

# Sammenslåing av selskaper

**Aleksander Andersen**

Masteroppgave i Medievitenskap

60 Studiepoeng

Institutt for medier og kommunikasjon

Humanistisk fakultet

Universitetet i Oslo

30.05.2023



## Sammendrag

Utgangspunktet for masteroppgaven er oppkjøp og fusjon av selskaper. Målselskapet for Telia var Get i Norge, mens målselskapet for Discovery var WarnerMedia i USA. Etter en sammenslåing har det en tendens til å skje forandringer innad i det nye selskapet.

Tatt med i betraktning det foregikk i forskjellige land så foretok jeg en komparativ analyse av Telia og Warner Bros. Discovery. Jeg brukte nyhetsartikler om Telia, en pressemelding fra Telia og nyhetsartikler som dreide seg om Warner Bros. Discovery. Metoden var dokumentverktøy, et metodegrep innen dokumentanalyse, som skulle være et hjelpemiddel til å finne de viktigste funnene for å kunne besvare problemstillingen. Teoriene som ble tatt i bruk under diskusjonen var medieøkonomi, mediekonsentrasjon, oppkjøp og fusjon, og strømming.

Etter analysen kom jeg frem til at det var både likheter og forskjeller av endringer etter sammenslåingene hos Telia og Warner Bros. Discovery. Begge selskapene har gode formål for å drifte virksomhetene deres fremover som ikke bare involverer profitt. De forklarte og begrunnet valgene de foretok med intensjon til å bli et bedre selskap og å kunne gi flere tilbud til forbrukerne. Telia vektla mest på å utvikle og utbygge deres tekniske infrastruktur, mens Warner Bros. Discovery ville utvide deres innhold. Funnene tilfører litteraturen på feltet at begge ville ha tilgang til ressurser til å bli et større selskap og være en sterk strømmingstilbyder. Forskjellen var at Telia fokuserte på den tekniske siden, og Warner Bros. Discovery vil satse sterkt på deres IPer.

## **Abstract**

The starting point for this Master thesis is the merger and acquisition of companies. In contrast, the target company for Telia was Get in Norway and WarnerMedia for Discovery in the United States. After a merger, there is a tendency of alterations bound to happen inside the new company.

Considering it happened on two different countries, I conducted a comparative analysis of Telia and Warner Bros. Discovery. I used news articles, a Telia press release, and Warner Bros. Discovery news articles. During the analysis, document tool, a method in document analysis, was utilized to discover the most critical findings that could answer the research question. The theories used to discuss the findings were media economy, media concentration, mergers and acquisitions, and streaming.

After the analysis, I concluded that there are similarities and differences in changes after the Telia and Warner Bros. Discovery mergers. Both of the companies have good intentions to run their operations onwards, which does not solely involve profit. Both of them explained and justified the choices they made to become a better company and be able to offer something more to the consumers. Telia put most emphasis on their work through developing and constructing their technical infrastructure, while Warner Bros. Discovery wanted to expand its content. The findings add to the literature that both wanted access to resources to become a more prominent company and a strong streaming provider. The difference is that Telia was focused on the technical side, and Warner Bros. Discovery wants to put more emphasis on their IP.

## **Forord**

Masteroppgaven er en del av masterprogrammet i Medier og Kommunikasjon ved Universitetet i Oslo og teller 60 studiepoeng. Jeg startet i programmet opprinnelig i Høst 2018 og besluttet å ta en pause etter Våren 2019. Jeg søkte inn igjen Høsten 2022 og leverer inn Våren 2023.

Hovedtema i oppgaven er oppkjøp og fusjon, og omhandler selskapenes endringer etter oppkjøp og fusjon fra to forskjellige land. Sammenslåing var et spennende tema og som fortsatt interesserer meg i dag. Det var interessant å vite hva slags endringer som tok sted etter at selskapene ble kjøpt opp og fusjonert, særlig at de kommer fra forskjellige land.

Dette akademiske arbeidet var krevende og slitsomt, men samtidig lærerikt og nyttig. Den har utviklet meg som person for å være kritisk og analytisk.

Det var en ære og privilegium til å ha Professor Eli Skogerbø som min veileder til masteroppgaven min (Vår 2019, Høst 2022-Vår 2023). Tusen takk for dine verdifulle tilbakemeldinger og ekspertise.

Tusen takk til Sunna Simma som har hjulpet meg å jobbe med masteroppgaven igjen etter pausen, for å ha spredt positiv energi og gitt konstruktive tilbakemeldinger vedrørende utkastene mine.

Tusen takk til Akademisk skrivesenter som har gitt meg nyttige tilbakemeldinger om mine utkast.

Tusen takk til familien min som har motivert meg til å jobbe og fullføre masteroppgaven, selv under vanskelige tider.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
Abstract.....	3
Forord .....	4
<b>Kap. 1 Introduksjon.....</b>	<b>7</b>
<i>1.1 Problemstilling og avgrensning</i> .....	9
<i>1.2 Begrunnelse for valg av emne</i> .....	10
<i>1.3 Litteraturgjennomgang</i> .....	14
1.3.1 Medieøkonomi .....	14
1.3.2 Mediekonsentrasjon.....	14
1.3.3 Oppkjøp og fusjon.....	15
1.3.4 Strømming .....	15
<i>1.4 Warner Brothers Discovery og Telia – Fra to forskjellige mediesystemer</i> .....	16
1.4.1 Om selskapene – Telia .....	16
1.4.2 Om selskapene – Warner Brothers Discovery .....	17
<i>1.5 Kapitteloversikt</i> .....	17
<b>Kap. 2 Teoretiske perspektiver .....</b>	<b>18</b>
<i>2.1 Innledning</i> .....	18
<i>2.2 Medieøkonomi</i> .....	18
2.2.1 Børs og katedral.....	18
2.2.2 Dobbelt marked.....	19
2.2.3 Økonomi og rammebetingelser.....	21
2.2.4 Medieforbrukets pris.....	21
2.2.5 Finansiering .....	21
<i>2.3 Oppkjøp og fusjon</i> .....	22
2.3.1 Allianser .....	24
2.3.2 Motiver for fusjoner og oppkjøp .....	25
2.3.3 Juridisk aspekt .....	26
<i>2.5 Strømming</i> .....	27
2.5.1 Strømmelogikk.....	27
2.5.2 Prising .....	28
<i>2.5 Mediekonsentrasjon</i> .....	28
<i>2.6 Kapitteloppsummering</i> .....	30
<b>Kap. 3 Metode .....</b>	<b>30</b>
<i>3.1 Innledning</i> .....	30
<i>3.2 Forskningsdesign</i> .....	30
3.2.1 Hvordan begynne .....	30
3.2.2 Dokumentverktøy.....	31
<i>3.3 Datamateriale</i> .....	33
<i>3.4 Forskningskvalitet</i> .....	34
3.4.1 Gyldighet.....	34
3.4.2 Pålitelighet.....	35
<i>3.5 Forskningsetikk</i> .....	35
<i>3.6 Kapitteloppsummering</i> .....	36
<b>Kap. 4 Analyse .....</b>	<b>36</b>
<i>4.1 Innledning</i> .....	36
<i>4.2 Telia</i> .....	36
4.2.1 Pressemelding fra Telia.....	36

4.2.2 Telia kjøper Get .....	39
4.2.3 Endring av navn .....	40
4.2.4 Oppkjøpet godkjent .....	44
4.2.5 Betydning for kundene .....	47
4.2.6 Mer mobildata .....	48
<b>4.3 Resultater fra Telia .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4 Warner Brothers Discovery .....</b>	<b>52</b>
4.4.1 Sammenslutning fullført .....	52
4.4.2 Aksjeeiere godkjenner oppkjøpet.....	53
4.4.3 Godkjenning fra EU .....	54
4.4.4 Viktig å vite .....	56
4.4.5 Fra 2 strømmetjenester til 1 .....	58
4.4.6 Flere abonnenter .....	60
4.4.7 En ny gigant .....	61
4.4.8 Kvalitet over kvantitet .....	66
<b>4.5 Resultater fra Warner Bros. Discovery .....</b>	<b>69</b>
<b>4.6 Kapitteloppsummering .....</b>	<b>72</b>
<b>Kap. 5 Drøfting .....</b>	<b>72</b>
5.1 Innledning .....	72
5.2 Medieøkonomi.....	72
5.3 Strømming.....	75
5.4 Mediekonsentrasjon .....	77
5.5 Oppkjøp og fusjon .....	79
5.6 Kapitteloppsummering .....	83
<b>Kap. 6 Konklusjon .....</b>	<b>83</b>
6.1 Innledning .....	83
6.2 Hovedfunn.....	83
6.3 Styrker og begrensninger.....	85
6.4 Videre forskning.....	88
6.5 Avsluttende ord.....	88
<b>Referanseliste .....</b>	<b>90</b>

## **Kap. 1 Introduksjon**

To forskjellige selskaper fra forskjellige land kjøper et annet selskap. Den ene er Telia som slo seg sammen med Get TDC i Norge i september 2020 (Telia, 2020). Den andre er Discovery som kjøpte WarnerMedia som også resulterte til navnebytte, nemlig Warner Brothers Discovery i USA, 8. April 2022 (CNBC, 2022). Det er to store bedrifter som har blitt enda større gjennom oppkjøp og fusjon, og hva de planlegger å gjøre med sammenslåingen er spennende. Med god planlegging og riktig bruk av ressurser kan de oppnå gode synergieffekter, ergo større gevinst ved være en sammenslått bedrift framfor én. Boye (2008, s. 150) skriver at økte inntekter kan for eksempel skyldes bedre utnyttelse av varemerker ved at goodwill knyttet til varemerke i et selskap overføres til produkter i en annen virksomhet i sammenslåingen, etablering av en større enhet muliggjør å satse på områder som enhetene i sammenslåingen tidligere var for små til å satse på, økt markedsrett gir mulighet for å ta høyere priser og så videre.

Det må ha vært gode grunner og drivkrefter for å foreta M&A (Merger & Acquisition) med spesifikke målselskaper. Disse bedriftene ble ikke slått sammen bare sånn uten videre vel å merke. Begge to trengte godkjenning fra organisasjoner for å bli sammenslått.

Det skal analyseres hva selskapene forklarte og begrunnet deres oppkjøp og fusjon etter sammenslåingen. Det skal også forsøkes å finne motiver

Videre så tok jeg inspirasjon angående temaet etter å ha lest masteroppgaven til Cecilie Wærholm (2008), som var en komparativ analyse av Orkla og Mecom som eiere av norske medieselskaper vurdert etter dimensjoner ved Medieeierskapslovens formål. Det jeg vil utforske mer på innenfor oppkjøp og fusjon er om det er store forskjeller etter sammenslåingen for selskapene mellom Telia og Warner Bros Discovery. Oppgaven skal derfor handle om disse selskapene og resultatene etter sammenslåingene. Tittelen er følgende: "Sammenslåing av selskaper".

Det har blitt vurdert om lov innen oppkjøp og fusjon er relevant angående oppgaven og konkluderte med at det juridiske aspektet av oppkjøp og fusjon skal ta en liten plass i diskusjonsdelen. Grunnen til dette er å skape bevissthet at slike handlinger ikke bare skjer uten tilsyn, det eksisterer organisasjoner som må gi godkjenning. Samtidig er dette en medievitenskapelig oppgave og det som skal forskes på legger ikke så mye vekt på lover. Attpåtil har nyere teknologi blitt vurdert, for eksempel strømmetjenester, og etter videre forskning så vil det være nyttig å tilføre en seksjon hvor nyere teknologi blir forklart. Flere strømmetjenester har blitt tilgjengelige og selskapene må tilpasse seg. Egne strømmetjenester

blir laget og nye innhold blir skapt, som er eksklusive for spesifikke strømmetjenester. Krokan (2015, s. 24) hevder at digitale tjenesters fremvekst har endret måten å forstå økonomien på. Mange varer i det digitale nettsamfunnet har blitt til digitale tjenester og handles basert på tjenestelogikk framfor varelogikk.

LP-er og CD-er har blitt bitsstrømmer på nettet (Krokan, 2015, s. 24). Bøker kan leses fra elektroniske lesebretter, kartene er flyttet til GPS og PC-en, albumet med bilder har blitt flyttet til Picasaweb eller Flickr, og filmer og serier kan sees via strømmetjenester framfor lineær TV.

Selv om mengden av elektroniske tjenester har økt, betyr det ikke nødvendigvis at de økonomiske mekanismene som styrer transaksjonene er nye (Krokan, 2015, s. 29). De er forskjellige fra mange av mekanismene som er kjent fra industrisamfunnet, men det meste er godt kjent for økonomer (Krokan, 2015, s. 29-30). Det som er nytt er at omfanget av tjenester som berøres av dem har vokst dramatisk, og at en stor del av økonomien i verden er nå avhengig av nettverkslogikken. Den nye økonomien berører stadig flere grupper i samfunnet, i tillegg de selv som ikke er aktive brukere av tjenestene.

Når fysiske produkter og tradisjonelle fysiske tjenester blir digitalisert, blir de omgjort til digitale tjenester (Krokan, 2015, s. 255). Dette forårsaker konsekvenser på forskjellige måter, ikke minst måten sånne typer tjenester handles på.

Den digitale økonomiens mekanismer fører til at det strategiske spillet mellom forskjellige aktører blir forskjellige ut ifra de strategiske valgene aktørene tok, som produserte og solgte varer i industrisamfunnet stod overfor (Krokan, 2015, s. 255). På den tiden var om å gjøre å skape skalaøkonomiske effekter, stordriftsfordeler uten at virksomheten ble så stor og uoversiktlig at vinningen ved stordrift gikk tapt ved økt kompleksitet og dårlig koordinering, blant annet støttefunksjoner.

Teknologier innen det digitale nettsamfunnet for å koordinere aktiviteter både internt og på tvers av organisasjoner er enkle og billige å bruke, og fører til at det blir svært mye lettere å koordinere aktiviteter på tvers av fysiske, organisatoriske og nasjonale grenser (Krokan, 2015, s. 255). Når alle tjenestene er tilgjengelige for alle internettbrukere over hele verden, åpnes også nye muligheter for tjenesteutvikling og salg av digitale tjenester, i tillegg fysiske produkter der e-handelssystemer tar frem den digitale økonomiens logikk også i det klassiske varesalget.

En viktig side ved denne utviklingen er at den ikke bare omfatter teknologier og nettbaserte tjenester, men også organisasjonene som er involvert i produksjonen av dem (Krokan, 2015, s. 255). Når friksjonen fjernes i organisasjonene, blir det ikke bare mulig, men også svært ofte



mye mer effektiv å koordinere aktiviteter i nettverk, enn gjennom de tradisjonelle industrielle organisasjonenes verdikjeder. Overgangen er også gjenspeilt i forståelsen av forretningsmodeller, der allianser mellom små, fleksible aktører skaper muligheter for å utvikle nye tjenester uten at en trenger å ha tilgang til veldig komplisert og dyr teknologi (Krokan, 2015, s. 255-256). Utviklingen av hyperlokale tjenester som everyblock.com er eksempel på en slik type tjeneste med en forretningsmodell som bidrar til å utfordre den klassiske mediebransjens tjenester. Hyperlokale tjenester sammensetter elementer fra forskjellige kilder i en tjeneste som er skreddersydd til den lokale geografiske konteksten. Innholdselementer kan hentes fra lokale bloggere, wikier, twitterstrømmer, aviser, radio-TV-stasjoner eller andre ting som interesserer brukerne.

Telia og Warner Bros. Discovery vil kunne oppfattes som institusjoner. Ifølge Eide (2008, s. 24), kan begrepet «institusjon» oppfattes som en relasjon eller en praksis med utstrekning i tid og rom. Når det er snakk om medieinstitusjoner og andre samfunnsinstitusjoner, er det ikke bare snakk om organisasjoner og strukturer, men like mye om praksiser og om konvensjoner og normer for hvordan man gjør ting.

For å snakke om medieinstitusjoner, oppfattet som spesifikke foretak, bedrifter og organer innenfor mediefeltet, kan det snakkes om medieinstitusjonen i entall – forstått som den samlede mediebransjen, dens praktiske virksomhet og det normative rammeverket som omgir mediene (Eide, 2008, s. 24). Mediesektorens mange organisasjoner (inkludert selvdømmeordningene) samt lovverk og normativt rammeverk inngår også i medieinstitusjonen.

Institusjonsbegrepet kan brukes på ulike nivåer: En avis er en institusjon, pressen er en institusjon, mediene er institusjoner (Eide, 2008, s. 24). En spesifikk medieorganisasjon og –bedrift inngår i et fellesskap, en medieinstitusjon, som igjen inngår i et mønster av institusjoner som til sammen utgjør en samfunnsinstitusjon.

Masteroppgaven skal gjennomføre en grundig forskning på hva selskapene argumenterte for etter sammenslåingen. Det er store summer med penger de betalte for og må ha hatt sterke motiver til å kjøpe opp målselskapene.

## **1.1 Problemstilling og avgrensning**

Tatt med i betraktning av introduksjonen blir problemstillingen følgende, som jeg oppfatter det mest interessante i dette studiet:

*Hva forklarte og begrunnet selskapene selv, Telia og Warner Bros. Discovery, fusjonene offentlig? Hva er likhetene og forskjellene mellom selskapene?*

Problemstillingen skal veilede meg på hva som skal forskes på, samtidig som at jeg holder meg innenfor den. Den er avgrenset slik at funnene skal kunne besvare problemstillingen så presist som mulig.

Oppgaven blir avgrenset til å omhandle kun Telia og Warner Bros. Discovery. Dette er også gunstig siden disse selskapene hører hjemme fra to forskjellige land og mediemarked. Videre så vil oppgaven dreie seg også om hva forskjellene og likhetene var mellom selskapene

## **1.2 Begrunnelse for valg av emne**

Det er meget interessant å vite at et selskap har kjøpt en annen, og om det skaper gode resultater i lengden. Hvor omfattende slike prosesser er og om det er store forskjeller mellom Norge og USA, både positivt og negativt. Slike tanker er drivfaktorer som skal utforskes i masteroppgaven. Faktumet at noen selskaper har klart å gjennomføre sammenslåing, sier mye om hvor mye tid og energi som ble brukt. En god plan, strategi og utførelse må ha vært tilstede under sammenslåingen. Etter slike prosesser får de tilgang til andre ressurser som blir tatt i bruk på en annen måte. Attpåtil må de ha meget gode motiver for å kjøpe opp og fusjonere seg spesifikt med målselskapene. Ikke bare gjelder det å skape profitt for selskapene men også skape gode relasjoner med kundene og samarbeidspartnere. Tanken at et selskap skal slå seg sammen med en annen kan ha delte meninger. Det kan gå i positiv retning og de profiterer eller i en negativ retning og de lider av tap. Det er interessant å vite hvordan tidligere oppkjøp og fusjon foregikk, men det er også spennende å se hvordan det utfolder seg i nyere tid. Det vil også være spennende å vite om endringene selskapene gjennomgår er like eller om forskjellene er drastisk store. Dersom det er store forskjeller, så vil det være nyttig å vite om slike endringer er helt vanlig i et spesifikt land eller om det gamle styresettet ikke håndterte sine eiendeler bra, så store forandringer måtte foretas.

Selv har jeg vært mer interessert i slike nyheter etter å ha drevet en del med aksjehandel. Det er både spennende og nervepirrende opplevelse, men å se at mine investeringer vokser er en verdifull opplevelse. Mikalsen (2014, s. 40) definerer en aksje som et verdipapir som utstedes av et aksjeselskap, og som for alle praktiske formål er å betrakte som en eierandel i et selskap. Dersom det har blitt kjøpt en eller flere aksjer i et selskap, eier vedkommende en

tilsvarende andel av selskapets verdier, som kan være eiendeler, produksjonsmidler, varelager, kundeportefølje, patenter, kontanter, merkenavn og så videre.

Hvilke summer vedkommende faktisk eier, verdsettes til enhver tid av markedet (Mikalsen, 2014, s. 40). Som utgangspunkt er det da slik at aksjeselskaper primært er finansiert med aksjekapital. Det utstedes et gitt antall aksjer med liklydende verdi, og verdien på selskapet er lik det noen er villig til å betale for dem.

Som eier av aksjer er rettighetene dine ivaretatt gjennom lovverk og selskapets vedtekter (Mikalsen, 2014, s. 41). Det er også mulig å delta på generalforsamlinger der du har stemmerett. Kun ordinære aksjer er stemmeberettigede, mens B-aksjer ikke er det.

Videre har du rett til å påvirke beslutninger i selskapet (Mikalsen, 2014, s. 41). Selskapets styre og ledelse har ingen plikt til å følge dine forslag, men det er en forståelse for at jo flere aksjer du eier, desto større blir din potensielle innflytelse. Man har også rett til å selge sine aksjer når det måtte etter eget ønske.

Rettigheter blir balansert av plikter og ansvar (Mikalsen, 2014, s. 41). Allikevel er det noe som følge posisjoner, makt og innflytelse. Dersom personen opererer som en langsiktig investor og plasserer meget store beløp i et selskap, bør det tenkes i et større perspektiv framfor egeninteresse. Det betyr at du tar hensyn til forhold som stabil eierstruktur, langsiktig verdiskapning, arbeidsplasser, bærekraftig produksjon og forutsigbarhet i tilgang på kapital. Man har makt til å påvirke selskapets beslutninger direkte, enten gjennom en styreplass eller på annen måte.

En annen motiverende faktor for aksjehandel er utbytte. Mikalsen (2014, s. 41) skriver at i gode tider går mange selskaper med overskudd og kan betale utbytte til sine eiere. Aksjeeieren får også utbetalt slikt utbytte, uansett hvor mange aksjer som eies, og hvor lenge de er eid. Utbytte kan ansees som en direkteavkastning på investeringen.

Det er også verdt å nevne at markedets verdsettelse av et selskap er til enhver tid et gjettverk, også kalt veddemål, der markedets aktører kjøper og selger aksjer basert på den informasjonen de har, og hvordan de tolket den (Mikalsen, 2014, s. 42). Verdsettelsen gjelder både materielle ting som bokførte verdier, eiendeler, kontantstrøm, inntjening og produkter, men også mer immaterielle forhold som merkevare, tillit og forventninger om fremtidig inntjening. Det sistnevnte er det viktigste når prisen fastsettes fra dag til dag. Det er aldri et svar på hvor mye et selskap er verdt. Det er ikke mulig å forutse fremtiden. Markedsaktørene vil dessuten alltid ha forskjellige forventninger og forhåpninger om fremtiden, som påvirker vurderingene deres. Selskapets verdi ut fra siste omsatte verdi fra siste omsatte kurser er derfor sett i forhold til noe annet.

Mikalsen (2014, s. 43) hevder at et annet forhold som gjør verdsettelsen av aksjer relativ, er å finne i markedspsykologi. Denne er alltid til stede, uansett makroforhold. Psykologi innebærer blant annet om hvordan mennesker tenker og resonnerer, men også om hvordan vi tolker informasjon og blir påvirket av følelser, flokkatferd og diverse tilbøyeligheter som gjør at vi ofte foretar ufornuftige beslutninger.

Aviser, blader, TV-kanaler, nyhetsbyråer og nettsteder som formidler analyser, nyheter og bakgrunnsstoff er en viktig aktør (Mikalsen, 2014, s. 59). Det er viktig å følge med for å holde seg oppdatert, definitivt dersom vedkommende driver aktivt med trading. Medieoppslag kan også ha en overraskende stor påvirkningskraft på aksjekursene, særlig på kort sikt.

En ny type medier som har dukket opp i det siste er sosiale nettsteder (Mikalsen, 2014, s. 59). Især blogger og diskusjonsfora, men det vil være ideelt å nedprioritere disse. Informasjonen derfra er ikke alltid pålitelig, og det er lett å la seg påvirke av drevne skribenter som vedkommende ikke har interesse til.

