsko, Korea a Velká Británie. Na těchto územích probíhaly soudní spory týkající se povolení transakce. Vzhledem k potenciálnímu monopolnímu postavení na trhu se úřady pro ochranu spotřebitele z výše zmíněných oblastí rozhodly zapojit. Během akvizice došlo k uzavření těchto procesů, a tak byla povolena všemi úřady.

V rámci metodologie byl zvolen komplexní přístup k získávání informací. Byla provedena detailní analýza firemních dokumentů a veřejně dostupných zdrojů obou společností, což poskytlo hluboký vhled do jejich interních procesů a strategií. Dále byl vytvořen přehled a analyzovány soudní spory a regulatorní rozhodnutí v různých jurisdikcích, včetně EU, USA, Velké Británie, Číny, Japonska a Koreje, což umožnilo pochopit právní a regulatorní rámec, ve kterém se společnosti pohybují. Tato analýza byla doplněna prognózou budoucího vývoje a posouzením dopadu akvizice na herní průmysl.

Specifickým zaměřením byla analýza dopadu akvizice, kde byly hodnoceny jak krátkodobé, tak dlouhodobé dopady na trh cloudových her. Byly předpovězeny změny v rovnováze sil v herním průmyslu, které mohou vyplynout z této akvizice. Kromě toho byly zkoumány právní a regulatorní stránky, včetně rozboru

potenciálních právních výzev týkajících se monopolního postavení a dalších regulatorních otázek.

V závěrečné části této práce byla analyzována perspektiva akvizice v kontextu jejího budoucího vývoje.

Teoretická část

1 Historie fúzí a akvizic

Fúze a akvizice, dále uváděné pod zkratkou M&A, jsou klíčovými nástroji korporátní strategie, které umožňují firmám růst, diverzifikovat se a získat přístup k novým trhům a technologiím. Když se dvě firmy spojí a vytvoří nový konglomerát, obvykle se to nazývá fúze. Na druhou stranu, když firma získá novou firmu a ponechá si její jméno, identitu a aktiva, jedná se o akvizici. Tyto transakce probíhaly v průběhu americké historie a odvětví jako jsou nemocnice, obchodní korporace a vzdělávací instituce, se spojovaly z různých důvodů – jak přátelsky, tak násilně – aby rozšířily své růstové příležitosti.

V posledním desetiletí se M&A staly významnějšími v neziskovém sektoru a ve vysokoškolském vzdělávání. Výzkum ukazuje, že jak přátelské, tak nepřátelské převzetí mají právní, kulturní a ekonomické důsledky, jak v obchodním, tak v akademickém prostředí. Krom toho, s rostoucí globalizací a technologickým pokrokem se M&A staly běžným jevem na mezinárodní scéně, přičemž mnoho transakcí nyní překračuje hranice států.¹

Z práce autorů Andersena a Bogeforse vyplývá, že důvěra je kritickým faktorem, který je třeba při provádění M&A zvážit. Výzkum dále ukázal, že zabezpečení pracovních míst a vnímané výhody musí být řešeny rychle a kvalitně. Důvěra mezi zaměstnanci a vedením je klíčová pro úspěch integrace po akvizici.²

Historie fúzí a akvizic ovlivnily podnikatelský svět. Od prvních fúzí a akvizic v raném 20. století až po současné globální obchodní transakce, tento proces neustále tvaruje a přetváří obchodní sféru. S rostoucí globalizací a technologickým pokrokem se M&A staly běžným jevem na mezinárodní scéně. Mnoho transakcí nyní

¹ AUSTIN-CAMPBELL, Stephanie. *The Impact of Mergers & Acquisitions on Higher Education and Challenges Faced: A Review of the Literature* [online]. Gardner-Webb University, Business Division, 2021 [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3895365. Gardner-Webb University.

² ANDERSEN, Sebastian Lykke Skafta a BOGEFORS, Adam. *Trust in Mergers & Acquisitions - A Case Study on the Formation of Trust in the Integration Process*. Online. 2019. Dostupné z: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8982961>. [cit. 2023-10-23].

překračuje hranice zemí, což přináší nové výzvy v oblasti regulace, kulturní integrace a realizace synergických výhod.

2 Fúze a akvizice

2.1 Klíčové aspekty a význam v moderním podnikání

M&A představují jedny z nejdůležitějších strategií, které organizace využívají k rozšíření svého podnikání, získání konkurenční výhody a dosažení růstu. Tyto strategie mohou mít hluboký dopad na tržní dynamiku, hodnotu akcií a celkovou konkurenceschopnost průmyslu. M&A označuje konsolidaci společností nebo jejich hlavních obchodních aktiv prostřednictvím finančních transakcí mezi společnostmi. Společnost může přímo koupit a absorbovat jinou společnost, sloučit se s ní za účelem vytvoření nové společnosti, získat některá nebo všechna její hlavní aktiva, učinit nabídku na její akcie nebo provést nepřátelské převzetí.

V kontextu M&A je důležité zdůraznit vliv **asymetrické informace** na prémii placenou při akvizici. K asymetrickým informacím dochází, když jedna strana ekonomické transakce má větší materiální znalosti než druhá strana. To se obvykle projevuje, když prodejce zboží nebo služby má lepší znalosti než kupující. Zde je však možná i zpětná dynamika. Téměř všechny ekonomické transakce zahrnují informační asymetrie. Asymetrické informace existují v určitých obchodech s prodávajícím a kupujícím, přičemž jedna strana může využívat druhou.³

Analýza fúzí a akvizic jako anglických aukcí předpovídá, že lépe informovaní účastníci mohou platit nižší cenu. Výzkum ukazuje, že vlastníci větších podílů akcií cílové společnosti platí mnohem nižší prémii než ostatní kupující. Toto zjištění naznačuje, že informační asymetrie může hrát klíčovou roli v dynamice M&A.⁴

Dalším klíčovým aspektem M&A je **ekonomická integrace po dokončení transakce**. Velké podniky a skupiny se často rozvíjejí a expandují prostřednictvím

³ *Information Asymmetry Explained (With Examples)*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.masterclass.com/articles/information-asymmetry-explained>. [cit. 2023-12-13].

⁴ DIONNE, Georges, MéliSSa LA HAYE a Anne-Sophie BERGÈRES. *Does Asymmetric Information Affect the Premium in Mergers and Acquisitions?* [online]. The Canadian Journal of Economics, 2015 [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: <https://depot.erudit.org/dspace/bitstream/003170dd/1/CIRPEE10-15.pdf>

kapitálové restrukturalizace a M&A. Integrační proces po fúzi či akvizici je klíčovým faktorem úspěchu celé transakce.⁵

Společnost může koupit jinou společnost za hotovost, akcie, převzetí dluhu nebo kombinaci některých nebo všech těchto tří. U menších obchodů je také běžné, že jedna společnost získá všechna aktiva jiné společnosti. Společnost X koupí všechna aktiva společnosti Y za hotovost, což znamená, že společnost Y bude mít pouze hotovost a případně dluh. Společnost Y se samozřejmě stává pouhou skořápkou, a nakonec zanikne nebo vstoupí do jiných oblastí podnikání.⁶

Další akviziční transakce známá jako reverzní fúze umožňuje soukromé společnosti stát se veřejně kotovanou v relativně krátkém časovém období. Ke zpětným fúzím dochází, když soukromá společnost, která má silné vyhlídky a touží získat financování, koupí veřejně obchodovanou fiktivní společnost bez legitimních obchodních operací a omezených aktiv. Soukromá společnost se obrátí na veřejnou společnost a společně se stanou zcela novou veřejnou korporací s obchodovatelnými akciemi.⁷

2.2 Fúze sloučením a fúze splynutím

Fúze sloučením je důležitým obchodním a právním konceptem, který popisuje proces spojení dvou nebo více společností do jedné, stávající společnosti. Tento druh fúze je založen na konsolidaci aktiv, závazků, zdrojů a řízení sloučených společností, které pak pokračují jako jedna entita.⁸

⁵ SEDLÁČEK, Jaroslav, Eva HÝBLOVÁ, Alois KONEČNÝ, Zuzana KŘÍŽOVÁ a Petr VALOUCH. *Proces fúzí obchodních společností v právních, účetních a daňových souvislostech*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6488-1. DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-6488-2013

⁶ *Merger vs. Acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/merger-vs-acquisition/>. [cit. 2023-12-13].

⁷ *Merge and acquire businesses*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.sba.gov/business-guide/grow-your-business/merge-acquire-businesses>. [cit. 2023-12-13].

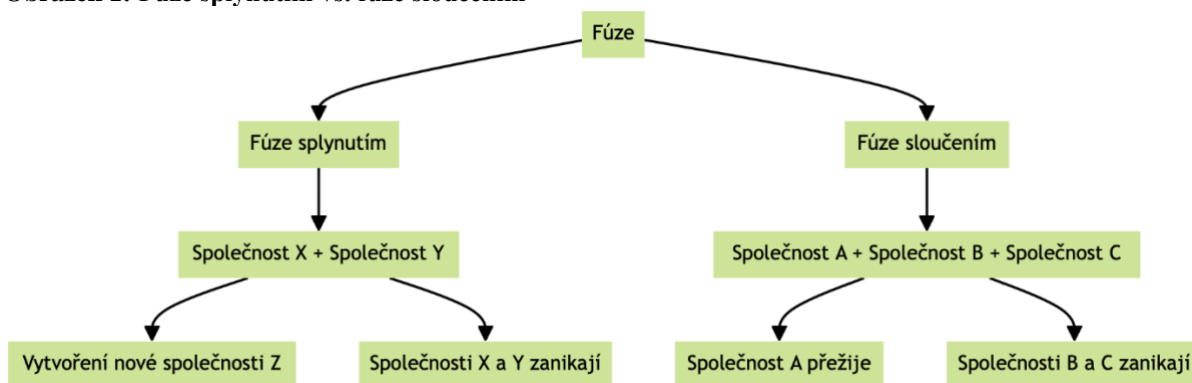
⁸ SCHEJBAL, Lubomír. *Fúze sloučením, proces a jeho úskalí*. Online. 2015. Dostupné z: <https://akschejbal.cz/fuze-sloucenim-proces-a-jeho-uskali>. [cit. 2023-12-13].

V České republice jsou fúze sloučením a fúze splynutím upraveny zejména zákonem č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev,⁹ kde tento zákon stanovuje podmínky, za kterých mohou být společnosti sloučeny nebo splynuty, a postupy, které je třeba dodržet.

Pojem **fúze splynutím** se používá pro označení procesu, při kterém dvě nebo více společností sjednotí své zdroje, aktiva, závazky a řízení a vznikne tak jedna nová společnost. Tento typ fúze je založen na spojení aktivit, řízení a kontrolních mechanismů splyvajících společností a vytvoření zcela nové entity, která nahrazuje původní společnosti.¹⁰

Pro lepší pochopení rozdílů mezi fúzí sloučením a fúzí splynutím nám může napomoci grafické znázornění níže:

Obrázek 1: Fúze splynutím vs. fúze sloučením



Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Vnitrostátní fúze

Fúze se týkají konsolidace dvou nebo více nezávislých podnikatelských subjektů do jedné organizace, jejímž výsledkem je vznik nové, větší společnosti. Fúze lze široce rozdělit do dvou typů, a těmi jsou: **vnitrostátní fúze a přeshraniční fúze.**

⁹ Dále jen „Zákon o přeměnách“

¹⁰ Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl? Online. 2022. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/fuze-akvizice-sloucení-spolecnosti>. [cit. 2023-12-13].

K **vnitrostátním fúzím** dochází tehdy, když dvě nebo více společností spadající do stejné země spojí svou činnost. Na tyto fúze se obvykle vztahují předpisy a zákony země, ve které k nim dochází. Vnitrostátní fúze je zároveň strategická obchodní událost, při níž dvě nebo více společností ze stejné země spojí své zdroje, provoz a řízení a vytvoří nový, větší subjekt. Primárním cílem domácího spojení je dosáhnout synergií, zvýšit konkurenční výhodu a zvýšit podíl na trhu v rámci konkrétního odvětví.¹¹

Proces obvykle zahrnuje různé kroky a vyžaduje pečlivé zvážení, aby byl zajištěn úspěšný výsledek. Před zahájením tuzemské fúze by zúčastněné strany měly určit jasné cíle a motivace, jako je snížení nákladů, diverzifikace produktů, lepší podíl na trhu nebo technologický pokrok. Dobře definované zdůvodnění je pro úspěšnou fúzi klíčové. Mezi takové zdůvodnění patří:

Due diligence je systematický přístup k analýze a minimalizaci rizika spojeného s obchodním rozhodnutím nebo investicí. Zahrnuje prozkoumání finančních ukazatelů společnosti, porovnávání těchto ukazatelů v čase a jejich srovnání s konkurencí. Individuální investor může provádět důkladnou kontrolu jakéhokoli akciového titulu pomocí snadno dostupných veřejných informací. Obě společnosti se vzájemně podrobí důkladné kontrole finanční situace, fungování, právních záležitostí a organizační struktury. Tento proces zajišťuje, že obě společnosti chápou rizika a pozitiva spojená se sloučením.¹²

Due diligence může být zákonnou povinností, ale tento termín se běžněji vztahuje na dobrovolná vyšetřování. Může také nabídnout obranu proti právním krokům. Běžným příkladem due diligence je proces, jehož prostřednictvím potenciální nabyvatel oceňuje cílovou společnost nebo její aktiva před fúzí nebo akvizicí. Due diligence tvrdí, že provádění tohoto typu vyšetřování významně přispívá k informovanému rozhodování tím, že zvyšuje množství a kvalitu informací, které mají osoby s rozhodovací pravomocí k dispozici a zajišťuje, že tyto informace jsou systematicky využívány k uvažování o daném rozhodnutí a všech jeho nákladech.

¹¹ *Vnitrostátní fúze sloučením mateřské a její 100% dceřiné akciové společnosti*. Online. 2011. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vnitrostatni-fuze-sloucenim-materske-a-jeji-100-dcerine-akciove-spolocnosti-74666.html>. [cit. 2023-12-13].

¹² *Essentials of M&A Due Diligence*. Taylor & Francis Ltd, 2021, 2021. ISBN 1032096799.

Due diligence je především způsob, jak snížit vystavení riziku. Tento proces zajišťuje, že si strana je vědoma všech podrobností transakce předtím, než s ní souhlasí. Například makléř poskytne investorovi výsledky zprávy o náležité péči, takže investor je plně informován a nemůže činit makléře-dealera odpovědným za případné ztráty.¹³

Proces due diligence umožňuje nabyvateli identifikovat a posoudit rizika, závazky a obchodní problémy v cílové společnosti ještě před dokončením transakce, čímž se později potenciálně vyhne ztrátám.¹⁴

a. Struktura ocenění a obchodu

Ocenění obou společností se určuje na základě různých finančních měřítek, jako jsou výnosy, aktiva a tržní kapitalizace. Poté je sjednána struktura obchodu, včetně formy platby jako jsou hotovost, akcie nebo kombinace daných věcí, vlastnických procent a podmínek dohody o fúzi.

b. Schválení regulačními orgány

Vnitrostátní fúze často vyžadují souhlas regulačních orgánů, jako jsou antimonopolní agentury, aby se zajistilo, že spojení nevytvoří monopol nebo neomezí hospodářskou soutěž na trhu.¹⁵ Pro úspěšnou fúzi má zásadní význam dodržování příslušných zákonů a předpisů.

c. Plánování integrace

Před dokončením fúze by obě společnosti měly vypracovat podrobný integrační plán, který nastíní, jak bude spojený subjekt fungovat. Tento plán by se měl zabývat

¹³ *Due diligence: Definition, types and examples*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.diligent.com/resources/blog/what-is-due-diligence>. [cit. 2023-12-14].

¹⁴ *Due Diligence: What you need to know*. Online. 2023. Dostupné z: <https://internationalsales.lexisnexis.com/glossary/compliance/what-is-due-diligence>. [cit. 2023-12-14].

¹⁵ *Vnitrostátní fúze sloučením mateřské a její 100% dceřiné akciové společnosti*. Online. 2011. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vnitrostatni-fuze-sloucenim-materske-a-jeji-100-dcerine-akciove-spolecnosti-74666.html>. [cit. 2023-12-13].

záležitostmi, jako je organizační struktura, vedoucí role, kulturní integrace a komunikační strategie.¹⁶

d. Provádění a integrace

Jakmile je fúze schválena a dokončena, začíná **integrační proces**. Tato fáze zahrnuje spojení činnosti společností, systémů a personálu. Pro hladký přechod je nezbytná účinná komunikace, řízení změn a důkladné plánování.¹⁷

e. Hodnocení po spojení

Po dokončení spojení by měl nový subjekt sledovat jeho výkonnost a pokrok směrem k dosažení cílů spojení.¹⁸ Toto hodnocení pomáhá identifikovat veškeré problémy, které mohou nastat, a umožňuje společnosti podle potřeby zdokonalit své strategie.

Vnitrostátní fúze mohou přinést řadu výhod včetně úspor z rozsahu, zvýšení tržní síly a přístupu na nové trhy či technologie. Představují však také značné riziko a mohou být výzvou k úspěšnému provedení. Pečlivé plánování, hloubková kontrola a dobře provedená integrační strategie jsou pro dosažení kýžených výsledků životně důležité.

2.4 Přeshraniční fúze

Přeshraniční fúze je strategická obchodní transakce, v níž dvě nebo více společností z různých zemí spojí své zdroje, provoz a řízení a vytvoří nový, větší subjekt. Tento typ spojení má za cíl získat konkurenční výhodu, rozšířit celosvětovou přítomnost, diverzifikovat výrobky nebo služby a posílit synergie. Přeshraniční fúze představují četné výzvy a složitosti, především kvůli rozdílům v právních rámcích, kulturních faktorech a regulačních požadavcích mezi jednotlivými

¹⁶ Akviziční poradenství. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.wiseman.cz/Folders/Articles/2987-2-Akvizicni+poradenstvi.aspx>. [cit. 2023-12-14].

¹⁷ ČMELÍK, Pavel. *Úspěšná fúze v šesti bodech*. Online. 2008. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-29040320-uspesna-fuze-v-sesti-bodech>. [cit. 2023-12-14].

¹⁸ VEJVODOVÁ, Alžběta. *Fúze a akvizice jsou na vzestupu, zájem je hlavně o průmyslové firmy*. Online. 2021. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66893800-fuze-a-akvizice-jsou-na-vzestupu-zajem-je-hlavne-o-prumyslove-firmy>. [cit. 2023-12-14].

zeměmi. Faktory přeshraniční fúze mohou být různorodé, od vstupu na nové trhy, pořízení cenných aktiv či technologií, dosažení úspor z rozsahu nebo zmírnění rizik spojených s kolísáním měny a geopolitickými faktory.¹⁹ Pro úspěch je zásadní jasné pochopení cílů spojení. Mezi dané faktory tudíž patří:

a. Due diligence

Při přeshraniční fúzi se hloubková kontrola stává ještě kritičtější, neboť společnosti si musí vzájemně posuzovat finanční prostředky, právní struktury a operace a zároveň zvažovat rozdíly v účetních standardech, daňových zákonech a postupech správy a řízení společností.²⁰ Tento proces pomáhá identifikovat možná rizika, příležitosti a řešit synergie.

b. Struktura ocenění a obchodu

Oceňování společností při přeshraniční fúzi zahrnuje zvážení rozdílů v měně, ekonomických podmínkách a faktorech specifických pro dané odvětví. Struktura obchodu by se měla zabývat otázkami, jako je forma platby, procento vlastnictví a daňové dopady.²¹

c. Schválení regulačními orgány

Přeshraniční fúze vyžadují soulad s řadou regulačních orgánů, včetně antimonopolních agentur, burzovních úřadů a dalších příslušných agentur v domovské i hostitelské zemi. Procházení regulačním prostředím může být složité a nedodržování může vést k výrazným sankcím nebo zpožděním.²²

d. Kulturní integrace

¹⁹ *Fúze podniků*. Online. 2023. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/merging-businesses/index_cs.htm. [cit. 2023-12-14].

²⁰ ŘEHÁK, Jiří. *Přeshraniční fúze*. Online. 2011. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/preshranicni-fuze-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EtEpZI-9ejV4khozC2nMfYo/>. [cit. 2023-12-14].

²¹ PLUCAROVÁ, Iveta. *Přeshraniční fúze na vzestupu – nebo ne?* Online. Dostupné z: <https://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2017/01/05.pdf>. [cit. 2023-12-14].

²² ŽÁROVÁ, Marcela. *Překážky při realizaci přeshraničních fúzí v Evropské unii**. Online. Dostupné z: <https://wep.vse.cz/pdfs/sev/2012/02/05.pdf>. [cit. 2023-12-14].

Jedním z nejnáročnějších aspektů přeshraničních fúzí je zvládnání kulturních rozdílů mezi spojujícími se společnostmi. Faktory, jako jsou jazykové bariéry, komunikační styly a organizační kultura, je třeba pečlivě zvážit a řešit, aby se zajistila úspěšná integrace.²³

e. Plánování a realizace integrace

Kombinace operací, systémů a personálu z různých zemí vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci. Integrační strategie by měly zvážit rozdíly v pracovněprávním právu, zaměstnaneckých benefitech a postupech firemního řízení, aby minimalizovaly narušení a zajistily hladký přechod.²⁴

f. Hodnocení po spojení

Po dokončení fúze je nezbytné sledovat výkonnost nového subjektu s ohledem na cíle fúze, určit výzvy nebo příležitosti a podle potřeby zpřesnit strategie. Tento proces pomáhá zajistit, že přeshraniční fúze přinese zamýšlené výhody a dlouhodobou tvorbu hodnot. Přeshraniční fúze mohou nabídnout významné výhody jako je expanze globálního trhu, snižování nákladů a posílení inovačních schopností. S sebou však přinášejí i značná rizika a složitosti. Pro úspěšné uskutečnění přeshraniční fúze je klíčové pečlivé plánování, důkladná due diligence a účinné integrační strategie.²⁵

2.5 Akvizice a její typy

Akvizice je transakce, při které jedna společnost koupí většinu nebo všechny akcie jiné společnosti, aby získala kontrolu nad touto společností. Akvizice jsou v podnikání běžné a mohou nastat se souhlasem cílové společnosti nebo bez něj. Se schválením se během procesu často vyskytuje doložka o zákazu obchodu. Ačkoli

²³ Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl? Online. 2022. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/fuze-akvizice-sloucení-spolecnosti>. [cit. 2023-12-14].

²⁴ Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl? Online. 2022. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/fuze-akvizice-sloucení-spolecnosti>. [cit. 2023-12-14].

²⁵ ŠEBESTA, Kamil. Zjednodušená přeshraniční fúze sloučením po novele zákona o přeměnách. Online. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zjednodusena-preshranicni-fuze-sloucenim-po-novele-zakona-o-premenach-85198.html>. [cit. 2023-12-14].

většina lidí běžně slyší o akvizicích velkých známých společností, M&A se vyskytují častěji mezi malými a středními firmami než mezi velkými společnostmi.²⁶

Akvizice se často provádějí s pomocí investiční banky, jelikož se jedná o složitá ujednání s právními a daňovými důsledky. Akvizice úzce souvisí s fúze a převzetími, a nastává tehdy, když jeden podnik získá většinu nebo všechny své cílové akcie.²⁷

Cílem akvizice je získat kontrolu nad operacemi cíle, včetně jeho aktiv, výrobních zařízení, zdrojů, podílu na trhu, zákaznické základny a dalších prvků. Společnosti tím získávají další podniky z různých důvodů. Mohou usilovat o úspory z rozsahu, diverzifikaci, větší podíl na trhu, větší synergii, snížení nákladů nebo nové specializované nabídky. Nebo mohou jednoduše chtít vyřadit konkurenci.²⁸

Akvizice jsou obvykle přátelské snahy. Dochází k nim, když cílová firma souhlasí s akvizicí, což znamená, že její představenstvo schválí obchod. Přátelské akvizice často slouží ke vzájemnému prospěchu nabývajících a cílových společností. Obě společnosti vyvíjejí strategie, aby zajistily, že nabývajcí společnost koupí příslušná aktiva, a posoudí účetní závěrky a další ocenění, zda neobsahují závazky, které mohou s aktivy souviset. Jakmile obě strany souhlasí s podmínkami a splní všechna zákonná ustanovení, nákup pokračuje.²⁹

Akvizice jiných společností může mateřské společnosti sloužit mnoha účelům. Za prvé, společnosti může umožnit rozšířit své produktové řady nebo nabídky. Za druhé, může snížit náklady skrze akvizice podniků, které vstupují do jeho

²⁶ HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice proces nákupu a prodeje firem*. Oeconomica, 2020. ISBN 9788024521596.

²⁷ HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice : proces nákupu a prodeje firem*. Oeconomica, 2010. ISBN 9788024516356.

²⁸ *What is 'Acquisition'*. Online. 2023. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/acquisition>. [cit. 2023-12-14].

²⁹ HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice : proces nákupu a prodeje firem*. Oeconomica, 2010. ISBN 9788024516356.

dodavatelského řetězce. Může také získávat konkurenty, aby si udržela podíl na trhu a snížila konkurenci.³⁰

Díky M&A je společnost schopna okamžitě vstoupit na nové trhy a použít produktové řady se značkou, která je již uznávaná, s dobrou pověstí a stávající klientskou základnou. Akvizice může pomoci překonat překážky vstupu na trh, které byly dříve náročné.