Mikalsen (2014, s. 14) skriver at aksjer beveger seg i trender, og hvordan man kan med en viss sannsynlighet forutse deler av disse trendene og profittere på dem.

Videre så syns jeg det er interessant å vite hva lederne for det nye sammenslåtte selskapet har planer om å gjøre ettersom de får tilgang til nye ressurser. Dette kan føre til at de blir en sterkere konkurrent på markedet og kan tiltrekke seg flere potensielle kunder.

En annen ting som interesserte meg med temaet var faktumet at det var planlagt en fusjon mellom Telia og Telenor, hvor Meyer (2008, s. 298-299) hevdet at få fusjoner har vel fått så bred medieomtale som Telia og Telenor. Saken endret mediebildet fra å hylle fusjonen og dens strategiske logikk til å handle om interne konflikter, kampen mellom norske og svenske interesser og politikernes håndtering av fusjonen. Etter presentasjonen av fusjonen mellom Telia og Telenor i januar 1999, virket det som at norske og svenske eiere hadde forente interesser for det nye selskapet. Etter hvert som fusjonen utviklet seg, ble det mer tydelig at det var konflikter mellom de svenske og norske eiere og mellom politiske og forretningsmessige motiver.

Det var ikke et helt tilfeldig selskap den norske stat prøvde å fusjonere med svenskene (Meyer, 2008, s. 299). Meyer (2008, s. 299-300) forklarer at Telenor er det viktigste senteret for innovasjon innenfor telekom- og IKT-næringen i Norge og preferansen til norske politikere ville trolig vært å beholde Telenor som et selvstendig norsk selskap. Samtidig så politikerne skriften på veggen med stadig økende konkurranse, pressede marginer og fare for at Telenor kunne bli marginalisert på hjemmemarkedet. Det ble derfor helt sentralt å forsøke å beholde mest mulig norsk kontroll og unngå at selskapet ble flagget ut av Norge. Det ble

derfor et betydelig fokus gjennom forhandlingene på hva som ville tjene de norske interessene og kravet om likeverdighet ble fra norsk side helt ufravikelig.

Svenskenes forventninger til fordeling mellom partene var et helt annet utgangspunkt enn hos nordmennene (Meyer, 2008, s. 301). Mens nordmennene satt krav om likeverdighet, var svenskenes oppfatning at Telia var den sterke part i fusjonen og at det var naturlig at den svenske delen av selskapet fikk størst makt.

En mer tydelig kartlegging av eiernes interesser på forhånd ville muligens vist at interessene og forventningene var for ulike og motstridende til at dette ville bli gjennomført (Meyer, 2008, s. 301). På en annen side er det mulig at begge regnet med at dette ville løse seg på sikt. Gitt at den norske og svenske stat var eiere, var de naturlig nok opptatt av å sikre og bevare nasjonenes interesser.

Det å skille mellom selskapets interesser og de nasjonale interessene var spesielt vanskelig i lokaliseringen av hovedkontorene for forretningsenhetene (Meyer, 2008, s. 301). Lokaliseringsspørsmålene var svært viktige for både Telenor og Telia, Telenor grunnet at de norske eierne ønsket å unngå at kompetanse ble flagget ut av Norge og Telia fordi de ønsket å beholde de sentrale vekstområdene i Sverige.

Telia og Telenor forsøkte å bli enige om forskjellige spørsmål flere ganger under prosessen uten suksess og på et tidspunkt var det et forslag om at lederne for forretningsområdene skulle fatte denne avgjørelsen, men dette ble møtt med motstand hos Telia fordi de regnet med at da ville både internett og mobil bli lagt til i Norge (Meyer, 2008, s. 301-302). Flere ganger ble forretningsmessige momenter fremført for å støtte opp under enten Norge eller Sverige som lokaliseringssted, men igjen var det norske ledere som snakket om behovet for å lokalisere virksomheten til Norge og svenske ledere som viste behovet for en svensk lokalisering. Det ble umulig å skille mellom hva som var egeninteresser og hva som ville være best for selskapet totalt sett.

I ettertid skulle Telenor ikke bare sikre at forankringen var god på norsk side, men også undersøkt hvordan forankringen var på svensk side (Meyer, 2008, s. 320). Uten eierskap og overbevisning på fusjonen mellom Telia og Telenor, fikk motstanderne både tid og argumenter for å avlyse fusjonen.

Fusjonsbegivenheten mellom Telia og Telenor var meget interessant og det som blir annerledes for min oppgave er sammenligning mellom et norsk selskap og et amerikansk selskap.

### 1.3 Litteraturgjennomgang

Det skal presenteres forskjellige typer litteratur, hva de er og hvorfor de vil være relevante til masteroppgaven og problemstillingen. Det er tatt hensyn til at litteraturen kan besvare problemstillingen og kan anvendes i diskusjonsdelen. Oppkjøp og fusjon er opplagt relevant til drøfting og til å forklare temaet og diverse begreper bedre, men medieøkonomi og mediekonsentrasjon har også blitt inkludert. Videre har også teorier innen strømming blitt tatt med ettersom både Telia og Warner Bros. Discovery vil satse sterkt på strømming.

#### 1.3.1 Medieøkonomi

I denne seksjonen skal jeg skrive om medieøkonomi. Boken *Medieøkonomi: konflikt og samspill*, skrevet og redigert av Tor Bang og Mona K. Solvoll (2014), forklarer kompleksiteten i medieøkonomien og konkurranseforholdene. Videre forklarer Tor Bang og Mona K. Solvoll (2014, s. 20) at i tillegg til at mediene er økonomiske bedrifter, er de også kulturinstitusjoner. Det blir presentert relevante teorier som «børs og katedral» og «dobbel marked»,

Neste er boken *Medievitenskap: Medier – institusjoner og historie*, skrevet og redigert av Martin Eide (2008). Den inneholder relevante begreper og teorier om økonomi og rammebetingelser, medieforbrukets pris og finansiering, skrevet av forskjellige forfattere. Teoriene fokuserer på inntektene mediebedriftene streber etter å skaffe.

Neste er *Medieindustrien: innføring i medieøkonomi* av Johann Roppen (2004). Boken skal supplere opplysninger om medieøkonomi, hovedsakelig for det norske markedet. Den skal også forklare begrepet mediekonsentrasjon for å gi en innføring til leseren hva det innebærer og hvorfor det er viktig å nevne det. Roppen (2004) forklarer medieøkonomi som er beskrivende og som kommer til å gi god nytteverdi når det gjelder å forklare perspektivet.

#### 1.3.2 Mediekonsentrasjon

Mediekonsentrasjon skal også presenteres. Artikkelen *Media and telecommunications concentration in Spain (1984-2012)* av Artero og Sánchez-Taberero (2015) skal gå mer i dybden om begrepet mediekonsentrasjon. Dette er for å gi en bedre forståelse av begrepet og hvorfor det er viktig å skape bevissthet rundt slike hendelser. Forfattere av artikkelen har inkludert litteratur fra andre forskere for å supplere konsekvensene av mediekonsentrasjon. I artikkelen forsker Artero og Sánchez-Taberero (2015) på 10 markeder innen medie - og telekommunikasjonsprodukt i Spania fra 1984 til 2012. De konkluderte med at

innholdsindustrier er moderat, men økende, konsentrert, mens teknologiindustriene er veldig, men synkende, konsentrert. Forskingen konsentrerer kun om Spania, men vil fungere som et utgangspunkt når det kommer til mediekonsentrasjon. Det forskningsfeltet mitt skal fylle ut er forskjeller og likheter mellom Telia, fra Norge, Warner Bros. Discovery, fra USA.

Roppen (2004, s. 31) hevder at det publikum regner med en mediekonsentrasjon er et innsnevret medietilbud. Synspunkter fra Roppen (2004) angående mediekonsentrasjon blir et nyttig supplement for å ytterligere beskrive mediekonsentrasjon, særlig hva Telia og Warner Bros. Discovery har planer om å gjøre etter sammenslåingene.

Østbye (2008, s. 106) hevder med konsentrasjon at et fåtall har kontroll over en stor del av budskapet som blir sendt ut til offentligheten. Det blir derfor et godt utgangspunkt for å oppdage lignende tilfeller for Telia og Warner Bros. Discovery.

### **1.3.3 Oppkjøp og fusjon**

Aller først skal oppkjøp og fusjon forklares ved hjelp av boken *Fusjoner og oppkjøp*, redigert av Boye og Meyer (2008). Boken inneholder forskjellige kapitler skrevet av forskjellige forfattere som forklarer begrepene og bakgrunnen for oppkjøps- og fusjonsprosessene i detalj, og inneholder begreper som er rettet mot oppkjøp og fusjon. Dette er viktig, siden mye av det skal brukes til å beskrive og sammenligne funnene for å oppdage forskjeller og likheter. Det er også for å skape en oversikt over temaet, og begreper som hyppig brukes innenfor oppkjøp og fusjon. Vedrørende begrepene skal allianser og motiver forklares. Tatt med i betraktning masteroppgaven min så vil dette være nyttig til diskusjonsdelen når det skal drøftes og sammenlignes om likheter og forskjeller mellom Telia og Warner Bros. Discovery, som er hva problemstillingen min innebærer.

Lover og regler er sterkt knyttet til oppkjøp og fusjon. Det skal uansett bare nevnes kort av offentligrettslige rammevilkår ved hjelp av et kapittel fra *Fusjoner og oppkjøp* redigert av Knut Boye og Christine B. Meyer (2008). Et introduserende kapittel skal anvendes i noe grad, kalt *Juridiske aspekter ved oppkjøpsprosessen*, skrevet av Thyness (2008). Selv om problemstillingene min ikke inneholder noe juridisk spørsmål, så er det verdt å nevne at selskapene fikk godkjenning til å slå seg sammen.

### **1.3.4 Strømming**

Den neste seksjonen omhandler strømming. I artikkelen til Colbjørnsen (et al., 2021, s. 35), hevdes det at musikk- og TV-strømmetjenester presenterer brukerne med en overflod av

innhold som er tilgjengelig. Det undersøkes om brukerne svarer tilbake ved å enten forkorte eller øke mengden av innhold som forbrukes i strømmetjenestene. De ville også utforske hvordan de forskjellige logikkarakteristikkene for musikk og fjernsyn blir gjenspeilt i en rekke andre strømmetjenester som blir brukt. Etter forskningen konkluderte de at vi kan forvente en økende vekst innen TV-strømming, mens musikkstrømningsindustrien virker som til å bli mer kombinert. Artikkelen er relevant til oppgaven min ettersom TV-strømming er en stor sak innen mediebransjen, og derfor blir det interessant å vite om Telia og Warner Bros. Discovery kommer til å satse sterkt på det. Artikkelen inneholdt også forskning på musikk, men det er kun strømming innen TV som kommer til å bli mest relevant.

I den neste artikkelen av Colbjørnsen (et al., 2022, s. 147), utforskes det prisens rolle innen strømmetjenester. De presenterer resultater av musikk og TV-strømningspriser, basert på en analyse av et datasett av priser og informasjon om prisingsmodeller og prisutvikling. Dataen strekker seg over fra 2008 til 2019, fem strømmetjenester og ni land på tvers av fire kontinenter. De viser komparative oversikter av ekte priser og utvikling gjennom årene som har blitt studert og prising på tvers av landene. Resultatene viste store forskjeller i prispraksiser og strategier av Spotify og Netflix. Tilgangsbaserte prisingsstrukturen av strømming kommer fram som veldig sjansebasert på on-demand faktorer og kompetitive strukturer. Det som er av relevans med artikkelen til masteroppgaven min er prising. Dersom Telia og Warner Bros. Discovery har forskjellige praksiser innen prising etter sammenslåingen, så må det diskuteres.

## **1.4 Warner Brothers Discovery og Telia – Fra to forskjellige mediesystemer**

### ***1.4.1 Om selskapene – Telia***

Telia, også kjent som Telia Norge, er et teknologiselskap innen telekommunikasjon som bygger samfunnskritisk infrastruktur og leverer innovative produkter og tjenester innen TV, internett, mobil og smart hjem-teknologi (Telia, = uten år).

De hevder at de er Norges største utfordrer og deres 2 300 medarbeidere jobber hver dag for å utfordre hvordan ting kan gjøres bedre for å forenkle hverdagen til bedrifter, for samfunnet og for menneskene.

Gjennom deres produkter og tjenester utgjør de det viktigste i det digitale økosystemet i Norge, og gir deres kunder tilgang til det som er viktig for dem, på deres vilkår, gjennom hele døgnet og året rundt.



Telia Norge er en del av telekomselskapet Telia Company. De har merkevarene som Telia, OneCall, MyCall og Phonero.

I 2018, 5. Oktober meldte konkurransetilsynet at de orienterte Telia om at deres oppkjøp av Get og TDC Norge blir tillatt (Lorentzen, 2018). Oppkjøpet til 21 milliarder kroner ble annonsert 17. Juli, 2018.

#### ***1.4.2 Om selskapene – Warner Brothers Discovery***

Warner Brothers Discovery er en globalt medie- og underholdningsselskap som både lager og distribuerer store og forskjellige innhold og merkevarer via TV, film og strømming (Discovery, = uten år). Selskapet er tilgjengelig i over 220 land og informerer gjennom 50 språk. De har som mål å inspirere, opplyse og underholde publikummet på tvers av landegrensene gjennom ikoniske merkevarer og produkter som er følgende: Discovery Channel, Discovery+, CNN, DC, Eurosport, HBO, HBO Max, HGTV, Food Network, OWN, Investigation Discovery, TLC, Magnolia Network, TNT, TBS, truTV, Travel Channel, MotorTrend, Animal Planet, Science Channel, Warner Bros. Pictures, Warner Bros. Television, Warner Bros. Games, New Line Cinema, Cartoon Network, Adult Swim, Turner Classic Movies, Discovery en Español, Hogar de HGTV og andre.

I 2022, 8. April ble WarnerMedia kjøpt opp av Discovery med en sum på 43 milliarder dollar (Bowler, 2022). Den store medie-giganten fikk også et navnebytte, nemlig Warner Brothers Discovery. En kombinasjon av disse selskapene betyr at den tilbyr filmfranchiser fra Warner Brothers og livsstilskanaler fra Discovery.

### **1.5 Kapitteloversikt**

Det første kapitlet handlet om introduksjonen av temaet, problemstillingen, begrunnelse for valg av emne, litteraturgjennomgang av feltet, i tillegg til en kort introduksjon om selskapene. I kapittel 2 skal teoretiske perspektiver introduseres og forklares. Relevante begreper og teorier innen medieøkonomi, mediekonsentrasjon, oppkjøp og fusjon og strømming skal videre brukes i diskusjonskapitlet. Deretter skal kapittel 3 om metode forklares. Dokumentanalyse skal anvendes i analysen, især metodegrepet dokumentverktøy. Det skal forklares hva den er og hvorfor den er egnet til datamaterialet. Videre vil kapittel 4 omhandle analysen og funnene i oppgaven som likhetene og forskjellene mellom Telia og Warner Bros. Discovery. De viktigste funnene skal presenteres i form av resultater, en for Telia og en for WBD. Videre så skal funnene diskuteres i kapittel 5 som blir belyst i en større

kontekst med teoriene og begrepene fra kapittel 2. I kapittel 6 blir problemstillingen besvart ved å presentere hovedfunnene. Til slutt vil styrker og begrensninger med masteroppgaven bemerkes, hva som kan forskes videre på og avsluttende ord om masteroppgaven.

## **Kap. 2 Teoretiske perspektiver**

### **2.1 Innledning**

I dette kapitlet skal jeg presentere teorier som skal anvendes i diskusjonsdelen for å drøfte og sammenligne funnene. Dette er for å belyse funnene fra Telia og Warner Bros. Discovery og oppdage forskjeller og likheter.

### **2.2 Medieøkonomi**

En viktig side ved industrialiseringen av mediene er at det økonomiske perspektivet blir viktigere enn den var før (Roppen, 2004, s. 11). Mens medieselskapene tidligere stort sett var fornøyde med at de klarte å få et lite overskudd, forventer ikke mediekonsernene bare større overskudd enn før, men jevnt økende overskudd og jevnt økende produktivitet.

Medievirksomheten i seg selv blir et middel for å skape overskudd til eierne – mens det tidligere gjerne var omvendt.

Medieøkonomi handler om de skiftende økonomiske kreftene som begrenser og muliggjør valgene som tas av medieledere, praktikere og andre beslutningstakere (Bang og Solvoll, 2014, s. 18). Medieøkonomi omfatter av en rekke temaer, som internasjonal handel, forretningsstrategi, innovasjon, produktutvikling, markedskonsentrasjon, industri og konkurranse.

#### ***2.2.1 Børs og katedral***

I tillegg til å være økonomiske bedrifter, er mediene også kulturinstitusjoner (Bang og Solvoll, 2014, s. 20). Selv om mediene er økonomiske organisasjoner hvor produksjon, fordeling av ressurser og fortjeneste står sentralt, skiller mediene seg fra andre forretningsorganisasjoner ved at medieinnholdet er «kulturelle goder». Medieinnholdet, ifølge Doyle (2002), kan da ikke betraktes som en ordinær vare, men må forstås som systemer av kulturelle goder.

Det klassiske uttrykket for dualiteten mellom den kulturelle og økonomiske sfæren som mediene opererer i, er «børs og katedral». Det betyr at mediebedrifter må tjene penger for å opprettholde sin eksistens, men de må samtidig balansere dette kravet mot de kulturpolitiske

hensyn som bør ivaretas (Bang og Solvoll, 2014, s. 20-21). Todelingen er synlig både i bedriftenes organisering og i deres målformuleringer. I den redaksjonelle delen av mediebedriftene blir det produsert innhold (informasjon, nyheter, underholdning) ut fra de samfunnsmessige og kulturelle målsettingene som bedriftene har.

### **2.2.2 Dobbelt marked**

Med dobbelt marked, eller tosidig marked, menes det at de fleste medier står i to markeder samtidig; et marked for medieinnhold og et marked for annonser (Bang og Solvoll, 2014, s. 21). Tosidige plattformer blir brukt. Kind og Sørgard (2004) hevder at tosidigheten har tre betingelser:

- 1) En mediebedrift betjener to ulike kundegrupper: publikum (som lesere, lyttere, seere) på den ene siden og annonsører på den andre siden.
- 2) På tvers av det doble markedet oppstår det nettverkseffekter eller eksternaliteter. For hver kundegruppe er den oppfattede verdien avhengig av størrelsen på den andre kundegruppen. Dette innebærer at et tosidig marked må ha positive nettverkseffekter fra minst én av kundegruppene til den andre (Bang og Solvoll, 2014, s. 21-22). I vårt tilfelle går de positive nettverkseffektene fra publikum til annonsører, ettersom annonsører som regel ønsker størst mulig dekning (størst mulig publikum). Om man kan snakke om positive nettverkseffekter den andre vei (fra annonsør til publikum) er et diskusjonsspørsmål – om hvor mye publikum betrakter annonser som noe positivt eller negativt. I enkelte medier kan annonser irritere brukerne kraftig, mens i andre medier (for eksempel ukeblader og aviser) brukes annonsene som en kilde til informasjon (Larsen og Solvoll, 2012).
- 3) Plattformen har en viss markedsrett når den setter priser, og vil internalisere nettverkseffektene mellom begge sidene av markedene (Bang og Solvoll, 2014, s. 22).

Det første markedet mediene opererer i, er produktmarkedet eller markedet for medieinnholdet (Bang og Solvoll, 2014, s. 22). Dette innebærer produksjon av informasjon og underholdning som leveres i form av aviser, magasiner, bøker, filmer eller radio- og fjernsynsprogrammer. Konkurransen i dette markedet betyr om å ha et innhold som tiltrekker seg konsumentenes oppmerksomhet slik at de vil investere tid og penger på produktet. Medieinnholdets evne til å tiltrekke seg oppmerksomhet blir målt daglig i form av seertall, lyttertall og antall lesere. Noe typer medieinnhold har i denne sammenhengen vist seg å ha en

helt spesiell evne til å trekke høye publikumstall, og det er denne evnen som er hovedårsaken til at prisen på rettighetene til slikt innhold har steget dramatisk de siste årene.

Det andre markedet som mange medier opererer i, er annonsemarkedet (Bang og Solvoll, 2014, s. 22). En konkret beskrivelse er at mediene selger annonsørene tilgang til publikum. Seertall og lesertall blir brukt når annonser skal selges, både for at annonsørene skal få vite størrelsen på publikum og publikums demografiske profil, ergo kjønn, alder, bosted osv.

De to markedene har stor innflytelse på hverandre, noe som innebærer at mediene må bruke en forretningsmodell som utnytter sammenhengen mellom behovene og adferden til begge kundegruppene (Bang og Solvoll, 2014, s. 22). Det spesielle med det doble markedet er med andre ord eksternalitetene som går mellom markedene, det betyr at de ikke-prisede samfunnsøkonomiske gevinster og kostnader som kan oppstå ved produksjon eller konsum.

Tosidigheten betyr at mediene kan hente inntekter fra begge kundegruppene, men inntektene må stå i et avhengighetsforhold til hverandre (Bang og Solvoll, 2014, s. 22). Forutsetningen for reklameinntekter er på mange måter publikumstall. På den ene siden må mediene tilpasse seg behovet, smaken og preferansene til publikummet, og på den andre siden annonsørenes krav og betalingsvillighet. Medieinnhold med stor etterspørsel fra publikum gjør det mulig for mediene å ta en høyere pris hos sine annonsører. På samme måte vil et fall i mediebruken utløse en nedgang i annonseinntekter. Kundene til mediebedrifter er med andre ord både publikum som kjøper medieprodukter, og annonsører som kjøper tilgang til publikum som bruker medieproduktene (Bang og Solvoll, 2014, s. 22-23).

Mediebedrifter må framstille og markedsføre et produkt som kan fungere både som et annonseorgan og som en kilde til informasjon, nyheter og underholdning til publikum (Bang og Solvoll, 2014, s. 23). Dersom en serie ikke klarer å produsere et attraktivt innhold for sine seere, vil seriens seertall gå nedover. Nedgangen får konsekvenser på det andre markedet som serien opererer i, ved at annonsørene kan utebli eller at serien må justere ned sine priser. Med mindre inntekter fra annonsørene får serien færre midler til å produsere et attraktivt innhold, og den står da i fare for å miste flere seere. Avhengigheten av det doble markedet kan dra mange mediebedrifter inn i en ond sirkel.

Den tradisjonelle forretningsmodellen for medier som opererer i et tosidig marked er fortsatt gjeldende for enkelte aviser, radiokanaler og fjernsynsstasjoner, men den har blitt utfordret av utviklingen av digitale og nettbaserte medier (Bang og Solvoll, 2014, s. 24).

### **2.2.3 Økonomi og rammebetingelser**

Det er verdt å konstatere at mediene er en viktig samfunnsøkonomisk sektor (Eide et al., 2008, s. 15). Mediene representerer arbeidsplasser og er en kilde til rikdom for både privatpersoner og selskaper.

I et forsøk på å understreke hva som kalles «rammebetingelsene» for norske medier, blir den teknologiske utviklingen ofte nevnt først, dernest økonomiske forhold som økende eierkonsentrasjon og dessuten politiske lovreguleringer (Eide et al., 2008, s. 15). Alle slike rammebetingelser er viktige. Det er avgjørende å forankre disse forholdene i en videre sammenheng. Det norske samfunnet er en rammebetingelse for massemediene. Det norske samfunnet har et betydelig demokratisk potensial, med noenlunde latent og noenlunde forløst engasjement i nærmiljø og politikk, med aktive organisasjoner på mange plan, med et økende utdanningsnivå, med et mediepublikum som vet å være krevende – i tillegg til at krav blir tatt alvorlig. Med andre ord: Det sivile samfunn burde anerkjennes som et like vesentlig «rammevilkår» for massemediene som markedet og staten.

### **2.2.4 Medieforbrukets pris**

For publikum representerer ikke mediene bare kilder til informasjon og atspredelse, men også utgifter (Skogerbø og Syvertsen, 2008, s. 121). Hvor mye folk velger å bruke på medier, er både en indikasjon på hvor mye penger de har råd til, og hvor høyt de prioriterer mediebruk sammenlignet med andre goder. Forbruket av medieprodukter sier noe om utviklingen mot et informasjonssamfunn slik det fortoner seg fra enkeltmennesket og husholdningens side.

### **2.2.5 Finansiering**

Vanlige varer og tjenester på markedet finansieres 100 % av inntekter direkte fra konsumenten (Østebye, 2008, s. 104). Massemediene har imidlertid forskjellige former for finansiering:

- Direkte fra konsument (enkelteksemplar og abonnement)
- Reklame og sponning
- Tilskudd utenfra (statlige subsidier, private donasjoner)

Reklame er en finansieringsform som, for mediene, er unik (Østebye, 2008, s. 104). Statlige pristilskudd (subsidiert) har periodevis eksistert også for andre typer varer. Medier som aviser, magasiner og ukeblad skaffer inntektene fra to kilder (markeder): fra publikum og fra

reklamekjøperne. Relativt så er det få produkter som har denne strukturen. Medier som i hovedsak er reklamefinansierte, opererer også på de samme to markedene: Suksess på publikumsmarkedet er nødvendig for å trekke til seg reklame. En betydelig del av inntektene til mediebransjen som helhet kommer fra reklame.

Alle typer finansiering betyr visse bindinger som lett får konsekvenser for innholdet (Østebye, 2008, s. 104).

*Reklamefinansiering* betyr, som nevnt ovenfor, en dobbelt binding: noenlunde til reklamekjøperne, noenlunde til publikum (Østebye, 2008, s. 104). Reklamekjøperne ønsker å nå fram til så stor og kjøpekraftig publikumsgruppe som mulig eller så mange som mulig innen et segment av publikum. Reklamekjøperen har også muligheten til å stille krav til det redaksjonelle innholdet som skal omgi reklamen, og til annen reklame i nærheten.

Å være avhengig av publikum er opplagt siden mediet skal skaffe inntektene direkte fra publikum (via salget av medieprodukter) eller via reklame (Østebye, 2008, s. 105). Mediene velger mellom to hovedstrategier: Den første er å nå ut til stort publikum som mulig. Den andre er å nå stor del som mulig av et spesialisert publikum. Det siste er spesielt aktuelt dersom inntektene kommer via reklame, men man kan også sikre store inntekter direkte fra publikumsmarkedet ved å sette en høy pris på et medieprodukt med et attraktivt innhold som få andre kan tilby. Det finnes mellomløsninger, der for eksempel TV-programmer eller enkelte deler av en avis (næringslivssider) blir rettet mot spesielle publikumsegmenter, men tilbudet er bredt i kanalen eller i avisa.

Begge strategiene gir grunnlag for en segmentering av markedet: Et lite antall kanaler innen hvert medium sikter seg inn mot massemarkedet, mens andre kanaler siktes inn mot spesifikke markeder (Østebye, 2008, s. 105). Fordelen med det sistnevnte er noenlunde at det kan være billigere å produsere et spesialisert produkt, for eksempel sportskanaler, fordi budskapet er spesialisert og en har muligheten til å kutte mange stofftyper som en bred kanal må dekke. Drivkraften for spesialiseringen er først og fremst at en skaper både redaksjonelle omgivelser og publikumsgrupper som er attraktive for de som vil reklamere for spesielle produkter.

### **2.3 Oppkjøp og fusjon**

Det som er viktig innen oppkjøp og fusjon er å få tilgang til komplementære ressurser (Meyer, 2008, s. 17). Det er ressurser som sammen med egne ressurser vil kunne gi bedriften et konkurransefortrinn. Det kan skje gjennom økt skala, utnyttelse av breddefordeler og

overføring av kompetanse. Tilgangen til komplementære ressurser er viktig ettersom ressursene er vanskelig å imitere eller bygge opp innad. Eksempler på slike ressurser kan være fagkompetanse, distribusjonsnett, eller for min oppgaves skyld, medieinnhold og teknisk utbygging.

En annen viktig fordel som Meyer (2008) skriver ved oppkjøp og fusjon er tempoet i anskaffelsen av komplementære ressurser (s. 17). Gjennom oppkjøp kan en skaffe seg en markedsposisjon over natten, en posisjon det ville ta lang tid å opparbeide via nyetablering.

Til tross for en rekke fordeler, er det også noe ulemper ved å velge oppkjøp og fusjon som en ekspansjonsstrategi (Meyer, 2008, s. 17). Det første er at oppkjøp vil ofte være en svært kostbar måte å komme inn i et marked på. Dette er på grunn av at premien for å overta virksomheter i markedet for eier ofte ligger 30 prosent eller mer over børskurs (Meyer, 2008, s. 17-18). Tatt med i betraktning den høye prisen en oppkjøper må betale for en virksomhet, kan det bli vanskelig å realisere verdier utover det som må til for å betjene oppkjøpskostnaden, ergo prisen på selskapet og transaksjonskostnader. Jo større konkurranse det er om selskapene, jo høyere pris må vedkommende betale, og jo vanskeligere vil det være å realisere en overnormal avkastning.

En annen ulempe ved oppkjøp er at en normalt kjøper hele virksomheten, ikke bare de delene som er mest attraktive (Meyer, 2008, s. 18). Dette medfører at det ofte vil være deler av virksomheten som en har ingen ønsker og som det kan være nødvendig å avhende etter oppkjøpet, ergo å gå fra en eier til en annen.

Gjennom oppkjøp og fusjon vil en også pådra seg stordrifts – og samdriftsulemper (Meyer, 2008, s. 18). Slike kostnader knytter seg til virksomhetens økte størrelse og økte behov for koordinering på tvers. Sannsynlig vil en også pådra seg en rekke kostnader i forbindelse med integrasjonen av virksomhetene. Dette er på grunn av kulturelle konflikter, tap av motivasjon, samordning av insentivsystemer, regler, prosedyrer og annet.

En fusjon eller et oppkjøp vil også representere en betydelig forpliktelse for oppkjøper og være beheftet med mye prestisje (Meyer, 2008, s. 18). Å avhende virksomheten kan gjøre det vanskeligere dersom oppkjøpet viste seg å være mislykket.

Ingen oppkjøpsprosesser er det samme (Lisæth, 2008, s. 59). Med andre ord så er det ikke mulig å gi en konkret beskrivelse av hva en kjøper skal gjøre for å sikre at en oppkjøpsprosess blir en suksess med minst mulig risiko og med best mulig grunnlag for en suksessfull implementering av den oppkjøpte bedriften. Likevel skal en kjøper, gjennom bevisst og metodisk arbeid kunne påvirke utfallet i en betydelig grad i en oppkjøpsprosess.

Med hensyn til forberedelse av salg av en bedrift, så utarbeides det et informasjonsmemorandum, ofte forkortet til IM (Lisæth, 2008, s. 59). IM har som formål å gi potensielle kjøpere tilstrekkelig informasjon til å kunne by på en bedrift, men må samtidig sikre at selskapet ikke har skjult viktig informasjon som kan skade bedriftens konkurranseposisjon. IM inneholder vanligvis kvalitativ beskrivelse av selskapets produkter og marked, operasjonell historikk, beskrivelse og presentasjon, estimer for fremtidig operasjonell og finansiell utvikling, presentasjon av organisasjonen, risikofaktorer, ansvarsforhold og planlagt prosess.

### **2.3.1 Allianser**

Allianser innebærer mange former for samarbeid som ligger mellom fusjoner, oppkjøp og markedsløsninger (Meyer, 2008, s. 19). For eksempel så kan det være nettverk, partnerskap, leverandørrelasjoner, samarbeidsselskaper, franchising og lisensiering.

En viktig fordel med allianser som deles med fusjoner og oppkjøp, er tilgang til komplementære ressurser (Meyer, 2008, s. 19). Ved å være i en allianse er det mulig å utnytte fordelene som ligger i økt skala, bredde og overføring av kompetanse, ikke minst på de områdene som representerer utvikling av selskapenes kjernekompetanse. Allianser vil være en viktig alternativ til å skaffe den spesifikke typen ressurs når muligheten for oppkjøp er blokkert. Meyer (2008) hevder det kan være tilfelle når selskapet samarbeider med er mange ganger større enn en selv, når eierstrukturen blokkerer eller regelverket stenger for oppkjøp (s. 19-20).

Lignende med oppkjøp og fusjon så vil allianser også ha en fordel at en raskt kommer i posisjon og får tilgang til ressurser til alliansepartneren (Meyer, 2008, s. 20).

De største fordelene en allianse har sammenlignet med en fusjon, er lavere kostnader og høy fleksibilitet (Meyer, 2008, s. 20). Slike faktorer vil selvfølgelig være avhengig av størrelsen på investeringene en gjør i alliansen og hvor tette koblinger som eksisterer mellom partene. Generelt vil imidlertid en allianse sette betydelig mindre krav til finansielle ressurser. Attpåtil vil det være lettere å gå ut av en allianse når formålet er oppfylt eller alliansen ikke gir de forventete gevinster.

Allianser kommer midlertidig også med en del negative sider (Meyer, 2008, s. 20). Dette innebærer faktorer som manglende styring og kontroll, manglende beskyttelse av kjernekompetanse, deling av gevinster, stabilitet og realisering av synergier.

Et av hovedproblemene i alliansesamarbeid er manglende kontroll (Meyer, 2008, s. 20). Dette retter til spørsmålet om hva partene skal bidra med i samarbeidet, hvordan det skal



sikres at partene oppfyller sine forpliktelser og hvem som styrer den strategiske utviklingen i samarbeidet.

Partnerskapet vil også vise fram utfordringer når det kommer til styring og ledelse av samarbeidet (Meyer, 2008, s. 20). Det henger sammen med at alliansepartene er sidestilt, og at en er avhengig av at partene er enige for å få gjennomført beslutninger. Dette er et bidrag til å øke usikkerheten med hensyn til hvordan alliansesamarbeidet kommer til å utvikle seg fremover. I tillegg kan det bli vanskelig å få til en samkjørt ledelse som gir de samme styringssignalene overfor mellomledere og ansatte.

Et annet scenario hvor allianser kan forårsake et problem er resultatdeling mellom partene (Meyer, 2008, s. 21). Selv om partene inngikk en kontrakt om hvordan gevinstene skal deles, vil salgsutviklingen ofte bli annerledes enn en forutså da kontrakten ble skrevet.

### ***2.3.2 Motiver for fusjoner og oppkjøp***

En fusjon eller et oppkjøp drives sjelden av ett motiv og ofte vil det være en sammenblanding av eier- og ledelsesdrevne motiver (Meyer, 2008, s. 25). De forskjellige aktørene som er innblandet i oppkjøps- og fusjonsprosesser, kan ha forskjellige motiver, avhengig av deres ståsted og interesser i organisasjonene. Slike forskjellige motiver skaper spesielle utfordringer for implementering av fusjoner og oppkjøp.

Verdimaksimerende motiver viser en indikasjon på at fusjonene eller oppkjøpene er motivdrevne som tjener eierne (Meyer, 2008, s. 26).

Aller først så kan fusjoner og oppkjøp være drevet av målet om å skape synergier eller restruktureringsgevinster (Meyer, 2008, s. 26). Synergier innebærer at det kan skapes verdier ved å fusjonere selskapene som en ikke kan skape i selskapene på egen hånd. Verdien av det fusjonerte selskapet overstiger med andre ord verdien av selskapene hver for seg. Når det gjelder synergier, skilles det mellom finansielle, diversifiserings-, ledelses- og operasjonelle synergier.

Finansielle synergier betyr at verdi skapes gjennom lavere kapitalkostnader (Meyer, 2008, s. 26). Mindre institusjoner som er kjøpt opp av større institusjoner, kunne nyte av bedre og billigere funding.

Diversifiseringssynergier betyr en risikoreduksjon (Meyer, 2008, s. 26). Diversifisering vil midlertidig bare være interessant for eierne i den grad de ikke kan diversifisere i kapitalmarkedet, for eksempel når investeringene går på tvers av landegrenser. Videre kan eierne ha ønske om å redusere finansiell risiko eller konkurrisiko. Selskaper som har

finansielle problemer, vil ha det vanskelig for å møte sine forpliktelser og kan bli tvunget til å foreta finansielle og operasjonelle beslutninger som ikke tjener selskapets eiere på lang sikt.

Ledelsessynergier innebærer at ledelsen hos oppkjøper har ledelseskompetanse innenfor planlegging og styring som overgår ledelseskompetanse i det oppkjøpte selskapet (Meyer, 2008, s. 27). Synergier kan bli til en realitet ved utskifting av ledere, påvirkning av strategiutvikling og bedre økonomistyring og investeringsbeslutninger. Flere av oppkjøpene som blir gjort av private equity-selskapet, drives av denne typen motiver.

Operasjonelle synergier er de mest krevende synergiene å få til og betyr at en ordner ressursene for de begge fusjonerende selskapene (Meyer, 2008, s. 27). Dette kan skje ved at en deler ressursene eller overfører kompetanse. Deling av ressursene innebærer at selskapenes operasjoner samordnes og rasjonaliseres ved uthenting av skala- eller breddefordeler.

En annen form for verdiskapning er restrukturering av det oppkjøpte selskapet (Meyer, 2008, s. 28). Etter et oppkjøp vil det ofte være hensiktsmessig å undersøke nye måter å organisere virksomheten på. Helt nye muligheter for ressursdeling og akkumulering av volum gjør at det kan realiseres restruktureringsgevinster ved å fusjonere/fisjonere aktiviteter eller avdelinger. Attpåtil kan salg av aktiviteter som ikke er store nok, eller som faller utenfor satsningsområdet, være attraktivt.

### **2.3.3 Juridisk aspekt**

Rammevilkår i det offentligrettslige er av stor betydning for oppkjøp (Thyness, 2008, s. 70). Det gjelder for hvorvidt og hvilken pris oppkjøpet skal gjennomføres, og hvordan den skal bli gjennomført. Oppkjøpsgjennomføringen er en kontraktsregulert prosess. Derfor er det juridiske området meget viktig med tanke på oppkjøp. Er det to eller flere selskaper som kjøper opp sammen, eller oppkjøpet omfatter mindre enn 100 % av eierinteressene i morselskapet, vil felles eierskap til målselskapet etter oppkjøpet oppstå.

Begrepet due diligence betyr "tilbørlig aktsomhet" og er fra en amerikansk terminologi (Thyness, 2008, s. 80). Med tanke på oppkjøp brukes begrepet due diligence for å beskrive gjennomgangen av finansielle, rettslige og driftsmessige forhold som regelmessig foretas av potensielle kjøpere og personens rådgivere før gjennomføring av oppkjøpet. Det er mange grunner til å utføre en due diligence-gjennomgang: Det første er at potensielle kjøpere vil kunne avdekke forhold som har betydning for verdsettelsen av målselskapet, eller som til og med hevder at oppkjøpet ikke bør skje. For det andre kan det avdekkes forhold som bør avtales særskilt, for eksempel en potensiell eller aktuell tvist med annerledes utfall. For det tredje vil due diligence-prosessen gi informasjon-og foranledning til å lage system av

informasjon – som kan være nyttig for gjennomføring av oppkjøpet som den etterfølgende integrasjonen av målselskapet i virksomheten vil gi til kjøperen.

## **2.5 Strømming**

### **2.5.1 Strømmelogikk**

Siden TV-industrien har forskjellig logikk (Herbert et al., 2019; Hesmondhalgh, 2019), så kan strømmingsimplikasjonen også være forskjellig (Colbjørnsen et al., 2021, s. 37). All typer strømmetjenester tilbyr foreløpig og kontingent on-demand tilgang til stort innholdsdata-baser for en fiksert og fast betaling, eller å bli eksponert for reklamer, og gjennom en anordning som er koblet til nettet (Colbjørnsen, 2020, s. 5). Attpåtil har offentlige kringkasterne strømmetjenester. Mens teknologiske infrastrukturer og forretningsmodeller varierer, er brukeropplevelsen lignende ved å tilby valg og beleilighet for brukere (Colbjørnsen & Spilker, 2020).

For det første forsterker strømming moderne ”high-choice” mediemiljøene, som plasserer mediebrukere i en posisjon hvor de er frie til å følge deres egne preferanser av innhold (Prior, 2005). TV- og musikkstrømmetjenester strukturerer hvordan brukere møter innhold med interface, menyer og algoritmer, og tjenester som beholder en markant kontroll av hva slags innhold brukere blir veiledet igjennom (Johnson, 2019; Morris & Powers, 2015).

For det andre så er strømmetjenester strukturert forskjellig angående innhold og variasjon av støtte (Colbjørnsen, et al., 2021, s. 38). Strømmetjenester for TV er annerledes, med bibliotek av innhold som representerer viktige ressurser for å konkurrere om seerne (Johnsen, 2019). Grunnet at innhold er forskjellig på tvers av tilbyderne, kan det hende at publikummet tar nytte av flere tilbydere som matcher deres preferanser (Herbert et al., 2019). Situasjonen for fjernsynet er annerledes. Globale og nasjonale vertikale TV-konglomerater tilbyr strømming som en del av deres tjenesteøkosystem sameksisterer med global abonneringsbaserte tjenester (Johnsen, 2019; Lotz, 2017). Innenlandske kringkasterne har også lansert strømmevideospillere til å beholde markedsandeler. Slike strategiske handlinger er viktige fordi globale tilbydere skreddersyr deres tjenester og innhold til de lokale markedene (Lobato, 2019).

For det tredje er TV karakterisert med en variasjon av forretningsmodeller (Colbjørnsen & Spilker, 2020; Herbert et al., 2019; Lotz, 2017; Sinnreich, 2016). For TV, er modellen for abonnementsfinansiering i kontrast med modellen for å samle stort publikum for reklamemarkedet (Lotz, 2017). Tjenester som støtter reklamer og offentlige tjenestetilbydere

videre kompliserer helheten, ved at abonnementsmodellen blir passert forbi ved å utnytte andre inntektskilder.

### **2.5.2 Prising**

Distribusjon og forretningsmodeller som kan karakteriseres som ”streaming media services” har blitt lansert i de alle store kulturelle industriene (Colbjørnsen, et al., 2022, s. 147). På tvers av alle disse, har strømming gjort en stor påvirkning, selv om det var på forskjellige måter i forskjellige grad (Herbert et al., 2018). Innen strømmetjenester, kan det argumenteres at prising er en viktig del av verdisetting for brukerne og forretningsmodellen i helhet. For forbrukeren representerer en pris et forslag som kan aksepteres eller avises. I motsetning til digitale medier-modeller hvor prisen avgjøres av nivået av diskret enheter, er prising innen strømming en representant av tilbud i samsvar av nivå av pakken. Alt i alt, så betaler du for alt eller ingenting. For selskaper som legger vekt på strømmemodeller, er prising en sentral del for å skape verdi, å påvirke konkurransen og fortjenesten. Å forstå strømmepriseringsmodellen er derfor sentralt for å forstå viktigheten av pakketilbud tilbydd av strømmetjenester.

I film og TV, har tilbydere av strømming endret forbrukervanene og utfordret nasjonal industrimodellene ved å forsøke å distribuere til publikumer hele verden (Lobato, 2019). Mens audio og video er betraktet som forskjellige industrier, typisk også med separate salgskanaler, kan ikke noen tilbydere av strømming bli plassert i en singel kulturindustri, men kan påvirke på tvers av flere (musikk, TV, film og videospill). Beste eksempel for en slik aktør er YouTube.

## **2.5 Mediekonsentrasjon**

I 1990- årene vokste det fram en rekke store mediekonsern i Norge (Roppen, 2004, s. 11). Mediekonsernene vokste som et resultat av å kjøpe opp store og små medieselskaper. Oppkjøpte selskaper blir ikke permanent borte etter slike transaksjoner, men de blir en del av et større mediekonsern og kontrollen blir overtatt av konsernet. Mediekonsernet får derfor større og større makt innenfor medieindustrien. En slik utvikling blir ofte kalt mediekonsentrasjon. En viktig side ved en slik framvekst av store mediekonsern er at de har ambisjoner om å endre mediene, og endringene går helst i retningen at mediene skal bli drevet mer industrielt. Ved et slikt utsagn vil industrielt bety større enhet, større effektivitet og større lønnsomhet.

Konsentrasjon betyr at et fåtall har kontroll over en stor del av det budskapet som distribueres til publikum (Østbye, 2008, s. 106). Dette kan studeres på *bedriftsnivå* (store og små bedrifter, for eksempel store og små aviser) eller på *eiernivå* (én eier kontrollerer flere mediebedrifter). Konsentrasjonen kan sees på innen *hvert medium* (aviser, radio, osv.) eller samlet for *hele mediesystemet*. Det kan også bli sett på *geografiske områder* med forskjellig størrelse, som fra kommune og fylke, til videre oppover til som verdensdel og hele verden.

Fra et økonomisk perspektiv, så er det noe saker som forårsaker mediekonsentrasjon (Artero og Sánchez-Taberner, 2015, s. 320). Mer konsentrert eierskap blir ofte assosiert med større økonomisk effektivitet.

Roger (2009) hevder at mediene viser en naturlig tendens til å konsentrere. Enhver sammenslutning øker i profitt, så oppfordringen til å fusjonere blir sterkere, selv om man er fra forskjellige steder. Selskaper som ikke er involvert i sammenslåingene kan bli tvunget til å forlate markedet. Selv om det forhenværende eksisterende medieoutleten overlever, kan sammenslåingene påvirke mangfoldigheten indirekte.

I tillegg så er industrilivssyklusen også en nøkkelaspekt (Artero og Sánchez-Taberner, 2015, s. 320). Når industriene er modne, vil utslippet av økonomiene i produksjonsskala, salg, forskning og utvikling resultere i markedskonsentrasjon. Tilgangsbarrierene vil da være høye og konkurransen sterk. Noen av dem kan forlate markedet og nye kandidater vil mest sannsynlig dukke opp. For øvrig kommer ikke alle medieindustrier til å bli vurdert det samme. Avisindustrien vil mest sannsynlig bli til et lokalt monopol, hvor en konkurrent blir så effektiv til det punktet at ingen andre kan gå inn i markedet, mens TV og radio vil være naturlige oligopoler, ergo få store foretak som kommer med det meste av tilbudet på markedet.

Konkurransen er for det meste bestemt av skalaøkonomi (Artero og Sánchez-Taberner, 2015, s. 321). Som et resultat, pleier markedet å bli dominert av noen generelle firmaer. En slik situasjon skaper også muligheter for mindre spesialiserte firmaer, som kan overleve sammen med de store, selv om deres andeler og profitter ikke er så store. Dette har blitt vist å være sant i avisindustrien (Kranenburg et al., 2002).

Som et resultat av økende konkurranse av digitalisering, prøver selskaper å få til anskaffelser og strategiske allianser som øker konsentrasjonen innad og på tvers av industriene. Et spesielt element for denne konsentrasjonen er skapelsen av transnasjonale selskaper. Iosifidis (2002) hevder at teknologisk konvergens presenterer også en utfordring i konsentrasjonsproblemer.

Doyle (2014) er enig at endrede teknologi produserer forandring i publikumsatferd via internett og mobile kilder. Det samme gjelder reklameforbruk. Konsentrert eierskap blir provosert av naturlig monopoltendenser i media på grunn av dets offentlige, gode kvaliteter og skalaøkonomi, så vel som andre faktorer som digital konvergens, globalisering og andre vekststrategier av medieselskaper. Større, mer mangfoldig og internasjonalt medieselskaper vil mest sannsynlig konkurrere i et mer konvergent, globalisert marked.