Vstup na trh může být pro malé podniky nákladný, a to kvůli nákladům na průzkum trhu, vývoji nového produktu a času potřebnému k vybudování značné klientské základny.³¹

Akvizice může pomoci rychle zvýšit tržní podíl společnosti. I když konkurence může být náročná, růst prostřednictvím akvizice může pomoci získat konkurenční výhodu na trhu. Tento proces pomáhá dosáhnout tržní synergie. Společnost se může rozhodnout převzít jiné podniky, aby získala kompetence a zdroje, které v současnosti nemá. To může přinést mnoho výhod, jako je rychlý růst výnosů nebo zlepšení dlouhodobé finanční pozice společnosti, což usnadňuje získávání kapitálu pro růstové strategie. Expanze a rozmanitost mohou také pomoci společnosti ustát ekonomický propad.³²

Po akvizici se zlepšuje přístup ke kapitálu jako větší společnosti. Majitelé malých podniků jsou obvykle nuceni investovat své vlastní peníze do růstu podnikání, jelikož nemají přístup k velkým úvěrovým fondům. S akvizicí je však k dispozici větší kapitál, který umožňuje majitelům podniků snadněji získat cizí finanční prostředky, aniž by museli pro expanzi použít vlastní hotovost.³³

³⁰ *Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl?* Online. 2022. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/fuze-akvizice-sloucení-spolecnosti>. [cit. 2023-12-13].

³¹ HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice proces nákupu a prodeje firem*. Oeconomica, 2020. ISBN 9788024521596.

³² *Strategic Growth Approaches: The Pros And Cons Of Acquisitions*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2023/08/17/strategic-growth-approaches-the-pros-and-cons-of-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].

³³ *What are the advantages and disadvantages of acquisition?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.tutorialspoint.com/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-acquisition>. [cit. 2023-12-14].

M&A mohou být dobrým způsobem, jak rozšířit podnikání zvýšením příjmů, když získáme doplňkovou společnost, která je schopna přispívat k našemu příjmu. Dohody o M&A však mohou také způsobit určité problémy a znevýhodnit podnikání. Před akvizicí je třeba vzít v úvahu tato potenciální úskalí.³⁴

Společnost má obvykle svou vlastní odlišnou kulturu, která se od svého založení vyvíjí. Získání společnosti, jejíž kultura je v rozporu se stávající, může být problematické. Zaměstnanci a manažeři z obou společností, stejně jako jejich aktivity, se nemusí integrovat tak dobře, jak se předpokládalo.³⁵

Akvizice mohou vést k vzájemné duplikaci zaměstnaneckých povinností. Když se spojí dva podobné podniky, mohou nastat případy, kdy dvě oddělení nebo lidé provádějí stejnou činnost. To může způsobit nadměrné náklady na mzdy. Transakce fúzí a akvizic proto často vedou k reorganizaci a snižování počtu pracovních míst za účelem maximalizace efektivity. Snižování pracovních míst však může snížit morálku zaměstnanců a vést k nízké produktivitě.³⁶

Podnik, který nehledá odbornou radu, když se snaží identifikovat nejvhodnější společnost k akvizici, může skončit zacílením na společnost, která do rovnice přináší více výzev než výhod. To může odepřít jinak produktivní společnosti šanci na růst. M&A mohou poškodit image nové společnosti nebo poškodit stávající značku. Před uzavřením obchodu je třeba vyhodnotit, zda by tyto dvě různé značky měly být odděleny.³⁷

³⁴ *The pros and cons of growth by acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.buzzacott.co.uk/insights/the-pros-and-cons-of-growth-by-acquisition-loe>. [cit. 2023-12-14].

³⁵ HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice proces nákupu a prodeje firem*. Oeconomica, 2020. ISBN 9788024521596.

³⁶ *Strategic Growth Approaches: The Pros And Cons Of Acquisitions*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2023/08/17/strategic-growth-approaches-the-pros-and-cons-of-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].

³⁷ *Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl?* Online. 2022. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/fuze-akvizice-sloucení-spolecnosti>. [cit. 2023-12-13].

Když se společnost snaží expandovat, jedním z možných způsobů je získání podobného podniku. Akvizice je pro společnost skvělý způsob, jak dosáhnout rychlého růstu během krátké doby. Společnosti se rozhodují pro růst prostřednictvím M&A, aby zlepšily podíl na trhu, a dalším výhodám ve svých různých operacích a získaly kontrolu nad aktivy. Tento způsob růstu je levnější, méně riskantní a rychlejší ve srovnání s tradičními metodami růstu, jako je prodej a marketing.³⁸

I když akvizice může pro společnost vytvořit podstatný a rychlý růst, může také způsobit některé problematické situace. Několik věcí se může pokazit, i když existuje dobře promyšlený plán. Může dojít ke střetu mezi různými firemními kulturami, synergie se nemusí shodovat, někteří klíčoví zaměstnanci mohou být nuceni odejít, aktiva mohou mít nižší hodnotu, než za jakou byly původně vnímána, nebo cíle společnosti mohou být v rozporu. Před zvažováním akvizice jiného podniku je nezbytné analyzovat výhody a nevýhody, které bude obchod představovat. Dobře provedená strategická akvizice, která využívá veškerého nabízeného potenciálu akvizované společnosti, může být jedním z nejlepších způsobů, jak dosáhnout růstu.³⁹

2.5.1 Typy akvizic

Pokud jedna společnost získá jinou společnost ve stejném odvětví a pracuje ve stejné výrobní fázi, nazýváme tento typ akvizice horizontálním. Nový spojený subjekt může být v lepší konkurenční pozici díky většímu podílu na trhu než samostatné společnosti, které jej vytvořily dohromady.⁴⁰

Horizontální akvizice rozšiřují kapacitu nabyvatele, ale základní obchodní operace zůstávají stejné, na rozdíl od akvizice, která vytváří zcela jinou společnost.

³⁸ *Mergers and Acquisitions: Definition, Advantages and Tips*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/mergers-and-acquisitions>. [cit. 2023-12-14].

³⁹ *Strategic Growth Approaches: The Pros And Cons Of Acquisitions*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2023/08/17/strategic-growth-approaches-the-pros-and-cons-of-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].

⁴⁰ *Horizontal Acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/horizontal-acquisition/>. [cit. 2023-12-14].

Společnosti zapojené do horizontální akvizice obecně vyrábějí stejné zboží nebo služby a vyrábějí je ve stejném bodě výrobního cyklu. Nový subjekt tak může získat větší výrobní kapacitu a využít většího podílu na trhu. Pokud by se společnosti nacházely v různých fázích výrobního cyklu, zařízení se nemusí překrývat a být pro nabývajícího subjektu stejně cenné.⁴¹

A integrace dvou podobných společností do horizontální akvizice může být náročná, pokud jsou firemní kultury výrazně odlišné. Existují různé typy akvizic, z nichž některé se zaměřují na získání vybavení nebo kontrolu operací v jiném bodě výrobního cyklu.

Horizontální akvizice mají řadu výhod. Hlavním přínosem a primárním cílem většiny akvizic je získání zboží a služeb jiné společnosti, což jedné společnosti umožňuje sestavit a posílit koš produktů, které prodávají spotřebitelům. Zvýšení rozsahu a rozsahu zboží a služeb, které může společnost nabídnout, umožňuje nově vzniklé organizaci sdružovat zákazníky a přitahovat také nové spotřebitele. To zase obecně vede k vyšším příjmům.⁴²

Dalším primárním přínosem je lepší distribuce, zejména pokud si sloučené společnosti udrží zavedenou zákaznickou základnu v různých geografických lokalitách. Rozšíření rozsahu oblastí, které lze pokrýt, často vede k novým marketingovým a výnosovým příležitostem a také zvyšuje pravděpodobnost, že budou přitahováni noví spotřebitelé.⁴³

Horizontální akvizice také snižuje konkurenci a pomáhá zvýšit podíl na trhu. I když ne všechny horizontální fúze jsou prováděny mezi konkurenčními společnostmi, protože povaha akvizice znamená, že společnosti působí ve stejném obecném

⁴¹ *Horizontal acquisition definition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.accountingtools.com/articles/horizontal-acquisition>. [cit. 2023-12-14].

⁴² *What Is Horizontal Integration? (With Types, Pros and Cons)*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/horizontal-integration>. [cit. 2023-12-14].

⁴³ *What Is A Horizontal Acquisition?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.superfastcpa.com/what-is-a-horizontal-acquisition/>. [cit. 2023-12-14].

tržním prostoru, konkurence je téměř vždy přítomna a je přinejmenším omezena, když se spojí dvě nebo více společností.⁴⁴

Vertikální akvizice jsou v situaci, když společnost koupí jednoho ze svých dodavatelů. Pokud například výrobní společnost koupí produkt, který je částečně vyvinutý, a poté pokračuje ve výrobě tohoto produktu, než jej dále prodá, pokud výrobce koupí svého dodavatele, jedná se o vertikální akvizici.⁴⁵ Tento typ strategie může mít řadu výhod, zvláště když se nabývající společnost bojí, že její dodavatel zvýší ceny. Tato strategie obsahuje mnoho výhod, protože umožňuje neustálé snižování ceny výroby díky kombinaci různých fází výroby do jednoho místa, a tím umožňuje větší využití režijních nákladů a snížení nákladů na transpiraci. Může také umožnit volnější tok informací a zvýšit tak efektivitu obou společností. Posledním bodem je fakt, že při snižování nákladů mezi podniky zvyšujeme zároveň ziskovost obou subjektů.⁴⁶

Jeden z největších rozdílů mezi vertikálními a horizontálními akvizicemi je v míře jejich soběstačnosti. Díky vertikálním akvizicím mají vlastníci větší kontrolu nad distribučními a výrobními procesy a získávají větší konkurenční výhodu. Získat převahu však může být časově náročné a nákladné.⁴⁷

⁴⁴ *What Is Horizontal Integration? (With Types, Pros and Cons)*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/horizontal-integration>. [cit. 2023-12-14].

⁴⁵ HAYES, Adam. *Vertical Integration Explained: How It Works, With Types and Examples*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>. [cit. 2023-12-14].

⁴⁶ *A Guide to Vertical Acquisitions: Their Benefits, Risks, and Alternatives*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.docurex.com/en/vertical-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].

⁴⁷ HAYES, Adam. *Vertical Integration Explained: How It Works, With Types and Examples*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>. [cit. 2023-12-14].

Konglomerátní akvizice je spojení firem, které se zabývají ekonomicky nesouvisejícími obchodními aktivitami. Akvizice konglomerátů sahají od krátkodobých společných podniků až po kompletní akvizice.⁴⁸

Akvizice konglomerátu poskytuje příležitost ke snížení kapitálových nákladů a režijních nákladů při dosažení jiné efektivity. Vzhledem k tomu, že obě zúčastněné firmy působí na odlišných trzích, nedochází k přímému vlivu na hospodářskou

soutěž.⁴⁹ Místo toho tento typ transakce snižuje možnost budoucí konkurence. Mezi hlavní důvody akvizic konglomerátů mohou patřit důvody jako:

- Expanze na nové trhy
- Snížení rizika (diverzifikace)
- Eliminace nadbytečných činností
- Dosažení synergií

Dochází ke sdílení aktiv, křížovému prodeji a diverzifikaci vedoucí ke snížení vystavení riziku. Stávající velké firmy se stávají dominantními s výraznými konkurenčními výhodami. Firma se však může stát příliš velkou a její výkonnost může utrpět, pokud nebude schopna úspěšně propojit dva různé podniky.⁵⁰ Společnosti, které se pustí do akvizice konglomerátů, by měly být schopny řídit širokou škálu činností.⁵¹

⁴⁸ *Acquisition: The Power of Acquisition: Unveiling the Conglomerate Merger*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fastercapital.com/content/Acquisition--The-Power-of-Acquisition--Unveiling-the-Conglomerate-Merger.html>. [cit. 2023-12-14].

⁴⁹ KENTON, Will. *Conglomerate Mergers: Definition, Purposes, and Examples*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/conglomeratemerger.asp>. [cit. 2023-12-14].

⁵⁰ KENTON, Will. *Conglomerate Mergers: Definition, Purposes, and Examples*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/conglomeratemerger.asp>. [cit. 2023-12-14].

⁵¹ *Full guide on conglomerate merger: Types, impact, best practices*. Online. 2022. Dostupné z: <https://mnacommunity.com/insights/conglomerate-merger/>. [cit. 2023-12-14].

Menší firma by mohla posílit svou konkurenční pozici využitím nerozděleného zisku velké firmy. Jasnou výhodou konglomerátní fúze je exponenciální nárůst dosahu a rozložení rizika mezi více faktorů. Mezi pozitivní ekonomické přínosy akvizice konglomerátu patří oživení letargických a neefektivních firem a objektivnější rozhodnutí o alokaci zdrojů.⁵²

Kongenerická akvizice nastane, když jedna společnost koupí jinou společnost, která nabízí různé produkty nebo služby, ale zajišťuje stejnou zákaznickou základnu.⁵³

Kongenerická akvizice je taková, ke které dochází mezi společnostmi, které jsou součástí stejného odvětví, ale mají odlišnou řadu produktů. Obě tyto společnosti budou mít něco společného, ať už jde o trh, technologii nebo proces výroby. Sloučením tyto dvě společnosti rozšíří svou řadu využitím obou svých trhů.⁵⁴

Dobrym příkladem je akvizice společnosti YouTube společností Google v roce 2006. Obě společnosti působí v oblasti digitálních médií a online služeb, a tato akvizice umožnila společnosti Google lépe konkurovat na trhu digitálních médií a využila tak YouTube k posílení svého postavení jako dominantního hráče.⁵⁵

Mezi výhody kongenerické akvizice patří:

- 1) Snížené náklady/úspory z rozsahu – sdílení zdrojů a zařízení má za následek snížení nákladů a dosažení úspor z rozsahu.

⁵² *Conglomerate Merger*. Online. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/conglomerate-merger/>. [cit. 2023-12-14].

⁵³ *The Ultimate Guide to Concentric Mergers*. Online. 2023. Dostupné z: <https://dealroom.net/faq/guide-to-concentric-mergers>. [cit. 2023-12-14].

⁵⁴ KENTON, Will. *Congeneric Merger: Overview, Types, Example*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/congeneric-merger.asp#:~:text=A%20congeneric%20merger%20is%20where,channels%2C%20marketing%2C%20or%20technology>. [cit. 2023-12-14].

⁵⁵ Google kupuje YouTube, zaplatí 1,65 miliardy dolarů. Online. *Hospodářské Noviny*. 2006. Dostupné z: <https://tech.hn.cz/c1-23027345-google-kupuje-youtube-zaplati-1-65-miliardy-dolaru>. [cit. 2023-12-15].

- 2) Snížené riziko – diverzifikace vždy přináší rizika, ale jelikož nabyvatel působí ve stejném odvětví se stejnými nebo podobnými zákazníky, je diverzifikace prostřednictvím soustředněného sdružení považována za méně rizikovou.
- 3) Vzájemný vztah produktů a služeb – když jeden produkt nebo služba funguje dobře, má tendenci pozitivně ovlivnit ostatní.⁵⁶

⁵⁶ *What is a merger? 7 types of business merger*. Online. 2023. Dostupné z: <https://harperjames.co.uk/article/types-of-mergers-and-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].

3 Právní aspekty fúzí a akvizic

3.1 Zákony a nařízení

Proces M&A zahrnuje několik právních důsledků, které je třeba vzít v úvahu. Tato část práce se zabývá právními aspekty M&A, včetně zákonů a předpisů, které upravují tyto transakce, dále úlohou antimonopolních zákonů v dané oblasti a potenciálními právními otázkami, které mohou v průběhu spojení vyvstat.

M&A sebou přinášejí složitý proces, který vyžaduje pečlivé zvážení právních otázek. Společnosti musí při plánování a provádění M&A dodržovat různé zákony a předpisy, včetně korporátních, cenných papírů a antimonopolních zákonů. Antimonopolní zákony hrají zásadní roli v transakcích M&A a firmy musí zajistit, aby jejich transakce tyto zákony neporušovaly. Aby se minimalizovalo riziko právních otázek, měly by společnosti před uzavřením transakce v oblasti fúzí a akvizic provést hloubkovou kontrolu a do dohody o M&A zahrnout ustanovení, která řeší případné právní otázky.⁵⁷

Antimonopolní zákony

Antimonopolní zákony jsou kritickou součástí právního rámce M&A. Mají podpořit hospodářskou soutěž a zabránit společnostem v získání dominantního postavení na trhu. Shermanův antimonopolní zákon a Claytonův antimonopolní zákon jsou dva důležité zákony, které se vztahují na transakce v oblasti M&A.

Shermanův antimonopolní zákon z roku 1890 byl navržen senátorem Johnem Shermanem z Ohia, a později byl doplněn Claytonovým antimonopolním zákonem. Shermanův zákon zakázal monopolní obchodní praktiky, čímž je učinil nezákonnými ve snaze posílit konkurenci na trhu.⁵⁸ Akt obsahoval tři části. První část definovala a zakazovala různé typy protisoutěžního chování, druhá část se zabývala konečnými výsledky považovanými za protisoutěžní a třetí, závěrečná

⁵⁷ *Postupy Komise v oblasti kontroly fúzí v EU a antimonopolních řízení: potřeba zvýšení dohledu nad trhem.* Online. 2023. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/eu-competition-24-2020/cs/>. [cit. 2023-12-14].

⁵⁸ H. ROONEY, William a Timothy G. FLEMING. Time for a New Sherman Act? The Debate on Antitrust Reform in Historical Perspective. *Columbia Business Law Review* [online]. 2022, 41 [cit. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://journals.library.columbia.edu/index.php/CBLR/article/view/9977>

část, rozšířila ustanovení první části tak, aby zahrnovala jakékoli území Spojených států amerických.⁵⁹ Jazyk použitý v Shermanově antimonopolním zákoně nebyl dostatečně přesný a jasný. To umožnilo některým společnostem pokračovat v činnostech, které bránily spravedlivé konkurenci a férovým cenám. Tyto nekalé praktiky měly negativní dopad na místní podniky a často vedly k tomu, že menší firmy musely ukončit své podnikání. Kvůli těmto problémům byl v roce 1914 přijat Claytonův antimonopolní zákon.⁶⁰

Shermanův zákon se zaměřuje na prevenci umělého zvyšování cen prostřednictvím omezení obchodu nebo nabídky. Monopol, který vznikl nevinně nebo díky zásluhám, je považován za legální. Nicméně, pokud monopolista jedná tak, aby uměle udržel svůj status, nebo pokud dochází k nekalým praktikám za účelem vytvoření monopolu, toto chování je nelegální. Shermanův zákon nemá za cíl chránit konkurenty před poškozením ze strany legitimně úspěšných podniků, ani nebrání podnikům v získávání poctivých zisků od spotřebitelů. Jeho hlavním účelem je udržet konkurenční trh, který ochrání spotřebitele před zneužíváním.⁶¹

Těm, kteří budou shledáni vinnými z porušení Shermanova zákona, může hrozit vysoký trest. Jde také o trestní zákon a pachatelé si mohou odpykat trest odnětí svobody až na 10 let. Kromě toho existují také pokuty, které mohou činit až 1 milion dolarů pro jednotlivce a až 100 milionů dolarů pro korporace. V některých případech mohly být uděleny i vyšší pokuty v hodnotě dvojnásobku částky, kterou spiklenci získali za nezákonné činy nebo dvojnásobku peněz, o které přišli oběti.⁶²

Shermanův antimonopolní zákon byl implementován v době, kdy rostlo nepřátelství vůči společnostem, které byly považovány za monopolizující konkrétní trhy. Příklady takových společností zahrnují American Railway Union a Standard Oil, které se

⁵⁹ *Clayton Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/money/Clayton-Antitrust-Act>. [cit. 2023-12-14].

⁶⁰ *Sherman Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/Sherman-Antitrust-Act>. [cit. 2023-12-14].

⁶¹ *Sherman Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/Sherman-Antitrust-Act>. [cit. 2023-12-14].

⁶² *Sherman Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/Sherman-Antitrust-Act>. [cit. 2023-12-14].

spojily a získaly své menší konkurenty, aby vytvořily konglomeráty. Konglomeráty se domluvily, že budou účtovat spotřebitelům vysoké ceny a současně vytěsní malé konkurenty z trhu. Také se dohodly na rozdělení trhu do zón, kde by každý z nich působil bez zasahování do obchodní oblasti druhého. Po přijetí Shermanova antimonopolního zákona byl tento zákon oceněn spotřebiteli, kteří trpěli kvůli monopolizaci a tajným dohodám mezi velkými a malými podniky.⁶³

Dalším klíčovým antimonopolním zákonem je již zmíněný **Claytonův antimonopolní zákon**, který byl přijat v roce 1914. Tento zákon poskytuje další pokyny pro transakce v oblasti M&A, včetně požadavku, aby společnosti oznamovaly FTC a DOJ každou navrhovanou transakci v této oblasti, která by vedla k významnému omezení hospodářské soutěže.⁶⁴ FTC a DOJ mají pravomoc zablokovat transakci M&A, která by porušovala antimonopolní zákony.

Claytonův zákon také poskytuje odborům a jejich členům určitou ochranu před antimonopolními akcemi. Oddíl 20 Claytonova zákona poskytuje výjimku z antimonopolní odpovědnosti pro určité činnosti odborových svazů, jako je kolektivní vyjednávání a stávky. To znamená, že ačkoliv by některé činnosti byly jinak považovány za protisoutěžní, tyto činnosti mohou být rovněž nezbytné pro sjednání spravedlivých mezd a pracovních podmínek.⁶⁵

Je důležité poznamenat, že Claytonův zákon jasně uvádí, že odborové svazy nejsou imunní vůči antimonopolní odpovědnosti za všechny své aktivity. Pokud například odbor překročí hranice kolektivní smlouvy, může být stále odpovědný za stanovení

⁶³ H. ROONEY, William a Timothy G. FLEMING. Time for a New Sherman Act? The Debate on Antitrust Reform in Historical Perspective. *Columbia Business Law Review* [online]. 2022, 41 [cit. 2023-10-21]. Dostupné z:

<https://journals.library.columbia.edu/index.php/CBLR/article/view/9977>

⁶⁴ H. ROONEY, William a Timothy G. FLEMING. Time for a New Sherman Act? The Debate on Antitrust Reform in Historical Perspective. *Columbia Business Law Review* [online]. 2022, 41 [cit. 2023-10-21]. Dostupné z:

<https://journals.library.columbia.edu/index.php/CBLR/article/view/9977>

⁶⁵ *Clayton Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/money/Clayton-Antitrust-Act>. [cit. 2023-12-14].

cen. Soud může vydat zákat proti odborovým svazům pouze v případě, že by jejich činnost mohla způsobit škodu na majetku.⁶⁶

Claytonův zákon ve spojení s dalšími antimonopolními zákony zodpovídá za to, že se společnosti chovají slušně, a že na trhu panuje spravedlivá soutěž, která by podle ekonomické teorie měla vést k nižším cenám, lepší kvalitě, inovacím a širšímu výběru.⁶⁷

Claytonův zákon rozšiřuje pravidla proti nekalé soutěži a cenové diskriminaci, které byly stanoveny již v Shermanově zákoně. Navíc se zaměřuje na řešení problémů, které Shermanův zákon nezahrnoval, tím, že zakazuje určité začínající formy neetického chování. Například, zatímco Shermanův zákon označil monopoly za nelegální, Claytonův zákon jde ještě dál a zakazuje jakékoli operace, které by mohly vést k vzniku monopolu.

Transakce v oblasti M&A mohou vést k různým právním problémům, včetně porušení smlouvy, porušování práv duševního vlastnictví a sporů mezi akcionáři. Aby se minimalizovalo riziko právních otázek, měly by společnosti před uzavřením transakce v oblasti fúzí a akvizic postupovat s náležitou péčí, včetně důkladného přezkumu smluv cílové společnosti, práv duševního vlastnictví a historie soudních sporů. Společnosti by také měly do dohody o M&A zahrnout ustanovení, která se zabývají možnými právními otázkami a rozdělují rizika mezi jednotlivé strany.⁶⁸

3.2 Státní dohled na společnosti v oblasti fúzí

Klíčovým orgánem pro schvalování fúzí a akvizic v ČR je **Úřad pro ochranu hospodářské soutěže** (ÚOHS). ÚOHS má pravomoc rozhodovat o tom, zda dojde ke koncentraci podniků, což může zahrnovat fúze, spojení nebo akvizice. Tento

⁶⁶ *Clayton Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/clayton-antitrust-act/>. [cit. 2023-12-14].

⁶⁷ *Clayton Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/clayton-antitrust-act/>. [cit. 2023-12-14].

⁶⁸ *Trust in Mergers & Acquisitions – A Case Study on the Formation of Trust in the Integration Process* [online]. Lund University School of Economics and Management, 2019 [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8982961>. Case study. Lund University School. Vedoucí práce Dr. Rikard Larsson.

úřad se zaměřuje na to, aby nedocházelo k narušení hospodářské soutěže a aby se zabránilo vzniku monopolů nebo nadměrné tržní síly, která by mohla poškodit spotřebitele nebo jiné podniky.⁶⁹

Úkolem ÚOHS je zajistit, aby se na trhu jednalo v souladu s pravidly hospodářské soutěže a aby to bylo prospěšné pro spotřebitele. Aby toho dosáhl, ÚOHS:

1. Vede firmy k tomu, aby se chovaly podle pravidel soutěžního práva.
2. Zasahuje proti praktikám, které narušují hospodářskou soutěž, jako jsou kartelové dohody nebo zneužívání dominantního postavení na trhu.
3. Nabízí podnikatelům možnost opravit své nezákonné chování, pokud to ještě nemělo významný dopad na trh.⁷⁰
4. Dohlíží na procesy zadávání veřejných zakázek, čímž zvyšuje transparentnost veřejných výdajů.

ÚOHS se zaměřuje na ochranu hospodářské soutěže jako celku. Zákon o ochraně hospodářské soutěže je přísnější vůči firmám, které mají na trhu dominantní postavení, než vůči těm, které mají na trhu jen malý podíl.

Je zakázáno zneužívat dominantní postavení na trhu na úkor ostatních soutěžitelů nebo spotřebitelů, jak je uvedeno v § 11 odst. 1 zákona o ochraně hospodářské soutěže. Pro obvinění zneužití dominantního postavení na trhu je nejprve nutné prokázat, že daná firma má na trhu dominantní postavení. Legální definice dominantního postavení je popsána v § 10 zákona o ochraně hospodářské soutěže. Podle tohoto článku má firma nebo skupina firem dominantní postavení na relevantním trhu, pokud jim jejich tržní síla umožňuje jednat do určité míry nezávisle na ostatních konkurentech nebo spotřebitelích. Předpokládá se, že firma nebo skupina firem nemá dominantní postavení, pokud jejich tržní podíl nepřesahuje 40

⁶⁹ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. 2023 [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>

⁷⁰ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>. [cit. 2023-12-14].

% v daném období, pokud není prokázáno opak podle čl. 10 odst. 2 zákona o ochraně hospodářské soutěže.⁷¹

V případě, že má firma nebo skupina firem dominantní postavení na relevantním trhu, mají právo bránit své postavení a chovat se konkurenčně, pokud jejich chování není neadekvátní vzhledem k daným okolnostem. To znamená, že pokud existují oprávněné důvody pro jejich jednání, jejich chování, které by v jiných případech mohlo být považováno za zneužití dominantního postavení, nemusí být v tomto kontextu považováno za nezákonné.⁷²

Zákon č. 143/2001 Sb., zákon o ochraně hospodářské soutěže je klíčovým právním předpisem, kterým se řídí schvalování fúzí a akvizic v České republice. Tento zákon upravuje ochranu hospodářské soutěže na trhu výrobků a služeb a zabývá se různými aspekty, které mohou narušit hospodářskou soutěž, včetně spojení soutěžitelů.

Hlavním cílem tohoto zákona, jak je uvedeno v § 1, je chránit hospodářskou soutěž na trhu výrobků a služeb před jejím vyloučením, omezením, narušením nebo ohrožením. Zákon se týká dohod mezi soutěžiteli, zneužívání dominantního postavení soutěžiteli, spojení soutěžitelů, a také jednání orgánů veřejné správy.⁷³

V § 2 odst. 1 jsou definovány klíčové pojmy, jako jsou soutěžitelé, relevantní trh, a sdělení výhrad. „*Soutěžiteli podle tohoto zákona se rozumí fyzické a právnické osoby, jejich sdružení, sdružení těchto sdružení a jiné formy seskupování, a to i v případě, že tato sdružení a seskupení nejsou právními osobami, pokud se účastní hospodářské soutěže nebo ji mohou svou činností ovlivňovat, i když nejsou podnikateli.*“⁷⁴

⁷¹ VRÁB, Martin. *Jak dopadá nový občanský zákoník do hospodářské soutěže?* Online. 2014. Dostupné z: https://www.xlege.cz/cs/articles/2321_jak-dopada-novy-obcansky-zakonik-do-hospodarske-souteze. [cit. 2023-12-14].

⁷² Zákon č. 143/2001 Sb.: Zákon o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). In: . 2001.

⁷³ Zákon č. 143/2001 Sb.: Zákon o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). In: . 2001.

⁷⁴ § 2 odst. 1 zákona č. 143/2001 Sb., Zákon o ochraně hospodářské soutěže

Relevantní trh je pak dále v § 2 odst. 1 definován jako „trh zboží, které je z hlediska jeho charakteristiky, ceny a zamýšleného použití shodné, porovnatelné nebo vzájemně zastupitelné, a to na území, na němž jsou soutěžní podmínky dostatečně homogenní a zřetelně odlišitelné od sousedících území.“⁷⁵

Dále, zákon v § 3 zakazuje dohody mezi soutěžiteli, jejichž cílem nebo výsledkem je narušení hospodářské soutěže. Tyto dohody jsou považovány za neplatné, pokud zákon nebo ÚOHS nepovolí výjimku.

V § 10 je definováno dominantní postavení na trhu, které má soutěžitel nebo společně více soutěžitelů, pokud jejich tržní síla umožňuje chovat se ve značné míře nezávisle na jiných soutěžitelích nebo spotřebitelích. Zneužití tohoto postavení je zakázáno podle § 11.⁷⁶

⁷⁵ § 2 odst. 2 zákona č. 143/2001 Sb., Zákon o ochraně hospodářské soutěže

⁷⁶ Zákon č. 143/2001 Sb.: Zákon o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). In: . 2001.

4 Ekonomické aspekty fúzí a akvizic

4.1 Vliv M&A

M&A se staly nedílnou součástí globálního ekonomického prostředí, neboť usnadňují přerozdělování zdrojů a restrukturalizaci podniků za účelem dosažení větší efektivity a konkurenceschopnosti. Z ekonomického hlediska lze činnost v oblasti M&A považovat za nezbytný mechanismus pro efektivní alokaci zdrojů v rámci trhů, který vychází z potřeby dosáhnout úspor z rozsahu, a dalších synergií. Tento proces následně vede k vytvoření větších, konkurenceschopnějších subjektů, které jsou lépe vybaveny pro orientaci ve stále složitějším a nestálejším globálním tržním prostředí. Činnosti v oblasti M&A navíc mohou napomoci k tomu, aby firmy mohly diverzifikovat svá portfolia, získat přístup na nové trhy, technologie a intelektuální kapitál, a tím posílily svou schopnost inovovat a udržet dlouhodobý růst.⁷⁷

Hospodářské dopady M&A však nejsou jednoznačně pozitivní. Jednou z nejvýraznějších obav je možnost koncentrace trhu a narušení hospodářské soutěže, protože fúze mezi velkými firmami mohou vést k vytváření monopolů nebo oligopolů. To může mít za následek vyšší ceny pro spotřebitele, omezený výběr a snížené pobídky k inovacím. Krátkodobé finanční zisky spojené s transakcemi mohou navíc zastínit dlouhodobé důsledky, jako je ztráta pracovních míst a snížení morálky zaměstnanců, což by mohlo mít nepříznivé dopady na místní ekonomiky a komunity.⁷⁸

Vysoká neúspěšnost operací v oblasti M&A je často připisovaná nadhodnocení, kulturním střetům či integračním výzvám, tohle vše jen potvrzuje potřebu důkladného vyhodnocení potenciálních ekonomických přínosů a nákladů, jakož i

⁷⁷ *The Importance of Mergers and Acquisitions in Today's Economy*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-mergers-acquisitions-todays-economy-vishakha-kothari#:~:text=M%26A%20also%20plays%20a%20critical,pricing%20power%2C%20and%20reduce%20competition.> [cit. 2023-12-14].

⁷⁸ *The Business Case for Mergers and Acquisitions*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.uschamber.com/on-demand/economy/the-business-case-for-mergers-and-acquisitions>. [cit. 2023-12-14].

vypracování účinných integračních strategií po spojení, které by maximalizovaly tvorbu hodnot.⁷⁹

4.2 Pozitivní ekonomické aspekty

a) Alokace zdrojů a jejich efektivní využití

M&A přispívají k efektivní alokaci zdrojů v rámci trhů, neboť firmám umožňují kombinovat aktiva, zdroje a odborné znalosti za účelem dosažení úspor z rozsahu. Tento proces umožňuje společnostem snížit náklady, zefektivnit provoz a optimalizovat své organizační struktury, což vede ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti na globálním trhu.⁸⁰

b) Přístup na nové trhy a technologie

Činnosti v oblasti M&A mohou firmám poskytnout přístup na nové trhy, technologie a intelektuální kapitál, a tím podpořit inovace a dlouhodobý růst. Akvizicí nebo fúzí se společnostmi, které disponují jedinečnými zdroji nebo působí v různých segmentech na trhu, mohou podniky rozšířit svá produktová portfolia, vstoupit na nové trhy a osvojit si špičkové technologie, které mohou zvýšit jejich celkovou konkurenční výhodu.⁸¹

c) Realizace synergie

M&A mohou vést k realizaci synergií, což jsou kombinované přínosy, které vyplývají ze spolupráce dvou nebo více organizací. Synergie se mohou projevit v různých formách, například v úsporách nákladů, zvýšených příjmech, lepší přítomnosti na trhu nebo zvýšené provozní efektivitě.⁸² Úspěšné dosažení těchto synergií může

⁷⁹ *The Business Case for Mergers and Acquisitions*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.uschamber.com/on-demand/economy/the-business-case-for-mergers-and-acquisitions>. [cit. 2023-12-14].

⁸⁰ *Mergers May Be Profitable, but Are They Good for the Economy?* Online. 2016. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/11/mergers-may-be-profitable-but-are-they-good-for-the-economy>. [cit. 2023-12-14].

⁸¹ *A Guide to Vertical Acquisitions: Their Benefits, Risks, and Alternatives*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.docurex.com/en/vertical-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].

⁸² PARTACZ, Karol. *Creating value through synergy in mergers and acquisitions*. Online. Dostupné z: file:///C:/Users/Acer/Downloads/Creating_value_through_synergy_in_m.pdf. [cit. 2023-12-14].

vytvořit hodnotu pro akcionáře a další zúčastněné strany, protože subjekt vzniklý spojením se stává ziskovějším a konkurenceschopnějším.

d) Finanční flexibilita a růst

Činnosti v oblasti M&A mohou firmám poskytnout větší finanční flexibilitu, která jim umožní dosáhnout lepšího úvěrového ratingu a zajistit si příznivější podmínky financování. Tato finanční síla umožňuje firmám usilovat o nové růstové příležitosti, investovat do výzkumu a vývoje a lépe odolávat hospodářským poklesům.⁸³

4.3 Negativní ekonomické aspekty

a) Koncentrace trhu a hospodářská soutěž

Jak již bylo zmíněno v úvodu čtvrté kapitoly, jedním z možných negativních důsledků M&A je riziko koncentrace trhu, které může vést právě ke vzniku monopolů nebo oligopolů. Když se konkurence v důsledku koncentrace trhu sníží, mohou se spotřebitelé potýkat s vyššími cenami, omezeným výběrem a snížením inovací. Regulační orgány a tvůrci politik hrají klíčovou roli při monitorování a řešení těchto obav s cílem zachovat zdravé konkurenční prostředí.⁸⁴

b) Zaměstnanost a místní hospodářský dopad

M&A mohou mít významné dopady i na zaměstnanost a lokální ekonomiky. Zatímco některé činnosti v oblasti M&A mají za následek tvorbu pracovních míst, jiné mohou vést ke ztrátě pracovních míst, ke snížení morálky zaměstnanců a k narušení místních komunit. Je nezbytné, aby společnosti, které se účastní těchto typů transakcí, měla na mysli potenciální dopady a pečlivě zvážily a vypracovaly strategie pro minimalizaci negativních důsledků a podporu postižených zaměstnanců a komunit.⁸⁵

⁸³ *Do Mergers and Acquisitions Improve Efficiency: Evidence from Power Plants*. Online. 2022. Dostupné z: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/demirerkaraduman.pdf. [cit. 2023-12-14].

⁸⁴ *Mergers and Acquisitions, Local Labor Market Concentration, and Worker Outcomes*. Online. 2021. Dostupné z: <https://darnold199.github.io/madraft.pdf>. [cit. 2023-12-14].

⁸⁵ *Unemployment Effects of Mergers and Acquisitions: Empirical Approach*. Online. 2017. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3088690. [cit. 2023-12-14].

c) Integrace a tvorba hodnoty po spojení

Úspěch transakce závisí na účinné integraci zúčastněných společností. Mnohé transakce selhávají kvůli problémům, jako je nadhodnocení, kulturní střety nebo špatné plánování integrace. Aby se tvorba hodnot maximalizovala, musí podniky provádět důkladnou hloubkovou kontrolu, vypracovat jasné integrační plány a zabývat se potenciálními otázkami, které mohou během integračního procesu po spojení vzniknout. Tento aspekt lze v závislosti na výsledku integračního úsilí považovat za pozitivní i negativní.⁸⁶

d) Riziko přeplatku a zničení hodnoty

Vždy hrozí, že cílová společnost bude přeplacena například z důvodu chtěné optimistické prognózy. Nadhodnocení může mít za následek destrukci hodnoty akcionářů a neschopnost realizovat očekávané synergie nebo výnosy z investic, což může mít nepříznivý dopad na finanční výkonnost nabývajících společností a její vyhlídky na dlouhodobý růst.⁸⁷

e) Regulační a právní výzvy

Při uzavírání fúze nebo akvizice se firmy často potýkají s regulačními a právními problémy, protože transakce mohou podléhat antimonopolním zákonům, omezením zahraničních investic nebo jiné regulatorní kontrole.⁸⁸ Vyznat se v těchto výzvách může být časově náročné a nákladné, což může dokončení transakce zpozdit nebo úplně zhatit. Nedodržení regulačních požadavků navíc může mít za následek právní postihy, poškození dobré pověsti a finanční ztráty zúčastněných společností.

⁸⁶ CAVES, Richard. *Effects of Mergers and Acquisitions on the Economy: An Industrial Organization Perspective*. Online. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/6706812.pdf>. [cit. 2023-12-14].

⁸⁷ *The Business Case for Mergers and Acquisitions*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.uschamber.com/on-demand/economy/the-business-case-for-mergers-and-acquisitions>. [cit. 2023-12-14].

⁸⁸ *THE ECONOMIC IMPACT OF MERGER CONTROL*. Online. 2007. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp786.pdf>. [cit. 2023-12-14].

5 Měření úspěšnosti fúzí a akvizic

Měření úspěšnosti M&A je kritickým aspektem hodnocení účinnosti těchto strategických rozhodnutí při dosahování cílů společnosti a zvyšování hodnoty akcionářů. Výsledky M&A mají dalekosáhlé důsledky pro všechny zúčastněné strany, včetně investorů, zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů, jakož i pro širší ekonomiku. Vzhledem k různorodé povaze fúzí a akvizic a značným zdrojům, které jsou s tím spojeny, má prvořadý význam vytvoření komplexního rámce pro hodnocení jejich úspěchu. Tato analýza vyžaduje zohlednění kvantitativních i kvalitativních faktorů, které zachycují finanční, provozní a strategický rozměr subjektu vzniklého spojení. Takové hodnocení může poskytnout cenné poznatky o hybatelích úspěšných transakcí, identifikovat možné nástrahy a informovat o budoucím rozhodování v oblasti fúzí a akvizic.⁸⁹

Cílem níže zmíněných opatření je zachytit mnohostrannou povahu výsledků M&A, které zahrnují finanční, provozní a strategický rozměr. Rozlišováním mezi krátkodobými a dlouhodobými opatřeními mohou akademici a praktici získat komplexnější pochopení faktorů, které přispívají k celkové úspěšnosti fúzí a akvizic.

5.1 Krátkodobé a dlouhodobé měření úspěšnosti transakce

Níže zmíněné body mohou pomoci pro změření krátkodobé úspěšnosti fúze a akvizice.

a) Finanční výsledky

Krátkodobé finanční ukazatele jako jsou změny cen akcií, zisk na akcii (EPS) a provozní marže, se běžně používají k hodnocení bezprostředního dopadu fúzí a akvizic na finanční výsledky dotčených společností.⁹⁰ Abnormální výnosy akcií v souvislosti s oznámením obchodu mohou poskytnout náhled na to, jak trh vnímá potenciál tvorby hodnoty transakce, zatímco po akviziční změny v EPS a provozních

⁸⁹ *How to Measure M&A Success*. Online. 2022. Dostupné z: <https://hingemarketing.com/blog/story/how-to-measure-ma-success>. [cit. 2023-12-14].

⁹⁰ *Co je EPS – Earnings Per Share, akciový hodnotový ukazatel, zisk na akcii – EPS*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.tradecz.cz/tradeslovník-co-je-eps-earnings-per-share-akciový-hodnotový-ukazatel-zisk-na-akcii-eps/>. [cit. 2023-12-14].

maržích mohou nabídnout první náznaky finanční výkonnosti subjektu vzniklého spojením.⁹¹

Zisk na akcii (EPS) se definuje jako podíl čistého zisku společnosti a počtu jejích vydávaných kmenových akcií, které nebyly splaceny. Tento ukazatel, reprezentující ziskovost společnosti, je často upravován o mimořádné položky a potenciální zředění akcií, aby poskytl přesnější obraz finančního výkonu. Vyšší hodnota EPS indikuje zvýšenou hodnotu společnosti z pohledu investorů, kteří jsou ochotni platit vyšší cenu za akcie v případě, že společnost vykazuje vyšší zisky vzhledem k ceně akcií.⁹²

Zisk na akcii (EPS) se vypočítává jako čistý příjem společnosti dělený počtem dostupných akcií. Pro přesnější výpočet se upravuje jak čítec, tak jmenovatel této rovnice, aby zahrnovaly potenciální akcie, které mohou vzniknout z opcí, konvertibilního dluhu nebo opčních listů. Dále je čítec rovnice relevantnější, pokud je upraven o výsledky pokračujících operací. Pro výpočet EPS společnosti se používají údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, aby se zjistil počet kmenových akcií na konci období, vyplacené dividendy z prioritních akcií a čistý příjem nebo zisk. Přesnější je použít vážený průměr počtu kmenových akcií během vykazovaného období, protože počet akcií se může v průběhu času měnit. EPS je jednou z nejdůležitějších metrik používaných při určování ziskovosti firmy na absolutním základě. Je to také hlavní součást výpočtu poměru ceny k zisku (P/E), kde E v P/E se vztahuje na EPS. Vydělením ceny akcií společnosti jejím ziskem na

⁹¹ *Earnings Per Share Formula (EPS)*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/earnings-per-share-eps-formula/>. [cit. 2023-12-14].

⁹² JAROLÍM, Jaroslav. *10. díl Seriálu fundamentální analýzy: Co je Earnings Per Share (EPS) a jak jej využít při investici do akcií?* Online. 2023. Dostupné z: <https://finex.cz/eps-co-je-earnings-per-share-eps-jak-vyuzit-pri-investovani/>. [cit. 2023-12-14].

akcii může investor posoudit hodnotu akcie vzhledem k tomu, kolik je trh ochoten zaplatit za každý zisk.⁹³

To, co se počítá jako dobrý EPS, bude záviset na faktorech, jako je nedávná výkonnost společnosti, výkonnost jejích konkurentů a očekávání analytiků, kteří akcie sledují. Někdy může společnost vykázat rostoucí EPS, ale cena akcií by mohla klesnout, pokud by analytici očekávali ještě vyšší číslo.⁹⁴

Stejně tak by klesající hodnota EPS mohla vést k růstu ceny, pokud by analytici očekávali ještě horší výsledek. Je důležité vždy posuzovat EPS ve vztahu k ceně akcií společnosti, například pohledem na P/E společnosti nebo výnosy ze zisku.

Při analyzování Zisku na akcii (EPS) jako faktoru pro investiční nebo obchodní rozhodnutí je důležité brát v úvahu potenciální omezení tohoto ukazatele. Například, společnosti mohou uměle zvýšit svůj EPS prostřednictvím zpětných odkupů akcií, což snižuje počet akcií v oběhu a vedle stejného zisku zvyšuje hodnotu EPS. Dále, změny v účetních metodikách pro vykazování zisků mohou ovlivnit výpočet EPS. Je také důležité si uvědomit, že EPS nebere v úvahu tržní cenu akcie, a proto neposkytuje informace o tom, zda jsou akcie společnosti nadhodnocené či podhodnocené na trhu.⁹⁵

Zisk na akcii je důležitým měřítkem ziskovosti používaným ve vztahu mezi cenou akcií a skutečnými zisky společnosti. Obecně platí, že vyšší EPS je lepší, ale je třeba vzít v úvahu počet akcií v oběhu, potenciál pro zředění akcií a trendy výdělků v průběhu času.

b) Dokončení dohody a čas jejího uzavření

⁹³ *Earnings Per Share Formula (EPS)*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/earnings-per-share-eps-formula/>. [cit. 2023-12-14].

⁹⁴ *What Is Earnings Per Share (EPS)?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.fool.com/terms/e/earnings-per-share/>. [cit. 2023-12-14].

⁹⁵ *Earnings Per Share Formula (EPS)*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/earnings-per-share-eps-formula/>. [cit. 2023-12-14].

Dalším krátkodobým měřítkem úspěchu M&A je dokončení transakce v předpokládaném časovém rámci a rozpočtu. Zpoždění při dokončování obchodů nebo nepředvídané náklady mohou mít negativní dopady na finanční a provozní výkonnost dotčených společností, jakož i na jejich schopnost realizovat synergie a dosahovat strategických cílů.

c) Realizace synergie

Z dlouhodobého hlediska je realizace synergií klíčovým měřítkem úspěchu fúzí a akvizic, neboť odráží, do jaké míry může subjekt vzniklý spojením využít kombinovaných zdrojů a schopností k dosažení úspor nákladů, zvýšení výnosů a zvýšení provozní efektivity. Schopnost realizovat synergie je podmíněna účinnou integrací po spojení, strategickým sladěním a kulturní kompatibilitou, což z ní činí klíčový ukazatel pro hodnocení dlouhodobé úspěšnosti fúzí a akvizic.⁹⁶

d) Podíl na trhu a konkurenční postavení

Dlouhodobá opatření k úspěchu v oblasti M&A zahrnují rovněž změny tržního podílu a konkurenčního postavení, které mohou poskytnout náhled na schopnost subjektu vzniklého spojením upevnit svou přítomnost na trhu, využít své spojené zdroje k získání konkurenční výhody a využít nových příležitostí k růstu. Zvýšení podílu na trhu a zlepšení konkurenčního postavení svědčí o strategickém úspěchu fúzí a akvizic a o jejich schopnosti vytvářet dlouhodobou hodnotu pro zúčastněné strany.⁹⁷

e) Udržitelnost a inovace

Dalším dlouhodobým měřítkem úspěchu fúzí a akvizic je schopnost subjektu vzniklého spojením udržet si v průběhu času svou finanční, provozní a strategickou výkonnost, jakož i schopnost inovace a adaptace na měnící se tržní podmínky. Toto opatření zdůrazňuje význam organizační odolnosti, neustálého zlepšování a inovací jakožto hnací síly dlouhodobé úspěšnosti v oblasti fúzí a akvizic.⁹⁸

⁹⁶ SCHEJBAL, Lubomír. *Fúze sloučením, proces a jeho úskalí*. Online. 2015. Dostupné z: <https://akschejbal.cz/fuze-sloucenim-proces-a-jeho-uskali>. [cit. 2023-12-13].

⁹⁷ *Mergers and acquisitions as a competitive strategy*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.addvante.com/en/mergers-and-acquisitions-as-a-competitive-strategy/>. [cit. 2023-12-14].

⁹⁸ *What You Can Learn from Successful Mergers & Acquisitions*. Online. 2023. Dostupné z: <https://aperian.com/blog/successful-mergers-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].

Praktická část

V praktické části provedeme analýzu akvizice společnosti Activision Blizzard společností Microsoft. Na základě této akvizice bude provedena analýza možných důvodů pro dané spojení, řešení právních i ekonomických aspektů, a to i z pohledu corporate governance, ale i se zahrnutím problematiky ochrany hospodářské soutěže. Dojde tak ke zhodnocení zjištěných poznatků a predikcí možného budoucího vývoje spojení daných společností.

6 Společnost Activision Blizzard

Activision Blizzard je společnost, která vyvíjí a vydává interaktivní softwarové produkty, zábavní obsah a služby pro mobilní zařízení, videoherní konzole nebo osobní počítače. Společnost produkuje filmový a televizní obsah a provozuje ligy e-sportů. Mezi hry, které spadají pod společnost Activision Blizzard patří například Candy Crush, Overwatch, Call of Duty, Hearthstone, World of Warcraft a Diablo. Společnost Activision Blizzard též poskytuje prodej a distribuci, skladování a logistické služby výrobcům interaktivního zábavního hardwaru či externím vydavatelům interaktivního zábavního softwaru. Obchodní operace společnosti jsou rozmístěny po celé Americe, Evropě a Asii a Tichomoří.⁹⁹

Strategickým cílem společnosti Activision Blizzard v sektoru elektronického sportu je stanovit se jako přední inovátor, dosáhnout maximální rozšiřitelnosti a upevnit svou pozici jako nejprestižnější vývojář v oblasti globální konkurenční zábavy. V jejich portfoliu profesionálních e-sport titulů se nachází prominentní série, jako jsou Overwatch League™, Call of Duty League™, Hearthstone® Masters a World of Warcraft Arena World Championship, které reprezentují špičku v oblasti organizovaného elektronického sportu.¹⁰⁰

⁹⁹ JOHNSTON, Matthew. *How Activision Blizzard Makes Money*. Online. INVESTOPEDIA. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/how-activision-blizzard-makes-money-4799286>. [cit. 2023-12-03].

¹⁰⁰ ACTIVISION BLIZZARD. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.companieshistory.com/activision-blizzard/>. [cit. 2023-12-03].