## **2.6 Kapitteloppsummering**

For å oppsummere kapittelet så har teorier om medieøkonomi, oppkjøp og fusjon, strømming og mediekonsentrasjon blitt forklart. De skal anvendes for å drøfte og sammenligne funnene etter analysen.

## **Kap. 3 Metode**

### **3.1 Innledning**

Før metodegrepet blir presentert, vil det forklares og begrunnes hvorfor den passer til min problemstilling og mine datamaterialer. For at jeg skal kunne sammenligne Telia og Warner Bros. Discovery, så må jeg ha nyhetsinnlegger om begge selskapene og en pressemelding, som er fra Telia, som kan gi beskrivelser etter sammenslåingene for Telia og Warner Bros. Discovery. Jeg må analysere nyhetsartiklene og pressemeldingen, deretter plukke ut de viktigste funnene som kan beskrive forskjellene og likhetene etter sammenslåingene og som kan svare på problemstillingen min. Derfor kommer dokumentanalyse til å bli nyttig, spesielt dokumentverktøy.

### **3.2 Forskningsdesign**

Metoden som primært skal brukes i analysen er dokumentanalyse, spesielt dokumentverktøy. Før analysen iverksettes skal det redegjøres for hvordan man skal begynne og metodegrepet.

Begrepet dokumentverktøy skal forklares for å skape en bedre forståelse av hvorfor den er relevant for å utføre et helhetlige analytisk rammeverk.

#### ***3.2.1 Hvordan begynne***

Det første som må gjøres, er å skape en oversikt på det som skal studeres (Asdal og Reinertsen, 2020, s. 157).

Til å begynne så går det igjennom hvordan man kan finne, samle inn og systematisere dokumenter slik at de utgjør et godt datamateriale for videre analyse (Asdal og Reinertsen, 2020, s.157). Å håndtere store mengder dokumenter, er en del av prosessen. De innsamlede dataene er hovedsakelige nyhetsartikler og en pressemelding, som er dokumentene, som både handler om Telia og Warner Bros. Discovery. Pressemeldingen og nyhetsartiklene er hentet med hensyn til at de kan svare på den tidligere nevnte problemstillingen: «Hva forklarte og begrunnet selskapene selv, Telia og Warner Bros. Discovery, fusjonene offentlig? Hva er likhetene og forskjellene mellom selskapene?». Kun nyhetsartiklene og pressemeldingen, som er dokumentene, ble brukt som datamateriale framfor årsrapporter fra selskapene. Grunnen er at det vil være interessant å vite hva Telia og Warner Bros. Discovery uttalte til enhver enkelt journalist som kan frembringe nyanser og variasjoner til forskningen. En pressemelding fra Warner Bros. Discovery ble ikke inkludert fordi andre nyhetsartikler om selskapet har allerede nevnt viktige funn som ble skrevet i pressemeldingen til WBD. Dette er for å unngå repetitive funn i oppgaven. Et grundig informasjonssøk ble gjennomført for å finne nyhetsartiklene og pressemeldingen, både for Telia og WBD.

Asdal og Reinertsen (2020, s. 207) skriver at fra starten av er det vanlig med et søk på nettet for å skaffe oversikt over tilgjengelige informasjon, og det ble antatt at det viktigste dukket opp først. Det er ikke nødvendigvis slik. Det er mange forhold som spiller inn når et søkeresultat genereres. Et Google søk er algoritmestyrt. En algoritme er en abstrakt regel for hvordan en oppgave skal bli løst. Resultat av et nettsøk vil derfor bli til i en kombinasjon av faktorer, definert og vektet av Google selv. Resultatet kan derfor bli forskjellige ut ifra hva det tidligere har blitt søkt på, hvor vi befinner oss når vi gjør søket, hvor mange som har besøkt siden før oss og om aktører vil at nettsidene deres skal bli mer synlige via betalte annonser.

Først skal nyhetsartiklene og pressemeldingen om Telia bli analysert, og deretter blir nyhetsartikler om WBD også analysert. Til slutt skal disse selskapene bli sammenlignet og drøftet i diskusjonskapittelet for å finne forskjeller og likheter som skal være nyttige funn til konklusjonen av masteroppgaven.

### **3.2.2 Dokumentverktøy**

Dokumenter blir ofte betraktet som kilder til informasjon, som obligatoriske ledd i en saksgang, eller ren formalisering av bestemte hendelser (Asdal og Reinertsen, 2020, s. 47). Dokumenter er også verktøy: Redskaper for å få noe til å skje, for å realisere noe, for å

overtale og sette en sak i bevegelse. De iverksettes og brukes av noen, av en konkret grunn. Dokumenter kan også oppfattes som en form for teknologi.

Asdal og Reinertsen (2020, s. 47) hevder at teknologi blir definert som et menneskeskapt redskap for å muliggjøre en spesifikk handling. Tegn, tekst, skrift, trykking, databehandling og digitalisering har opp gjennom historien revolusjonert muligheten menneskene har til å kommunisere, kartlegge, handle og styre over lange avstander og på kortere tid. Dokumenter er verktøy som gjør det mulig å utføre spesifikke handlinger på forskjellige steder.

Studium av dokumenter som verktøy betyr å undersøke hva slags funksjon de har, hvordan de brukes og hva disse ulike verktøyene gjør med de stedene og sakene de virker på (Asdal og Reinertsen, 2020, s. 57). Noen dokumenter er omfangsrike og mektige, og kan utgjøre et ganske stort og av og til imponerende apparat. Små verktøy kan også ha stor betydning.

Metoden kan hjelpe oss til å se hvilken rolle dokumentene spiller i den konteksten og situasjonen de befinner seg i (Asdal og Reinertsen, 2020, s. 58).

Tatt med i betraktning om dokumentverktøy, så fungerer nyhetsartiklene, om Telia og Warner Bros. Discovery, og pressemeldingen, om Telia, som verktøy til å formidle opplysninger til interessentene. Selskapene ble fusjonert og derfor skriver Telia en pressemelding til offentligheten til å informere hva som skjer. Journalistene skriver og publiserer nyheter om sammenslåingene, basert på informasjonen de anskaffet for å få saken i gang, noe som styrker dokumentverktøy som metode. Ved å følge grundig hva som ble skrevet på nyhetsartiklene og pressemeldingen, blir det mulig å oppdage viktige funn. Opplysningene som skaffes i nyhetsartiklene og pressemeldingen blir tross alt brukt som verktøy til å kunne publisere nyheter og viktig kunngjøring. Det som kan være en svakhet med metoden er om informasjonen som hentes er til å stole på.

Karppinen og Moe (2012, s. 179) hevder at økende tilgjengelighet og lett tilgang til diverse kilder av data som kan identifiseres som dokumenter skaper også metodologiske utfordringer.

Karppinen og Moe (2012, s. 190) hevder videre at i den digitale tidsalderen så kan vår kapasitet til å få tilgang til potensielle dokumenter for å forske overgå vår konseptuelle aktpågivenhet for hvordan vi skal håndtere det vi finner. Den metodologiske utfordringen for forskere er derfor ikke den praktiske kapasiteten til å utføre en forskningsplan, men også utvikle den teoretiske aktpågivenhet som er nødvendig til å se mulighetene.



### 3.3 Datamateriale

Det som skal presenteres er datamateriale til analysen. De viktigste kriteriene før de ble valgt ut var at de skulle svare på problemstillingen, og at selskapene omhandlet hovedsakelig Telia og Warner Bros. Discovery. Dokumentene ble valgt ut ved å bruke Google som søkemotor, hvor søkeordene var ”Telia”, ”Get”, ”WBD”, Warner Bros. Discovery”, ”Discovery” og i setninger som ”Telia kjøper Get” og ”Discovery buys Warner Bros.”. Det var også vurdert å inkludere årsrapporter, men etter en grundig gjennomgang ble det vurdert å kun inkludere nyhetsinnlegger grunnet til at masteroppgaven skal utforskes fra forskjellige sider som kan belyse nyttige fakta framfor én.

Den første er pressemeldingen, med tittelen ”En sterkere og større utfordrer blir til: Get skifter navn til Telia”, angående Get-oppkjøpet fra hjemmesiden til Telia (2018). På nettsiden deres skriver de med egne ord hva slags endringer selskapet kommer til å foreta og hvor betydningsfullt det blir.

Andre artikkelen omhandler Telias godkjente oppkjøp av Get, titulert ”Konkurransetilsynet godkjenner Telias oppkjøp av Get/TDC til 21 mrd.”, skrevet av Marius Lorentzen (2018) fra E24. Den skal forklare at Konkurransetilsynet har gitt tillatelse til Telia om å kjøpe opp Get og planene Telia har for det.

Neste er E24s innlegg med tittelen ”Telia tar nye grep: Fjerner Get-navnet etter 14 år” av Marius Lorentzen (2020). Nyhetsinnlegget skal komme med flere opplysninger av hva slags endringer Telia skal foreta seg etter oppkjøpet av Get.

Videre analyseres nyhetsinnlegget av Halvor Ripegut (2018) fra Nettavisen med tittelen ”Get og Telia slår seg sammen: Dette kan det bety for kundene”. Innlegget skal forklare ytterligere endringer selskapet skal foreta og hva det betyr for kundene deres.

Den siste artikkelen om Get-oppkjøpet er fra tek.no med tittelen ”Nå får kunder hos både Get og Telia mer mobildata” av Stein Jarle Olsen (2019). Innlegget inneholder opplysninger at Telia-konsernet kjøper Get og forklarer den første fordelen kundene får.

For å starte analysen for Warner Bros. Discovery, analyseres nyhetsinnlegget fra nettsiden Reuters med tittelen ”Discovery shareholders approve WarnerMedia acquisition”, skrevet av Dawn Chmielewski (2022). Den forklarer tillatelsen av sammenslåingen og hvor betydelig den er.

I det andre innlegget om WarnerMedia-oppkjøpet på nettsiden til CNBC (2022), skrives det om Discoverys fullførte oppkjøp av WarnerMedia, med tittelen ”WarnerMedia, Discovery complete merger, become Warner Bros. Discovery”. Innlegget omhandler Discoverys oppkjøp av WarnerMedia og skal forklare endringene selskapet skal gjennomgå.

Den neste nyhetsinnlegget, skrevet av John Koblin (2022), med tittelen "Hollywood gets a new giant" skal også analyseres. Den skal videre forklare om sammenslåingen og forklare endringene og utfordringene den kommer til å møte.

Videre skal nyhetsinnlegget fra The Washington Post, titulert "HBO Max and Discovery Plus to merge into single streaming service", analyseres, skrevet av Andrew Jeong (2022). Nyhetsinnlegget skal forklare at to strømmetjenester skal fusjoneres til én, som et resultat av WarnerMedia og Discovery- sammenslåingen, og hvordan det skal fungere.

Nyhetsinnlegget til Hannah Bowler (2022), med tittelen "What you need to know about the Warner Bros. Discovery merger", skal bli analysert for å gi mer detaljerte opplysninger om selskapets endringer. Innlegget var først brukt til å informere at Discovery fusjonerte med WarnerMedia for å oppdatere hva selskapet har gjort i nyere tid. Den skal brukes igjen for å analysere og finne viktige funn.

Til slutt analyseres nyhetsinnlegget fra nettsiden Seeking Alpha, titulert "Warner Bros. Discovery: Quality Over Quantity", skrevet av teamet Simple Investments Ideas (2023). Innlegget skal informere om kuttene og hva slags posisjon selskapet foreløpig befinner seg i.

### **3.4 Forskningskvalitet**

Dette underkapitlet skal definere hva forskningskvalitet er og lede leseren gjennom ulike steg innen forskningskvalitet. Den er også inkludert for å belyse valgene som ble tatt i forskningsprosessen for å sikre best mulig forskningskvalitet. Asdal og Reinertsen (2020, s. 206) oppsummerer hovedprinsippet i kildekritikken at man skal aldri stole blindt på kildene, og det skal gjøres egne, uavhengige undersøkelser og vurderinger. Dette var noe jeg gjorde da jeg forsket på forskjellige datamaterialer som skulle svare på problemstillingen min.

Tjora (2021, s. 283) hevder at forskning handler alltid om å skape troverdige resultater, som innebærer godt begrunnede tolkninger gjort ved systematiske analyser av empiriske data, som igjen er generert ved et nøye gjennomtenkt design. Det er derfor viktig for meg å redegjøre for kvalitetsvurderinger i min egen forskning.

#### **3.4.1 Gyldighet**

Gyldighet dreier seg om *logisk sammenheng* mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmålene man vil finne svar på, ergo om forhold mellom undersøkelsen og den verdenen som blir undersøkt (Tjora, 2021, s. 260). Tjora (2021, s. 260) skriver videre at gyldighet

knytter til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i forskningen vår, faktisk svarer på de spørsmålene vi forsøker å stille.

### **3.4.2 Pålitelighet**

Pålitelighet handler om sammenhenger internt i forskningsprosjektet og hvordan dette synliggjøres i rapporteringen (Tjora, 2021, s. 263). Det som styrker pålitelighet er relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori, men det skal også redegjøres for. Et sårbart forhold i en del kvalitative studier gjelder utvelgelse og presentasjon av funn. Det som var viktig for meg når jeg skulle velge dokumentene til analysen er at de inneholdt funn som faktisk kunne svare på problemstillingen min.

Tjora (2021, s. 263) skriver at når man formidler resultater, blir det viktig å redegjøre for hvordan perspektiver eller teorier har bidratt til å inspirere forskningsdesign og analyse.

## **3.5 Forskningsetikk**

I dette kapittelet om forskningsetikk, skal det forklares etiske utfordringer i masteroppgaven. Asdal og Reinertsen (2020, s. 283) skriver at forskningsetikk betyr å sikre at man samler inn og bruker informasjon på en etisk forsvarlig måte. Det vil si å følge krav til og normer for hva som er forsvarlige måter å forske på.

Masteroppgaven har fulgt reglene om kildebruk og referanser, både i teksten og i referanselisten.

Siden forskningen min ikke hadde noen deltakere, så var ikke konfidensialitet og samtykke nødvendig. Alt av datamateriale som ble funnet var tilgjengelige online til offentligheten, så derfor var konfidensialitet og samtykke ikke problematisk. Asdal og Reinertsen (2020, s. 212) skriver at innsamling og lagring av informasjon om enkeltpersoner er strengt regulert. En ren dokumentanalyse med bare tilgjengelige dokumenter, blir ikke omfattet av slike hensyn. I oppgaven analyserte jeg en pressemelding fra Telia og nyhetsartikler om Telia og Warner Bros. Discovery, som ligger tilgjengelige på nett. Ettersom materialene jeg studerte var offentlig, sto jeg mer fritt til å bruke det. Videre så har jeg ingen tilknytning til verken Telia eller Warner Bros. Discovery etter å ha hentet datamaterialet, privat eller profesjonelt. Jeg skal også gi en objektiv analyse av datamaterialet.

### **3.6 Kapitteloppsummering**

Kapittelet presenterte dokumentverktøy som metode, dets relevans og hvordan forskningen skal igangsettes. Datamaterialene ble presentert for å vise hva som skal analyseres. Til slutt ble forskningskvalitet, gyldighet, pålitelighet og forskningsetikk forklart for å understreke viktigheten av kildebruk og referanser.

## **Kap. 4 Analyse**

### **4.1 Innledning**

Analysen skal deles opp i to seksjoner hvorav pressemeldingen og nyhetsinnleggene om Telia blir først analysert ved bruk av dokumentverktøy, deretter nyhetsinnleggene om Warner Bros. Discovery. Etter analyseringen av dokumentene, skal de mest viktigste resultatene for selskapene oppsummeres, først for Telia og deretter for WBD. Funnene skal belyse forskjellene og likhetene mellom selskapene som videre skal brukes til å sammenligne i drøftingsdelen. De viktigste funnene skal kunne svare på problemstillingen. Som en påminnelse, er problemstillingen følgende:

*Hva forklarte og begrunnet selskapene selv, Telia og Warner Bros. Discovery, fusjonene offentlig? Hva er likhetene og forskjellene mellom selskapene?'*

### **4.2 Telia**

#### **4.2.1 Pressemelding fra Telia**

Pressemeldingen begynner med tittelen "En sterkere og større utfordrer blir til: Get skifter navn til Telia" (Telia, 2020). Videre i undertittelen skriver de, 15. september, at det skapes historie i norsk telekombransje. Telia (2020) informerer at Get blir omorganisert til Telia og TV, internett og mobil blir samlet på ett og samme sted, under én sterk felles merkevare. De begrunner at ved å bli et selskap vil Telia utfordre markedet, forenkle hverdagen til nye og eksisterende kunder, styrke kundeservicen og levere mange nye spennende fordeler til kundene. Dokumentverktøyet blir iverksatt ved å opplyse at Get blir omorganisert til Telia, samling av TV, internett og mobil på et sted og deres planer.

Videre fortsetter Telia (2020) å utbrodere pressemeldingen ved å sitere Stein-Erik Vellan, administrerende direktør i Telia Norge:

*Dette er en milepæl i vår historie, og starten på en utrolig spennende reise – både for kundene våre og oss som selskap. Ved å samle alle våre innovative produkter og tjenester på ett sted vil vi levere økt konkurransekraft og skape enda bedre kundeopplevelser på tvers av teknologi og plattformer. (Telia, 2020)*

Sitatet gir ytterligere informasjon i dokumentverktøy ved å informere en spennende reise for kundene, selskapet og det har blitt samlet produkter og tjenester på et sted.

I neste avsnitt skriver Telia (2020) at nå som Get blir Telia, vil kundene enkelt og sømløst få tilgang på alt fra 5G, ubegrensede mobildata-abonnement, TV- og strømmetjenester til landets raskeste bredbåndnett, smarte hjem-produkter og trådløst bredbånd. Det nye selskapet har til sammen et verdensledende 4G-/5G-nett og et ledende nasjonalt fastnett med over 21 000 kilometer høyhastighets bredbåndsinfrastruktur. Telia (2020) har oppgitt opplysninger i dokumentverktøyet deres angående teknologi og hva kundene kan forvente å få som et resultat etter sammenslåingen av Telia og Get.

Videre så blir Vellan ytterligere sitert av Telia (2020):

*Produktene og tjenestene våre innen TV, internett og mobil spiller mer og mer på lag. Et godt eksempel er trådløst bredbånd-produktet vårt, hvor dekningen leveres gjennom Telias ledende 4G-nett, mens Wi-Fi-opplevelsen leveres av Get. Et annet eksempel er TV, som vi ser overalt, uavhengig av hvilken skjerm vi ser det på. Det er derfor naturlig å samles som ett selskap under en felles merkevare. (Telia, 2020)*

Siteringen av Vellan fungerte som et supplement i dokumentverktøyet for å informere hvordan det sammenslåtte selskapet spiller mer og mer på lag.

I det neste avsnittet skriver Telia (2020) at i 2018 kjøpte Telia Get TDC, som gjennom sin historie har vært en pioner innenfor utviklingen av TV- og bredbåndstilbudet i Norge. Siden 2018 har arbeidet med å integrere Get TDC i Telia hatt høyest prioritert, og med navnebyttet så har en ny strategisk og viktig milepæl nådd. Som et dokumentverktøy i pressemeldingen så blir det skrevet når arbeidet med integreringen av Get TDC påbegynte og en milepæl ble oppnådd.

I det nye avsnittet, med undertittelen om forsterket kundeservice, skriver Telia (2020) at som kunde skal det virkelig lønne seg å være en del av Telia-familien. Utover å få en enklere hverdag gjennom å ha alt samlet på ett sted er Telias mål å skape produkter, tjenester og tilbud til kundene, som dekker alle behov og som ikke finnes hos andre aktører. Attpåtil så

skriver de at kundene får et felles telefonnummer til kundeservice, noe som vil gi rask og effektiv behandling av alle typer henvendelser. De jobber også med å styrke kundeservicen for å skape en enda bedre og mer personlig serviceopplevelse. De 53 butikkene til Telia, landet over, er klare til å hjelpe kundene innen TV, internett og mobil, og vil nå tilby hele selskapets produkt- og tjenestespekter. I tillegg skriver de at spennende kundefordeler står helt sentralt. Telia (2020) legger stor vekt på kunder i dette avsnittet på dokumentverktøyet for å informere hva som blir forbedret og tilbydd.

I neste avsnitt blir Pål Rune Kaalen, leder for privatmarkedet i Telia Norge, sitert:

*Vi tilbyr allerede flere fordeler for kunder som har TV, internett og mobil samlet hos oss, deriblant mer data på mobilen, flere TV-poeng og surfegaranti, hvor du alltid er på nett. Når Get nå blir Telia vil det fremover komme enda flere fordeler som kundene vil nyte godt av. Vi kaller det Telia Samlet. Vi ønsker samtidig å gi våre eksisterende Get-kunder et hyggelig velkomstilbud og tilbyr de som i dag ikke er mobilkunder hos Telia halv pris på flesteparten av våre mobilabonnement i tre måneder fremover. (Telia, 2020)*

Telia (2020) brukte kommentaren fra Kaalen, lederen for privatmarkedet i Telia Norge, til å oppgi opplysninger hva slags fordeler kundene kommer til å få samlet hos dem innen TV, internett og mobil, som blir kalt Telia Samlet.

De informerer mer tydelig om velkomstilbudet om at den varer fram til 15. oktober, og inkluderer Telia X, som har ubegrenset data med ubegrenset fart opptil 100 GB, og 5G inkludert. Dersom vedkommende har flere i familien gjelder velkomstilbudet for alle disse også. Dokumentverktøyet supplerer informasjon om velkomstilbudets varighet, hva som er inkludert og hvem det gjelder.

I den nye undertittelen har Telia (2020) skrevet Norges største utfordrer. De skriver at navnebyttet vil føre til at Telia styrker sin posisjon som Norges største utfordrer, der deres ambisjon er å hele tiden utfordre hvordan ting kan gjøres bedre for å forenkle hverdagen til bedrifter, for samfunnet og for menneskene som bor i Norge. Samtidig fortsetter investeringene i 5G-utrollingen og moderniseringen av 4G-nettet, samt den storstilte oppgraderingen av fastnettet, med full styrke. Store milliardbeløp skal investeres i årene framover. Pressemeldingen, som blir brukt som et dokumentverktøy, blir supplert med informasjon om Telias ambisjon og hva slags investeringer de har foretatt.

Vellan blir igjen sitert i pressemeldingen:

*Vi skal være først i Norge med et landsdekkende 5G-nett innen utgangen av 2023, modernisere hele 4G-nettet og levere en uovertruffen bredbåndopplevelse i hjemmet. Dette, sammen med et fantastisk produkt og tjenestespekter, gjør at vi gleder oss veldig til en ny og spennende hverdag med kundene våre. (Telia, 2020)*

Telia (2020) bruker sitatet fra Vellan i dokumentverktøyet for å informere til offentligheten deres plan, produkt, tjenestespekter og ny hverdag.

I det siste avsnittet skriver Telia (2020) at de og Get vil få løpende informasjon om navnebyttet og hva det betyr for den enkelte kunde, og vil ikke trenge å foreta seg noe. I den siste setningen opplyser Telia (2020) til interessentene i dokumentverktøyet at de kommer til å få ytterligere informasjon om navnebyttet og at kundene ikke trenger å gjøre noe.

#### **4.2.2 Telia kjøper Get**

Nyhetsinnlegget fra Aftenposten (2018) er titulert ”Telia kjøper Get TDC Norge”. Videre under tittelen skriver Aftenposten (2018) at Telia har inngått avtale om å kjøpe kabel- og bredbåndsselskapet Get TDC Norge. Oppkjøpet gjør selskapet til landets nest største innen TV, bredbånd og mobil. Aftenposten (2018) skriver videre, basert på en pressemelding fra Telia Norge, at det sammenslåtte selskapet vil ha om lag 2,3 millioner mobilkunder, og om lag 1,8 millioner mennesker vil være brukere av bredbånd- og TV-tjenestene til Get og TDC hver dag. Aftenposten (2018) iverksetter nyhetsartikkelen ved å informere at Telia inngikk en avtale om å kjøpe Get TDC. De understreker videre at oppkjøpet vil gjøre Telia og Get landets nest største selskap innen TV, bredbånd og mobil. De inkluderer en pressemelding fra Telia som en kilde i dokumentverktøyet for å bekrefte sammenslåingen.