Portfolio společnosti Activision Blizzard obsahuje širokou škálu prominentních intelektuálních vlastností, které jsou klíčovými pilíři v celosvětovém zábavním průmyslu. Tyto vlastnosti byly vyvinuty vysoce kvalifikovanými a inovativními týmy v rámci Activision Blizzard, Blizzard Entertainment a King, stejně jako nezávislými studii, včetně Infinity Ward, Raven Software, Sledgehammer Games, Toys for Bob a Treyarch. Tyto týmy jsou známé svou kreativitou a technickou dovedností, což jim umožňuje vytvářet hry, které definují žánry a posouvají hranice možného v interaktivní zábavě.

Společnost Activision Blizzard poskytuje značkám pod svou hlavičkou přístup k přední digitální platformě, která je považována za jednu z nejvýznamnějších v západním světě. Tato platforma slouží jako katalyzátor pro rozvoj a expanzi jejich značek. Oddělení Activision Blizzard Consumer Products Group a Activision Blizzard Esports jsou v čele snah o rozšíření možností, jak se fanoušci mohou spojovat s oblíbenými franšízami společnosti v rámci svého každodenního života. Tyto týmy se zaměřují na inovace a strategie, které umožňují fanouškům hlubší zapojení a lepší přístup k značkám Activision Blizzard.¹⁰¹

V oblasti herního a obsahového designu je kladen důraz na nezbytnost inovace a inkluzivity, kde slovo inkluzivita značí důležitost zahrnout a oslovit širokou škálu lidí s různými zájmy, schopnostmi a zkušenostmi. Cílem Activision Blizzard je totiž vytvářet obsah, který je přístupný a vítá hráče z různých demografických skupin. To zahrnuje vývoj unikátních nástrojů pro hodnocení diverzity postav ve hrách a zaměření na zpřístupnění her hráčům s různými schopnostmi.¹⁰²

Společnost Activision Blizzard také navazuje partnerství, která mají za cíl zvýšit rozmanitost v herním průmyslu a vytvářet lepší příležitosti pro budoucí generace hráčů. Tyto iniciativy zahrnují investice do programů, které poskytují nedostatečně

¹⁰¹ PERRISH, Ash. *Activision Blizzard lays off esports staff as it faces potential dramatic changes for the Overwatch League*. Online. THEVERGE.COM. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/7/19/23799550/activision-blizzard-esports-layoffs-overwatch-league-owl>. [cit. 2023-12-03].

¹⁰² JOHNSTON, Matthew. *How Activision Blizzard Makes Money*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/how-activision-blizzard-makes-money-4799286>. [cit. 2023-12-03].

obsluhovaným komunitám přístup k zdrojům a kariérním příležitostem v oblastech vědy, technologie, strojírenství, umění a matematiky, čímž podporují rozvoj a inovace v herním sektoru.

7 Microsoft

Microsoft Corporation, Inc. se řadí na přední místo ve světovém měřítku jako největší poskytovatel softwarových programů. Společnost je také významným hráčem v oblasti cloudových výpočtů, videoher, počítačového a herního hardwaru, internetového vyhledávání a dalších online služeb. Společnost Microsoft se zabývá také vydáváním knih a multimediálních titulů, vyrábí vlastní řadu hybridních tabletových počítačů Surface, poskytuje e-mailové služby a prodává elektronické herní systémy.¹⁰³

Historie společnosti sahá do roku 1975, kdy ji založili Bill Gates a Paul Allen. Vize a poslání Microsoftu jsou klíčové pro pochopení identity a směřování společnosti. Mísí společnosti Microsoft je citát „*Our mission is to empower every person and every organization on the planet to achieve more.*“¹⁰⁴, který říká, že si společnost klade za cíl umožnit každému jednotlivci a každé organizaci na světě dosáhnout více. Toto prohlášení reflektuje závazek společnosti podporovat lidi a organizace v dosahování jejich maximálního potenciálu, což je patrné v jejich produktech a službách, které jsou navrženy s důrazem na využití technologií k tomuto účelu.¹⁰⁵

Microsoft posiluje postavení jednotlivců a organizací prostřednictvím svých produktů. Například sada Microsoft Office umožňuje uživatelům zvyšovat jejich produktivitu v práci nebo ve škole. Společnost také nabízí další produkty, jako je cloudová platforma Azure, která umožňuje organizacím efektivněji provozovat své podnikání.

Kromě produktů Microsoft poskytuje i služby, které pomáhají lidem a organizacím dosahovat lepších výsledků ve svých aktivitách. Například služba Office 365 nabízí

¹⁰³ REIFF, Nathan. *Investing in Microsoft Stock (MSFT)*. Online. INVESTOPEDIA. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/microsoft-stock-msft-5078359>. [cit. 2023-12-03].

¹⁰⁴ Microsoft. Online. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/about>. [cit. 2023-12-16].

¹⁰⁵ REIFF, Nathan. *Investing in Microsoft Stock (MSFT)*. Online. INVESTOPEDIA. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/microsoft-stock-msft-5078359>. [cit. 2023-12-03].

uživatelům přístup k nejnovějším verzím aplikací Microsoft Office a dalším funkcím, které podporují produktivitu a spolupráci.¹⁰⁶

Společnost Microsoft se zavázala k využívání technologií jako prostředku k posílení postavení jednotlivců a organizací na globální úrovni. Toto poslání se promítá do jejich širokého spektra produktů, služeb a zdrojů, které jsou navrženy tak, aby pomáhaly lidem a organizacím dosahovat vyšších cílů a tím pozitivně ovlivňovaly svět.¹⁰⁷

Vize společnosti Microsoft spočívá v podpoře lidí a firem po celém světě v realizaci jejich plného potenciálu. Společnost toto deklaruje s přesvědčením, že dosahuje svých vizí prostřednictvím vývoje technologií, které transformují způsob práce a života lidí. Aby společnost Microsoft mohla naplnit svou vizi, stanovila si tři základní hodnoty, které formují její práci a směřování: inovativnost, orientace na zákazníka a diverzita.¹⁰⁸

Od svého založení v roce 1975 se společnost soustředí na dosahování těchto vizí. Od té doby vyvinula řadu produktů a služeb, které ji učinily jednou z nejúspěšnějších technologických firem na světě. Významným příkladem jsou herní konzole Xbox a další inovativní zařízení.¹⁰⁹

Společnost Microsoft, jako technologický gigant s bohatou historií, má rozsáhlý seznam produktů a služeb. Jeho posláním je umožnit lidem a organizacím po celém světě dosáhnout více, a jeho vizí je pomáhat lidem a podnikům na celém světě

¹⁰⁶ 8 důvodů, proč přejít na Office 365. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.comfor.cz/blog/8-duvodu-proc-prejit-na-office-365>. [cit. 2023-12-03].

¹⁰⁷ REIFF, Nathan. *Investing in Microsoft Stock (MSFT)*. Online. INVESTOPEDIA. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/microsoft-stock-msft-5078359>. [cit. 2023-12-03].

¹⁰⁸ REIFF, Nathan. *Investing in Microsoft Stock (MSFT)*. Online. INVESTOPEDIA. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/microsoft-stock-msft-5078359>. [cit. 2023-12-03].

¹⁰⁹ Xbox. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/Xbox>. [cit. 2023-12-03].

realizovat svůj plný potenciál. Microsoft je tedy společností, která se zavázala k pozitivnímu vlivu na svět.¹¹⁰

¹¹⁰ REIFF, Nathan. *Investing in Microsoft Stock (MSFT)*. Online. INVESTOPEDIA. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/microsoft-stock-msft-5078359>. [cit. 2023-12-03].

8 Akvizice společnosti Activision Blizzard společností Microsoft

Dne 18. ledna 2022 společnost Microsoft oznámila plán na akvizici společnosti Activision Blizzard za částku 68,7 miliardy amerických dolarů, přičemž transakce byla úspěšně dokončena 13. října 2023. V souladu s podmínkami dohody byla společnost Activision Blizzard začleněna do obchodní jednotky Microsoft Gaming jako součást divize Xbox.

18. ledna 2022 společnost Microsoft zveřejnila informaci o jejich dohodě o koupi akcií společnosti Activision Blizzard za 95 \$ za akcii, a dohodli se na vyplacení stávajících akcionářů v hotovosti. Po dokončení transakce se společnost Microsoft stala třetí největší herní společností na světě podle tržeb, hned za Tencentem a Sony.¹¹¹ V okamžiku uzavření dohody o akvizici smluvená kupní cena 95 \$ za akcii představovala přibližně 45% prémii oproti ceně akcií před oznámením této akvizice.¹¹²

Tato akvizice umožnila Microsoftu získat vlastnictví nad řadou významných franšíz spadajících pod Activision Blizzard Entertainment a King, včetně takových herních řad jako Call of Duty, Crash Bandicoot, Spyro, Warcraft, StarCraft, Diablo, Overwatch a Candy Crush. Od roku 2023 se tato akvizice stala největší v historii herního průmyslu z hlediska transakční hodnoty.¹¹³

Tato dohoda představuje největší akvizici v historii společnosti Microsoft, překonávající 26 miliard dolarů, které byly vynaloženy na akvizici LinkedIn v roce

¹¹¹ MICROSOFT NEWS CENTER. *Microsoft to acquire Activision Blizzard to bring the joy and community of gaming to everyone, across every device.* Online. Microsoft. 2022. Dostupné z: <https://news.microsoft.com/2022/01/18/microsoft-to-acquire-activision-blizzard-to-bring-the-joy-and-community-of-gaming-to-everyone-across-every-device/>. [cit. 2023-12-23].

¹¹² *Notice of 2023 Annual Meeting of Shareholders and Proxy Statement.* Online. 2023. Dostupné z: <https://investor.activision.com/node/36021/html>. [cit. 2023-12-23].

¹¹³ *Microsoft dokončil převzetí společnosti Activision Blizzard za 69 miliard dolarů.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/microsoft-dokoncil-prevzeti-spolecnosti-activision-blizzard-za-69-miliard-dolaru>. [cit. 2023-12-03].

2016, a 7,5 miliardy dolarů za akvizici Bethesda v roce 2021. Tímto krokem se Microsoft stal třetí největší herní společností na světě podle příjmů.¹¹⁴

Akvizice společnosti Activision Blizzard poskytuje společnosti Microsoft nejen přístup k finančním zdrojům, ale také umožňuje integraci s jeho širokým systémem, který zahrnuje herní nadšence napříč různými platformami, včetně těch založených na operačním systému Android.

Dohoda rovněž posiluje pozici společnosti Microsoft na trzích, které se rozvíjejí v oblastech mobility, cloudových služeb a streamování. Akvizice Activision Blizzard nabízí společnosti Microsoft možnost urychlit uvedení nových herních produktů na trh, rozšířit svůj dosah a prohloubit své pronikání na tyto trhy. Microsoft již experimentoval s integrací některých z těchto herních produktů do svého portfolia, včetně nabídky spojené s videoherní konzolí Xbox.¹¹⁵

Akvizice společnosti Activision Blizzard poskytla Microsoftu přístup k rozsáhlé uživatelské základně, včetně populárních her jako Candy Crush a Call of Duty, a rozšířila jeho působnost na více platform, včetně mobilních a cloudových.

Nicméně, tento obchod přitáhl značnou pozornost regulačních orgánů, vlád, konkurentů a agentur po celém světě kvůli jeho potenciálnímu dopadu na herní průmysl. Společnost Sony, jako hlavní konkurent společnosti Microsoft v oblasti herních konzolí a výrazný odpůrce akvizice, vyjádřil obavy, že Microsoft by mohl omezit dostupnost nově získaných IP adres na platformě PlayStation.¹¹⁶

¹¹⁴ Microsoft dokončil převzetí společnosti Activision Blizzard za 69 miliard dolarů. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/microsoft-dokoncil-prevzeti-spolocnosti-activision-blizzard-za-69-miliard-dolaru>. [cit. 2023-12-03].

¹¹⁵ Proč je dohoda Activision Blizzard pro Microsoft důležitá. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.tradecz.cz/proc-je-dohoda-activision-blizzard-pro-microsoft-dulezita/>. [cit. 2023-12-03].

¹¹⁶ MANČAŘ, Michal. Důležitá dohoda rivalů. Microsoft podepsal se Sony smlouvu kvůli Call of Duty a svému rekordnímu nákupu. Online. 2023. Dostupné z: <https://cc.cz/dulezita-dohoda-rivalu-microsoft-podepsal-se-sony-smlouvu-kvuli-call-of-duty-a-svemu-rekordnimu-nakupu/>. [cit. 2023-12-03].

V únoru 2022 začala Federální obchodní komise USA (FTC) vyšetřovat tento obchod. Rozsah a komplexnost dohody naznačovaly, že nebude jednoduché ji dokončit. V prosinci 2022 FTC formálně podala žalobu, což znamenalo další komplikace a zvýšený tlak na dohodu.¹¹⁷

Další významný zásah přišel od britského úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (CMA), který se v lednu 2023 prozatímně postavil proti akvizici. Přestože v březnu 2023 úřad zveřejnil prohlášení, že jedna z hlavních obav byla vyřešena, hned v dubnu v ten stejný rok, vládní orgán zablokoval navrhovanou akvizici kvůli obavám o budoucnost trhu cloudových her. Microsoft rychle reagoval a brzy na to předložil návrh řešení, který britský regulátor považoval za nedostatečný, a tak jej zamítl. V důsledku toho se Microsoft i Activision Blizzard odvolali proti tomuto rozhodnutí.¹¹⁸

Pozornost se poté přesunula do USA, kde 11. července 2023 došlo k významnému obratu ve prospěch Microsoftu a Activision Blizzard. Soud zamítl žádost FTC o soudní zákaz, který měl zabránit schválení akvizice. Tento verdikt umožnil oběma společnostem pokračovat v procesu akvizice na území Spojených států, přestože jim bylo stále znemožněno působit ve Velké Británii.¹¹⁹

Dne 19. července 2023 společnosti Microsoft a Activision Blizzard oznámili prodloužení původního termínu dokončení akvizice z 18. července na 18. října 2023, aby získaly více času na vyjednávání s britským úřadem CMA.

Dne 22. srpna téhož roku předložily společnosti Activision Blizzard a Microsoft CMA nový návrh dohody, poté co úřad potvrdil, že původní dohodu zablokuje. Microsoft ve svém blogovém příspěvku uvedl, že nová dohoda představuje podstatně odlišnou transakci podle britského práva oproti původnímu návrhu z roku 2022.

¹¹⁷ *Microsoft and Activision: Where Things Stand*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.jdsupra.com/legalnews/microsoft-and-activision-where-things-6520363/>. [cit. 2023-12-03].

¹¹⁸ WARREN, Tom. *Microsoft's Activision Blizzard deal approved by UK regulators*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/10/13/23796552/microsoft-activision-blizzard-cma-approval-uk>. [cit. 2023-12-03].

¹¹⁹ WARREN, Tom. *FTC appeals its loss to Microsoft in Activision Blizzard case*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/7/12/23791274/ftc-microsoft-activision-blizzard-appeal>. [cit. 2023-12-03].

Společnost také informovala, že o restrukturalizované transakci byl britský úřad CMA informován a očekává, že proces přezkoumání bude dokončen před novým termínem fúze stanoveným na 18. října.¹²⁰

Nová dohoda zahrnovala klíčovou smlouvu o převodu práv na streamování her Activision Blizzard na PC a konzole na společnost Ubisoft, dalšího významného vývojáře a vydavatele her, na dobu 15 let. Tato dohoda umožnila Ubisoftu nabízet hry Activision Blizzard v cloudových službách, které nevyužívají operační systém Windows. Britský úřad následně oznámil, že bude novou dohodu považovat za zcela nový návrh a nakonec 13. října téhož roku udělil fúzi povolení.¹²¹

Změna v základní struktuře transakce mezi společností Microsoft a Activision Blizzard vyvolala otázky týkající se potřeby nového schválení dohody na trzích, které již dříve vyjádřily souhlas. V reakci na tuto situaci mluvčí Evropské unie v srpnu tohoto roku naznačil, že Evropská komise pečlivě zvažuje, zda změny provedené ve Velké Británii vyžadují nové oznámení nebo schválení ze strany Komise. Nicméně, v říjnu bylo oznámeno, že Evropská komise nepovažuje za nutné znovu prošetřovat aktualizovanou dohodu.¹²²

Toto rozhodnutí naznačuje, že změny v transakci nevyžadují další regulační zásahy ze strany Evropské unie, což může být považováno za pozitivní signál pro obě společnosti v procesu dokončování akvizice.

8.1 Výhody a nevýhody akvizice

Výhody

¹²⁰ ŠIMIC, Ivan. *Microsoft's Activision Blizzard acquisition: How did it happen?* Online. 2023. Dostupné z: <https://esportsinsider.com/2023/10/microsoft-activision-blizzard-acquisition#:~:text=On%20August%202022%2C%20Activision%20Blizzard,indeed%20block%20the%20original%20deal.> [cit. 2023-12-03].

¹²¹ D'AMATO, Lee. *What Microsoft's Activision Blizzard Deal Really Means.* Online. 2023. Dostupné z: <https://screenrant.com/microsoft-acquisition-activision-blizzard-deal-explained-ftc-ruling/>. [cit. 2023-12-03].

¹²² *Microsoft, Activision Blizzard deal won't face EU scrutiny, claim reports.* Online. 2023. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/uk/microsoft-activision-blizzard-deal-wont-face-eu-scrutiny-claim-reports/articleshow/104377933.cms>. [cit. 2023-12-03].

- a) **Rozšíření Xbox Ekosystému:** Akvizice Activision Blizzard by významně posílila herní ekosystém společnosti Microsoft. Integrace populárních videoher jako Call of Duty, World of Warcraft a Overwatch by rozšířila portfolio Xbox herních studií a nabídla by hráčům na platformách Xbox a PC širší spektrum herních zážitků.¹²³
- b) **Exkluzivní tituly:** Microsoft by mohl rozhodnout o exkluzivitě některých titulů Activision Blizzard pro své platformy. Tato strategie by mohla změnit dynamiku trhu a přilákat více hráčů k Xboxu nebo PC, což by mohlo zvýšit prodej hardwaru a předplatného služeb jako Xbox Game Pass.
- c) **Inovace v multiplatformním hraní:** Microsoft již projevil zájem o multiplatformní hraní, což umožňuje hráčům na různých zařízeních hrát společně. Akvizice by mohla tento trend dále posílit a nabídnout hráčům více možností pro spojení napříč různými platformami.
- d) **Dlouhodobá stabilita pro vývojáře:** Stablní finanční zázemí společnosti Microsoft by mohlo přinést výhody vývojářům v Activision Blizzard. Větší finanční zdroje a tvůrčí svoboda by mohly snížit tlak na rychlé vydávání her za účelem krátkodobých zisků.¹²⁴
- e) **Potenciál pro zlepšení v celém odvětví:** Akvizice by mohla nastavit nové standardy v herním průmyslu, zejména co se týče spravedlivých pracovních postupů, lepšího zacházení s vývojáři a zlepšení pracovních podmínek. Microsoft by mohl být v tomto ohledu průkopníkem.
- f) **Větší diverzita a inkluze:** Activision Blizzard čelil kritice kvůli obviněním ze sexuálního obtěžování a diskriminace. Společnost byla obviněna z podpory toxického a nepřátelského pracovního prostředí pro své zaměstnance –

¹²³ *What are some potential benefits and drawbacks for consumers and workers resulting from Microsoft's acquisition of Activision Blizzard?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-are-some-potential-benefits-and-drawbacks-for-consumers-and-workers-resulting-from-Microsofts-acquisition-of-Activision-Blizzard>. [cit. 2023-12-03].

¹²⁴ *What are some potential benefits and drawbacks for consumers and workers resulting from Microsoft's acquisition of Activision Blizzard?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-are-some-potential-benefits-and-drawbacks-for-consumers-and-workers-resulting-from-Microsofts-acquisition-of-Activision-Blizzard>. [cit. 2023-12-03].

zejména ženy a menšiny.¹²⁵ Například, Activision Blizzard čelil právním výzvám ze strany státu Kalifornie a Federální obchodní komise Spojených států amerických, tyto žaloby poukázaly na závažné problémy v pracovní kultuře a managementu společnosti, což vyvolalo veřejnou a regulační pozornost na její interní politiky a postupy.¹²⁶

Akvizicí by Microsoft mohl implementovat své zásady a postupy pro řešení těchto problémů, podporovat rozmanitější a inkluzivnější firemní kulturu. To by mohlo zlepšit pracovní podmínky a morálku zaměstnanců Activision Blizzard a zároveň zvýšit reprezentaci a citlivost jejich her, což by bylo přínosem pro hráče, kteří preferují podporovat etičtější a odpovědnější herní společnosti.

Nevýhody

- a) Obavy z monopolu:** Akvizice společnosti Activision Blizzard společností Microsoft vyvolává obavy z rostoucího monopolního postavení společnosti na herním trhu. Monopol může omezit hospodářskou soutěž, což by mohlo vést k menšímu výběru pro spotřebitele a omezení inovací.¹²⁷
- b) Ztráta neutrality platformy:** Exkluzivita her pro platformy společnosti Microsoft by mohla vytvořit rozdělení mezi hráči, kteří preferují jiné platformy, jako jsou PlayStation nebo Nintendo Switch, což by mohlo vést k rozštěpení herní komunity.
- c) Kulturní střety:** společnost Activision Blizzard má svou specifickou firemní kulturu, a její integrace do společnosti Microsoft může přinést výzvy. Rozdíly v firemních kulturách mohou ovlivnit vývoj her a vést k odchodu talentovaných pracovníků.

¹²⁵ Court Approves EEOC's \$18 Million Settlement with Activision Blizzard. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.eeoc.gov/newsroom/court-approves-eeocs-18-million-settlement-activision-blizzard>. [cit. 2023-12-07].

¹²⁶ BROWNING, Kellen. *Activision Blizzard Is Sued by California Over Workplace Culture*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2021/07/21/business/activision-blizzard-california-lawsuit.html>. [cit. 2023-12-07].

¹²⁷ FREE, Joshua. *Will the Microsoft and Activision/Blizzard Deal Be Good or Bad for Gamers?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.makeuseof.com/is-microsoft-and-activisionblizzard-deal-good-or-bad-for-gamers/>. [cit. 2023-12-03].

- d) Zvýšení cen her:** S menším počtem hlavních hráčů na trhu může dojít k menšímu konkurenčnímu tlaku na ceny, což by mohlo vést k vyšším cenám her pro spotřebitele.¹²⁸
- e) Pokles kvality:** Existují obavy, že pod vedením společnosti Microsoft by se mohlo snížit zaměření na kreativitu a inovace ve prospěch zisku, což by mohlo mít negativní dopad na kvalitu her.¹²⁹
- f) Regulační kontrola:** Akvizice čelí přezkumu regulačními orgány v různých jurisdikcích, včetně USA, UK, EU a Číny. FTC podala žalobu na zablokování dohody z důvodů antimonopolních obav, tvrdíc, že akvizice poškodí hospodářskou soutěž a inovace na herním trhu a sníží výběr pro spotřebitele. Dohoda může také narazit na odpor od ostatních herních společností, které se obávají ztráty tržního podílu nebo přístupu k hrám Activision Blizzard.¹³⁰ FTC podala žalobu proti akvizici Activision Blizzard společností Microsoft z důvodů, které se týkají antimonopolních zákonů. FTC argumentuje, že tato dohoda by mohla negativně ovlivnit hospodářskou soutěž a inovace v herním průmyslu, což by vedlo k omezení možností pro spotřebitele.¹³¹
- g) Odpor ze strany hráčů:** Akvizice Activision Blizzard společností Microsoft by mohla narazit na odpor u části hráčské komunity, zejména těch, kteří jsou věrní hrám nebo platformám Activision Blizzard. Někteří hráči mohou vyjadřovat skepsi ohledně toho, jak převzetí ovlivní jejich herní zážitek. Obavy mohou vznikat zejména u těch, kteří preferují hraní her Activision Blizzard na jiných platformách, jako jsou PlayStation nebo Nintendo, a ne na

¹²⁸ FREE, Joshua. *Will the Microsoft and Activision/Blizzard Deal Be Good or Bad for Gamers?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.makeuseof.com/is-microsoft-and-activisionblizzard-deal-good-or-bad-for-gamers/>. [cit. 2023-12-03].

¹²⁹ CRIDER, Michael. *Microsoft buys Activision, maker of Diablo, Warcraft, and Call of Duty, for \$69 billion.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.pcworld.com/article/2105164/microsoft-takes-a-victory-lap-as-uk-approves-activision-purchase.html>. [cit. 2023-12-03].

¹³⁰ KHARPAL, Arjun. *Microsoft's \$69 billion Activision Blizzard takeover approved by UK, clearing way for deal to close.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2023/10/13/microsoft-activision-blizzard-takeover-approved-by-uk-regulator-cma.html>. [cit. 2023-12-07].

¹³¹ WARREN, Tom. *FTC appeals its loss to Microsoft in Activision Blizzard case.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/7/12/23791274/ftc-microsoft-activision-blizzard-appeal>. [cit. 2023-12-03].

Xboxu nebo PC.¹³² Hráči mohou mít také obavy z potenciálního vlivu společnosti Microsoft na kreativní rozhodnutí nebo umělecké směřování společnosti Activision Blizzard. Existuje obava, že Microsoft by mohl zasahovat do herního designu, což by mohlo ovlivnit originalitu a kvalitu her. Další obavy se týkají obchodních praktik firmy Microsoft, jako je možné zvyšování cen, zavádění mikrotransakcí, nebo odstraňování oblíbených funkcí.¹³³

Tato dohoda by mohla vést k tomu, že někteří hráči se odvrátí od her Activision Blizzard a hledají alternativy u jiných herních společnostech nebo platform. Tento odpor by mohl mít dopad na loajalitu zákazníků a celkový obraz obou společností v očích hráčské komunity.

8.2 Soudní spory a schválení akvizice

Po udělení schválení akvizice byla tato transakce podrobena přezkumu ze strany řady národních antimonopolních úřadů. Významným krokem bylo brzké schválení ze strany Evropské komise a Čínské státní správy pro tržní regulaci, což naznačuje jejich souhlas s touto akvizicí.¹³⁴ FTC) a britský úřad CMA podaly formální námítky proti této akvizici. Společnost Sony vyjádřila kritiku vzhledem k obavám, že Microsoft by mohl učinit hru Call of Duty exkluzivní pro platformu Xbox, přestože Microsoft se zavázal k zachování neexkluzivity alespoň do roku 2033.¹³⁵

¹³² *Update on the Activision Blizzard and Microsoft Merger*. Online. 2022. Dostupné z: <https://newsroom.activisionblizzard.com/p/update-on-the-activision-blizzard>. [cit. 2023-12-07].

¹³³ SMALLEY, Eric. *Microsoft purchase of Activision Blizzard won't clean up gamer culture overnight: 5 essential reads about sexual harassment and discrimination in gaming and tech*. Online. 2022. Dostupné z: <https://theconversation.com/microsoft-purchase-of-activision-blizzard-wont-clean-up-gamer-culture-overnight-5-essential-reads-about-sexual-harassment-and-discrimination-in-gaming-and-tech-175202>. [cit. 2023-12-07].

¹³⁴ SIMIC, Ivan. *Microsoft's acquisition of Activision Blizzard approved in China*. Online. 2023. Dostupné z: <https://esportsinsider.com/2023/05/microsoft-activision-blizzard-china>. [cit. 2023-12-05].

¹³⁵ HARMÁČEK, Václav. *Dokonáno jest: koupě Activision Blizzard Microsoftem je dokončena*. Online. 2023. Dostupné z: <https://pres.upmedia.cz/zpravy/dokonano-jest-koupe-activision-blizzard-microsoftem-je-dokoncena>. [cit. 2023-12-05].

FTC stáhla svou žádost po tom, co soudní rozhodnutí neshledalo jejich antimonopolní argumenty dostatečně přesvědčivými pro zablokování akvizice. Mezitím Microsoft nabídl, že přenesou svou podporu cloudových her pro hry Activision Blizzard na deset let společnosti Ubisoft, aby tak uklidnil britský Úřad pro hospodářskou soutěž a trhy.

Záměr Microsoftu provést akvizici Activision Blizzard vyvolal potenciální antimonopolní obavy jak ve Spojených státech, tak i v zahraničí. FTC 31. ledna 2022 oznámila, že dohodu přezkoumá, přestože akvizice jsou obvykle přezkoumávány ministerstvem spravedlnosti. Tento krok je součástí širšího trendu regulace velkých technologických společností – Big Tech.¹³⁶ Senátoři Elizabeth Warren, Bernie Sanders, Sheldon Whitehouse a Cory Booker, známí svým kritickým postojem k velkým technologickým společnostem, naléhali na předsedkyni FTC, Linu Khan, aby akvizici důkladně prošetřila.¹³⁷ V září 2022 britský Úřad pro hospodářskou soutěž a trhy naznačil, že může zahájit formální vyšetřování společnosti Microsoft, pokud nebude schopna řešit vzniklé obavy.

Dne 20. července 2023, FTC formálně stáhla svou výzvu proti akvizici, avšak následně oznámila záměr znovu otevřít případ. FTC obnovila své vyšetřování akvizice dne 27. září 2023, přestože nebyla schopna transakci zablokovat.¹³⁸

Microsoft úspěšně uzavřel dohodu o akvizici společnosti Activision Blizzard dne 13. října 2023 po obdržení souhlasu od většiny mezinárodních regulačních orgánů. Navzdory uzavření dohody FTC pokračovala ve svých soudních sporech a v

¹³⁶ *FTC to review Microsoft's \$68.7 billion deal for Activision - Bloomberg News*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/technology/us-ftc-review-microsoft-deal-activision-bloomberg-news-2022-02-01/>. [cit. 2023-12-05].

¹³⁷ CARPENTER, Nicole. *Senators push for FTC review of Microsoft and Activision's \$69B deal*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.polygon.com/23006125/microsoft-activision-blizzard-ftc-review-us-senators>. [cit. 2023-12-05].

¹³⁸ *FTC revives Microsoft-Activision deal challenge*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.spokesman.com/stories/2023/sep/27/ftc-revives-microsoft-activision-deal-challenge/>. [cit. 2023-12-05].

případě úspěchu by mohla požadovat od společnosti Microsoft určité ústupky nebo urovnání.¹³⁹

8.2.1 Evropská komise

Po obdržení formálního oznámení od společnosti Microsoft dne 30. září 2022 zahájila Evropská komise (EC) první fázi přezkumu akvizice podle právních předpisů Evropské unie o akvizicích. V rámci tohoto procesu EC rozeslala dotazníky několika subjektům z herního průmyslu, aby získala informace o potenciálním dopadu akvizice na jejich podnikání, včetně otázek týkajících se možnosti, že by Microsoft mohl v budoucnu omezit přístup konkurentů k hrám Activision Blizzard.¹⁴⁰ Dne 8. listopadu 2022 EC oznámila, že provede podrobnější přezkum akvizice, aby zajistila, že herní ekosystém zůstane dynamický a konkurenceschopný ve prospěch uživatelů v rychle se vyvíjejícím odvětví.¹⁴¹ EC podala formální stížnost proti akvizici dne 3. února 2023. V této stížnosti EC vyjádřila obavy, že Microsoft by mohl být motivován k omezení přístupu k populární franšize Call of Duty od Activision, což by mohlo vést k omezení hospodářské soutěže na trzích distribuce videoher pro konzole a počítače, což by mohlo mít za následek vyšší ceny, nižší kvalitu a menší množství inovací pro distributory konzolových her, což by mohlo být přeneseno na spotřebitele. Microsoft se setkal s regulačními orgány EC dne 21. února a oznámil, že uzavřel desetiletou smlouvu s Nintendo o uvedení Call of Duty na tuto platformu spolu s Xboxem, stejně jako samostatnou desetiletou smlouvu, která umožňuje

¹³⁹ GREENE, Jeena. *Microsoft-Activision is a done deal – but what if the FTC still wins? Ask Whole Foods*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/legal/transactional/column-microsoft-activision-is-done-deal-what-if-ftc-still-wins-ask-whole-foods-2023-10-19/>. [cit. 2023-12-05].

¹⁴⁰ *Summary of Commission Decision of 15 May 2023 declaring a concentration compatible with the internal market and the functioning of the EEA Agreement*. Online. 2022. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023M10646\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023M10646(02)). [cit. 2023-12-05].

¹⁴¹ *Case M.10646 – MICROSOFT / ACTIVISION BLIZZARD*. Online. 2022. Dostupné z: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases1/202330/M_10646_9311516_7443_3.pdf. [cit. 2023-12-05].

zahrnutí Call of Duty a dalších her první strany Microsoftu do streamovací služby Nvidia GeForce Now.¹⁴²

Dne 15. května 2023 Evropská komise akvizici schválila. Mezi ústupky, které Microsoft nabídl, patřily dohody umožňující hraní her Activision Blizzard na cloudových herních službách, a bylo ujištěno, že to pomůže tomuto sektoru setrvale růst. Evropská komise odmítla obavy z exkluzivity platformy, protože Microsoft měl finanční důvody pro udržení Call of Duty na různých platformách.¹⁴³ Navzdory tomu, že Sony má kapacitu konkurovat prostřednictvím vlastních herních studií, Evropská komise potvrdila, že změny provedené za účelem uklidnění britských regulačních orgánů byly dostatečné a další přezkum akvizice nebyl nutný. Toto rozhodnutí bylo potvrzeno před uzavřením dohody v říjnu 2023.¹⁴⁴

8.2.2 Velká Británie

Britský úřad pro ochranu hospodářské soutěže oznámil v srpnu 2022 svůj záměr provést důkladnější přezkum akvizice. Rozhodnutí první fáze, vydané 1. září 2022, naznačilo, že akvizice může vést k významnému snížení konkurence na trhu nebo trzích ve Velké Británii. Předběžná zjištění druhé fáze vyšetřování, oznámená 8. února 2023, dospěla k závěru, že akvizice by mohla vést k vyšším cenám, menšímu výběru a menší inovaci pro hráče ve Velké Británii, stejně jako k omezení konkurence v oblasti konzolových a cloudových her.¹⁴⁵ CMA doporučila, aby Activision Blizzard odprodal franšizu Call of Duty. Nicméně, po závazcích Microsoftu

¹⁴² *Microsoft to defend Activision deal at EU hearing on Feb. 21*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/markets/deals/microsoft-defend-activision-deal-eu-hearing-feb-21-2023-02-14/>. [cit. 2023-12-05].

¹⁴³ *Summary of Commission Decision of 15 May 2023 declaring a concentration compatible with the internal market and the functioning of the EEA Agreement*. Online. 2022. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023M10646\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023M10646(02)). [cit. 2023-12-05].

¹⁴⁴ *Microsoft, Activision Blizzard deal won't face EU scrutiny, claim reports*. Online. 2023. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/uk/microsoft-activision-blizzard-deal-wont-face-eu-scrutiny-claim-reports/articleshow/104377933.cms>. [cit. 2023-12-03].

¹⁴⁵ *Anticipated acquisition by Microsoft Corporation of Activision Blizzard, Inc.* Online. 2022. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63108adfe90e07293ed65210/Microsoft_Activision_Summary_phase_1_decision.pdf. [cit. 2023-12-05].

zajistit vydání Call of Duty na více platformách po dobu deseti let a po konzultacích s dalšími regulačními orgány, CMA změnila svůj postoj do konce března 2023. V prohlášení CMA uvedla, že zatímco původní analýza naznačovala, že tato strategie by byla zisková ve většině scénářů, nová data naznačují, že by tato strategie byla výrazně ztrátová za jakýchkoli možných scénářů.¹⁴⁶

Dne 26. dubna 2023 CMA formálně rozhodla proti akvizici. Mezi důvody uvedla, že Microsoft již má silnou pozici v oblasti cloudového hraní a že fúze by tuto pozici ještě posílila. CMA také uvedla, že ústupky Microsoftu, včetně desetiletých smluv na Call of Duty na jiných platformách, nebyly dostatečné k uspokojení jejich obav a vyjádřila pochybnosti o schopnosti Microsoftu přenést Call of Duty na Nintendo Switch.¹⁴⁷ CMA rovněž zakázala společnosti Microsoft v budoucnu znovu zahájit jakoukoli akvizici s Activision Blizzard, aniž by požádal o jejich předběžné schválení.

Microsoft podal odvolání proti rozhodnutí do konce května, přičemž v odvolání nastínil pět bodů vyvrácení, zejména ohledně hodnocení trhu cloudových her britským úřadem pro hospodářskou soutěž a současné pozice společnosti Microsoft na tomto trhu. Odvolací proces by mohl prodloužit potenciální dokončení akvizice až do konce roku 2023.¹⁴⁸

V pozdním srpnu 2023 oznámil Microsoft, že v případě úspěšného dokončení akvizice prodá práva na streamování her Activision Blizzard společnosti Ubisoft prostřednictvím jejich cloudové služby Ubisoft+ na dobu 15 let. Tento krok byl

¹⁴⁶ ŠIMIC, Ivan. *Microsoft's Activision Blizzard acquisition: How did it happen?* Online. 2023. Dostupné z: <https://esportsinsider.com/2023/10/microsoft-activision-blizzard-acquisition#:~:text=On%20August%2022%2C%20Activision%20Blizzard,indeed%20block%20the%20original%20deal.> [cit. 2023-12-03].

¹⁴⁷ ŠIMIC, Ivan. *Microsoft's Activision Blizzard acquisition: How did it happen?* Online. 2023. Dostupné z: <https://esportsinsider.com/2023/10/microsoft-activision-blizzard-acquisition#:~:text=On%20August%2022%2C%20Activision%20Blizzard,indeed%20block%20the%20original%20deal.> [cit. 2023-12-03].

¹⁴⁸ D'AMATO, Lee. *What Microsoft's Activision Blizzard Deal Really Means.* Online. 2023. Dostupné z: <https://screenrant.com/microsoft-acquisition-activision-blizzard-deal-explained-ftc-ruling/>. [cit. 2023-12-03].

zamýšlen jako prostředek k uklidnění úřadu CMA.¹⁴⁹ CMA poznamenala, že i když tento prodej práv na streamování zdánlivě naplnil jejich primární obavy, bude nadále pokračovat ve svém vyšetřování v rámci první fáze, které by mělo být dokončeno do prodloužené lhůty pro akvizici, stanovené na 18. října 2023.¹⁵⁰ Dne 22. září 2023 CMA uvedla, že revidovanou akvizici považuje za prozatímně schválenou. Ačkoli prodej práv na streamování uspokojil hlavní obavy CMA, zůstávaly určité omezené reziduální obavy, které bylo třeba vyřešit před konečným schválením, plánovaným na 13. října. Nakonec byly revidované podmínky akvizice britským úřadem schváleny dne 13. října 2023.¹⁵¹

V reakci na kritiku, kterou CMA obdržela za způsob, jakým řešila přezkum akvizice, oznámila v listopadu 2023, že plánuje přepracovat své postupy. Cílem těchto změn bylo zvýšit transparentnost a otevřenost vůči změnám podmínek fúze, mezi jinými aspekty.¹⁵²

8.2.3 Čína

Akvizice herního vývojáře Activision Blizzard společností Microsoft obdržela v Čínské lidové republice bezpodmínečné schválení dne 19. května 2023. Po místním vyšetřování, které neodhalilo žádné problémy s akvizicí, se Čínská lidová republika připojila k více než 30 regulačním orgánům, které již akvizici schválily.¹⁵³

¹⁴⁹ Microsoft prodal práva na streamování her Ubisoftu, chce obměkčit regulátory. Online. 2023. Dostupné z: https://www.idnes.cz/hry/novinky/microsoft-ubisoft-activision-blizzard-hry-prava-monopol-hospodarska-soutez.A230822_095237_bw-novinky_srp. [cit. 2023-12-05].

¹⁵⁰ Anticipated acquisition by Microsoft Corporation of Activision Blizzard, Inc. Online. 2022. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63108adfe90e07293ed65210/Microsoft_Activision_Summary_phase_1_decision.pdf. [cit. 2023-12-05].

¹⁵¹ D'AMATO, Lee. *What Microsoft's Activision Blizzard Deal Really Means*. Online. 2023. Dostupné z: <https://screenrant.com/microsoft-acquisition-activision-blizzard-deal-explained-ftc-ruling/>. [cit. 2023-12-03].

¹⁵² SANDLE, Paul. *Britain proposes antitrust overhaul after Microsoft-Activision case*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/legal/litigation/britain-proposes-antitrust-overhaul-after-microsoft-activision-case-2023-11-20/>. [cit. 2023-12-05].

¹⁵³ Microsoft says China approves its plan to buy video game-maker Activision Blizzard. Online. 2023. Dostupné z: <https://apnews.com/article/microsoft-activision-blizzard-china-warcraft-starcraft-be3db8d768f474a2397cdd5b5ab12fdc>. [cit. 2023-12-07].

Rozhodnutí Číny nebylo překvapivé, vzhledem k dobrým vztahům mezi společností Microsoft a Čínou a skutečnosti, že dohoda by neměla negativní dopad na zájmy země. Blizzard Entertainment má od roku 2008 licenční smlouvy se společností NetEase pro distribuci titulů videoher Activision Blizzard v Čínské lidové republice. Tyto smlouvy, jejichž platnost byla nastavena do ledna 2023, nebyly obnoveny v souladu s provozními principy a závazky Activision Blizzard vůči hráčům a zaměstnancům. Čínská lidová republika představuje pro Activision Blizzard i Microsoft důležitý a rozsáhlý trh. Bezpodmínečné schválení akvizice v Číně následuje po podobných rozhodnutích v jurisdikcích jako Evropská unie a Japonsko, čímž se celkový počet schválení dostal do 37 zemí, reprezentujících více než dvě miliardy lidí.¹⁵⁴

Activision Blizzard je známý svými úspěšnými tituly jako World of Warcraft, Call of Duty a Candy Crush, které si získaly popularitu v Čínské lidové republice. V roce 2022 však společnost přerušila své dlouhodobé partnerství s NetEase, což vedlo k pozastavení mnoha jejích her na čínském trhu a následně k soudnímu sporu ve výši 45 milionů amerických dolarů v dubnu 2023.¹⁵⁵

I když akvizice společnosti Microsoft projde, může trvat určitou dobu, než se pozastavené tituly her vrátí na čínský trh, protože bude nutné získat místního vydavatele a schválení od NPPA. V květnu tohoto roku NPPA schválila 86 herních licencí, které pokrývají tituly od předních čínských společností jako Tencent Holdings a NetEase, v rámci snahy o obnovení největšího světového trhu s videohrami.¹⁵⁶

¹⁵⁴ *Microsoft says China approves its plan to buy video game-maker Activision Blizzard.* Online. 2023. Dostupné z: <https://apnews.com/article/microsoft-activision-blizzard-china-warcraft-starcraft-be3db8d768f474a2397cdd5b5ab12fdc>. [cit. 2023-12-07].

¹⁵⁵ *China Approves Microsoft's Activision Blizzard Acquisition.* Online. 2023. Dostupné z: <https://gamerant.com/microsoft-activision-blizzard-acquisition-approvals-china/>. [cit. 2023-12-07].

¹⁵⁶ DENG, Irish. *China regulator approves 86 new video game licences in May in another sign sector is back on track.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.scmp.com/tech/article/3221459/china-regulator-approves-86-new-video-game-licences-may-another-sign-sector-back-track>. [cit. 2023-12-07].

Activision Blizzard však čelí v Číně problémům. Po skončení licenční smlouvy s NetEase v prosinci 2022 se společnost snaží najít nového místního partnera, což vedlo k pozastavení jejích titulů v zemi, včetně populárních her jako World of Warcraft a Overwatch.¹⁵⁷

8.2.4 Japonsko

Japonská komise pro spravedlivý obchod (JFTC) schválila 28. března 2023 akvizici společnosti Activision Blizzard společností Microsoft, poté co její přezkum dospěl k závěru, že akvizice pravděpodobně nepovede k podstatnému omezení hospodářské soutěže.

Přezkum zjistil, že akvizice v hodnotě 69 miliard amerických dolarů splňuje kritéria bezpečného přístavu pro vertikální obchodní integrace, jak jsou definována v japonském antimonopolním zákoně. Na základě tohoto zjištění JFTC oznámila stranám, že nevydá příkaz k zastavení nebo upuštění od smlouvy.¹⁵⁸

Rozhodnutí JFTC nezpochybnit akvizici bylo pro Microsoft vítanou zprávou, jelikož společnost vedla kampaň s cílem přesvědčit regulační orgány v různých zemích, včetně Federální obchodní komise Spojených států, že dohoda nepoškodí hospodářskou soutěž ani nezvýší náklady pro spotřebitele. Toto rozhodnutí představuje významný úspěch v úsilí společnosti Microsoft provést akvizici výrobce Call of Duty, zejména vzhledem k tomu, že hlavní opozice proti dokončení obchodu pocházela od Sony, japonské korporace.¹⁵⁹ Společnost Sony dříve vytrvale tvrdila, že exkluzivita Call of Duty Microsoftu by mohla způsobit značné problémy jak pro PlayStation, tak pro herní komunitu jako celek.

¹⁵⁷ *China Approves Microsoft's Activision Blizzard Acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://gamerant.com/microsoft-activision-blizzard-acquisition-approvals-china/>. [cit. 2023-12-07].

¹⁵⁸ *Japanese regulator JFTC won't block Microsoft's Activision Blizzard acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.gamedeveloper.com/business/japanese-regulator-jftc-won-t-block-microsoft-s-activision-blizzard-acquisition>. [cit. 2023-12-07].

¹⁵⁹ *Microsoft's Activision deal will not harm competition -Japan watchdog*. Online. 2023. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/microsofts-activision-deal-not-harm-090905829.html>. [cit. 2023-12-07].

JFTC dodala, že se nedomnívá, že by akvizice omezila dodávky na jiných platformách. Uvedla také, že existují konkurenční podniky a hry jsou distribuovány v digitálním formátu, což snižuje pravděpodobnost nedostatku kapacity dodávek.¹⁶⁰

8.2.5 Korea

Korejská komise pro spravedlivý obchod (KFTC) dne 30. května 2023 potvrdila, že schválila akvizici společnosti Activision Blizzard společností Microsoft bez jakýchkoli podmínek. KFTC prohlásila, že nemá obavy z možného omezení hospodářské soutěže, i kdyby hry Activision Blizzard byly vyráběny exkluzivně.¹⁶¹

KFTC vysvětlila, že v Jižní Koreji je popularita her Activision Blizzard relativně nízká, a proto jejich význam pro držitele platform v tomto regionu není tak kritický.¹⁶²

Antimonopolní úřad uvedl, že dohoda nebude v rozporu s příslušnými zákony Jižní Koreje a nebude poškozovat spotřebitele, protože spojené společnosti nebudou mít pozici, která by jim umožnila ovládnout korejský trh. Jižní Korea je podle regulátora čtvrtým největším herním trhem na světě po Spojených státech, Číně a Japonsku.

KFTC také poukázala na to, že jiné země mohou dospět k odlišným závěrům vzhledem k dopadu akvizice na příslušné trhy.¹⁶³

Společný tržní podíl her vyvinutých a distribuovaných společnostmi Microsoft a Activision Blizzard v Jižní Koreji je malý. Popularita hlavních her Activision Blizzard

¹⁶⁰ ROYCE, Bree. *Japan drops Microsoft/Activision-Blizzard antitrust probe as lawmakers scrutinize Japanese gaming market*. Online. 2023. Dostupné z: <https://massivelyop.com/2023/03/29/japan-drops-microsoft-activision-blizzard-antitrust-probe-as-lawmakers-scrutinize-japanese-gaming-market/>. [cit. 2023-12-07].

¹⁶¹ SCULLION, Chris. *South Korea is the latest country to approve Microsoft's Activision Blizzard acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.videogameschronicle.com/news/south-korea-is-the-latest-country-to-approve-microsofts-activision-blizzard-acquisition/>. [cit. 2023-12-08].

¹⁶² CARTER, Justin. *South Korea gives full approval to Microsoft-Activision merger*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.gamedeveloper.com/business/south-korea-gives-full-approval-to-microsoft-activision-merger>. [cit. 2023-12-07].

¹⁶³ *South Korea approves Microsoft Activision-Blizzard deal unconditionally*. Online. 2023. Dostupné z: <https://gameshorizon.com/news/south-korea-approves-microsoft-activision-blizzard-deal-unconditionally/>. [cit. 2023-12-07].

v Koreji není tak vysoká jako v zahraničí, a v zemi existuje řada populárních herních vývojářů, kteří mohou konkurovat alternativními způsoby, takže neexistuje riziko uzavření trhu, které by vyloučilo konkurenční společnosti poskytující herní služby.¹⁶⁴ KFTC zdůraznila, že i v případě exkluzivity je dopad na přeměnu spotřebitelů konkurence na předplatitele jejich služeb minimální kvůli nízké popularitě her Activision Blizzard a významnému tržnímu podílu konkurentů, takže neexistuje riziko vyloučení ze soutěže. KFTC také uvedla, že vedla diskuse s ekvivalentními úřady pro hospodářskou soutěž v jiných zemích ohledně dohody, ale poznamenala, že jejich rozhodnutí se mohou lišit, protože hry Activision Blizzard jsou v těchto regionech důležitější.¹⁶⁵

Vzhledem k tomu, že se jedná o akvizici mezi globálními společnostmi, KFTC vyměnila názory s hlavními zámořskými úřady prostřednictvím videokonferencí a shromáždila názory zúčastněných stran, včetně konkurentů, aby dospěla k závěru založenému na mnohostranné analýze dopadu na domácím trhu.¹⁶⁶

8.3 Důvody ke spojení

Hlavními faktory podporujícími dohodu jsou zejména potenciál pro generování příjmů, rozsáhlé obchodní příležitosti a využití rozsáhlých finančních rezerv společnosti Microsoft, což vede k vytváření zvýšené hodnoty.

8.3.1 Příjmy

Firma Microsoft efektivně využila technologické trendy v oblasti cloudových služeb a distribuovaného softwaru k transformaci svého modelu generování příjmů, přecházejíc z modelu založeného převážně na jednorázových platbách, jako je prodej softwarových licencí, na model založený na opakujících se příjmech, jako jsou předplatné softwaru a platform (Office365). Stabilita a rozšíření tohoto modelu

¹⁶⁴ *South Korea approves Microsoft Activision-Blizzard deal unconditionally.* Online. 2023. Dostupné z: <https://gamehorizon.com/news/south-korea-approves-microsoft-activision-blizzard-deal-unconditionally/>. [cit. 2023-12-07].

¹⁶⁵ CARTER, Justin. *South Korea gives full approval to Microsoft-Activision merger.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.gamedeveloper.com/business/south-korea-gives-full-approval-to-microsoft-activision-merger>. [cit. 2023-12-07].