Administrerende direktør i Telia Norge, Abraham Foss, sier: «Det nye selskapet vil bli en fullverdig totalleverandør og en industriell utfordrer i markedet. Vi vil bli en slagkraftig og uavhengig konkurrent til markedslederen» (Aftenposten, 2018). Et sitat fra den administrerende direktør i Telia Norge ble inkludert for å videre legge til informasjon i dokumentverktøy.

Et nytt avsnitt begynner med en undertittel som står at det blir ingen umiddelbar betydning for kundene (Aftenposten, 2018). Det blir skrevet videre at Get har 518 000 husholdninger og bedrifter på sitt fibernett, og mer enn 1 million kunder for TV- og bredbånd. Oppkjøpet av selskapet vil ifølge Telia ikke få noen umiddelbar praktisk betydning for kundene og eksisterende kundeforhold og tjenester videreføres slik som de er i dag. Gunnar Evensen, administrerende direktør i Get TDC Norge, sier: «Vi har lenge hatt et godt samarbeid med

Telia, når tar vi den relasjonen over til et nivå hvor vi virkelig kan skape store samfunnsendringer» (Aftenposten, 2018). Det ble opplyst i innlegget antall husholdninger og bedrifter Get har, i tillegg til antall kunder for TV – og bredbånd. Aftenposten (2018) inkluderer også et sitat fra administrerende direktør i Get som et supplement til deres dokumentverktøy.

I det siste avsnittet er det en undertittel, oppført som ”Konkurransetilsynet må godkjenne” (Aftenposten, 2018). Basert på informasjon fra Dagens Næringsliv (Frantsvold, 2018), skrives det at Telia betaler en pris som tilsvarer Gets samlede selskapsverdi på 21 milliarder kroner. Prisen utgjør 12,1 ganger det som var brutto driftsresultat i Get i fjor. De fortsetter å bruke Dagens Næringsliv (Frantsvold, 2018) ved å nevne at Telia regner med å oppnå synergier på 600 millioner kroner innen 2021 gjennom kryssalg både til forbrukere og bedrifter, redusert kundeavgang og andre besparelser. I en pressemelding fra Telia Norge skriver de at godkjenning av avtalen av konkurransemyndighetene er en forutsetning, som forventes av andre halvdel av 2018 (Aftenposten, 2018). Avsnittet inkluderer to kilder for å bygge opp deres dokumentverktøy. Den første er fra Dagens Næringsliv (Frantsvold, 2018), som innebærer prisen Telia må betale for å kjøpe Get, synergier, redusert kundeavgang, besparelser og en den andre fra Telia Norge om godkjenning fra konkurransemyndighetene.

#### **4.2.3 Endring av navn**

Tittelen av nyhetsinnlegget, skrevet av Lorentzen (2020), begynner med å informere at Telia tar nye grep og fjerner Get-navnet etter 14 år. Lorentzen (2020) skriver videre at Telia-konsernet har gjennom ti år kjøpt selskap i det norske markedet. De har etter hvert også droppet kjente merkenavn som Chess, TDC, Tele2 og Netcom. Nå forsvinner også Get, som skal omdøpes til Telia. Dokumentverktøyet til Lorentzen (2020) starter med å informere om navnebyttet, at Telia-konsernet har kjøpt selskap etter selskap i det norske markedet og kjente merkenavn som droppes.

Neste avsnitt begynner ved å nevne historien om TV- og bredbandleverandøren Get får et nytt kapittel – i hvert fall med tanke på navn (Lorentzen, 2020). Selskapet byttet navn til Telia. Innlegget skriver en liten historikk om Get-selskapet.

Pål Rune Kaalen kom med en kommentar til presentasjonen i Telias lokaler: «Vi har halvparten av Norges befolkning som kunder. Det er et fantastisk utgangspunkt» (Lorentzen, 2020). Et sitat fra sjefen for privatmarkedet i Telia er inkludert som supplerer mengden av informasjon i dokumentverktøyet.



Han sier videre at de samler mobil, internett og TV på et sted (Lorentzen, 2020). Han hevder at dette er starten på en fantastisk reise for kundene og oss. Enda en kommentar fra Kaalen ble lagt til i innlegget for at dokumentverktøyet skal komme med ytterligere informasjon.

Kaalen skjulte ikke at navnebyttet er et omfattende stykke arbeid for Telia-organisasjonen. Navnebyttet skjedde på den dagen.

Markedsdirektør Camilla Forberg kommenterer:

*Vi har jobbet ett år med dette prosjektet og skal bytte i dag. Vi har biler ute med ny profilering allerede. Alle nye dekodebokser som sendes ut er med ny profilering. Vi bytter ikke ut eldre dekodere, men programvaren vil bli oppdatert.* (Lorentzen, 2020)

Det blir brukt et sitat, denne gangen fra Camilla Forberg, som et supplement i dokumentverktøyet hvor det blir informert om ny profilering og oppdatert programvare.

Kun Get vil bli påvirket av navnebyttet, ikke OneCall, MyCall, Phonero eller FutureHome (Lorentzen, 2020). Det blir understreket i dokumentverktøyet at kun Get ble påvirket av navnebyttet.

Nyhetsinnlegget fortsetter med en tittel at de må fortsatt rydde i IT-systemer (Lorentzen, 2020). Det skrives videre at selv om Telia bytter navn, hvor mobil, TV og internett kan skaffes, så er ikke alt ryddet opp etter oppkjøpet av Get. Lorentzen (2020) informerer videre i dokumentverktøyet at alt av IT-systemer ikke er ryddet opp.

Kaalen sa at de er på langt nær ferdig med den reisen og at de har fått mange av systemene til å snakke bedre sammen, men de har en vei å gå (Lorentzen, 2020).

Han sier videre de jobber hardt for å rulle ut støttesystemer til butikker og kundeservice slik at de har oversikt og kan møte kunde med større kjennskap og forståelse for hva kunden trenger og har behov for (Lorentzen, 2020).

Lorentzen (2020) spurte Kaalen om at IT-systemene ikke er fullt integrert ennå, hindrer mulighetene deres for å drive effektivt kryssalg til kundene.

Kaalen svarte nei og at det har vært én av tingene med høy prioritet (Lorentzen, 2020). Totalt sett angående IT-systemer, inkluderer Lorentzen (2020) kommentarer fra Kaalen om hvordan de ligger an ved opprydningen av systemene og et spørsmål om det hindrer effektiv kryssalg, som Kaalen svarte nei. Dette beriker nyhetsartikkelen som dokumentverktøy.

I neste avsnitt dukker det opp en ny tittel om røtter tilbake til 60-tallet (Lorentzen, 2020). Det blir skrevet om begynnelsen av Gets historie i 1969, som gikk under navnet Janco Kabel

TV AS. Ifølge Store Norske Leksikon (Hansen et al., 2023), var det det første kommersielle operatørselskapet for kabel-TV. Virksomheten vokste kraftig etter å ha startet i Oslo.

I 1997 kjøpte United Pan-Europe Communications seg opp i Janco og i 1999 byttet de navn på selskapet til UPC Norge (Lorentzen, 2020). Opp gjennom historien har det vært en rekke oppkjøp og transaksjoner. Get-navnet ble til i 2006, da UPC ble solgt til britiske Candover. Nyhetsinnlegget som dokumentverktøy blir supplert med historisk innblikk til selskapet Get.

Eier av Telia kom på banen i juli 2018, da det ble annonsert om en avtale om å kjøpe TDC Norge, selskapet som eide Get, for over 20 milliarder kroner (Lorentzen, 2020).

Konkurransetilsynet godkjente oppkjøpet i oktober samme år. Nyhetsartikkelen informerer først en ytterligere historisk informasjon om Get, andre en avtale å kjøpe Get og det tredje godkjenning av oppkjøpet.

Etter at Telia solgte seg ut av bredbåndsselskapet NextGenTel i 2013, ville selskapet se etter en ny posisjon i TV- og bredbåndsmarkedet i Norge (Lorentzen, 2020). Selskapet prøvde først å skaffe Broadnet, men etter hvert lyktes bedre med Get-oppkjøpet. Nyhetsartikkelen til Lorentzen (2020) blir videre supplert som et dokumentverktøy ved å ytterligere gi informasjon angående Telia som ville kjøpe et selskap.

Faktumet at Telia kvitter seg med et anerkjent merkenavn i Norge er ikke ukjent (Lorentzen, 2020). Telia-konsernet satser tungt på Norge og Norden i de siste årene har flere kjente navn blitt ofret for å kunne løfte frem Telia navnet. Det listes opp fire punkter som understreker oppløftning av Telia-navnet. Det blir skrevet opplysninger i innlegget om Telia-konsernets sterke sats på Norge og Norden og fire navn som ble ofret til å kunne løfte frem Telia-navnet.

I den nye undertittelen står det ”Lover forenkling” (Lorentzen, 2020).

Den begynner med en uttalelse fra Kaalen som sa at kundene skal få en enklere hverdag ved å samle alt på et sted (Lorentzen, 2020). Innlegget som dokumentverktøy inkluderer en kommentar fra Kaalen som informerer hvordan kundene skal ha det.

Videre skriver Lorentzen (2020) at Kaalen og Forberg vil friste Get-kundene med halv pris på mobil i tre måneder i lanseringsperioden, som var et lokketilbud på den tiden.

Forberg sa følgende:

*Vi har mange kunder som er triple-play (internett, mobil og TV, journ.anm.) og det er en kundegruppe i vekst. Det vi ser er at jo mer vi kan legge i tilbudet til kundene, jo mer fornøyde er de. (Lorentzen, 2020)*

Hun skjulte ikke at det kommer flere tilbud som kobler de forskjellige teknologiene sammen (Lorentzen, 2020). Dokumentverktøyet i innlegget berikes med en kilde fra en viktig aktør som forteller om kunder og tilbud.

Forberg sier at de tilbyr allerede i dag kundene mer mobildata hvis de har TV og internett fra Get, som nå altså skal hete Telia (Lorentzen, 2020). Hun kommenterte også om kundene og så reserveløsning gjennom mobil dersom bredbåndet faller ned.

Lorentzen (2020) stiller et spørsmål til Kaalen om det er det muligheter for vekst i bredbåndsmarkedet gjennom dette grepet, eller om det handler mest om å vokse i mobilmarkedet.

Kaalen svarte at de tror det brede tilbudet de vil tilby vil appellere slik at vi blir enda mer attraktive for mulige lokale partnere (i bredbåndsmarkedet, journ.anm.) (Lorentzen, 2020).

Kaalen kommenterer videre:

*Men dette handler ikke utelukkende om mobilvekst. Ved å samle alt og utvikle teknologi så ligger det også vekstmuligheter i å få forbrukerne til å kjøpe tjenester hos oss. Det er altså ikke bare snakk om vekst i form av antall kunder, men hvor mye kundene legger igjen hos oss totalt. (Lorentzen, 2020)*

Angående spørsmål om det vil bli billigere å samle alt hos Telia, svarte Kaalen at det skal alltid skal lønne seg å være Telia-kunde (Lorentzen, 2020). Dokumentverktøyet blir betraktelig beriket ved å inkludere kommentarer og sitater fra Forberg og Kaalen som videre skal informere om tilbud til kundene og muligheter for vekst.

Lorentzen (2020) spør om de vil tilby totalløsninger på tvers, så folk kan ha bredbånd, TV og mobil både hjemme og på hytta.

Kaalen svarer at det er åpenbart at når det hele samles, så gir det mulighet for å kombinere ulike produkter for å dekke ulike behov (Lorentzen, 2020).

Videre sier Kaalen at noen vil foretrekke å samle alt, mens andre vil ikke ønske det. Uansett får de muligheten til å tilby kundene ulike verdiforslag (Lorentzen, 2020).

Dokumentverktøyet blir beriket med et spørsmål om totalløsninger og kommentarer fra Kaalen om at de vil samle alt, mulighet til å kombinere ulike produkter og tilby forskjellige verdiforslag til kundene.

Til slutt fikk selskapet spørsmål om navnebytte får konsekvenser for de ansatte (Lorentzen, 2020).

Henning Lunde, kommunikasjonsdirektør for Telia, svarte at det er ingen omorganiseringer i dette og det vil ikke ha noen personalmessige konsekvenser (Lorentzen, 2020).

Nyhetsinnlegget som dokumentverktøy avsluttes ved å legge ved en kommentar fra Lunde som besvarte et spørsmål vedrørende navnebyttets konsekvenser for de ansatte, som ikke blir påvirket av det.

#### **4.2.4 Oppkjøpet godkjent**

Tittelen på nyhetsinnlegget, skrevet av Lorentzen (2018), står det oppført at Konkurransetilsynet vil godkjenne Telias oppkjøp av Get/TDC til 21 mrd.

Lorentzen (2018) skriver videre under tittelen at konkurransetilsynet har bestemt seg for å velsigne Telias 21 milliarder kroners oppkjøp av Get/TDC, etter å ha snakket med både kunder og konkurrenter. Lorentzen (2018) skriver at Evensen og Foss planlegger hvordan de kan koble sammen teknologiene for å lansere nye typer tilbud til norske kunder. Som dokumentverktøy inkluderes det informasjon om Konkurransetilsynets beslutning om å godkjenne oppkjøpet, i tillegg til at Evensen og Foss planlegger kombinasjonen av teknologiene deres.

Lorentzen (2018) skriver videre at Konkurransetilsynet orienterte Telia om at oppkjøpet av Get og TDC Norge blir tillatt. Oppkjøpet til 21 milliarder kroner ble annonsert 17. Juli 2018.

Prosjektleder Marita Skjæveland skrev i en pressemelding at til tross for at Telia og Get/TDC er to store aktører i Norge, så møtes de i liten grad som direkte konkurrenter og Konkurransetilsynet har derfor kommet fram til at oppkjøpet kan tillates (Lorentzen, 2020). Dokumentverktøyet gir informasjon til leseren at Konkurransetilsynet orienterte Telia om tillatelse av oppkjøpet og kommentarer fra prosjektlederen Marita Skjæveland.

I 2013, etter at Telia solgte seg ut av NextGenTel, hadde ikke telegiganten egen bredbåndsinfrastruktur i Norge, men selskapet har vært tydelig den siste tiden på at de ønsker å styrke egen infrastruktur med et fastnett og at man vil styrke seg i konkurransen mot Telenor (Lorentzen 2018). Dokumentverktøyet informerer denne gangen Telias ønske om å styrke sin egen infrastruktur med et fastnett og konkurrere med Telenor etter å ha solgt seg ut av NextGenTel.

Telia forsøkte også å skaffe Broadnet, men EQT som eier Broadnet endte med å selge selskapet internt til et annet EQT-fond (Lorentzen, 2018).

Videre skriver Lorentzen (2018) at Telia skriver i en pressemelding at de generelt sett er «bekymret for konkurransesituasjonen» i det norske mobilmarkedet og at de derfor har satt i gang en omfattende undersøkelse før de godtok oppkjøpet. Dokumentverktøyets rolle som

nyhetsinnlegg fortsetter ved å fortelle at Telia forsøkte å kjøpe et annet selskap og inkluderer opplysninger fra Konkurransetilsynet om konkurransesituasjonen i det norske mobilmarkedet og deres igangsetting av en omfattende undersøkelse.

Gjermund Nese, avdelingsdirektør i Konkurransetilsynet, kommenterte følgende:

*Blant annet har vi gjennomført en omfattende informasjonsinnhenting blant nærmere 40 kunder og konkurrenter i de berørte markedene. På bakgrunn av disse undersøkelsene er Konkurransetilsynets vurdering at Telias oppkjøp av Get/TDC ikke i betydelig grad vil hindre effektiv konkurranse. (Lorentzen, 2018)*

Dokumentverktøyet til Lorentzen (2018) legger til et sitat fra Nese for å tydelig beskrive arbeidet Konkurransetilsynet foretok.

Akkurat som Telia, driver Get/TDC mobilvirksomhet til privat- og bedriftsmarkedet, men leier nettilgang til dette siden de ikke eier et eget mobilnett slik Telenor, Telia og Ice gjør (Lorentzen, 2018). Ice har vært blant kritikerne til Telias oppkjøp. Dokumentverktøyet inkluderer en sammenligning mellom Telia og Get/TDC, men også en forskjell.

Neste avsnitt begynner med en undertittel, oppført flest konkurrenter eller en sterk Telenor-utfordrer. Det skrives videre at kanskje den største avveiningen som tilsynet har måttet gjøre når det kommer til Telias forskjellige oppkjøp er om det er bedre for konkurransen at Telia får styrke seg i konkurransen mot Telenor, eller om det er best å ha flest mulig aktører i markedet. Dokumentverktøyet blir supplert ved å legge til om tilsynets avgjørelse om det er best for Telia å styrke seg i konkurransen mot Telenor eller om det er best å ha flest mulig aktører i markedet.

Målt i markedsandeler er ikke Telenor bare stort, men sitter også posisjonert på alle flater med egne nett og distribusjonskanaler innen TV, bredbånd/fiber og mobil (Lorentzen, 2018). Med dette oppkjøpet møter de Telia som også får sikret seg TV og bredbånd (fastnett), i tillegg til det nasjonale mobilnettet de allerede har. Ice, som bygger ut Norges tredje mobilnett, har ikke posisjoner i TV- og bredbåndsmarkedet. Dokumentverktøyet til Lorentzen (2018) legger til hvor stor Telenor er, størrelsen på Telia etter sammenslåingen og hva Ice bygger og har til rådighet.

Selv om Get-oppkjøpet gikk relativt raskt, var prosessen rundt Telias oppkjøp av Phonero i 2017 mer omstendelig ettersom Phonero er en såpass betydelig aktør i bedriftsmarkedet (Lorentzen, 2018). Konkurransetilsynet endte likevel med å godkjenne Phonero-oppkjøpet til

slutt. Dokumentverktøyet bringer fram en tidligere oppkjøpsprosess som gjaldt Phonero for å sammenligne med Get.

Mens Telia måtte komme i møte med Konkurransetilsynet med såkalte avhjelpende tiltak for å få kjøpe Phonero, var det denne gangen ikke tilfellet (Lorentzen, 2018).

Gjermund Nese svarer at saken er klarert og oppkjøpet kan gjennomføres som meldt til dem (Lorentzen, 2018). Nyhetsinnlegget som dokumentverktøy bruker igjen sammenligning mellom Get og Phonero for å skape et bilde av forskjellene av oppkjøpsprossene, kommentert av Nese.

Lortenzen (2018) spurte om det var noe som i nevneverdig grad talte imot å tillate Get-kjøpet.

Nese svarte at de gjorde en grundig vurdering siden dette involverer mobilmarkedet, der konkurransen burde vært mye bedre enn den er i dag og analysene tilsa ikke at konkurransen kan bli negativt påvirket som følge av avtalen (Lorentzen, 2018). Det legges til spørsmål og mer informasjon fra Nese i dokumentverktøyet når det gjaldt oppkjøpet av Get og etter en grundig evaluering, var det tillatt.

I det siste avsnittet står det i tittelen at Fornebu er i siktet (Lorentzen, 2018). Abraham Foss uttaler seg i en pressemelding at han er fornøyd med godkjenningen, og han beskriver det som en «strategisk milepæl» for Telia og norsk telehistorie at oppkjøpet blir en realitet. Telia regnet med å bruke 400 millioner kroner totalt i 2019 og 2020 på å slå sammen selskapet, samtidig som de også regnet med at fusjonen vil gi dem årlige besparelser på rundt 600 millioner kroner årlig fra 2021. Telia opplyste på en fredag at oppkjøpet formelt sett vil bli gjennomført 15. oktober, og at Get/TDC vil bli en del av regnskapene deres fra november. Dokumentverktøyet til Lorentzen (2018) tilføyer uttalelser fra Abraham Foss i en pressemelding, som informerer hvor fornøyd det nye selskapet er, deres finansielle planer og når oppkjøpet blir gjennomført.

Foss kommenterer at sammen skal det skapes et nytt industrielt selskap som skal bli en slagkraftig og uavhengig konkurrent til markedslederen, som referer til Telenor (Lorentzen, 2018). Dokumentverktøyet blir videre supplert av Foss som forteller hvor mye sterkere de kommer til å bli som gjør at de kan konkurrere med Telenor.

Sammen med Get-sjefen, Gunnar Evensen, får de to 2,3 millioner mobilkunder og rundt 1,8 millioner TV- og bredbåndskunder (Lorentzen, 2018). Da oppkjøpet ble lansert snakket Evensen entusiastisk om hvilke nye kundetilbud de to selskapene kan få til sammen, men akkurat når man kan forvente at Telia-Get-alliansen kommer med tilbud som kobler fastnett, mobil og TV har de ikke presisert ennå. På den tiden fikk ikke fusjonen praktiske

konsekvenser for kundenes avtaler og vilkår, som selskapene opplyste om. Dokumentverktøyet inkluderer tall for å beskrive antall mobilkunder og TV- og bredbåndskunder det nye selskapet kommer til å ha, inkludert hvilke nye kundetilbud de skal utarbeide. Tilbud som kobler fastnett, mobil og TV ble ikke presisert enda.

Til slutt kommer det et sitat fra Evensen:

*Get har ledet an i utviklingen av digitale tjenester til norske kunder og vi har tatt reisen fra et kabel-TV selskap til et moderne digitalt bredbåndsselskap med TV- og strømmetjenester. Med TDC i bedriftsmarkedet har vi satt en ny standard for norske kunder med multitjenestenettverk og verdiøkende skybaserte tjenester.* (Lorentzen, 2018)

Dokumentverktøyet avsluttes med å nevne utviklingen Get har gått igjennom etter sammenslåingen og den nye standarden de har satt, basert på hva Evensen kommenterte.

#### **4.2.5 Betydning for kundene**

Nyhetsinnlegget, skrevet av Ripegut (2018), begynner med en tittel om at Get og Telia slår seg sammen og dette kan det bety for kundene. I undertittelen står det at de vil utfordre Netflix og åpne for billig strømming. Dokumentverktøyet begynner ved å fortelle at selskapene skal slå seg sammen, hva det kan bety for kundene og deres ambisjoner.

Daglig leder for Get, Gunnar Evensen, kommenterer at frem til nå har de levert innhold som får over fastnettet og de kan nå løfte tilbudet over på mobilnett (Ripegut, 2018). Nyhetsartikkelen blir supplert ved å legge til en kommentar fra en aktør om innhold som jobber i selskapet Get.

Ripegut (2018) skriver at det svenske telekomselskapet Telia kjøper TV- og bredbåndsløseleverandøren Get for 21 milliarder kroner. Om lag så vil det sammenslåtte selskapet ha 2,3 millioner mobilkunder, og om lag 1,8 millioner mennesker vil være brukere av bredbånd- og TV-tjenestene til Get og TDC hver dag. Dokumentverktøyet informerer leseren kostnaden for oppkjøpet av Get, antall kunder for mobil og antall kunder innen bredbånd- og TV-tjenestene.

Neste avsnitt begynner med undertittel som står "Billigere" (Ripegut, 2018). Det skrives videre at fusjonen gjør det mulig for de to selskapene å tilby nye typer pakker til kundene. Det kan bli en mulighet også å strøme TV-innhold fra Get mye billigere over mobilnettet enn det er i dag. Dokumentverktøyet opplyser oss hva slags muligheter de to selskapene har å tilby etter fusjonen. Videre så kan strømming fra Get bli mye billigere grunnet mobilnett.