¹⁶⁶ *S. Korea's antitrust regulator approves Microsoft's takeover of Blizzard.* Online. 2023. Dostupné z: <https://en.yna.co.kr/view/AEN20230530003200320>. [cit. 2023-12-07].

opakujících se příjmů jsou klíčovými faktory, které v poslední době vedly k tomu, že Microsoft byl ohodnocen agresivnějšími, tedy vyššími, násobky P/E.¹⁶⁷

Společnost Activision Blizzard by měla být efektivním doplňkem k strategii opakujících se příjmů společnosti Microsoft. Tato herní společnost využívá kombinaci modelů příjmů, ve formě měsíčního předplatného World of Warcraft a nákupů ve hře, což by mělo dobře korelovat s modelem využívání Candy Crush.¹⁶⁸

Microsoft plánuje agresivně expandovat do rychle rostoucího herního a zábavního sektoru, aniž by to narušilo jeho model opakujících se příjmů a obchodní model založený na marži.¹⁶⁹

V důsledku toho by akcie společnosti mohly těžit z potenciálního dalšího kola zvýšeného ocenění.

8.3.2 Metaverse

Jednou z dalších výhod akvizice přední herní společnosti je možnost, kterou tato dohoda poskytuje společnosti Microsoft vstoupit do soutěže o metaverse. Jako technologický gigant již Microsoft působí v klíčových segmentech, které se pravděpodobně stanou základními stavebními kameny pro rozvoj virtuální reality a souvisejících technologií, včetně cloudových služeb, herního hardwaru a dalších spotřebitelských zařízení, jako je například řada Surface. Herní IP by měla být cenným doplňkem k portfoliu metaverse společnosti Microsoft.¹⁷⁰

¹⁶⁷ DRURY, Keithen. *Microsoft's Stock Is About to Get Cheaper Thanks to the Activision Blizzard Deal. Should You Buy?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.nasdaq.com/articles/microsofts-stock-is-about-to-get-cheaper-thanks-to-the-activision-blizzard-deal.-should>. [cit. 2023-12-03].

¹⁶⁸ CRIDER, Michael. *Microsoft buys Activision, maker of Diablo, Warcraft, and Call of Duty, for \$69 billion.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.pcworld.com/article/2105164/microsoft-takes-a-victory-lap-as-uk-approves-activision-purchase.html>. [cit. 2023-12-03].

¹⁶⁹ NOVET, Jordan. *Microsoft closes \$69 billion acquisition of Activision Blizzard after lengthy regulatory review.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2023/10/13/microsoft-closes-activision-blizzard-deal-after-regulatory-review.html>. [cit. 2023-12-03].

¹⁷⁰ ANDERSEN, Derek. *Microsoft's Activision buy may see more metaverse in the office and crypto in gaming.* Online. 2023. Dostupné z: <https://cointelegraph.com/news/microsoft-activision-buy-metaverse-office-crypto-gaming>. [cit. 2023-12-03].

Představa o tom, co metaverse nakonec bude představovat, je v současné době stále nejasná. Podobně jako u jiných vznikajících technologií, se očekává, že revoluce internetu 3.0 bude mít v počáteční fázi mnoho různých podob, než se objeví nějaký dominantní a široce přijímaný koncept.¹⁷¹

Internet 3.0, někdy nazýván jako Web 3.0, představuje evoluci internetu od statických stránek (Web 1.0) a interaktivních sociálních médií (Web 2.0) k plně ponořeným, interaktivním a prostorově orientovaným online zkušenostem.

8.3.3 Větší peněžní hotovost

K 30. září 2023 Microsoft disponoval více než 143 miliardami dolarů v hotovosti a krátkodobých investicích, což výrazně převyšuje jeho celkový dluh ve výši okolo 67 miliard dolarů.¹⁷²

Však ještě významnější, než samotná hotovost jsou příležitosti, které tyto finanční zdroje mohou nabídnout v kontextu budoucích výnosů a peněžních toků. Čím bohatší jsou tyto zdroje, tím vyšší je očekávaný růst a tím větší násobek hodnoty mohou akcie dosáhnout. Z tohoto důvodu se považuje akvizice Activision Blizzard společností Microsoft za potenciálně výhodnou jak pro Microsoft, tak pro jeho akcionáře.

Existuje důvěra, že silné obchodní základy herní společnosti činí tuto dohodu ještě atraktivnější.¹⁷³ Activision Blizzard již generuje významné množství zisků a hotovosti. Očekává se, že tyto finanční ukazatele by se mohly pod vedením společnosti Microsoft ještě dále zlepšit, a to díky synergiím v oblasti výnosů a nákladů.

¹⁷¹ *The Fight for the Online Future: What Microsoft's Purchase of Activision Blizzard Really Means*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.lbbonline.com/news/the-fight-for-the-online-future-what-microsofts-purchase-of-activision-blizzard-really-means>. [cit. 2023-12-03].

¹⁷² *Microsoft SEC Filings*. Online. Microsoft. 2023. Dostupné z: <https://microsoft.gcs-web.com/static-files/4e5003fb-8a87-4f92-bfda-8738cc094cef>. [cit. 2023-12-21].

¹⁷³ JONES, Rachyl. *Satya Nadella added \$63 billion in market value for Microsoft with a 'poker move for the ages'*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fortune.com/2023/11/20/satya-nadella-63-billion-market-value-microsoft-openai-poker-move/>. [cit. 2023-12-03].

8.4 Budoucnost akvizice Activision Blizzard společností Microsoft

V důsledku této dohody se Microsoft stane vlastníkem všech vývojářských týmů spadajících pod společnost Activision Blizzard. To zahrnuje týmy jako Activision Publishing, Blizzard Entertainment a King, přičemž posledně jmenovaný je známý díky své populární mobilní sérii Candy Crush. Součástí akvizice jsou také dceřiné společnosti jako Treyarch, Infinity Ward, Raven Software, Sledgehammer Games, High Moon Studios, Beenox, Toys for Bob, Activision Shanghai Studio, Solid State Studios, Demonware, Digital Legends a Major League Gaming. Microsoft nyní vlastní také práva na všechny dříve vydané hry.¹⁷⁴

Během soudního procesu s FTC byla klíčovou otázkou exkluzivita Call of Duty po dokončení dohody. Microsoft se zavázal, že nové hry Call of Duty budou dostupné na PC, PlayStation 4, PS5, Xbox One a Xbox Series X/S.¹⁷⁵

Microsoft navíc podepsal dohodu s Nintendo, aby v průběhu následujících 10 let přinesl Call of Duty na platformy Switch a budoucí platformy Nintendo. Očekává se, že Call of Duty bude dostupné na Steam, přestože Valve odmítlo podepsat smlouvu s Microsoftem, která by toto zaručila.¹⁷⁶

Je pravděpodobné, že hry Activision Blizzard se po dokončení dohody objeví v cloudových herních službách, i když Microsoft nebude mít nad tímto procesem kontrolu. Během procesu akvizice Microsoft uzavřel veřejné smlouvy s Nvidia, Boosteroid, Ubitus a EE na podporu jejich cloudových služeb s hrami Activision Blizzard.¹⁷⁷ Pro schválení akvizice britským úřadem CMA musel Microsoft předat

¹⁷⁴ RICHTER, Tomáš. *Microsoft může koupit Activision Blizzard. Miliardová herní akvizice dostala zelenou*. Online. 2023. Dostupné z: <https://intelligentnisvet.cz/clanky/microsoft-muze-koupit-activision-blizzard-miliardova-herni-akvizice-dostala-zelenou>. [cit. 2023-12-03].

¹⁷⁵ *Microsoft Paid Billions for Call of Duty. Its Latest Sequel Is a Rare Misfire*. Online. 2023. Dostupné z: <https://themessenger.com/tech/call-of-duty-modern-warfare-reviews-microsoft-activision-blizzard-xbox>. [cit. 2023-12-03].

¹⁷⁶ *How Microsoft's Activision Blizzard Deal Is Transformative*. Online. 2023. Dostupné z: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-microsofts-buy-of-activision-blizzard-is-transformative/>. [cit. 2023-12-03].

¹⁷⁷ WARNER, Sara. *The Microsoft / Activision saga - a real game changer?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.mills-reeve.com/insights/blogs/technology/november-2023/the-microsoft-activision-saga-a-real-game-changer>. [cit. 2023-12-03].

práva na cloudové hry pro hry Activision Blizzard společnosti Ubisoft. I když se očekává, že v nadcházejících letech dojde k nárůstu her Activision Blizzard v cloudových službách, bude to společnost Ubisoft, která bude mít nad tímto procesem kontrolu. Dohoda zahrnuje všechny současné a budoucí hry Activision Blizzard vydané v průběhu následujících 15 let.¹⁷⁸

Lze tedy očekávat, že mnoho her Activision Blizzard se objeví na Xbox Game Pass, i když to nemusí nastat okamžitě.¹⁷⁹

I přes to, že akvizice Activision Blizzard byla oficiálně schválená, soudní spory kolem ní stále mohou pokračovat. Vzhledem k vertikální povaze akvizice a plánům společnosti Microsoft na určité změny v rámci Activision Blizzard by nebylo nejtěžší vrátit zpět některé aspekty dohody.¹⁸⁰

Ačkoliv je akvizice pro herní průmysl monumentální, z krátkodobého hlediska nemusí mít nákup významný dopad, pokud se nepoužívají mnoho cloudových herních služeb. Očekává se, že v nadcházejících měsících se objeví více titulů Activision Blizzard na Xbox Game Pass a dalších cloudových herních službách, což by mohlo vést k posunu moci v odvětví.

8.5 Ochrana spotřebitele

8.5.1 Velká Británie

Britský úřad CMA zablokoval navrhovanou akvizici Activision Blizzard společností Microsoft kvůli obavám, že dohoda by mohla negativně ovlivnit budoucnost rychle

¹⁷⁸ O'CONNOR, Daniel. *Activision Blizzard Games on Ubisoft+: What You Need to Know*. Online. 2023. Dostupné z: <https://news.ubisoft.com/en-us/article/wy4gKUmOdRRoO5UvIr8CA/activision-blizzard-games-on-ubisoft-what-you-need-to-know>. [cit. 2023-12-03].

¹⁷⁹ ENDICOTT, Sean. *Xbox CEO explains why Activision Blizzard Games aren't on Game Pass yet*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.windowscentral.com/gaming/xbox/microsoft-just-purchased-activision-blizzard-how-long-until-call-of-duty-and-other-abk-games-make-it-to-game-pass>. [cit. 2023-12-03].

¹⁸⁰ NYLEN, Leah. *FTC to Pause Microsoft Merger Trial, Opening Door to Settlement Talks*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.bnnbloomberg.ca/ftc-to-pause-microsoft-merger-trial-opening-door-to-settlement-talks-1.1948514>. [cit. 2023-12-03].

se rozvíjejícího trhu cloudových her ve Velké Británii. Tento krok by mohl v nadcházejících letech vést ke snížení inovací a omezení výběru pro britské hráče.

Konečné rozhodnutí zabránit dohodě bylo učiněno poté, co navrhované řešení od společnosti Microsoft nebylo schopno účinně řešit obavy v oblasti cloudových her.¹⁸¹

Britský trh cloudových her zažívá rychlý růst, s více než trojnásobným nárůstem aktivních uživatelů cloudových her od začátku roku 2021 do konce roku 2022.¹⁸²

Microsoft má silnou pozici v oblasti cloudových herních služeb, a důkazy, které CMA shromáždila, naznačují, že Microsoft by mohl považovat za komerčně výhodné, aby hry Activision Blizzard byly exkluzivní pro jeho vlastní cloudovou herní službu.

Microsoft již představuje odhadem 60–70 % globálních cloudových herních služeb a má další silné stránky v cloudovém hraní díky vlastnictví Xboxu, předního operačního systému pro PC a globální infrastruktury cloud computing.¹⁸³

Dohoda by posílila výhodu společnosti Microsoft na trhu tím, že by mu dala kontrolu nad důležitým herním obsahem, jako je Call of Duty, Overwatch a World of Warcraft. Důkazy naznačují, že nebýt akvizice, Activision Blizzard by v dohledné době začal poskytovat hry prostřednictvím cloudových platform.

Cloudové hry umožňují britským hráčům vyhnout se nákupu drahých herních konzolí a počítačů a poskytují jim větší flexibilitu a možnost volby, jak budou hrát. Umožnění firmě Microsoft zaujmout tak silnou pozici na trhu cloudových her právě

¹⁸¹ *Anticipated acquisition by Microsoft Corporation of Activision Blizzard, Inc.* Online. 2022.

Dostupné

z: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63108adfe90e07293ed65210/Microsoft_Activision_Summary_phase_1_decision.pdf. [cit. 2023-12-05].

¹⁸² *Microsoft's Cloud Gaming Dreams Are Falling Apart.* Online. 2023. Dostupné

z: <https://www.wired.co.uk/article/microsoft-activision-blizzard-deal-blocked>. [cit. 2023-12-07].

¹⁸³ ŠIMIC, Ivan. *Microsoft's Activision Blizzard acquisition: How did it happen?* Online. 2023.

Dostupné z: <https://esportsinsider.com/2023/10/microsoft-activision-blizzard-acquisition#:~:text=On%20August%2022%2C%20Activision%20Blizzard,indeed%20block%20the%20original%20deal>. [cit. 2023-12-03].

v době, kdy trh začíná rychle růst, by mohlo ohrozit inovace, které jsou pro rozvoj těchto příležitostí klíčové.¹⁸⁴

Microsoft předložil návrh na řešení některých z těchto obav, který CMA důkladně prozkoumala. Navrhovaný opravný prostředek stanovil požadavky, které upravují, jaké hry musí Microsoft nabízet na jaké platformy a za jakých podmínek po dobu deseti let.¹⁸⁵

Nápravné prostředky navržené v rámci akvizice jsou charakterizovány jako behaviorální, jelikož se zaměřují na regulaci chování firem zapojených do akvizice. Tyto prostředky vyžadují, aby se firmy chovaly způsobem, který může být v rozporu s jejich obchodními zájmy. Tím pádem představují určitý druh kontinuální regulace sektoru, která nahrazuje tržní síly na rostoucím a dynamickém trhu regulovanými povinnostmi, jež dohlíží a vynucuje britský úřad pro hospodářskou soutěž.¹⁸⁶

Návrh od společnosti Microsoft obsahoval několik významných nedostatků vzhledem k rychle se rozvíjející povaze cloudových herních služeb:

- 1) Nedostatečně pokrýval různé obchodní modely cloudových herních služeb, včetně předplatitelských služeb pro více her.
- 2) Nebyl dostatečně přístupný pro poskytovatele, kteří by si přáli nabízet verze her na operačních systémech PC jiných než Windows.
- 3) Unifikoval podmínky, za kterých jsou hry dostupné, namísto toho, aby byly určovány dynamikou a kreativitou hospodářské soutěže na trhu.¹⁸⁷

¹⁸⁴ CHAN, Kelvin. *Microsoft vows to fight to preserve the biggest tech acquisition ever, saying the UK has a 'flawed understanding of this market'*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fortune.com/2023/04/26/microsoft-activision-blizzard-69-billion-biggest-tech-acquisition-ever-blocked/>. [cit. 2023-12-07].

¹⁸⁵ *UK regulator says it may clear Microsoft's new Activision Blizzard takeover offer*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnn.com/2023/09/22/uk-regulators-say-may-clear-microsofts-new-activision-takeover-deal.html>. [cit. 2023-12-07].

¹⁸⁶ *UK regulator says it may clear Microsoft's new Activision Blizzard takeover offer*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnn.com/2023/09/22/uk-regulators-say-may-clear-microsofts-new-activision-takeover-deal.html>. [cit. 2023-12-07].

¹⁸⁷ *UK Regulator Gives Preliminary Approval of Modified Microsoft-Activision Deal*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/uk-regulator-gives-preliminary-approval-of-modified-microsoft-activision-deal-7973295>. [cit. 2023-12-07].

Vzhledem k tomu, že náprava se vztahuje pouze na definovanou sadu her Activision Blizzard, které lze streamovat pouze v definované sadě cloudových herních služeb a zakoupeny v definované sadě internetových obchodů, existují významná rizika neshod a konfliktů mezi společností Microsoft a poskytovateli cloudových herních služeb, zejména během desetiletého období na rychle se měnícím trhu.¹⁸⁸

Přijetí nápravy od společnosti Microsoft by nevyhnutelně vyžadovalo určitý stupeň regulačního dohledu ze strany úřadu CMA. Naopak, zabránění akvizice by umožnilo tržním silám pokračovat v činnosti a utvářet vývoj cloudového hraní bez tohoto regulačního zásahu.¹⁸⁹

Britský úřad pro ochranu hospodářské soutěže pečlivě zvažoval, zda přínos dostupnosti obsahu Activision Blizzard na Game Pass převáží škody, které by spojení způsobilo konkurenci v cloudových hrách ve Velké Británii. Nakonec úřad CMA dospěl k závěru, že tato nová platební možnost, i když je pro některé zákazníky výhodná, by nepřevážila celkové poškození hospodářské soutěže vyplývající z akvizice, zejména s ohledem na motivaci společnosti Microsoft zvýšit náklady na Game Pass.¹⁹⁰

8.5.2 Spojené státy americké

Federální obchodní komise (FTC) se pokusila zabránit Microsoftu v akvizici předního vývojáře videoher Activision Blizzard a jeho herních franšíz, jako je Call of Duty. FTC tvrdila, že obchod v hodnotě 69 miliard dolarů, který je největším v historii Microsoftu, by umožnil společnosti potlačit konkurenty jejich herních konzolí Xbox a

¹⁸⁸ UK Regulator Gives Preliminary Approval of Modified Microsoft-Activision Deal. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/uk-regulator-gives-preliminary-approval-of-modified-microsoft-activision-deal-7973295>. [cit. 2023-12-07].

¹⁸⁹ LOMAS, Natasha. *Microsoft-Activision: UK looks poised to clear restructured deal*. Online. 2023. Dostupné z: https://techcrunch.com/2023/09/22/microsoft-activision-restructured-deal-cma/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAFjstVDi2RxqKGmVI3QyXbsCHCQDtROf9PfkqXiitxOwA20dmOldFJmnrRm0Eq8XN1ZO8wKjdlw1INdToAk59XlntyDkWD6MEswgY8T--FkQxYnnWfZ4kpcho8Hvy5woTK18dxH7Qlk-ypjjKBUC9YAmJnhwfhT3RF_q5f8pyx. [cit. 2023-12-07].

¹⁹⁰ GEMMELL, Katharine. *Microsoft's Activision Deal Set to Clear Final UK Hurdle*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-09-22/microsoft-s-activision-deal-set-to-get-uk-s-cma-approval?embedded-checkout=true>. [cit. 2023-12-07].

jejího rychle rostoucího předplatitelského obsahu a podnikání v oblasti cloudových her. FTC poukázala na historii firmy Microsoft v získávání a využívání cenného herního obsahu k potlačení konkurence, včetně jeho akvizice společnosti ZeniMax.¹⁹¹

Microsoft se rozhodl vyrobit několik titulů Bethesda, včetně exkluzivit Starfield a Redfall, navzdory ujištěním, které dal evropským antimonopolním úřadům, že nemá žádnou motivaci zdržovat hry z konkurenčních konzolí.

Microsoft již v minulosti ukázal, že má schopnost odepírat obsah svým herním rivalům. FTC se snažila zabránit Microsoftu získat kontrolu nad předním nezávislým herním studiem a následně ji využít k poškození konkurence na mnoha dynamických a rychle rostoucích herních trzích.¹⁹²

Je známo, že Microsoft Xbox Series S a Series X jsou jedním ze dvou typů vysoce výkonných videoherních konzolí. Microsoft nabízí přední službu předplatného obsahu videoher nazvanou Xbox Game Pass a špičkovou cloudovou službu streamování videoher.¹⁹³

Activision Blizzard je jedním z velmi malého počtu špičkových vývojářů videoher na světě, kteří vytvářejí a publikují vysoce kvalitní videohry pro více zařízení, včetně videoherních konzolí, počítačů a mobilních zařízení. Produkuje některé z nejznámějších a nejoblíbenějších videoherních titulů, včetně Call of Duty, World of

¹⁹¹ *Judge smacks down FTC's challenge to Microsoft deal, saying the agency 'has not raised serious questions'*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fortune.com/2023/07/11/microsoft-activision-blizzard-ftc-lina-khan-judge-not-serious-questions/>. [cit. 2023-12-09].

¹⁹² HARMÁČEK, Václav. *Dokonáno jest: koupě Activision Blizzard Microsoftem je dokončena*. Online. 2023. Dostupné z: <https://pres.upmedia.cz/zpravy/dokonano-jest-koupe-activision-blizzard-microsoftem-je-dokoncena>. [cit. 2023-12-05].

¹⁹³ *FTC says it will appeal to block Microsoft-Activision deal*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2023/07/12/ftc-says-it-will-appeal-to-block-microsoft-activision-deal.html>. [cit. 2023-12-09].

Warcraft, Diablo a Overwatch. Activision Blizzard má strategii nabízet své hry na mnoha zařízeních bez ohledu na výrobce.¹⁹⁴

Pokud by dohoda byla povolena, mohl by Microsoft s kontrolou nad blockbustery franšíz Activision Blizzard poškodit konkurenci manipulacemi s cenami Activision Blizzard, snížením herní kvality nebo hráčského zážitku na konkurenčních konzolích a herních službách, změnou podmínek a načasování přístupu k obsahu Activision Blizzard nebo zadržováním obsahu od konkurentů, což by mělo za následek poškození spotřebitelů. Bitva společnosti Microsoft o obhajobu akvizice vydavatele videoher Activision Blizzard ještě neskončila. Americká vláda 6. prosince 2023 sdělila federálnímu odvolacímu soudu, že dohoda o akvizici Activision Blizzard společností Microsoft neměla být schválena soudcem nižšího soudu, protože soudce byl příliš uctivý ke slibům společnosti Microsoft o budoucnosti Call of Duty.¹⁹⁵

Argument FTC před tříčlennou porotou amerického odvolacího soudu devátého obvodu odhaluje pokračující snahu antimonopolního regulátora zmařit akvizici, která již byla schválena Evropskou unií a Spojeným královstvím a byla uzavřena v říjnu tohoto roku. Microsoft učinil několik nabídek a dohod, aby řešil obavy, že dohoda by mohla poškodit konkurenci a hráče.¹⁹⁶

Jako jedna z největších technologických akvizic v historii byla tato 69 miliard dolarů hodnotící akvizice pečlivě sledována kvůli jejímu potenciálnímu dopadu na nové technologie pro přístup k videohram, zejména na vznikající trh cloudového streamování. Regulátoři vyjádřili obavy, že získáním kontroly nad populárními tituly Activision Blizzard, včetně Call of Duty a World of Warcraft, by se Microsoft mohl

¹⁹⁴ HARMÁČEK, Václav. *Dokonáno jest: koupě Activision Blizzard Microsoftem je dokončena*. Online. 2023. Dostupné z: <https://pres.upmedia.cz/zpravy/dokonano-jest-koupe-activision-blizzard-microsoftem-je-dokoncena>. [cit. 2023-12-05].

¹⁹⁵ *FTC tries again to block Microsoft's acquisition of Activision*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.foxbusiness.com/markets/ftc-tries-again-block-microsofts-acquisition-activision>. [cit. 2023-12-09].

¹⁹⁶ *FTC tries again to block Microsoft's acquisition of Activision*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.foxbusiness.com/markets/ftc-tries-again-block-microsofts-acquisition-activision>. [cit. 2023-12-09].

stát dominantním vydavatelem videoher, který by mohl omezit dostupnost těchto titulů pro konkurenční výrobce konzolí nebo cloudových streamovacích platform. FTC dvakrát podala žalobu na zablokování akvizice, nejprve u svého interního správního soudu a poté u okresního soudu Spojených států amerických, ale čelila řadě porážek v případu, což vedlo k otázkám o agresivním přístupu agentury k fúzím pod vedením předsedkyně Liny Khan.¹⁹⁷

Jako reakci na skepticismus regulátorů nabídl Microsoft konkurenčním herním platformám víceleté smlouvy, ve kterých se zavázal, že po uzavření akvizice jim bude nadále zpřístupňováno Call of Duty. Nabídky pro Call of Duty se poprvé objevily na konkurenčních cloudových streamovacích službách, jako je Nvidia. Později Microsoft restrukturalizoval dohodu během jednání s britskými antimonopolními úředníky tím, že oddělil práva Activision Blizzard na cloudové hry na Ubisoft.¹⁹⁸

I když tyto dohody mohou pomoci určité skupině hráčů, stále by to společnosti Microsoft poskytlo monopol na obsah Activision Blizzard v jiných oblastech, jako je například trh s předplatitelskými službami pro videohry.

8.5.3 Evropská Unie

Regulátoři Evropské unie schválili akvizici Activision Blizzard společností Microsoft k 15. květnu 2023. Tato dohoda, která je největším odkupem her v historii, má potenciál ukázat, jak mohou technologie cloudových her fungovat v herním průmyslu. Microsoft plánoval tuto akvizici využít k posílení svých herních technologií pro budoucí technologie metaverse. Po schválení dohody Evropskou unií je Microsoft blíže k dosažení svého dlouhodobého cíle. Podle Bruselu nařízení Evropské unie o fúzích umožňuje pokračování dohody mezi společností Microsoft a

¹⁹⁷ *Judge smacks down FTC's challenge to Microsoft deal, saying the agency 'has not raised serious questions'*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fortune.com/2023/07/11/microsoft-activision-blizzard-ftc-lina-khan-judge-not-serious-questions/>. [cit. 2023-12-09].

¹⁹⁸ *Judge grills FTC about data in hearing on Microsoft deal to buy Activision*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/legal/crunch-time-ftc-fight-against-microsoft-deal-buy-activision-2023-06-29/>. [cit. 2023-12-09].

společnosti Activision Blizzard, přičemž schválení je podmíněno úplným dodržováním závazků, které Microsoft nabídl.¹⁹⁹

Regulační orgány EC uvedly, že závazky plně řešily obavy EC týkající se narušení hospodářské soutěže. Tato dohoda představuje významné zlepšení pro cloudové hraní ve srovnání se současnou situací. EC založila své rozhodnutí na pevných důkazech a rozsáhlých informacích a zpětné vazbě od konkurentů v oboru, vývojářů her, distributorů a platform pro streamování cloudových her v celé Evropské unii.²⁰⁰

Vyšetřování EC dospělo k závěru, že Microsoft nebude schopen poškodit konkurenční konzole a konkurenční služby předplatného pro více her. Nicméně exkluzivní distribuce na platformě Game Pass by mohla potenciálně poškodit konkurenci na různých trzích.

EC navrhla několik komplexních licenčních závazků na období 10 let, včetně bezplatných licencí v celém Evropském hospodářském prostoru (EHP). Kromě toho citovala článek 1 nařízení o spojování, aby zablokovala protisoutěžní spojení, která by poškodila hospodářskou soutěž v celém EHP. Navzdory souhlasu EC, britský úřad CMA akvizici vetoval, což zpochybnilo úspěch postupu. Společnosti Microsoft a Activision Blizzard se proti rozhodnutí odvolaly a najaly masivní tým právníků, aby se případem zabývali.²⁰¹

Úřad CMA také uvedl, že spojení by mohlo zablokovat hospodářskou soutěž tím, že by výhradně distribuovalo tituly svých her na své cloudové platformě Game Pass. Dodal též, že Microsoft by mohl potenciálně podkopat inovace na trhu cloudových her.

¹⁹⁹ *EU quizzes rivals over Microsoft-Activision access*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.politico.eu/article/eu-regulator-scrutinizing-microsoft-activision-hear-competition-concern/>. [cit. 2023-12-09].

²⁰⁰ GREENE, Jeena. *Microsoft-Activision is a done deal – but what if the FTC still wins? Ask Whole Foods*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/legal/transactional/column-microsoft-activision-is-done-deal-what-if-ftc-still-wins-ask-whole-foods-2023-10-19/>. [cit. 2023-12-05].

²⁰¹ *Microsoft, Activision Blizzard deal won't face EU scrutiny, claim reports*. Online. 2023. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/uk/microsoft-activision-blizzard-deal-wont-face-eu-scrutiny-claim-reports/articleshow/104377933.cms>. [cit. 2023-12-03].

Oznámení přichází v době, kdy mnoho streamovacích služeb soutěží o nejlepší tituly na trhu. Snaha Microsoftu koupit Activision Blizzard má za cíl zvýšit jeho konkurenční výhodu v reakci na nedávné úspěchy Sony, včetně zahájení prodeje PlayStation VR 2 (PSVR2) a herní konzole PS5.²⁰²

Rozdíl v postoji regulátora Evropské unie a rozhodnutí Británie ohledně dohody mezi společnostmi Microsoft a Activision Blizzard může na první pohled vypadat překvapivě.

Je však důležité poznamenat, že schválení Bruselem vyžadovalo, aby Microsoft souhlasil s uzavřením licenčních dohod s konkurenty. Bylo zdůrazněno, že dohoda byla podmíněna dalšími nápravnými opatřeními pro budoucí chování, která poskytují regulační záruky.²⁰³

Při zkoumání většiny otázek dospěly Evropská komise a britský před CMA ke stejným závěrům. Obě instituce shledaly, že Microsoft nebude mít motivaci stáhnout hry Activision Blizzard z konkurenčních konzolí, jako jsou PlayStation, Switch nebo Nintendo Wii. Souhlasily také s tím, že Activision Blizzard by neomezoval své hry na předplatné pro více her, takže situace pro poskytovatele těchto služeb třetích stran by se po spojení nezměnila.²⁰⁴

Vyšetřování se proto zaměřilo na trh cloudových her. Cloudové hraní umožňuje hráčům streamovat hry do jejich zařízení, čímž eliminuje potřebu velkých stahování a vysokých hardwarových požadavků, což vede k lepší přístupnosti za nižší cenu. Obě instituce vyjádřily obavy, že Microsoft by mohl udělat tituly videoher Activision Blizzard exkluzivní pro svou vlastní cloudovou herní službu, čímž by omezil přístup

²⁰² *Microsoft Reaffirms No Plans to Compete Against PSVR 2 on Xbox*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.roadtovr.com/microsoft-no-plans-xbox-vr-psvr-2/>. [cit. 2023-12-09].

²⁰³ *Microsoft and Activision: Where Things Stand*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.pbwt.com/antitrust-update-blog/microsoft-and-activision-where-things-stand>. [cit. 2023-12-09].

²⁰⁴ *Microsoft's Activision Blizzard acquisition approved by EU regulators*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/5/15/23723703/microsoft-activision-blizzard-acquisition-approved-eu-european-commission>. [cit. 2023-12-09].

ke hrám Activision Blizzard a posílil pozici Microsoft Windows jako operačního systému.²⁰⁵

V procesu ve Velké Británii společnost Microsoft nabídla bezplatnou licenci na hry Activision Blizzard určitým poskytovatelům cloudových her, a to na dobu 10 let. Společnost Microsoft provedla změny ve svých spotřebitelských licenčních podmínkách na svých webových stránkách. Tyto změny umožňují zákazníkům, kteří si koupí hry od společnosti Activision Blizzard prostřednictvím internetových obchodů Microsoftu, streamovat tyto hry do určitých cloudových herních služeb.²⁰⁶

Britský úřad pro hospodářskou soutěž a trhy (CMA) identifikoval několik nedostatků v navrhovaných nápravných opatřeních:

- 1) Náprava byla omezena pouze na modely, kde si hráči kupují nebo předplácejí hry. To by bránilo poskytovatelům cloudových herních služeb v nabízení her jinými způsoby, jako jsou předplatitelské služby pro více her, předběžný přístup k obsahu nebo společná marketingová ujednání.
- 2) Náprava nezajišťovala, že budoucí hry Activision Blizzard budou kompatibilní s operačními systémy PC jinými než Windows.
- 3) CMA považovala desetiletou dobu trvání závazků za příliš krátkou a měla další obavy ohledně implementace, dohledu, řešení konfliktů a vymáhání nápravných opatření.

Celkově CMA považovala navrhované závazky za příliš statické a neschopné přizpůsobit se změnám na trhu v průběhu času.²⁰⁷ Podle tiskové zprávy EC se zdá, že nápravné prostředky, které Microsoft nabídl EC, byly širší a neobsahovaly některá omezení, na která CMA poukázala. Microsoft nabídl:

²⁰⁵ *Microsoft Reaffirms No Plans to Compete Against PSVR 2 on Xbox*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.roadtovr.com/microsoft-no-plans-xbox-vr-psvr-2/>. [cit. 2023-12-09].

²⁰⁶ *Microsoft to defend Activision deal at EU hearing on Feb. 21*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/markets/deals/microsoft-defend-activision-deal-eu-hearing-feb-21-2023-02-14/>. [cit. 2023-12-05].

²⁰⁷ *Microsoft to defend Activision deal at EU hearing on Feb. 21*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/markets/deals/microsoft-defend-activision-deal-eu-hearing-feb-21-2023-02-14/>. [cit. 2023-12-05].

- 1) Bezplatnou licenci pro spotřebitele v Evropském hospodářském prostoru, která jim umožňuje streamovat prostřednictvím libovolných cloudových herních streamovacích služeb podle vlastního výběru všechny současné a budoucí hry Activision Blizzard pro PC a konzole, na které mají licenci.²⁰⁸
- 2) Odpovídající bezplatnou licenci pro poskytovatele služeb streamování cloudových her, která spotřebitelům v Evropském hospodářském prostoru umožní streamovat jakoukoli hru Activision Blizzard pro PC a konzole.

Rozdílný přístup obou úřadů byl zarážející. Mohlo by se zdát, že Microsoft nabídl Evropské komisi štědřejší nápravné prostředky, možná ovlivněný rozhodnutím CMA. Britský úřad CMA se však jasně vyjádřila, že považuje i širší nápravné prostředky nabízené v řízení Evropské unie za nedostatečné. Rozdílné závěry nejsou výsledkem nedostatku komunikace nebo spolupráce mezi úřady.²⁰⁹

Tento případ byl mezi Evropskou komisí a CMA rozsáhle diskutován. Na dohodě mezi Microsoftem a Activision Blizzard spolupracovaly i další úřady, včetně těch ze Spojených států, Kanady, Austrálie a Nového Zélandu. Přesto americká Federální obchodní komise a CMA nedospěly ke stejnému závěru jako jejich kolegové v jiných jurisdikcích.²¹⁰

Jedním z faktorů, který pravděpodobně sehrál roli v rozdílném přístupu mezi Evropskou komisí a CMA, je větší otevřenost Evropské komise vůči behaviorálním nápravným opatřením. Evropská komise obvykle preferuje strukturální nápravná opatření, přičemž v posledních pěti letech se 80 % podmíněných povolení spoléhalo právě na strukturální nápravná opatření. Nicméně Evropská komise také přijímá

²⁰⁸ ŠIMIC, Ivan. *Microsoft's Activision Blizzard acquisition: How did it happen?* Online. 2023. Dostupné z: <https://esportsinsider.com/2023/10/microsoft-activision-blizzard-acquisition#:~:text=On%20August%2022%2C%20Activision%20Blizzard,indeed%20block%20the%20original%20deal.> [cit. 2023-12-03].

²⁰⁹ *Anticipated acquisition by Microsoft Corporation of Activision Blizzard, Inc.* Online. 2022. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63108adfe90e07293ed65210/Microsoft_Activision_Summary_phase_1_decision.pdf. [cit. 2023-12-05].

²¹⁰ D'AMATO, Lee. *What Microsoft's Activision Blizzard Deal Really Means.* Online. 2023. Dostupné z: <https://screenrant.com/microsoft-acquisition-activision-blizzard-deal-explained-ftc-ruling/>. [cit. 2023-12-03].

nápravná opatření zaměřená na chování, která obvykle zahrnují poskytnutí přístupu k technologii nebo aktivům.²¹¹ Na druhé straně úřad vyjádřil výrazný skepticismus ohledně účinnosti behaviorálních nápravných opatření. Úřad dával jasně najevo preferenci prevence před regulací a poukázal na to, že behaviorální nápravná opatření jsou často vysoce riziková a málo prospěšná. Tento postoj mohl mít vliv na jejich rozhodnutí v případě akvizice Microsoftu a Activision Blizzard.²¹²

²¹¹ *Case M.10646 – MICROSOFT / ACTIVISION BLIZZARD*. Online. 2022. Dostupné z: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases1/202330/M_10646_9311516_7443_3.pdf. [cit. 2023-12-05].

²¹² SANDLE, Paul. *Britain proposes antitrust overhaul after Microsoft-Activision case*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/legal/litigation/britain-proposes-antitrust-overhaul-after-microsoft-activision-case-2023-11-20/>. [cit. 2023-12-05].

Závěr

Závěrečná práce se zaměřovala na akvizici společnosti Activision Blizzard, Inc. společností Microsoft Corporation, Inc., včetně představení obou firem a podrobné analýzy této transakce.

Teoretická část práce se zaměřila na problematiku fúzí a akvizic. Prostor byl věnován nejen klíčovým aspektům, ale také aspektům právním a ekonomickým. Bylo poukázáno také na problematiku měření úspěšnosti těchto transakcí.

Praktická část této práce se zaměřila na téma akvizice společností Microsoft a Activision Blizzard. Na začátku bylo nezbytné představit obě společnosti, kterých se tato akvizice týká, včetně jejich poslání a fungování, spolu s dalšími relevantními fakty.

Klíčovou částí práce byla analýza samotné akvizice Activision Blizzard společností Microsoft. Zde byla podrobně zkoumána problematika této transakce, její pozadí a další aspekty, které s akvizicí souvisí a budou mít dopad na její budoucnost. Praktická část obsahuje diskusi jak o výhodách, tak o nevýhodách této akvizice. Bylo zřejmé, že transakce nemůže přinášet pouze výhody pro spojené společnosti. Mezi výhody patří například zvýhodněné postavení společnosti Microsoft. Největší výhodou lze spatřovat na rozšíření Xbox ekosystému, kde integrace populárních her jako Call of Duty a World of Warcraft rozšiřuje herní portfolio a obohacuje zážitky hráčů na Xboxu a PC. Tato akvizice také otevírá možnosti pro exkluzivitu některých titulů, což může změnit dynamiku trhu a přilákat nové hráče. Dále, akvizice podporuje inovace v hraní napříč platformami, což umožňuje hráčům spojit se přes různá zařízení. Z mého pohledu je zde potenciál pro dlouhodobou stabilitu pro vývojáře, jelikož s finančním zázemím společnosti Microsoft mohou vývojáři v Activision Blizzard pracovat s větší tvůrčí svobodou a mohl by být vyvíjen menší tlak na rychlé vydávání her. To vše může vést k větší kvalitě a inovacím ve hrách.

Domnívám se, že akvizice Activision Blizzard společností Microsoft představuje nejen strategický krok, ale také významnou příležitost pro Microsoft k uplatnění svých principů v oblasti diverzity. Věřím, že tato akvizice může pozitivně ovlivnit pracovní prostředí a morálku zaměstnanců Activision Blizzard, což je krok, který považuji za důležitý. Tento přístup by měl přinést užitek nejen společnosti Microsoft

a Activision Blizzard, ale i širší komunitě hráčů, která bude moci podporovat firmy, jež se zavazují k odpovědnému a etickému jednání.

Na druhé straně se objevuje řada potenciálních nevýhod, které mohou mít významný dopad na herní průmysl a jeho spotřebitele. Jednou z hlavních obav je riziko vytvoření monopolu, který by mohl omezit hospodářskou soutěž, a tak omezit výběr spotřebitelům. Exkluzivita her pro platformy Microsoftu by mohla mít za následek vytvoření nesouladu mezi hráči a vést tak k rozštěpení herní komunity.

Pravděpodobný je i odpor, který může tato akvizice vyvolat mezi hráčskou komunitou. Představa, že společnost Microsoft by mohla mít významný vliv na kreativitu a "umělecké" směřování společnosti Activision Blizzard, dále na případné zvyšování cen a zavádění obchodních praktik, které nejsou mezi hráči oblíbené.

V momentě, kdy společnost Microsoft učiní některé z výše zmíněných kroků, mohlo by dojít k tomu, že se hráči začnou odvracet od her Activision Blizzard a začnou hledat alternativy u konkurence.

Praktická část se také věnovala problematice soudních sporů ohledně schválení akvizice. Zde byla pozornost zaměřena na velké trhy, jako jsou Evropská unie, Spojené státy, Čínská lidová republika, Japonsko a Korea. Na těchto územích probíhaly soudní spory týkající se povolení transakce. Vzhledem k potenciálnímu monopolnímu postavení na trhu se úřady pro ochranu spotřebitele z výše zmíněných oblastí rozhodly zapojit. Během akvizice došlo k uzavření těchto procesů, a k jejímu schválení.

Vzhledem k rozsahu a mezinárodnímu dosahu obou společností, stejně jako k charakteru odvětví, ve kterém obě působí, je zřejmé, že získání kompletního schválení od všech relevantních regulačních orgánů vyžadovalo značnou časovou náročnost. V kontextu této akvizice bylo období regulačního schvalování rozloženo do doby přibližně jednoho a půl roku. První vyšetřování transakce zahájila FTC v USA, následované dalšími úřady po celém světě, včetně britského úřadu CMA.

Je třeba poznamenat, že zejména FTC a CMA vykazovaly značnou opatrnost při schvalování této akvizice, což se projevovalo soudními žalobami a veřejnými prohlášeními. Společnost Microsoft reagovala pružně, předkládala nové návrhy a

snažila se tyto orgány uspokojit. Nakonec britský úřad CMA ustoupil a akvizici schválil. Naopak FTC, která v září 2023 podala novou žalobu, pokračuje ve svém vyšetřování. Jelikož ale většina regulačních orgánů vyjádřila souhlas s touto akvizicí, transakce byla úspěšně dokončena dne 13. října 2023.

V kontextu potenciálních právních sporů a regulatorních otázek, které by mohly vyvstat, se domnívám, že společnost Microsoft bude muset prokázat, že jeho akvizice bude prospěšná nejen pro jeho vlastní zájmy, ale i pro širší herní komunitu. Tato akvizice by měla být příležitostí pro posílení diverzity a inovací v herním průmyslu, nikoli pro omezení konkurence.

V závěrečné sekci praktické části byla analyzována perspektiva akvizice v kontextu jejího budoucího vývoje. Z analýzy vyplývá, že akvizice představuje významný milník v herním průmyslu. Nicméně, z krátkodobého pohledu, její dopad může být omezený, zejména pokud nebude extenzivně využíváno cloudových herních služeb. Předpokládá se, že v následujících měsících dojde k integraci více her, Activision Blizzard do služby Xbox Game Pass a dalších cloudových herních platforem. Dlouhodobě se očekává, že akvizice může vést k posunu rovnováhy sil v herním průmyslu. Současně je nutné brát v úvahu potenciál pro vznik právních sporů týkajících se monopolního postavení a dalších regulatorních otázek, které by mohly znovu ohrozit tuto akvizici.

Celkově se domnívám, že akvizice Activision Blizzard společností Microsoft je více než jen obchodní transakce; je to moment, který může definovat budoucí směřování herního průmyslu. Je to příležitost pro společnost Microsoft, aby ukázal, jak může velká společnost přispět k pozitivnímu rozvoji celého odvětví, a zároveň je to výzva, jak se vyrovnat s potenciálními regulatorními a konkurenčními otázkami.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace

1. *Essentials of M&A Due Diligence*. Taylor & Francis Ltd, 2021, 2021. ISBN 1032096799.
2. HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice : proces nákupu a prodeje firem*. Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1635-6.
3. HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice proces nákupu a prodeje firem*. Oeconomica, 2020. ISBN 978-80-245-2159-6.
4. SEDLÁČEK, Jaroslav, Eva HÝBLOVÁ, Alois KONEČNÝ, Zuzana KŘÍŽOVÁ a Petr VALOUCH. *Proces fúzí obchodních společností v právních, účetních a daňových souvislostech*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6488-1. DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-6488-2013

Webové stránky

1. 8 důvodů, proč přejít na Office 365. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.comfor.cz/blog/8-duvodu-proc-prejit-na-office-365>. [cit. 2023-12-03].
2. *A Guide to Vertical Acquisitions: Their Benefits, Risks, and Alternatives*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.docurex.com/en/vertical-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].
3. *Acquisition: The Power of Acquisition: Unveiling the Conglomerate Merger*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fastercapital.com/content/Acquisition--The-Power-of-Acquisition--Unveiling-the-Conglomerate-Merger.html>. [cit. 2023-12-14].
4. *ACTIVISION BLIZZARD*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.companieshistory.com/activision-blizzard/>. [cit. 2023-12-03].
5. *Akviziční poradenství*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.wiseman.cz/Folders/Articles/2987-2-Akvizicni+poradenstvi.aspx>. [cit. 2023-12-14].
6. ANDERSEN, Derek. *Microsoft's Activision buy may see more metaverse in the office and crypto in gaming*. Online. 2023. Dostupné z: <https://cointelegraph.com/news/microsoft-activision-buy-metaverse-office-crypto-gaming>. [cit. 2023-12-03].
7. *Anticipated acquisition by Microsoft Corporation of Activision Blizzard, Inc*. Online. 2022. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63108adfe90e07293ed65210/Microsoft_Activision_Summary_phase_1_decision.pdf. [cit. 2023-12-05].
8. AUSTIN-CAMPBELL, Stephanie. *The Impact of Mergers & Acquisitions on Higher Education and Challenges Faced: A Review of the Literature* [online]. Gardner-Webb University, Business Division, 2021 [cit. 2023-10-23]. Dostupné z:

- https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3895365. Gardner-Webb University.
9. BROWNING, Kellen. *Activision Blizzard Is Sued by California Over Workplace Culture*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2021/07/21/business/activision-blizzard-california-lawsuit.html>. [cit. 2023-12-07].
 10. CARTER, Justin. *South Korea gives full approval to Microsoft-Activision merger*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.gamedeveloper.com/business/south-korea-gives-full-approval-to-microsoft-activision-merger>. [cit. 2023-12-07].
 11. *Case M.10646 – MICROSOFT / ACTIVISION BLIZZARD*. Online. 2022. Dostupné z: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases1/202330/M_10646_931151_6_7443_3.pdf. [cit. 2023-12-05].
 12. CARPENTER, Nicole. *Senators push for FTC review of Microsoft and Activision's \$69B deal*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.polygon.com/23006125/microsoft-activision-blizzard-ftc-review-us-senators>. [cit. 2023-12-05].
 13. CAVES, Richard. *Effects of Mergers and Acquisitions on the Economy: An Industrial Organization Perspective*. Online. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/6706812.pdf>. [cit. 2023-12-14].
 14. *Clayton Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/money/Clayton-Antitrust-Act>. [cit. 2023-12-14].
 15. *Clayton Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/clayton-antitrust-act/>. [cit. 2023-12-14].
 16. *Co je EPS – Earnings Per Share, akciový hodnotový ukazatel, zisk na akcii – EPS*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.tradecz.cz/tradeslovník-co-je-eps-earnings-per-share-akciový-hodnotový-ukazatel-zisk-na-akcii-eps/>. [cit. 2023-12-14].
 17. *Conglomerate Merger*. Online. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/conglomerate-merger/>. [cit. 2023-12-14].
 18. *Court Approves EEOC's \$18 Million Settlement with Activision Blizzard*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.eeoc.gov/newsroom/court-approves-eeocs-18-million-settlement-activision-blizzard>. [cit. 2023-12-07].
 19. CRIDER, Michael. *Microsoft buys Activision, maker of Diablo, Warcraft, and Call of Duty, for \$69 billion*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.pcworld.com/article/2105164/microsoft-takes-a-victory-lap-as-uk-approves-activision-purchase.html>. [cit. 2023-12-03].
 20. ČMELÍK, Pavel. *Úspěšná fúze v šesti bodech*. Online. 2008. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-29040320-uspesna-fuze-v-sesti-bodech>. [cit. 2023-12-14].
 21. D'AMATO, Lee. *What Microsoft's Activision Blizzard Deal Really Means*. Online. 2023. Dostupné z: <https://screenrant.com/microsoft-acquisition-activision-blizzard-deal-explained-ftc-ruling/>. [cit. 2023-12-03].

22. DENG, Irish. China regulator approves 86 new video game licences in May in another sign sector is back on track. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.scmp.com/tech/article/3221459/china-regulator-approves-86-new-video-game-licences-may-another-sign-sector-back-track>. [cit. 2023-12-07].
23. DIONNE, Georges, Mélissa LA HAYE a Anne-Sophie BERGÈRES. *Does Asymmetric Information Affect the Premium in Mergers and Acquisitions?* [online]. The Canadian Journal of Economics, 2015 [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: <https://depot.erudit.org/dspace/bitstream/003170dd/1/CIRPEE10-15.pdf>
24. *Do Mergers and Acquisitions Improve Efficiency: Evidence from Power Plants*. Online. 2022. Dostupné z: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/demirerkaraduman.pdf. [cit. 2023-12-14].
25. DRURY, Keithen. *Microsoft's Stock Is About to Get Cheaper Thanks to the Activision Blizzard Deal. Should You Buy?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.nasdaq.com/articles/microsofts-stock-is-about-to-get-cheaper-thanks-to-the-activision-blizzard-deal.-should>. [cit. 2023-12-03].
26. *Due Diligence: What you need to know*. Online. 2023. Dostupné z: <https://internationalsales.lexisnexis.com/glossary/compliance/what-is-due-diligence>. [cit. 2023-12-14].
27. *Due diligence: Definition, types and examples*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.diligent.com/resources/blog/what-is-due-diligence>. [cit. 2023-12-14].
28. *Earnings Per Share Formula (EPS)*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/earnings-per-share-eps-formula/>. [cit. 2023-12-14].
29. ENDICOTT, Sean. *Xbox CEO explains why Activision Blizzard Games aren't on Game Pass yet*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.windowscentral.com/gaming/xbox/microsoft-just-purchased-activision-blizzard-how-long-until-call-of-duty-and-other-abk-games-make-it-to-game-pass>. [cit. 2023-12-03].
30. *EU quizzes rivals over Microsoft-Activision access*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.politico.eu/article/eu-regulator-scrutinizing-microsoft-activision-hear-competition-concern/>. [cit. 2023-12-09].
31. FREE, Joshua. *Will the Microsoft and Activision/Blizzard Deal Be Good or Bad for Gamers?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.makeuseof.com/is-microsoft-and-activisionblizzard-deal-good-or-bad-for-gamers/>. [cit. 2023-12-03].
32. *FTC revives Microsoft-Activision deal challenge*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.spokesman.com/stories/2023/sep/27/ftc-revives-microsoft-activision-deal-challenge/>. [cit. 2023-12-05].