Evensen kommentarer:

*Det fungerer kjempefint å strøme ting over mobilnettet, men det er ofte for dyrt for mange. Det må vi fikse. Vi må skape nye produkter som gjør at det blir en reell mulighet å strøme på hytta til en mer fornuftig pris. Det blir billigere å strøme slikt innhold.* (Ripegutu, 2018)

Nyhetsinnlegget blir ytterligere beriket ved å inkludere et sitat fra Evensen om strømming over mobilnett, som er sjefen for Get.

Neste avsnitt er titulert ”Pakker” og under kommenterer Abraham Foss, administrerende direktør i Telia, at det trolig åpner for helt nye pakkeløsninger (Ripegutu, 2018).

Han kommenterer at fusjonen betyr at de kan tilby flere og relevante pakker for oss som kunder. Når fusjonen blir godkjent vil markedsenhetene sette seg sammen og utvikle forskjellige verdiforslag for markedet (Ripegutu, 2018). Dokumentverktøyet fortsetter å notere ned uttalelsene fra Abraham Foss om pakkeløsninger og fusjonens betydning, som videre informerer interessentene vedrørende sammenslåingen.

Ripegutu (2018) skriver videre at Telia har allerede en stor TV-virksomhet i Sverige og er dessuten i samtaler om å kjøpe TV-selskapet Bonnier, som eier den svenske TV-kanalen TV4, betal-TV-tjenesten CMore og finske MTV. Dokumentverktøyet tilføyer opplysninger ved å informere omfanget Telia har innen TV-virksomhet.

Det siste avsnittet i nyhetsartikkelen begynner med en undertittel som står ”Kjøpe mer innhold” (Ripegutu, 2018).

Evensen kommenterer:

*I Get er vi forbi den fasen hvor vi bare kjøper innhold fra kringkasterne. Vi kjøper nå innhold direkte. Vi har allerede en strømmetjeneste og mulighetene om å konkurrere om det beste innholdet vil bli mye bedre som følge av det.* (Ripegutu, 2018)

Dokumentverktøyet avslutter ved å videre sitere Evensen om mulighetene som ble vist til dem etter fusjonen av selskapene.

#### **4.2.6 Mer mobildata**

Nyhetsinnlegget, skrevet av Olsen (2019), begynner med en tittel som innebærer at kunder får nå mer mobildata, både hos Telia og Get. Olsen (2019) skriver at i juli 2018 kjøpte Telia-konsernet Get, og Telia er klare med den første fordelen for dem som er kunder hos begge



selskapene. For kundene som både har TV og bredbånd fra Get og mobilabonnement fra Telia får nemlig ekstra mobildata hver måned. Hvor mye det er avhengig hvilket Telia-abonnement vedkommende har, men «dagens» Telia-portefølje som kvalifiserer. Leder for Telia Privat, Kjersti Jamne, sier at kunder med under 10 GB få én gigabyte ekstra, kunder med mellom 10 og 20 GB vil få fem gigabyte ekstra og kunder med over 20 GB vil få ti gigabyte ekstra. Til å begynne så noterer ned dokumentverktøyet hva slags fordel kundene kan forvente etter at Get ble kjøpt opp av Telia og mengden av ekstra gigabyte, avhengig av type Telia-abonnement de har.

Neste avsnitt vises fram med en undertittel som informerer at konkurrentene er fortsatt billigere. Olsen (2019) skriver at økningen gjelder imidlertid ikke for Telias toppabonnement Telia X. Dette har «fri data», men hastigheten reduseres til 3 Mbit/sek etter 40 GB. Videre vises det en matrise som lister forskjellige Telia Smart gigabyte, uten bonus, med Get-bonus, pris, billigste konkurrent og pris. Det skrives videre at kundene som får ekstra mobildata hos Telia fortsatt kunne få mer mobildata for pengene sine andre steder, gitt at de ikke har spesialavtaler på pris og datamengde. Telia sier imidlertid at fordelene vil bli flere fremover. Jamne kaller det «en liten teaser», og sier de ønsker å videreutvikle fordelene over tid. Hun vil imidlertid ikke utdype hva Telia har i tankene. Nyhetsinnlegget som dokumentverktøy suppleres ved å opplyse at det kan være billigere å være abonnement andre steder framfor Telia. Den tilføyer noen setninger fra Jamne som forsvare fordelene presentert av Telia ved å si at det er en liten forsmak og at flere fordeler utvikles. Hva de fordelene skal være ble det ikke opplyst om.

I det siste avsnittet er det titulert ”Ekstra mobildata må aktiveres” Olsen (2019). Det skrives videre at den ekstra mobildataen til Telia-kundene må for øvrig aktiveres manuelt, og ikke noe som blir lagt til automatisk for alle. Kunder vil få en SMS fra Telia som de kan svare på for å aktivere mer data, eventuelt gjøre det i appen eller ta kontakt med kundeservice hos Telia eller Get. Jamne sier at Gets egne mobilabonnement vil foreløpig leve videre.

Til slutt sier Jamne at det er noe de vurderer fortløpende, men akkurat nå skjer det ingen endringer (Olsen, 2019). Dokumentverktøyet avsluttes ved å fortelle om manuell aktivering av ekstra mobildata og opplysninger fra Jamne om Gets egne mobilabonnement at den vil foreløpig leve videre og deres vurdering om endringer.

#### **4.3 Resultater fra Telia**

De viktigste funnene om Telia skal brukes til drøfting.

Fra pressemeldingen fra Telia (2020), blir Get omorganisert til Telia og TV, internett og mobil blir samlet på ett og samme sted, som til sammen skaper en sterkere merkevare. Etter fullføringen av å bli et selskap vil Telia utfordre markedet, forenkle hverdagen til nye og eksisterende kunder, styrke kundeservicen og levere mange spennende fordeler til kundene sine. I pressemeldingen skriver Telia (2020) at kundene vil enkelt og sømløst få tilgang på alt fra 5G, ubegrensede mobildata-abonnement, TV- og strømmetjenester. Vellan sier at produktene og tjenestene deres innen TV, internett og mobil spiller mer og mer på lag. For det trådløse bredbåndproduktet, leveres dekningen gjennom Telias ledende 4G-nett, mens Wi-Fi-opplevelsen leveres av Get. I pressemeldingen fra Telia (2020) skriver de at kundeservicen blir forbedret for å skape bedre og mer personlig serviceopplevelse. Butikkene til Telia kommer til å tilby hele selskapets produkt- og tjenestespekter. Pål Rune Kaalen kommenterte at de tilbyr flere fordeler for kunder som har TV, internett og mobil, blant dem mer data på mobilen, flere TV-poeng og surfegaranti, hvor vedkommende alltid er på nett. Han sier også at siden Get blir Telia vil det komme flere fordeler som kundene vil nyte godt av, som kalles Telia Samlet. De fortsetter med investeringene i 5G-utrollingen og moderniseringen av 4G-nettet, samt den storstilte oppgraderingen av fastnettet, med full styrke. I årene framover skal milliarder av kroner investeres. Vellan kommenterte at de vil være først i Norge med et landsdekkende 5G-nett innen utgangen av 2023, modernisere hele 4G-nettet og levere en uovertruffen bredbåndsoopplevelse i hjemmet.

Angående nyhetsinnlegget fra Aftenposten (2018), kommenterer Abraham Foss at deres nye selskap vil bli en fullverdig totalleverandør og en industriell utfordrer i markedet. De vil også bli en slagkraftig og uavhengig konkurrent. Gunnar Evensen kommenterte at de har lenge hatt et godt samarbeid med Telia og de tar relasjonen over til en et nivå hvor de virkelig kan skape store samfunnsendringer. Basert på informasjonen de fikk fra Dagens Næringsliv (Frantsovold, 2018), nevnes det at Telia regner med å oppnå synergier på 600 millioner kroner innen 2021 gjennom kryssalg både til forbrukere og bedrifter, redusert kundeavgang og andre besparelser.

Det neste nyhetsinnlegget, skrevet av Lorentzen (2020), kommenterte Forberg at de jobbet et år med prosjektet og navnebyttet. Biler ble sendt ut for ny profilering. Alle nye dekodebokser som ble sendt ut er med ny profilering. Eldre dekodere ble ikke byttet ut, men programvaren ble oppdatert. Kun Get vil bli påvirket av navnebyttet. Selv om Get bytter navn til Telia så må de rydde i IT-systemer. Kaalen kommenterte at de jobber hardt for å rulle ut støttesystemer til butikker og kundeservice slik at de har oversikt og kan møte kunder med større kjennskap og forståelse for hva kunden trenger og har behov for. Ifølge Lorentzen (2020) så vil Telia-konsernet satse tungt på Norge og Norden og at i de siste årene har flere

kjente navn blitt ofret for å kunne løfte frem Telia-navnet. Lorentzen (2020) spurte Kaalen om at det hindrer dem til å drive effektiv kryssalg til kundene siden IT-systemene ikke er fullt integrert. Kaalen svarte nei, siden det har vært én av tingen med høy prioritet. Videre sier Kaalen at kundene skal få en enklere hverdag ved å samle alt på et sted. Han sier også at det handler ikke utelukkende om mobilvekst. Ved å samle alt og utvikle teknologi så ligger det også vekstmuligheter i å få forbrukerne til å kjøpe tjenester hos dem. Det ikke snakk om bare vekst i form av antall kunder, men hvor mye kundene legger igjen hos dem totalt. Kaalen sier at noen vil foretrekke å samle alt, mens andre vil ikke ønske det. De vil uansett få muligheten til å tilby kundene forskjellige verdiforslag. Når det gjaldt konsekvensene for de ansatte for navnebytte, svarte Lunde at det er ingen omorganiseringer i dette og det vil ikke ha noen personalmessige konsekvenser.

I det neste nyhetsinnlegget fra Lorentzen (2018), planlegger Evensen og Foss hvordan de kan koble sammen teknologiene deres for å lansere nye typer tilbud til norske kunder. Nese kommenterte at på bakgrunn av deres informasjonsinnhenting blant 40 kunder og konkurrenter, er Konkurransetilsynets vurdering at Telias oppkjøp av Get/TDC ikke i betydelig grad vil hindre effektiv konkurranse. Etter oppkjøpet med Get/TDC har Telia sikret seg TV og bredbånd (fastnett), attpåtil det nasjonale mobilnettet de allerede har. Lorentzen (2018) spurte Nese om det var noe som talte imot Get-kjøpet, men Nese svarte at analysene tilsier at konkurransen kan bli negativt påvirket som følge av avtalen. Til sammen får de to selskapene 2,3 millioner mobilkunder og rundt 1,8 millioner TV- og bredbåndskunder. Evensen sier at Get ledet an utviklingen av digitale tjenester til norske kunder og tok reisen fra et kabel-TV selskap til et moderne digitalt bredbåndsselskap med TV- og strømnetjenester. Med TDC i bedriftsmarkedet, hevder Evensen at de har satt en ny standard for norske kunder med multitjenestenettverk og verdiøkende skybaserte tjenester.

I det neste nyhetsinnlegget, skrevet av Ripegut (2018), sier Evensen at frem til nå har de levert innhold som får over fastnettet. De kan nå løfte tilbudet deres over på mobilnett. Fusjonen, som kostet 21 milliarder kroner, vil gjøre det mulig for selskapene å tilby nye pakker til kundene. Evensen sier at det fungerer kjempefint å strøme ting over mobilnettet, med det er ofte for dyrt for mange. Det vil de fikse, samt å skape nye produkter som gjør at det blir en reell mulighet å strøme til en mer rimelig pris. Det blir billigere å strøme slikt innhold. Foss sier at etter fusjonen godkjennes vil markedsenhetene sette seg sammen og utvikle forskjellige verdiforslag for markedet. Evensen hevdet at som en del av en stort nordisk medie-gigant, vil det bli lettere å konkurrere med internasjonale aktører som Netflix om innhold. Videre så sier Evensen at de er forbi den fasen av å kjøpe innhold fra

kringkasterne. De kjøper mindre innhold direkte. De har allerede en strømmetjeneste og mulighetene om å konkurrere om de beste innholdet vil bli mye bedre som følge av det. Etter at Telia solgte seg ut av NextGenTel, hadde den ikke egen bredbåndsinfrastruktur i Norge, men selskapet har vært tydelig den siste tiden på at de ønsker å styrke egen infrastruktur med fastnett og de vil styrke seg i konkurransen mot Telenor.

I det siste nyhetsinnlegget, skrevet av Olsen (2019), er den første fordelene for kunder som både har TV og bredbånd fra Get og mobilabonnement fra Telia at de får ekstra mobildata hver måned. Hvor mye det er avhenger av Telia-abonnementet til vedkommende, men «dagens» Telia-portefølje er den som kvalifiserer. Jamne sier at kunder med under 10 GB får én gigabyte ekstra, kunder med mellom 10 og 20 GB vil få fem gigabyte ekstra og kunder med over 20 GB vil få ti gigabyte ekstra. Olsen (2019) skriver videre at kundene som får ekstra mobildata hos Telia vil fortsatt kunne få mer mobildata for pengene sine hos andre mobiloperatører, gitt at de ikke har spesialavtaler på pris og datamengde. Telia sa at fordelene kommer til å bli flere fremover og Jamne kalte det «en liten teaser».

## **4.4 Warner Brothers Discovery**

### **4.4.1 Sammenslutning fullført**

Nyhetsinnlegget, skrevet på nettsiden til CNBC (2022), starter med en tittel at WarnerMedia og Discovery fullfører sammenslåingen og blir til Warner Bros. Discovery. De skriver AT&Ts WarnerMedia enhet og Discovery har fullført sammenslåingen, fredag 8. april, 2022. Det kombinerte selskapet, Warner Bros. Discovery Inc, vil begynne å trade på Nasdaq på en mandag under symbolet ”WBD”. Dokumentverktøyet til CNBC (2022) begynner å informere datoen selskapet ble slått sammen og når selskapet kan begynne å trade på Nasdaq.

Videre skriver de at i mai, 2021, planla selskapene å slå seg sammen og bli et selvstendig medieselskap, hvor AT&T kan fokusere mer på dets trådløse ambisjoner og Discovery til å utvide dets innhold (CNBC, 2022). Dokumentverktøyet informerer videre hva slags planer AT&T og Discovery har etter sammenslåingen.

John Stankey kommenterer at etter transaksjonen, kan de forvente å investere rekordhøye nivåer i deres områder innen 5G og fiber, hvor de har en sterk momentum (CNBC, 2022). Dokumentverktøyet blir videre supplert ved å inkludere en kommentar fra en aktør innen AT&T om deres investeringer.

Porteføljen til Warner Bros. Discovery inkluderer Discovery Channel, Warner Bros. Entertainment, CNN, HBO, Cartoon Network; strømmetjenestene Discovery+ og HBO Max; og franchiser som “Batman” og “Harry Potter” (CNBC, 2022). Dokumentverktøyet nevner hva som inneholder i porteføljen til Warner Bros. Discovery, for å belyse det nye selskapets eiendeler.

En førsteprioritet for David Zaslav, sjefen for Discovery og det kombinerte selskapet, er å gjøre strømming profiterbart, ifølge analytikerne (CNBC, 2022). Dokumentverktøyet noterer ned hva som er førsteprioritet for sjefen for det kombinerte firmaet basert på det analytikerne kommenterte.

Discovery på en torsdag kunngjorde at teamet som skal lede det nye Warner Bros. Discovery, forkortet til WBD, setter mye lit til en gruppe overordnede, mange som tidligere har jobbet med sin sjef siden dagene hans på NBC (CNBC, 2022). Det blir videre supplert i dokumentverktøyet hvem det nye teamet hos Warner Bros. Discovery stoler på.

Til slutt skriver de at WarnerMedia aktører på en høyere nivå, som inkluderer Chief Executive Jason Kilar og Studios & Network Chief Ann Sarnoff, kunngjorde deres utgang idet det nye sammenslåtte selskapet ble offentliggjort (CNBC, 2022). Dokumentverktøyet avsluttes ved å nevne hvilke ansatte som kunngjorde deres utgang, som et resultat av kombinasjonen av selskapene.

#### ***4.4.2 Aksjeeiere godkjenner oppkjøpet***

Tittelen til nyhetsinnlegget, skrevet av Chmielewski (2022), står at Discovery aksjeeiere godkjenner WarnerMedia oppkjøpet. Dokumentverktøyet begynner allerede med å informere om Discovery aksjeeiernes godkjenning av WarnerMedia oppkjøpet.

De skriver 11. mars at aksjeeiere fra Discovery Inc. stemte på en fredag å godkjenne medieselskapets 43 milliarder dollars sammenslåing med WarnerMedia, som gjør at avtalen blir et steg nærmere til å bli fullført (Chmielewski, 2022). Aksjeeiere fra Discovery valgte å godkjenne fusjonen, som fungerer som et supplement av informasjon i dokumentverktøyet.

Aksjeeierne godkjente diverse målinger, slik som ”charter amendments” og en ”share issuance proposal”, relatert til transaksjonen (Chmielewski, 2022). De støttet også ”golden parachute payments” til overordnede i tilfelle transaksjonen ikke kommer igjennom. Det blir tilføyd forskjellige begreper innen målinger i dokumentverktøyet, som videre informerer prosessen aksjeeierne foretok for å godkjenne oppkjøpet.

Utfallet var forsikret, ettersom Discoverys store investorer, John C. Malone og Advance/Newhouse, ble enige til å stemme deres aksjer til fordel for sammenslåingen

(Chmielewski, 2022). Til sammen representerer de 43 % av Discoverys aksjestemmer. Nyhetsinnlegget informerer at utfallet for at oppkjøpet skulle bli godkjent var forsikret, grunnet av to store investorer.

I mai kunngjorde AT&T at de skal løsrives fra WarnerMedia, hvor eiendelene inkluderer HBO, CNN og Warner Bros studio, og skal slå seg sammen med Discovery (Chmielewski, 2022). Kombinasjonen vil skape en av verdens største medieselskaper med en rekke anerkjente filmfranchiser og TV-serier, blant annet, Harry Potter, Ringenes Herre, Succession og realityseriene 90 Day Fiance og Property Brothers. Dokumentverktøyet beriker opplysningene den utgir ved å inkludere hva slags eiendeler Warner Bros. Discovery kommer til å ha som kan gjøre den til en av verdens største medieselskaper.

Transaksjonen var klarert for regulatoriske gjennomgåelser av "U.S. Department of Justice" og "the European Commission". AT&T og Discovery sikret finansiering for avtalen gjennom en 30 milliarder dollar "bond offering" (Chmielewski, 2022). Til slutt skrives det at sammenslåingen er forventet til å skje i April, 2022, med Discovery Chief Executive David Zaslav til å lede Warner Brothers Discovery. Nyhetsartikkelen som dokumentverktøy avslutter ved å fortelle at transaksjonen var klarert for regulatoriske gjennomgåelser av forskjellige institusjoner. Attpåtil når sammenslåingen er forventet å finne sted og hvem som skal lede det nye selskapet.

#### **4.4.3 Godkjenning fra EU**

Nyhetsinnlegget, skrevet av Etan Vlessing (2021), har en tittel skrevet følgende: "Discovery-WarnerMedia Merger Gets European Union Approval". Videre under tittelen står det at den Europeiske Unionen har gitt en "antitrust clearance" for anskaffelsen av AT&Ts WarnerMedia. Nyhetsartikkelen som dokumentverktøy iverksetter saken ved å opplyse at sammenslåingen mellom Discovery og WarnerMedia får godkjenning fra den Europeiske Unionen.

Den Europeiske kommisjonen, ansvarlige for den Europeiske Unionen, godkjente Discoverys anskaffelse av AT&Ts WarnerMedia (Vlessing, 2021). Som et supplement for informasjon i dokumentverktøyet så er den Europeiske kommisjonen ansvarlige for den Europeiske unionen, som godkjente oppkjøpet.

På onsdag avslørte Discovery at avtalen til å opprette Warner Bros. Discovery ble godkjent og David Zaslav, sjefen for Discovery, ga en kommentar: «Approval from the European Commission is a key milestone toward completing our proposed transaction with AT&T» (Vlessing, 2021). Dokumentverktøyet opplyser når Discovery avslørte at avtalen ble godkjent

og en kommentar fra David Zaslav som beriker dokumentverktøyet med en meget viktig aktør innen selskapet.

Det var i mai at Discovery avslørte dets forslag for storsammenslåing med WarnerMedia, med Zaslav som sjefen for det nye selskapet (Vlessing, 2021). Ved at AT&T og Discovery kombinerer deres ressurser til en felles "venture", blir deres TV-kanaler samlet som CNN, TBS, TNT, HGTV, Food Network og Discovery Channel, Warner Bros. film studio, og strømmetjenestene HBO Max og Discovery+. Det blir opplyst når Discovery avslørte forslag til den store sammenslåingen og mengden av eiendeler det nye selskapet kommer til å ha til sammen.

Vlessing (2021) skriver videre at sammenslåingen av Discovery og WarnerMedia kommer til å påvirke det europeiske markedet, ettersom det kombinerte selskapet kommer til å konkurrere i en voksende strømmearena på kontinentet. I tillegg blir Eurosport, en europeisk TV-sportsplattform, faset ut med lanseringen av Discovery+ strømmetjenesten. Dokumentverktøyet opplyser at hvordan det kombinerte selskapet kommer til å påvirke det europeiske markedet.

Zaslav kommenterte:

*Today we move one important step closer to creating Warner Bros. Discovery, a premier entertainment company that will be one of the world's leading investors in premium content and one positioned to serve consumers with what we believe will be the most complete content offering under one roof. (Vlessing, 2021)*

Sitatet supplerer dokumentverktøyet ved å bringe informasjon fra sjefen for det sammenslåtte selskapet, som forteller hva selskapet er, hva den skal bli og hvordan den er posisjonert.

Discovery ser for seg at fullføringen av WarnerMedia transaksjonen kommer til å finne sted i midten av 2022, avhengig at det blir godkjent av Discovery aksjeeiere og ytterligere kriterier for å fullføre oppkjøpet (Vlessing, 2021). Ingen godkjenning fra AT&T aksjeeiere er påkrevd. Nyhetsinnlegget avsluttes ved å informere når transaksjonen skal skje, som er avhengig av godkjenning av Discovery aksjeeiere og flere kriterier. Det kreves ikke godkjenning fra AT&T aksjeeiere.

#### 4.4.4 Viktig å vite

I nyhetsinnlegget, skrevet av Bowler (2022), begynner med en tittel som står hva vi trenger å vite om Warner Bros. Discovery sammenslåingen. Med Discoverys sammenslåing med AT&T fullført, blir det ramset opp viktige detaljer fra avtalen man burde vite.

Dokumentverktøyet begynner med å nevne at viktige detaljer av sammenslåingen er notert i nyhetsartikkelen, som burde vites.

Fullføring av avtalen introduserte det største underholdningsmerket til markedet, som inkluderer to globale strømmetjenester og utallige kringkastinger og kanaler (Bowler, 2022). I mai 2021, etter fire år, lagde WarnerMedias overordnede selskap AT&T en avtale med Discovery til å lage en medie gigant og løsrive sin kontroll over forretningen som den betalte 85 milliarder dollar for. Sammen med HBO Max og Discovery+, har det kombinerte selskapet nå filmfranchiser til Warner Bros og Discoverys portfolio av livsstilskanaler, som er HGTV, Food Network og Animal Planet, så vel som AT&T eiendeler CNN og TNT. Seksjonen av dokumentverktøyet informerer at AT&T og Discovery lagde en avtale om å slå seg sammen, prisen for sammenslåingen og eiendeler selskapene har til rådighet.

På selskapets første tradedag, steg aksjene med 0,8 % ved 24,64 dollar og AT&T så at aksjene deres steg med 2 %, som viser selvtillit i deres eierskapsendring (Bowler, 2022). Sjefen for Discovery, David Zaslav, har tatt kontroll over det sammenslåtte selskapet. Det blir opplyst om selskapets aksjer på den første tradedagen sin og hvem som tar kontroll over selskapet.

Zaslav kommenterer:

*With our collective assets and diversified business model, Warner Bros. Discovery offers the most differentiated and complete portfolio of content across film, television and streaming. We are confident that we can bring more choice to consumers around the globe while fostering creativity and creating value for shareholders.* (Bowler, 2022)

Dokumentverktøyet inkluderer et sitat fra sjefen for det nye selskapet. Han kommenterer hva Warner Bros. Discovery kommer til å tilby med sin portefølje og hva de kan bringe til forbrukerne og aksjeeierne.

Den første store indikasjon på Warner Bros. Discoverys innholdsplan vil bli presentert 18. Mai i Madison Square Gardens Hulu Teater (Bowler, 2022). Presentasjonen er forventet å vise dets differensierte portefølje til klientene, byråer, investorer og «sell-side» analytikere.



Det blir gitt opplysninger når Warner Bros. Discoverys innholdsplan vil bli presentert, hva som er forventet å bli presentert og hvem det skal presenteres til.

Warner Bros. Discovery kom med en uttalelse at deres reklameløsninger inkluderer styrken av hva begge tidligere organisasjoner tilbydde klientene, inkludert avanserte reklameskala, datadrevet lineær og programmatisk, sponsorsynergier og de beste ad-light strømmetjenester som utvider seg videre til kabel og ikke-kabel hushold (Bowler, 2022). Dokumentverktøyet tilføyer en uttalelse fra Warner Bros. Discovery om deres reklameløsninger og hva slags styrke de bringer fram sammen.

Nyhetsinnlegget fortsetter med en ny undertittel om nytt lederskap (Bowler, 2022). Det skrives videre at de to selskapene allerede begynte med oppgaven om besparelser på 3 milliarder dollar. En kilde fortalte Deadline at besparelsen kan føre til 70 milliarder dollar. Jon Steinlauf skal se over salgene, rapportert til Bruce Campbell, som er Chief Revenue & Strategy Officer – som begge var tidligere Discovery overordnede. Steinlauf var utpekt til stilling framfor WarnerMedias head of ad sales JP Colaco. Derfor kommer Colaco til å forlate selskapet. Denne delen av dokumentverktøyet informerer om selskapenes jobb med besparelser. Videre skrives det at en kilde fortalte Deadline hva besparelsen kan føre til. Til slutt forteller den om ansattes nye stillinger og hvem som forlater selskapet.

I et møte sa Steinlauf:

*Warner Bros. Discovery will offer advertisers the most complementary portfolio of brands-spanning news, sports, entertainment, scripted, unscripted and family-focused programming. Together, we will introduce unparalleled ad-supported streaming opportunities to our clients. I've spent the last 30 years of my career at Turner, Scripps and Discovery and have the utmost respect for the Warner brands.* (Bowler, 2022)

Sitatet fra Steinlauf informerer hva selskapet har i porteføljen sin, strømmemuligheter og hvor han tidligere har jobbet hos.

Andre møter inkluderer Gunnar Wiedenfels som Chief Financial Officer og Jean-Briac Perrette, President av Warner Bros. Discovery Global Streaming og Interactive Entertainment, som er ansvarlig for HBO Max og Discovery+ (Bowler, 2022). Seksjonen nevner en person som er ansvarlig for det finansielle og en som er ansvarlig for strømmetjenestene HBO Max og Discovery+.

Det siste avsnittet omhandler at Discovery+ og HBO Max slår seg sammen (Bowler, 2022). Før sammenslåingen var det avslørt at Discovery+ og HBO Max skulle eventuelt bli

kombinert til én strømmetjeneste uten annonser og med "ad lights" valg, framfor å tilby de to strømmetjenestene som en pakke, ergo bundle. Selskapets nåværende abonnementstall vil nå være 100 millioner, med Discoverys tall på 22 millioner abonnenter, basert fra 2021 fjerde kvartal, og HBO Max og HBO med 73,8 millioner. Dokumentverktøyet informerer at de to strømmetjenestene skal kombineres til én enhet uten annonser og med "ad-lights" valg, istedenfor at begge strømmetjenestene blir tilbydd som en pakke. Den informerer også om selskapets abonnementstall i kombinasjon med HBO Max og Discovery+.

Wiedenfels kommenterte tidligere at en pakke vil bli tilbydd mens selskapene bygger en sammenslått strømmetjeneste: «Right out of the gate, we're working on getting the bundling approach ready» (Bowler, 2022). Nyhetsinnlegget inkluderer et sitat fra en aktør innen det nye selskapet, som sier at de jobber med å gjøre pakkertilnærmingen klar mens det kombineres to forskjellige strømmetjenester.

Han sier videre: «The main thrust is going to be harmonizing the technology platform. Building one very, very strong combined direct-to-consumer (D2C) product and platform, that's going to take a while» (Bowler, 2022). Dokumentverktøyet avslutter ved å sitere Wiedenfels igjen, denne gangen om å harmonisere teknologiplattformene og at det kommer til å ta tid.

#### ***4.4.5 Fra 2 strømmetjenester til 1***

Nyhetsinnlegget, skrevet av Jeong (2022), begynner med tittelen "HBO Max and Discovery Plus to merge into single streaming service". Jeong (2022) skriver at Warner Bros. Discovery skal slå sammen HBO Max og Discovery Plus strømmetjenestene til én plattform, som en del av planen til å nå 130 millioner abonnenter inntil 2025 i et konkurransepreget marked. Dokumentverktøyet begynner å informere leseren at to strømmetjenester skal fusjoneres til én strømmetjeneste for å kunne oppnå et bestemt antall abonnenter i 2025.

Sammenslåingen av strømmetjenestene ble kunngjort på torsdag av sjefen for selskapet, David Zaslav, under en kvartalsrapport, noe som betyr at Warner Bros. eiendeler som Harry Potter filmserier og "Friends" vil bli tilgjengelig ved siden av Discovery serier som "Deadliest Catch" og "Worst Cooks in America" (Jeong, 2022). Warner Bros. Discovery skal også utvikle en 10 årsplan for dets DC Comics franchiser som inkluderer Superman og Wonder Woman, noe lignende som Disney gjør med «Marvel Cinematic Universe», ifølge Zaslav. I denne seksjonen av dokumentverktøyet blir det tilføyd en kunngjørelse fra sjefen for Warner Bros. Discovery under en kvartalsrapport. Videre så skriver den hva slags eiendeler det nye selskapet kommer til å ha og hva som utvikles for DC Comics.

Jeong (2022) skriver at HBO Max og Discovery Plus sammenslåingen planlegger å kutte tapet for antall abonnenter med et bredt tilbud som har noe for alle i husholdet, ifølge Jean-Briac Perrette, Warner Bros. Discoverys Global Streaming Chief. Selskapet foreslo også idéen om en gratis strømmetjeneste som vil bli støttet av reklamer. Det blir informert om hva som planlegges for å kutte antall abonnenter og et forslag om en gratis strømmetjeneste med reklamer.

Selskapet planlegger å lansere det fusjonerte strømmetjenesten i USA neste sommer, deretter i Latin-Amerika. Europa og Asia vil også kunne få tilgang i 2024 (Jeong, 2022). Denne delen av dokumentverktøyet forteller når det er planlagt å lansere den nye strømmetjenesten i USA og resten av verden.

Warner Bros. Discoverys 2025 mål om 130 millioner betalende abonnenter vil bli en økning på mer enn 40 % fra det kombinerte 92 millioner abonnenter de har på HBO Max og Discovery Plus (Jeong, 2022). Netflix nevnte forrige måned at de har 220 millioner betalende abonnenter verden over. Disney Plus nevnte i mai at de har rundt 138 millioner abonnenter globalt. Dokumentverktøyet informerer at WBDs mål for å oppnå et 130 millioner abonnenter i 2025 er en økning på 40 % fra 92 millioner abonnenter, som er en kombinasjon med Discovery Plus og HBO Max. Det blir videre informert hvor mange abonnenter Netflix og Disney Plus har.

Warner Bros. Discovery planlegger å gjøre den nye strømmingstjenesten profitterende i USA i 2024 og for dets globale strømningssegment til å generere 1 milliard i omsetning ved 2025, ifølge Perrette (Jeong, 2022). Verken navn eller prisingssystem for den nye tjenesten ble kunngjort. Dokumentverktøyet opplyser hva som er planlagt for den nye strømmetjenesten og hvor mye i omsetning som skal genereres. Ytterligere informasjon om navn eller prisingssystem for den nye strømmetjenesten ble ikke gjort tilgjengelig.

Warner Bros. Discovery ble formert i april, når AT&Ts WarnerMedia enhet og Discovery fullførte deres sammenslåing, og begynte med 55 millioner dollar i gjeld (Jeong, 2022). Mens Zaslavs team forsøker å konkurrere med Netflix og Disney og ha fortjeneste, har de også fjernet noen prosjekter – hvor CNN Plus ble tatt ut av kanalen i april, mindre enn en måned etter at tjenesten ble lansert. Det blir tilføyd informasjon når selskapet ble formert og hvor mye gjeld selskapet har. Attpåtil skrives det hvem selskapet prøver å konkurrere med og hva slags prosjekt som ble fjernet.

Under rapporten på torsdag, forsikrer også Zaslav at Warner Bros. Discovery kommer til å foreta en strategisk endring ved å unngå å slippe filmene direkte til strømming, hvor tilnærmingen ga mindre finansielt mening enn å lansere filmene kun på kino (Jeong, 2022).

Zaslav kommenterer: «This idea of expensive films going direct to streaming, we cannot find an economic case for it,» (Jeong, 2022). Dokumentverktøyet bruker en rapport for å informere leseren selskapets endring fra å lansere filmer til strømming til å lansere de kun på kino fra starten av.

Slike bemerkninger dukket opp etter at en investor spurte selskapet hvorfor de kansellerte utgivelsen av filmen "Batgirl". 90 millioner dollar filmen – med Leslie Grace i hovedrollen med Michael Keaton som Batman, mer enn 30 år siden å ha vært i rollen – ble kansellert sammen med "Wonder Twins" og "Scoob!: Holiday Haunt" grunnet av Warner Bros. Discoverys nye strategi (Jeong, 2022). Denne seksjonen av dokumentverktøyet oppgir opplysninger om hvorfor diverse prosjekter ble kansellert.

Kanselleringene kan også lede veien til en potensiell "tax write-off", ifølge en rapport fra Variety (Lang og Vary, 2022), som dukker opp i midten av en stor mengde av klager fra HBO Max brukere om at noen serier har plutselig blitt fjernet fra tjenesten. Dokumentverktøyet referer til en kilde som innebærer en potensiell tax write-off og at kanselleringene førte til at mange klagde angående kanselleringer av innhold.

Til slutt sier Zaslav: «Our focus will be on theatrical,». «And when we bring the theatrical films to HBO Max, we find they have substantially more value» (Jeong, 2022).

Nyhetsartikkelen avsluttes ved å sitere en kommentar fra sjefen for det nye sammenslåtte selskapet, som sier hva de kommer til å fokusere på og bringe filmer, som først var på kino, til strømmetjenesten HBO Max som kommer til å ha mer verdi.

#### **4.4.6 Flere abonnenter**

Nyhetsinnlegget, skrevet av Keys (2023), begynner med følgende tittel: "WBD adds 1.1 million streaming subscribers". Warner Bros. Discovery fikk 1.1 millioner til deres «direct-to-consumer» strømmetjenester, som selskapet avslørte. Dokumentverktøyet starter ved å informere interessentene om antall abonnenter til deres strømmetjenester.

Antallet for "direct-to-consumer" strømmetjenester er over 96.1 millioner verden over, som WBD viste fram på deres kvartalsrapport (Keys, 2023). Det blir tilføyd en kvartalsrapport i nyhetsinnlegget som vil virke som en kilde for å kunne oppgi spesifikt antall abonnenter til deres strømmetjenester.

Veksten var primært konsentrert rundt HBO Max og det kom til et tidspunkt at strømmetjenesten inkluderte et utvalg av serier av høyt verdi, blant annet den andre sesongen av "The White Lotus" (Keys, 2023). Dokumentverktøyet forklarer at veksten var hovedsakelig

fokusert rundt HBO Max og supplerer med et navn fra en serie som er en del av innhold med høy kvalitet.

Majoriteten av ekstra abonnenter fant sted i USA; bare 100 000 nye kunder ble registrert på HBO Max og Discovery Plus på internasjonale markeder (Keys, 2023). Dokumentverktøyet legger til opplysning om antall kunder som ble registrert på strømmetjenestene.

På torsdag sa de overordnede for WBD at de går fortsatt videre med planen om å slå sammen innhold fra HBO Max og Discovery Plus til én singel, forent app (Keys, 2023). Appen er forventet til å erstatte HBO Max og kan enkelt og greit bli kalt "Max", ifølge rapportene. Keys (2023) informerer i dokumentverktøyet hans at Warner Bros. Discovery går videre med planen om å fusjonere strømmetjenestene. Det suppleres også informasjon ved hjelp av rapporter om hva den nye strømmetjenesten skal bli kalt.

Mens tidligere planer innebærer at WBD skulle stenge ned Discovery Plus, så er det noe rapporter som foreslår at WBD kommer til å fortsette til å tilby Discovery Plus som en livsstilorientert strømmingstjeneste som kommer til å koste mindre enn å abonnere til HBO Max (Keys, 2023). Dokumentverktøyet fortsetter å supplere informasjon om planene med Discovery Plus ved hjelp av rapporter.

Keys (2023) skriver videre at David Zaslav, sjefen for WBD, kommenterte at selskapet vil legge fram flere planer om en sammenslått app i april, som kommer til å debutere i sommeren i USA. Den vil bli lansert i andre territorier senere, som Latin-Amerika og Europa. Dokumentverktøyet bruker en kommentar fra David Zaslav som et supplement av kilde for å forklare hva selskapet planlegger.

Det er uklart om hva kostnaden kommer til å bli for den kombinerte appen, men en nylig prisøkning på HBO Max viser at det vil koste ca. 10 dollar i måned for en versjon som støtter med reklamer og en med 16 dollar i måned uten reklamer (Keys, 2023). Dokumentverktøyet avsluttes ved å informere om hva prisen kommer til å bli for å abonnere på den nye appen, en med reklamer og en uten reklamer.

#### **4.4.7 En ny gigant**

Nyhetsinnlegget, skrevet av Koblin (2022), starter med tittelen "Hollywood Gets a New Giant". Under tittelen skrives det at sammenslåingen av Discovery og WarnerMedia ble endeliggjort på fredag 8. april, 2022, som samler store navn innen film, TV og nyheter under én kurv. Dokumentverktøyet iverksetter saken ved å informere om datoen for sammenslåingen av selskapene og hva som blir samlet.

Innlegget fortsetter, hvor Koblin (2022) skriver at Discovery, et mellomstort medieselskap som begynte som et kabelnettverk i 1985, fullførte noe som ble ansett utenkelig: ha eierskap i den anerkjente Hollywoodselskapet som eier "Batman", "Harry Potter", "Sex and the City", "Game of Thrones", CNN og March Madness. Dokumentverktøyet understreker at et selskap har anskaffet et anerkjent selskap som besitter diverse innhold.

Discovery Inc. og WarnerMedia avsluttet deres store sammenslåing på en fredag ettermiddag, som førte til en ny kjempe til underholdningsindustrien. De to selskapene skal kombinere TV, film og nyhetsenheter som innhenter en omsetning på ca. 50 milliarder dollar, som danner en av de største medieselskapene i USA. Seksjonen i dokumentverktøyet informerer oss at selskapene fusjonerte seg og deres kombinerte enheters totale omsetning.

Koblin (2022) legger til at AT&Ts avgjørelse, WarnerMedias hovedselskap, om å avkoble dets underholdningsenhet og fusjonere det med Discovery – en avtale kunngjort i mai – vil bli lagt merke til gjennom medieverdenen i månedene som kommer. Den kan presse mindre konkurrenter til å se etter avtaler til å kunne ruste opp i den størrelsen. Det kan også bety at rivaler som Netflix, Disney, Amazon og Apple har nå en mektig konkurrent innen strømming. Dette avsnittet i dokumentverktøyet understreker hvor mektig Warner Bros. Discovery kommer til å bli etter at WarnerMedia og Discovery fusjonerer seg sammen. Den nevner at mindre konkurrenter vil forsøke å ruste seg opp på størrelsen med WBD, og andre selskaper som tilbyr strømming kommer til å få en meget sterk konkurrent.

Suksessen for det sammenslåtte selskapet kan bæres til David Zaslav, en 62 år gammel kabelveteran som har drevet Discovery for 15 år (Koblin, 2022). Han skal ta over som sjef for det nye selskapet, som ble navngitt Warner Bros. Discovery, som en hyllest til Hollywoodstudioet som startet nesten et århundre siden. Dokumentverktøyet i dette avsnittet begynner å skrive om David Zaslavs alder og hans antall år å ha jobbet i Discovery. Videre så tar han over det nye selskapet, hvor det nye navnet skal være en hyllest for at den startet nesten et århundre siden.

Det blir sitert av David Zaslav: «Today we begin to write an exciting next chapter for both companies as Warner Bros. Discovery, a pure-play storytelling company that brings together the most cherished content, brands and franchises» (Koblin, 2022). Zaslav skrev dette til sine ansatte på epost på en fredag ettermiddag. Dokumentverktøyet legger til et sitat fra David Zaslav som kommenterer hvor omfattende en slik begivenhet er.

Zaslavs Discovery har ikke vært slurvete (Koblin, 2022). Selskapet eier kabelnettverket som Food Network, HGTV og TLC og har rettighetene til et enormt innhold av ikke-fiksjon programmer fra de høye (historieprogrammer som "Serengeti") til de lave ("My 600-Ib. Life")

og ”My Feet Are Killing Me”). Det legges til i dokumentverktøyet hva slags eiendeler og rettigheter Discovery har.

David Zaslav går nå inn i en større og en mer unik posisjon i underholdningsverdenen (Koblin, 2022). I motsetning til forgjengerne hos AT&T, har han uttrykt entusiasme for det siste året idet han kommer nærmere til å ta over giganten som har HBO, CNN, TBS, TNT og den store film- og TV studioet Warner Bros. Dokumentverktøyet vil bemerke at David Zaslav går i en annen posisjon og tar over en medie-gigant som besitter mange eiendeler.

Han skal flytte fra New York til Los Angeles, og har brukt måneder til å bringe oppmerksomhet med mektige spillere i Hollywood på Polo Lounge i Beverly Hills (Koblin, 2022). Han har blitt lagt til i et foto inne i hjemmet sitt, tidligere eid av Robert Evans, Hollywood produsentens herregård som Mr. Zaslav nylig la til i hans allerede imponerende eiendomsportefølje. Mr. Zaslav, en av de høyeste betalte sjefene i mediene, fikk mottatt en kompensasjonspakke på en verdi av 246.6 millioner dollar i 2021. Seksjonen i dokumentverktøyet forteller hvem David Zaslav har interagert med og hva slags eiendom han har kjøpt. Videre blir hans lønn opplyst.

David Zaslav kom med en uttalelse med god selvtillit: «I believe we’re going to be the best media company in the world» (Koblin, 2022). Dokumentverktøyet tilføyer et sitat fra David Zaslav som kommenterer at de kommer til å bli den beste medieselskapet i verden.

Utfordringene for David Zaslav og Warner Bros. Discovery vil bli store. Innlegget legger ved en bemerkning at sjefen og Warner Bros. Discovery kommer til å møte store utfordringer.

Etter fullføringen av avtalen, tar Discovery 55 milliarder dollar i gjeld, summen som selskapet vil bli presset til å betale ned umiddelbart (Koblin, 2022). Discovery lovte også å finne 3 milliarder dollar oppsparinger mellom de to selskapene, som vil sannsynligvis permittere folk, særlig for overlappende selskapsfunksjoner. Dokumentverktøyet informerer hvor mye gjeld selskapet har og hvordan de skal bespare, som kan lede til permittering.

Attpåtil har Discovery, som har en lang tradisjon for å lage ikke-fiksjon programmer med lave kostnader, indikert at de kommer ikke nødvendigvis til å bruke store summer penger som er vanlig i underholdningsbransjen (Koblin, 2022). Dette avsnittet i dokumentverktøyet ville informere at hva slags praksiser Discovery har når det kommer til å lage ikke-fiksjonsprogrammer, som ikke koster veldig mye.

Zaslav sa til investorene i februar 2022: «We plan on being careful and judicious,» (Koblin, 2022). Videre sier han: «Our goal is to compete with the leading streaming services, not to win the spending war» (Koblin, 2022). Dokumentverktøyet legger til sitater fra David Zaslav

som sier at deres plan er å være forsiktig og konkurrere med de andre ledende strømmetjenestene, ikke vinne krigen i å bruke mest penger.

Han nevnte at HBOs nylige dramaserier, inkludert "Euphoria", "The Gilded Age" og "Succession", var bra nok for nettverket (Koblin, 2022). Diverse serier ble nevnt i dokumentverktøyet for å nevne hva slags innhold HBO Max har og at de var gode nok for nettverket.

Zaslav kommenterte i februar: «Would HBO be doing a lot better if it had three more really successful scripted series at this moment?» «It's not clear that they would be» (Koblin, 2022). Dokumentverktøyet legger til ytterligere sitater fra David Zaslav om at strømmetjenesten kan bli bedre med tre meget gode serier. Han svarer at det er ikke klart om den vil.

Zaslav, som samlet til et forum uken etter for Warner Bros. Discoverys 40 000 ansatte, har allerede startet en overtakelse av selskapets ledelse (Koblin, 2022). Jason Kilar, sjef for tidligere WarnerMedia, og Warner Bros. Chief, Ann Sarnoff, sammen med et antall av «corporate officers» ansvarlige for kommunikasjon, omsetning, "human resource", teknologi, lovverk og finans, var på vei ut før Discoverys overtakelse. Dokumentverktøyet opplyste om restrukturering av selskapets ledelse og hvem som forlot selskapet

Zaslav har plassert mange av hans troverdige ansatte for viktige stillinger i det nye selskapet, og har fjernet noen rapporteringsstrukturer (Koblin, 2022). WarnerMedias "key content executives", Casey Bloys på HBO og Toby Emmerich og Channing Dungey fra Warner Bros., skal alle rapportere direkte til David Zaslav. Dokumentverktøyet informerer ytterligere om selskapets restrukturering, denne gangen om rapportering.

Avtalen bringer fram ytterligere endring i lederskap hos WarnerMedia, som har holdt ut en stor restrukturering i de siste årene, og skjært igjennom urolige eierskap i de siste tiårene, inkludert en ledet av AOL i 2000-tallet, så vel som AT&T, den forrige eier (Koblin, 2022). Det blir videre supplert i dokumentverktøyet om restrukturering, men denne gangen om tidligere restrukturering av tidligere eiere.

AT&T kjøpte WarnerMedia (tidligere Time Warner) i 2018 for 85.4 milliarder dollar med løfter til å bringe strømmingsvideoer til millioner av mobiltelefoner (Koblin, 2022). Men med en enorm gjeld og i møte med intens konkurranse i den trådløse industrien, trakk AT&T seg fort tilbake fra underholdningsbransjen, og lofte til å komme tilbake til de viktige forretningene relatert til fiber og 5G. Dette avsnittet i dokumentverktøyet informerer om AT&T som tidligere eier av WarnerMedia, men klarte ikke å håndtere det og valgte å trekke seg tilbake. De ville heller komme tilbake til fiber og 5G.



En analytiker kommenterte at det var et pinlig kapittel for det som var en av de mest historierike selskapene i Amerika (Koblin, 2022). Dokumentverktøyet supplerer informasjon fra en analytiker om AT&Ts løsrivelse fra WarnerMedia.