33. *FTC says it will appeal to block Microsoft-Activision deal.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2023/07/12/ftc-says-it-will-appeal-to-block-microsoft-activision-deal.html>. [cit. 2023-12-09].
34. *FTC tries again to block Microsoft's acquisition of Activision.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.foxbusiness.com/markets/ftc-tries-again-block-microsofts-acquisition-activision>. [cit. 2023-12-09].
35. *Full guide on conglomerate merger: Types, impact, best practices.* Online. 2022. Dostupné z: <https://mnacommunity.com/insights/conglomerate-merger/>. [cit. 2023-12-14].
36. *Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl?* Online. 2022. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/fuze-akvizice-sloucení-spolecnosti>. [cit. 2023-12-13].
37. *Fúze podniků.* Online. 2023. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/merging-businesses/index_cs.htm. [cit. 2023-12-14].
38. GEMMELL, Katharine. *Microsoft's Activision Deal Set to Clear Final UK Hurdle.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-09-22/microsoft-s-activision-deal-set-to-get-uk-s-cma-approval?embedded-checkout=true>. [cit. 2023-12-07].
39. Google kupuje YouTube, zaplatí 1,65 miliardy dolarů. Online. *Hospodářské Noviny.* 2006. Dostupné z: <https://tech.hn.cz/c1-23027345-google-kupuje-youtube-zaplati-1-65-miliardy-dolaru>. [cit. 2023-12-15].
40. GREENE, Jeena. *Microsoft-Activision is a done deal – but what if the FTC still wins? Ask Whole Foods.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/legal/transactional/column-microsoft-activision-is-done-deal-what-if-ftc-still-wins-ask-whole-foods-2023-10-19/>. [cit. 2023-12-05].
41. H. ROONEY, William a Timothy G. FLEMING. *Time for a New Sherman Act? The Debate on Antitrust Reform in Historical Perspective.* *Columbia Business Law Review* [online]. 2022, 41 [cit. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://journals.library.columbia.edu/index.php/CBLR/article/view/9977>
42. HARMÁČEK, Václav. *Dokonáno jest: koupě Activision Blizzard Microsoftem je dokončena.* Online. 2023. Dostupné z: <https://pres.upmedia.cz/zpravy/dokonano-jest-koupe-activision-blizzard-microsoftem-je-dokoncena>. [cit. 2023-12-05].
43. HAYES, Adam. *Vertical Integration Explained: How It Works, With Types and Examples.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>. [cit. 2023-12-14].
44. *Here's how Microsoft may spend \$130 billion in cash.* Online. 2021. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/heres-how-microsoft-may-spend-130->

- [billion-in-cash-185655911.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAExmQySsLcfVffjZUaq9SfLzN7iEM_F7s9JR8kU3Csy7dc-hc8Xe69nmcHT5BZrPKAic9dEYLfV6Qd9k_90h611DkY3vxjH1UoKoKoVILtv49zEks2xCO-rhwbUt5AI5ux8VEI46uNpklOftejE_zjWuUubQbOcmpWq1KqAjhIA](https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-12-03/microsoft-activision-blizzard-deal-69-billion-cash). [cit. 2023-12-03].
45. *Horizontal Acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/horizontal-acquisition/>. [cit. 2023-12-14].
 46. *Horizontal acquisition definition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.accountingtools.com/articles/horizontal-acquisition>. [cit. 2023-12-14].
 47. *How Microsoft's Activision Blizzard Deal Is Transformative*. Online. 2023. Dostupné z: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-microsofts-buy-of-activision-blizzard-is-transformative/>. [cit. 2023-12-03].
 48. *Information Asymmetry Explained (With Examples)*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.masterclass.com/articles/information-asymmetry-explained>. [cit. 2023-12-13].
 49. CHAN, Kelvin. *Microsoft vows to fight to preserve the biggest tech acquisition ever, saying the UK has a 'flawed understanding of this market'*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fortune.com/2023/04/26/microsoft-activision-blizzard-69-billion-biggest-tech-acquisition-ever-blocked/>. [cit. 2023-12-07].
 50. *China Approves Microsoft's Activision Blizzard Acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://gamerant.com/microsoft-activision-blizzard-acquisition-approvals-china/>. [cit. 2023-12-07].
 51. *Japanese regulator JFTC won't block Microsoft's Activision Blizzard acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.gamedeveloper.com/business/japanese-regulator-jftc-won-t-block-microsoft-s-activision-blizzard-acquisition>. [cit. 2023-12-07].
 52. JAROLÍM, Jaroslav. *10. díl Seriálu fundamentální analýzy: Co je Earnings Per Share (EPS) a jak jej využít při investici do akcií?* Online. 2023. Dostupné z: <https://finex.cz/eps-co-je-earnings-per-share-eps-jak-vyuzit-pri-investovani/>. [cit. 2023-12-14].
 53. JOHNSTON, Matthew. *How Activision Blizzard Makes Money*. Online. INVESTOPEDIA. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/how-activision-blizzard-makes-money-4799286>. [cit. 2023-12-03].
 54. *Judge grills FTC about data in hearing on Microsoft deal to buy Activision*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/legal/crunch-time-ftc-fight-against-microsoft-deal-buy-activision-2023-06-29/>. [cit. 2023-12-09].
 55. *Judge smacks down FTC's challenge to Microsoft deal, saying the agency 'has not raised serious questions'*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fortune.com/2023/07/11/microsoft-activision-blizzard-ftc-lina-khan-judge-not-serious-questions/>. [cit. 2023-12-09].

56. KENTON, Will. *Congeneric Merger: Overview, Types, Example*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/congeneric-merger.asp#:~:text=A%20congeneric%20merger%20is%20where,channels%2C%20marketing%2C%20or%20technology.> [cit. 2023-12-14].
57. KENTON, Will. *Conglomerate Mergers: Definition, Purposes, and Examples*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/conglomeratemerger.asp>. [cit. 2023-12-14].
58. KHARPAL, Arjun. *Microsoft's \$69 billion Activision Blizzard takeover approved by UK, clearing way for deal to close*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2023/10/13/microsoft-activision-blizzard-takeover-approved-by-uk-regulator-cma.html>. [cit. 2023-12-07].
59. LOMAS, Natasha. *Microsoft-Activision: UK looks poised to clear restructured deal*. Online. 2023. Dostupné z: https://techcrunch.com/2023/09/22/microsoft-activision-restructured-deal-cma/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAFjstVDi2RxqKGmVl3QyXbsCHCQDtROf9PfkqXiitxOwA20dmOldFjmnxrRm0Eq8XN1ZO8wKjdlw1INdToAk59XlntyDkWD6MEswgY8T--FkQxYnnWfZ4kpcho8Hvy5woTK18dxH7Qlk-ypjjKBUC9YAmJnhwfhtP3RF_q5f8pyx. [cit. 2023-12-07].
60. MANČAŘ, Michal. *Důležitá dohoda rivalů. Microsoft podepsal se Sony smlouvu kvůli Call of Duty a svému rekordnímu nákupu*. Online. 2023. Dostupné z: <https://cc.cz/dulezita-dohoda-rivalu-microsoft-podepsal-se-sony-smlouvu-kvuli-call-of-duty-a-svemu-rekordnimu-nakupu/>. [cit. 2023-12-03].
61. *Merge and acquire businesses*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.sba.gov/business-guide/grow-your-business/merge-acquire-businesses>. [cit. 2023-12-13].
62. *Mergers and acquisitions as a competitive strategy*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.addvante.com/en/mergers-and-acquisitions-as-a-competitive-strategy/>. [cit. 2023-12-14].
63. *Mergers and Acquisitions, Local Labor Market Concentration, and Worker Outcomes*. Online. 2021. Dostupné z: <https://darnold199.github.io/madraft.pdf>. [cit. 2023-12-14].
64. *Mergers and Acquisitions: Definition, Advantages and Tips*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/mergers-and-acquisitions>. [cit. 2023-12-14].
65. *Mergers May Be Profitable, but Are They Good for the Economy?* Online. 2016. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/11/mergers-may-be-profitable-but-are-they-good-for-the-economy>. [cit. 2023-12-14].
66. *Merger vs. Acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/merger-vs-acquisition/>. [cit. 2023-12-13].
67. Microsoft. Online. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/about> [cit. 2023-12-16].
68. *Microsoft, Activision Blizzard deal won't face EU scrutiny, claim reports*. Online. 2023. Dostupné

- z: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/uk/microsoft-activision-blizzard-deal-wont-face-eu-scrutiny-claim-reports/articleshow/104377933.cms>. [cit. 2023-12-03].
69. *Microsoft's Activision Blizzard acquisition approved by EU regulators*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/5/15/23723703/microsoft-activision-blizzard-acquisition-approved-eu-european-commission>. [cit. 2023-12-09].
70. *Microsoft and Activision: Where Things Stand*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.jdsupra.com/legalnews/microsoft-and-activision-where-things-6520363/>. [cit. 2023-12-03].
71. *Microsoft's Activision deal will not harm competition -Japan watchdog*. Online. 2023. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/microsofts-activision-deal-not-harm-090905829.html>. [cit. 2023-12-07].
72. *Microsoft's Cloud Gaming Dreams Are Falling Apart*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.wired.co.uk/article/microsoft-activision-blizzard-deal-blocked>. [cit. 2023-12-07].
73. *Microsoft dokončil převzetí společnosti Activision Blizzard za 69 miliard dolarů*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/microsoft-dokoncil-prevzeti-spolecnosti-activision-blizzard-za-69-miliard-dolaru>. [cit. 2023-12-03].
74. MICROSOFT NEWS CENTER. *Microsoft to acquire Activision Blizzard to bring the joy and community of gaming to everyone, across every device*. Online. Microsoft. 2022. Dostupné z: <https://news.microsoft.com/2022/01/18/microsoft-to-acquire-activision-blizzard-to-bring-the-joy-and-community-of-gaming-to-everyone-across-every-device/>. [cit. 2023-12-23].
75. *Microsoft Paid Billions for Call of Duty. Its Latest Sequel Is a Rare Misfire*. Online. 2023. Dostupné z: <https://themessenger.com/tech/call-of-duty-modern-warfare-reviews-microsoft-activision-blizzard-xbox>. [cit. 2023-12-03].
76. *Microsoft prodal práva na streamování her Ubisoftu, chce obměkčit regulátory*. Online. 2023. Dostupné z: https://www.idnes.cz/hry/novinky/microsoft-ubisoft-activision-blizzard-hry-prava-monopol-hospodarska-soutez.A230822_095237_bw-novinky_srp. [cit. 2023-12-05].
77. *Microsoft Reaffirms No Plans to Compete Against PSVR 2 on Xbox*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.roadtovr.com/microsoft-no-plans-xbox-vr-psvr-2/>. [cit. 2023-12-09].
78. *Microsoft says China approves its plan to buy video game-maker Activision Blizzard*. Online. 2023. Dostupné z: <https://apnews.com/article/microsoft-activision-blizzard-china-warcraft-starcraft-be3db8d768f474a2397cdd5b5ab12fdc>. [cit. 2023-12-07].
79. *Microsoft SEC Filings*. Online. Microsoft. 2023. Dostupné z: <https://microsoft.gcs-web.com/static-files/4e5003fb-8a87-4f92-bfda-8738cc094cef>. [cit. 2023-12-21].
80. *Microsoft to defend Activision deal at EU hearing on Feb. 21*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/markets/deals/microsoft-defend-activision-deal-eu-hearing-feb-21-2023-02-14/>. [cit. 2023-12-05].
81. *Notice of 2023 Annual Meeting of Shareholders and Proxy Statement*. Online. 2023. Dostupné z: <https://investor.activision.com/node/36021/html>. [cit. 2023-12-23].

82. NOVET, Jordan. *Microsoft closes \$69 billion acquisition of Activision Blizzard after lengthy regulatory review.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2023/10/13/microsoft-closes-activision-blizzard-deal-after-regulatory-review.html>. [cit. 2023-12-03].
83. NYLEN, Leah. *FTC to Pause Microsoft Merger Trial, Opening Door to Settlement Talks.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.bnnbloomberg.ca/ftc-to-pause-microsoft-merger-trial-opening-door-to-settlement-talks-1.1948514>. [cit. 2023-12-03].
84. O'CONNOR, Daniel. *Activision Blizzard Games on Ubisoft+: What You Need to Know.* Online. 2023. Dostupné z: <https://news.ubisoft.com/en-us/article/wy4gKUmOdRRoO5UvI8CA/activision-blizzard-games-on-ubisoft-what-you-need-to-know>. [cit. 2023-12-03].
85. PARTACZ, Karol. *Creating value through synergy in mergers and acquisitions.* Online. Dostupné z: file:///C:/Users/Acer/Downloads/Creating_value_through_synergy_in_m.pdf. [cit. 2023-12-14].
86. PERRISH, Ash. *Activision Blizzard lays off esports staff as it faces potential dramatic changes for the Overwatch League.* Online. THEVERGE.COM. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/7/19/23799550/activision-blizzard-esports-layoffs-overwatch-league-owl>. [cit. 2023-12-03].
87. PLUCAROVÁ, Iveta. *Přeshraniční fúze na vzestupu – nebo ne?* Online. Dostupné z: <https://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2017/01/05.pdf>. [cit. 2023-12-14].
88. *Postupy Komise v oblasti kontroly fúzí v EU a antimonopolních řízení: potřeba zvýšení dohledu nad trhem.* Online. 2023. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/eu-competition-24-2020/cs/>. [cit. 2023-12-14].
89. *Proč je dohoda Activision Blizzard pro Microsoft důležitá.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.tradecz.cz/proc-je-dohoda-activision-blizzard-pro-microsoft-dulezita/>. [cit. 2023-12-03].
90. REIFF, Nathan. *Investing in Microsoft Stock (MSFT).* Online. INVESTOPEDIA. 2021. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/microsoft-stock-msft-5078359>. [cit. 2023-12-03].
91. RICHTER, Tomáš. *Microsoft může koupit Activision Blizzard. Miliardová herní akvizice dostala zelenou.* Online. 2023. Dostupné z: <https://inteligentnisvet.cz/clanky/microsoft-muze-koupit-activision-blizzard-miliardova-herni-akvizice-dostala-zelenou>. [cit. 2023-12-03].
92. ROYCE, Bree. *Japan drops Microsoft/Activision-Blizzard antitrust probe as lawmakers scrutinize Japanese gaming market.* Online. 2023. Dostupné z: <https://massivelyop.com/2023/03/29/japan-drops-microsoft-activision-blizzard-antitrust-probe-as-lawmakers-scrutinize-japanese-gaming-market/>. [cit. 2023-12-07].
93. ŘEHÁK, Jiří. *Přeshraniční fúze.* Online. 2011. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/preshranicni-fuze-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EtEpZI-9ejV4khozC2nMfYo/>. [cit. 2023-12-14].
94. SANDLE, Paul. *Britain proposes antitrust overhaul after Microsoft-Activision case.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.reuters.com/legal/litigation/britain->

- [proposes-antitrust-overhaul-after-microsoft-activision-case-2023-11-20/](#). [cit. 2023-12-05].
95. SCULLION, Chris. South Korea is the latest country to approve Microsoft's Activision Blizzard acquisition. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.videogameschronicle.com/news/south-korea-is-the-latest-country-to-approve-microsofts-activision-blizzard-acquisition/>. [cit. 2023-12-08].
96. *Sherman Antitrust Act*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/Sherman-Antitrust-Act>. [cit. 2023-12-14].
97. SCHEJBAL, Lubomír. *Fúze sloučením, proces a jeho úskalí*. Online. 2015. Dostupné z: <https://akschejbal.cz/fuze-sloucenim-proces-a-jeho-uskali>. [cit. 2023-12-13].
98. SMALLEY, Eric. *Microsoft purchase of Activision Blizzard won't clean up gamer culture overnight: 5 essential reads about sexual harassment and discrimination in gaming and tech*. Online. 2022. Dostupné z: <https://theconversation.com/microsoft-purchase-of-activision-blizzard-wont-clean-up-gamer-culture-overnight-5-essential-reads-about-sexual-harassment-and-discrimination-in-gaming-and-tech-175202>. [cit. 2023-12-07].
99. *S. Korea's antitrust regulator approves Microsoft's takeover of Blizzard*. Online. 2023. Dostupné z: <https://en.yna.co.kr/view/AEN20230530003200320>. [cit. 2023-12-07].
100. *South Korea approves Microsoft Activision-Blizzard deal unconditionally*. Online. 2023. Dostupné z: <https://gameshorizon.com/news/south-korea-approves-microsoft-activision-blizzard-deal-unconditionally/>. [cit. 2023-12-07].
101. *Strategic Growth Approaches: The Pros And Cons Of Acquisitions*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2023/08/17/strategic-growth-approaches-the-pros-and-cons-of-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].
102. *Summary of Commission Decision of 15 May 2023 declaring a concentration compatible with the internal market and the functioning of the EEA Agreement*. Online. 2022. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023M10646\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023M10646(02)). [cit. 2023-12-05].
103. ŠEBESTA, Kamil. *Zjednodušená přeshraniční fúze sloučením po novele zákona o přeměnách*. Online. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zjednodusena-preshranicni-fuze-sloucenim-po-novele-zakona-o-premenach-85198.html>. [cit. 2023-12-14].
104. ŠIMIC, Ivan. *Microsoft's Activision Blizzard acquisition: How did it happen?* Online. 2023. Dostupné z: <https://esportsinsider.com/2023/10/microsoft-activision-blizzard-acquisition#:~:text=On%20August%202022%2C%20Activision%20Blizzard,indeed%20block%20the%20original%20deal.> [cit. 2023-12-03].
105. *The Business Case for Mergers and Acquisitions*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.uschamber.com/on-demand/economy/the-business-case-for-mergers-and-acquisitions>. [cit. 2023-12-14].

106. *THE ECONOMIC IMPACT OF MERGER CONTROL*. Online. 2007. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp786.pdf>. [cit. 2023-12-14].
107. *The Fight for the Online Future: What Microsoft's Purchase of Activision Blizzard Really Means*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.lbbonline.com/news/the-fight-for-the-online-future-what-microsofts-purchase-of-activision-blizzard-really-means>. [cit. 2023-12-03].
108. *The Importance of Mergers and Acquisitions in Today's Economy*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-mergers-acquisitions-todays-economy-vishakha-kothari#:~:text=M%26A%20also%20plays%20a%20critical,pricing%20power%2C%20and%20reduce%20competition.> [cit. 2023-12-14].
109. *The pros and cons of growth by acquisition*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.buzzacott.co.uk/insights/the-pros-and-cons-of-growth-by-acquisition-loe>. [cit. 2023-12-14].
110. *The Ultimate Guide to Concentric Mergers*. Online. 2023. Dostupné z: <https://dealroom.net/faq/guide-to-concentric-mergers>. [cit. 2023-12-14].
111. *Trust in Mergers & Acquisitions – A Case Study on the Formation of Trust in the Integration Process* [online]. Lund University School of Economics and Management, 2019 [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8982961>. Case study. Lund University School. Vedoucí práce Dr. Rikard Larsson.
112. *UK Regulator Gives Preliminary Approval of Modified Microsoft-Activision Deal*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/uk-regulator-gives-preliminary-approval-of-modified-microsoft-activision-deal-7973295>. [cit. 2023-12-07].
113. *UK regulator says it may clear Microsoft's new Activision Blizzard takeover offer*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2023/09/22/uk-regulators-say-may-clear-microsofts-new-activision-takeover-deal.html>. [cit. 2023-12-07].
114. *Unemployment Effects of Mergers and Acquisitions: Empirical Approach*. Online. 2017. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3088690. [cit. 2023-12-14].
115. *Update on the Activision Blizzard and Microsoft Merger*. Online. 2022. Dostupné z: <https://newsroom.activisionblizzard.com/p/update-on-the-activision-blizzard>. [cit. 2023-12-07].
116. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. 2023 [cit. 2023-08-11].
117. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>. [cit. 2023-12-14].
118. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>
119. VEJVODOVÁ, Alžběta. *Fúze a akvizice jsou na vzestupu, zájem je hlavně o průmyslové firmy*. Online. 2021. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66893800->

- [fuze-a-akvizice-jsou-na-vzestupu-zajem-je-hlavne-o-prumyslove-firmy.](#) [cit. 2023-12-14].
120. *Vnitrostátní fúze sloučením mateřské a její 100% dceřiné akciové společnosti.* Online. 2011. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vnitrostatni-fuze-sloucenim-materske-a-jeji-100-dcerine-akciove-spolecnosti-74666.html>. [cit. 2023-12-13].
121. VRÁB, Martin. *Jak dopadá nový občanský zákoník do hospodářské soutěže?* Online. 2014. Dostupné z: https://www.xlege.cz/cs/articles/2321_jak-dopada-novy-obcansky-zakonik-do-hospodarske-souteze. [cit. 2023-12-14].
122. WARNER, Sara. *The Microsoft / Activision saga - a real game changer?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.mills-reeve.com/insights/blogs/technology/november-2023/the-microsoft-activision-saga-a-real-game-changer>. [cit. 2023-12-03].
123. WARREN, Tom. *FTC appeals its loss to Microsoft in Activision Blizzard case.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/7/12/23791274/ftc-microsoft-activision-blizzard-appeal>. [cit. 2023-12-03].
124. WARREN, Tom. *Microsoft's Activision Blizzard deal approved by UK regulators.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2023/10/13/23796552/microsoft-activision-blizzard-cma-approval-uk>. [cit. 2023-12-03].
125. *What are some potential benefits and drawbacks for consumers and workers resulting from Microsoft's acquisition of Activision Blizzard?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-are-some-potential-benefits-and-drawbacks-for-consumers-and-workers-resulting-from-Microsofts-acquisition-of-Activision-Blizzard>. [cit. 2023-12-03].
126. *What are the advantages and disadvantages of acquisition?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.tutorialspoint.com/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-acquisition>. [cit. 2023-12-14].
127. *What Is A Horizontal Acquisition?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.superfastcpa.com/what-is-a-horizontal-acquisition/>. [cit. 2023-12-14].
128. *What is 'Acquisition'.* Online. 2023. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/acquisition>. [cit. 2023-12-14].
129. *What is a merger? 7 types of business merger.* Online. 2023. Dostupné z: <https://harperjames.co.uk/article/types-of-mergers-and-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].
130. *What Is Earnings Per Share (EPS)?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.fool.com/terms/e/earnings-per-share/>. [cit. 2023-12-14].

131. *What Is Horizontal Integration? (With Types, Pros and Cons)*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/horizontal-integration>. [cit. 2023-12-14].
132. *What You Can Learn from Successful Mergers & Acquisitions*. Online. 2023. Dostupné z: <https://aperian.com/blog/successful-mergers-acquisitions/>. [cit. 2023-12-14].
133. *Xbox*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/Xbox>. [cit. 2023-12-03].
134. Zákon č. 143/2001 Sb.: Zákon o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). In: . 2001.
135. ŽÁROVÁ, Marcela. *Překážky při realizaci přeshraničních fúzí v Evropské unii**. Online. Dostupné z: <https://wep.vse.cz/pdfs/sev/2012/02/05.pdf>. [cit. 2023-12-14].

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Fúze splynutím vs. fúze sloučením	16
--	----

Seznam příloh

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Dominik Ramík		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T164 Globální podnikání a právo		
NÁZEV PRÁCE	Aktuální aspekty fúzí a akvizic v souvislosti se společností Activision Blizzard		
VEDOUCÍ PRÁCE	JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.		
KATEDRA	KEP - Katedra ekonomie a práva	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	103		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu akvizice Activision Blizzard společností Microsoft, včetně představení obou firem a zkoumání dopadů transakce. Cílem je posoudit klíčové výhody a nevýhody akvizice a její vliv na herní průmysl.</p> <p>V teoretické části jsou prozkoumány obecné aspekty fúzí a akvizic, zatímco praktická část se věnuje konkrétnímu případu Microsoftu a Activision Blizzard. Hlavní zjištění ukazují na strategické výhody pro Microsoft, jako je rozšíření herního portfolia a podpora inovací, ale také na rizika monopolního postavení a omezení konkurence.</p> <p>Závěrem práce je, že akvizice může mít významný dopad na herní průmysl, ale je třeba řešit regulatorní a konkurenční výzvy, aby byla prospěšná pro celý sektor.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Fúze, akvizice, Activision Blizzard, Microsoft		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Dominik Ramík		
FIELD	6208T164 Law in Global Business Environment		
THESIS TITLE	Current Aspects of Mergers and Acquisitions in Relation to Activision Blizzard		
SUPERVISOR	JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.		
DEPARTMENT	KEP - Department of Law and Economics	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	103		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This thesis focuses on analyzing the acquisition of Activision Blizzard by Microsoft, including an introduction to both companies and an examination of the transaction's impacts. The aim is to assess the key advantages and disadvantages of the acquisition and its influence on the gaming industry.</p> <p>The theoretical part explores the general aspects of mergers and acquisitions, while the practical section addresses the specific case of Microsoft and Activision Blizzard. The main findings point to strategic advantages for Microsoft, such as the expansion of its gaming portfolio and support for innovation, but also to risks of monopolistic positioning and competition limitation.</p> <p>In conclusion, the acquisition can have a significant impact on the gaming industry, but regulatory and competitive challenges need to be addressed to ensure it is beneficial for the entire sector.</p>		
KEY WORDS	Mergers, acquisitions, Activision Blizzard, Microsoft		