John Stankey, Chief Executive for AT&T, skrev i en mail på en fredag at å løsrive seg fra WarnerMedia og styre unna underholdningsforretningene var en av de mest vanskeligste avgjørelsene i hans liv (Koblin, 2022). Dokumentverktøyet inkluderer en kommentar fra en aktør innen AT&T som informerer hvor vanskelig det var å løsrive seg fra WarnerMedia.

Stankey sier videre: «I am sure you aren't surprised that it came with a fair amount of anxiety, disappointment and concern relative to the changes it would trigger» (Koblin, 2022). Han sa også: «All considered, I remain confident we have set the right path» (Koblin, 2022). Dokumentverktøyet legger til sitater fra Stankey som forteller hvor skuffende opplevelsen var og at de er på riktig vei.

Skapelsen av Warner Bros, Discovery kan føre til endringer blant eksisterende medieselskaper, som kan tvinge mindre selskaper som Paramount til å finne en måte å bli større (Koblin, 2022). Dokumentverktøyet informerer hva slags endringer blant andre medieselskaper kan foreta som et resultat av sammenslåingen av Discovery og WarnerMedia.

Michael Nathanson, en medieanalytiker, peker ut de ledende strømmetjenestene som Disney, HBO Max, Netflix, Amazon og Apple (Koblin, 2022). «You don't want to be in position six, seven or eight. At some point, they'll say, 'We have to find a dance partner'.» (Koblin, 2022). Dokumentverktøyet blir supplert ved å legge til et sitat fra medieanalytikeren Nathanson, som nevner forskjellige strømmeselskaper og hvilken posisjon du ikke vil være i.

Det største spørsmålet er hva som skjer med HBO Max og Discovery+, de sammenslåtte selskapenes strømmetjenester (Koblin, 2022). Til å begynne med kunne begge to bli solgt som en pakke, men over tid vil de bli fusjonert sammen til en stor strømmetjeneste, som David Zaslav sa til sine ansatte. Avsnittet i dokumentverktøyet forteller hva som kommer til å skje med de to strømmetjenestene framover, hvor infoen er supplert av David Zaslav.

HBO og HBO Max, som inneholder nye tv-serier og filmer, så vel som en imponerende line up fra Warner Bros. biblioteket, har mer enn 70 millioner abonnenter; Discovery+ har mer enn 20 millioner (Koblin, 2022). To strømmetjenester blir beskrevet å inneholde nye tv-serier og filmer, så vel som innhold fra Warner Bros. Til slutt blir det informert om antall abonnenter fra begge strømmetjenestene.

Selv om de bringes sammen så er det lite sammenlignbart med Netflix som har mer enn 220 millioner betalende abonnenter, hvor meste av dem er utenfor Statene (Koblin, 2022). HBO Max har nylig ekspandert til utenlandsk territorium, selv om Discovery har bygd en robust

internasjonal forretning. Avsnittet i dokumentverktøyet bringer inn Netflix for å sammenligne med Warner Bros. Discovery når det kom til antall abonnenter, hvor Netflix har flere. Videre så informerer den at HBO Max skal utvide seg internasjonalt, samtidig at Discovery bygde en internasjonal forretning.

Mr. Nathanson kom med en uttalelse om Warner Bros. Discovery:

*A new giant is born when they prove they have international scale.”. “I don’t think Discovery content on HBO Max in the U.S. is a needle mover. But because international is such uncontested territory, they have more impact outside the U.S. (Koblin, 2022).*

Dokumentverktøyet avsluttes ved å sitere Nathanson. Han sier at de kan bevise sin kvalitet ved å utvide seg utenfor Statene og at Discoveryinnhold på HBO Max i USA er ikke så betydelig.

#### **4.4.8 Kvalitet over kvantitet**

Nyhetsinnlegget har en tittel som står ”Warner Bros. Discovery: Quality Over Quantity” (Simple Investments Ideas, 2023). Den begynner med å lage et sammendrag av innlegget. Det første er at Warner Bros. Discoverys kvalitet over kvantitetstilnærming vil være en nøkkelfaktor videre. Den andre er WBDs nylige suksess med høybudsjetterte serier som ”House of the Dragon” og ”The Last of Us” vil tjene selskapet godt. Det tredje er at mens WBD har muligens det dypeste biblioteket av IP, ”Intellectual Properties”, kan selskapet ha det tøft ved å dra nytte av de grunnet av høy gjeld. Dokumentverktøyet begynner ved å liste opp tre punkter som fungerer som et sammendrag av nyhetsinnlegget.

Innlegget fortsetter ved å skrive at Warner Bros. Discovery har blitt en av de mest diskuterte medieselskapene i det siste året (Simple Investments Ideas, 2023). Selskapets nådeløse kuttmålinger og massive strategiske endringer har forårsaket sinne og forvirring blant interessentene og investorene. Selv om det er konstant negativ reportasje om selskapet, er WBD godt posisjonert i det nåværende medielandskapet. Avsnittet i dokumentverktøyet skriver at selskapet har vært veldig diskutert i det siste året, foretatt kutting, strategiske endringer og hvordan deres posisjon i medielandskapet er.

WBD er akkurat nå midt i en strømmekrig (Simple Investments Ideas, 2023). På den ene siden har man strømmingstjenester og mediegianter som Netflix og Disney som bruker mye penger på innhold med hensikt til å øke antall abonnenter. På den andre siden har du teknologigiganter som Amazon og Apple med bokstavelig talt ubegrenset ressurser til å bruke

til deres strømmetjenester. Dokumentverktøyet informerer at Warner Bros. Discovery er i en strømmekrig og den bringer inn medieselskaper og teknologiselskaper for å beskrive selskaperens posisjon med tanke på strømming.

Selv med det store kompetitive landskapet, har WBD en fordel til å være i ledelsen innen industrien (Simple Investments Ideas, 2023). Selskapet har antakeligvis den sterkeste IP-rekken i hele industrien, som til og med slår Disney. Med stor suksess med dets nylige store utgivelser, beviser selskapet at de er mer i stand til å utnytte sine populære IPer framfor dets andre konkurrenter. Denne seksjonen av dokumentverktøyet opplyser oss at WBD har en rekke sterke IPer til deres disposisjon og deres kapabilitet til å utnytte deres IPer.

Nyhetsartikkelen fortsetter med ny undertittel som står "Maximizing Franchise potential" (Simple Investments Ideas, 2023). Det skrives videre at WBD eier noe av de mest populære tv/film franchiser i verden, som inkluderer "Game of Thrones", "Harry Potter" og "DC". Viktigst av alt er faktumet at WBD har nylig bevist sin evne til å jevnlig kapitalisere dets IPer til full effekt. Særlig har HBO gjort en utrolig jobb med å adaptere dets høyprofilerte IPer, med suksess av "House of the Dragon" og det nylige "The Last of Us" for eksempel. Dokumentverktøyet forteller videre at WBD eier meget populære innhold, som de klarer å utnytte til deres fulle potensiale.

Å adaptere fra kildematerialer med suksess er tydeligvis vanskeligere enn det ser ut som, evident med mange andre utallige mislykkede adaptasjoner opplevd av andre store strømmetjenester som Netflix, Amazon og til og med Apple TV (Simple Investments Ideas, 2023). HBO har bevist til å være best når det kommer til adaptasjon så langt, som er spesielt viktig som dets store budsjettproduksjoner i det siste året har vært adaptasjoner av noe slag. Dokumentverktøyet supplerer videre om innhold, men denne gangen hvor vanskelig det er å adaptere de. Det inkluderes selskaper som tilbyr strømmetjenester for å nevne hvem som har mislykket med diverse adaptasjoner.

"House of the Dragon" og "The Last of Us", som er noe av HBOs mest dyre adaptasjoner så langt, har begge vært suksessrike (Simple Investments Ideas, 2023). Faktisk lagde "House of the Dragon" nye seerrekorder og nådde seernivåer som var kun tidligere var oppnådd ved "Game of Thrones" sesonger. Mens "The Last of Us" har bare begynt, har den også startet med utrolig høyt antall seere og rost av både kritikere og publikum. Dokumentverktøyet informerer oss hvor suksessrike seriene "House of the Dragon" og "The Last of Us" var.

De store suksessene av "House of the Dragon" og "The Last of Us", som alle dukket opp under det nye lederskapets styring, kommer til å tjene godt for WBDs framtid (Simple Investments Ideas, 2023). WBD har også lagt positive tilnærminger hos DC, som særlig

tiltrekker topptalenter som James Gunn som skal inneha en lederrolle. Mens suksessen av DC er langt fra sikkert, lager WBD riktige tilnærminger til å lage DC en verdig konkurrent med Marvel. Dokumentverktøyet i dette avsnittet forteller oss at seriene dukket opp under det nye lederskapets styring, som kommer til å tjene WBD godt. Videre så planlegger de å gjøre DC bra, å gi en person en lederrolle innen DC og at den kommer til å bli en verdig konkurrent til Marvel.

Det neste avsnittet begynner med tittelen "Quality Over Quantity" (Simple Investments Ideas, 2023). WBDs kvalitet over kvantitetstilnærming er i sterkt kontrast med mange andre strømmingstjenester som Netflix. Ikke bare fokuserer WBD på mer prestisjerike titler som "House of the Dragon", men selskapet fjerner også dets mindre sette serier som ikke presterte så bra. Denne tilnærmingen differensierer WBDs strømmetjenester, særlig HBO. Dokumentverktøyet informerer oss om selskapets nye tilnærming til å håndtere deres innhold, som er ulikt med andre strømmingstjenester.

Mens det er lett til å tro at WBD har blitt tvunget til en slik tilnærming grunnet av gjeld, holder selskapet seg ikke tilbake på produksjonsbudsjett og markedsføring på dets topp IPer (Simple Investments Ideas, 2023). Faktisk så har det vært rykter om at WBD har brukt over 100 millioner dollar på "House of the Dragon" markedsføring, som gjør den HBOs største markedsføringskampanje noensinne. Denne tilnærmingen viser seg å virke mens selskapet har vedvart positiv vekst på HBO Max selv om dets relative mangel av utgivelser. Dokumentverktøyet informerer oss at WBD brukte mye penger på produksjon og markedsføring, selv om de har tatt en ny tilnærming. Attpåtil blir det informert om positiv vekst på HBO Max til tross for mangel av utgivelser.

Det neste avsnittet er skrevet følgende "Immense Financial Strain" (Simple Investments Ideas, 2023). Det skrives at en av de største utfordringene WBD møter er dets langsiktige gjeld, som på det tidspunktet var på 48.5 milliarder dollar. Som et resultat av dets gjeld, har WBD tatt drastiske tiltak for å redusere kostnader gjennom en dramatisk restruktureringsprosess og frekvente høyprofilerte kanselleringer. Selskapets gjeld er forventet til å negativt påvirke selskapets reklameforbruk. Dokumentverktøyet oppgir opplysninger om selskapets gjeld og deres tiltak for reduksjon av kostnader.

WBD har også 20 milliarder dollar i gjeld som kommer til å vokse i det neste halve tiår, som setter selskapet i en mer illebefinnende situasjon tatt med i betraktning det nåværende nivået på interesseraten (Simple Investments Ideas, 2023). Dersom WBD ikke klarer å generere en god mengde omsetning via strømming i de neste få årene, kan verdien til selskapet umiddelbart kollapse. Heldigvis for investorene, beviser WBD at de er i stand til å

utnytte dets store bibliotek av IPer. Dokumentverktøyet informerer igjen om gjeld, men at det vil vokse i det neste tiår. Videre så informeres det at de må generere en omsetning som er bra nok via strømming og at de klarer å utnytte deres IPer.

Veksten av strømming setter også en stor finansiell press på WBDs kabel- og studioselskaper, som viste seg at omsetningen gikk ned 8 % og 5 % til 5.2 milliarder dollar og 3.1 milliarder dollar i 3. Kvartal (Simple Investments Ideas, 2023). Suksessen som selskapet da holdt vitne til via dets strømmingsavdeling er ikke nok til å avta tapene vedvart i de andre selskapene. Mens WBD bygger ut dets franchiser, skal selskapet kunne forvente større strømmingsomsetninger. Denne seksjonen av dokumentverktøyet opplyser leseren om WBDs finansielle press, deres utbygging av franchiser og større strømmingsomsetninger.

I det siste avsnittet er det skrevet med tittelen "Conclusion" (Simple Investments Ideas, 2023). WBD har brukt penger i det siste året for å kansellere filmer/serier, som fjernet gamle innhold, og restrukturering for å kunne spare 3 milliarder dollar i kostnader. Etter at den perioden er over kan selskapet fullt ut fokusere på å vokse dets antall strømmingskunder og bygge ut dets franchiser. Selv med dagens kompetitive landskap, har WBD en realistisk kart til å bli en av de største medieselskapene. Dokumentverktøyet oppsummerer det som ble informert tidligere i nyhetsinnlegget. Det gjelder kansellering av innhold, restrukturering, flere strømmingskunder og utbygging av dets franchiser.

WBD har plass til å vokse med dets nåværende verdi på 31 milliarder dollar (Simple Investments Ideas, 2023). Selv med dets store gjeld, er det ufornuftig å hevde at WBD er kun verdt en liten del av Netflix og Disney. Tatt med i betraktning at WBD har antakeligvis en større IP bibliotek enn Disney, skal WBD kunne forvente en stor opptur framover. Dokumentverktøyet avsluttes ved å informere oss at de har plass til å vokse, selv med stor gjeld. Videre så opplyses det at med mengden av IPer WBD har til deres disposisjon, som hevdes å være større enn Disney, så kan de forvente en opptur.

#### **4.5 Resultater fra Warner Bros. Discovery**

De viktigste funnene for WBD skal brukes til å diskutere.

I det første nyhetsinnlegget fra CNBC (2022), ble det skrevet at WarnerMedia og Discovery ble sammenslått og det nye selskapet kunne begynne å trade på Nasdaq under symbolet "WBD". Som et resultat utvider Discovery deres innhold via WarnerMedia. En av prioritene for den nye sjefen for selskapet, David Zaslaz, er å gjøre strømming profilerbart, ifølge

analytikerne. Som ytterligere resultat etter sammenslåingen mistet Kilar og Sarnoff deres stillinger.

For det neste nyhetsinnlegget fra Chmielewski (2022), ble utfallet av sammenslåingen, på en kostnad av 43 milliarder dollar, forsikret via investorene John C. Malone og Advance/Newhouse, som til sammen representerer 43 % av Discoverys aksjestemmer. Etter godkjenningen, fra "Department of Justice" og "the European Commission", av sammenslåingen, får Discovery tilgang til et stort innhold til mange IPer for film og TV-serier. AT&T og Discovery sikret finansiering for avtalen gjennom en 30 milliarder dollar "bond offering". AT&T kunngjorde at de skal løsrives fra WarnerMedia, som eier ressurser som HBO, CNN og Warner Bros. studio. Kombinasjonen av de to selskapene kommer til å skape en av de største medieselskapene i verden med anerkjente franchiser innen TV og film, som innebærer Harry Potter, Ringenes Herre, "Succession" og realityseriene "90 Day Fiance" og "Property Brothers".

I nyhetsinnlegget fra Vlessing (2021), skriver han at sammenslåingen av Discovery og WarnerMedia kommer til å påvirke det europeiske markedet, ettersom selskapet vil konkurrere på verdensfronten innen strømming. Eurosport blir erstattet med Discovery+. Zaslav sa selv at de tok et steg nærmere til å bli premier underholdningsselskap som kommer til å bli en av verdens ledende investorer innen premium innhold og bli posisjonert til å tjene forbrukerne med hva de hevder vil bli det mest komplette tilbyder av innhold under én tak.

I det neste nyhetsinnlegget av Bowler (2022) er det et sitat fra David Zaslav som sier at med deres samlede ressurser og diversifisert forretningsmodeller, kommer Warner Bros. Discovery til å tilby det mest differensierte og komplette portefølje av innhold på tvers av film, TV og strømming. De er sikre på at de kan bringe flere valg til forbrukerne verden rundt mens det utvikles kreativitet og verdiskapning for aksjeeiere. WBDs reklameløsninger innehar fortsatt avanserte reklameskala, datadrevet lineær og programmatisk sponsorsynergier og de beste ad-light strømmetjenester som utvider seg videre til kabel og ikke-kabel hushold. WBD begynte allerede med besparelser på 3 milliarder dollar. Ifølge en kilde informert til Deadline kan besparelsen føre til 70 milliarder dollar. Lederskapshierarkiet har også blitt endret, hvor Jon Steinlauf skal se over salgene og rapportere til Bruce Campbell, chief revenue og strategy officer. Videre er Gunnar Wiedenfelds chief financial officer og Jean-Briac Perrette president av Warner Bros. Discovery Global Streaming og Interactive Entertainment, som er ansvarlig for HBO Max og Discovery+. Det var til og med planlagt før sammenslåingen at Discovery+ og HBO Max skal bli kombinert til én strømmetjeneste uten annonser med ad lights valg. Totalt av abonnenter er tallet ca. 100 millioner, i kombinasjon av Discoverys 22 millioner og

HBO Max' og HBOs 73,8 millioner. Widenfels sier at hovedfokuset er å harmonisere teknologiplattformene. Et veldig sterkt produkt og plattform som kommer til å ta tid.

I nyhetsinnlegget skrevet av Jeong (2022), skal HBO Max og Discovery+ slås sammen, som en del av planen å nå 130 millioner abonnenter inntil 2025. WBD planlegger også å utvikle en 10 årsplan for DC Comics. Videre så sier Jean Briac Perrette, Warner Bros. Discoverys Global Streaming Chief, at de planlegger å kutte tapet for antall abonnenter med et bredt tilbud som frister for noe for alle i husholdet. Det var også foreslått om gratis strømmetjeneste støttet av reklamer. Det er planlagt å lansere det fusjonerte strømmetjenesten i sommeren 2023, etter hvert i Latin-Amerika, Europa og Asia i 2024. WBD vil at den nye strømmingstjenesten skal være profitterende i USA i 2024 og for dets globale strømmingssegment til å generere 1 milliard i omsetning ved 2025. WBD har også fjernet CNN Plus prosjektet. En annen endring selskapet foretok var å unngå å slippe filmene direkte til strømming, siden tilnærmingen ga mindre finansielt mening enn å utgi filmene på kino. De kunne ikke finne økonomiske fordeler med tilnærmingen, ifølge Zaslav. Attpåtil ble flere filmer kansellert grunnet strategisk endring. Fokuset vil være det filmatiske og når det bringes film fra kino til HBO Max så har de betraktelig mer verdi, sier Zaslav.

I nyhetsinnlegget av Keys (2023), skrives det at sammenslåingen av HBO Max og Discovery+ fortsatt går som planlagt og at det kan bare bli kalt "Max". Basert på prisøkning på HBO Max vil det koste ca. 10 dollar i måned for en versjon som støtter med reklamer og en med 16 dollar i måned uten reklamer.

I det neste nyhetsinnlegget av Koblin (2022) skriver han at Discovery fullfører avtalen. Zaslav sa til investorene i februar i 2022 at skal være forsiktige og at målet er å konkurrere de ledende strømmetjenestene, ikke vinne krigen om å bruke mest penger. Zaslav plasserte mange av hans troverdige ansatte for viktige stillinger i det nye selskapet og fjernet noen rapporteringsstrukturer. Ansatte rapporterer direkte til David Zaslav.

I det siste nyhetsinnlegget, skrevet av Simple Investments Ideas (2023), vil WBD ha et strukturert filmunivers for DC, hvor James Gunn kommer til å bli ansvarlig for. Videre skal WBD ha en kvalitet over kvantitetstilnærming med deres innhold som er i sterk kontrast med andre strømmetjenester. WBD fokuserer også på å fjerne serier som ikke presterer så like bra, som også er en ny tilnærming, tatt med i betraktning at de har 48,5 milliarder dollar i gjeld. Filmer/serier har blitt kansellert, gamle innhold har blitt fjernet og restrukturering tok sted for å spare 3 milliarder dollar i kostnader. Når den perioden er over kan selskapet konsentrere på å vokse dets antall strømmingskunder og bygge ut dets franchiser.

## **4.6 Kapitteloppsummering**

For dette kapittelet så har det blitt analysert en pressemelding og nyhetsartikler om Telia, og nyhetsartikler om Warner Bros. Discovery ved å bruke dokumentverktøy, et metodegrep innen dokumentanalyse. Videre så lagde jeg en oppsummering over viktige resultater, en om Telia og en om Warner Bros. Discovery. Funnene skal brukes videre i diskusjonsdelen for å kunne drøfte funnene fra analysen og sammenligne dem for å oppdage om det er store likheter og forskjeller.

## **Kap. 5 Drøfting**

### **5.1 Innledning**

I denne seksjonen av oppgaven skal funnene belyses og sammenlignes opp mot teoriene. Dette kapitlet deles derfor opp i 4 deler, hvor det første er medieøkonomi, det andre strømming, det tredje mediekonsentrasjon og det fjerde oppkjøp og fusjon. Før jeg iverksetter diskusjonsdelen, vil jeg konstatere at selv om det var noe forskjeller, så var det også noe funn som var til felles. Til tross for at de er fra forskjellige land med forskjellige tilnærminger, var intensjonene til Telia og WBD å utvikle og forbedre seg som selskap.

### **5.2 Medieøkonomi**

En ting selskapene har til felles er at begge to gjennomførte sammenslåingene. Get ble omorganisert til Telia, hvor TV, internett og mobil samles på et sted, som blir kalt Telia Samlet. Ifølge pressemeldingen fra Telia (2020) skapes det historie i norsk telekombransje. Telia vil utfordre markedet, forenkle hverdagen til nye og eksisterende kunder, styrke kundeservicen og levere mange nye spennende fordeler til kundene. WarnerMedia og Discovery ble fusjonert og ble børsnotert på Nasdaq under symbolet "WBD". Discoverys innhold utvides med WarnerMedias IPer for film og TV-serier, hvor porteføljen deres blir større. Dette stemmer noenlunde med teorien om «børs og katedral» fra Bang og Solvoll (2014, s. 20-21), ergo dualiteten mellom den kulturelle og økonomiske sfæren som mediene opererer i. Telia og WBD må tjene penger for å fortsette å eksistere, men de må samtidig balansere dette kravet mot de kulturpolitiske hensyn. Grunnen til at jeg skrev at det noenlunde stemte med teorien er fordi WBD legger stor vekt på deres nylige IPer, som har en lignende betydning med «kulturelle goder». Telia er mer konsentrert på den økonomiske sfæren. Det kan virke som at WBD tar hensyn til produksjon, fordeling av ressurser, fortjeneste og deres medieinnhold som er «kulturelle goder».



Når det gjelder tekniske endringer, så er det en god del å diskutere om. Vellan kommenterte at produktene og tjenestene deres innen TV, internett og mobil spiller mer og mer på lag og for det trådløse bredbåndproduktet, er det Telia som leverer dekningen gjennom 4G-nett, mens Wi-Fi-opplevelsen leveres av Get. Investeringene fortsetter for 5G-utrusting og modernisering av 4G-nettet, attpåtil oppgraderingen av fastnettet. Videre så ble biler sendt ut for ny profilering og alle nye utsendte dekodebokser er med ny profilering. Programvaren for eldre dekodere ble oppdatert. De må også rydde i IT-systemer. Kaalen nevnte at de jobbet hardt å rulle ut støttesystemer til butikker og kundeservice slik at de har oversikt og kan møte kunder med større kjennskap og forståelse for hva kunden trenger og har behov for. Kaalen ble spurt om det hindrer dem å drive effektiv kryssalg til kundene siden IT-systemene ikke er fullt integrerte, noe som Kaalen svarte nei til. Kaalen sier også at det handler ikke utelukkende om mobilvekst. Siden Telia samler alt og utvikler teknologi så ligger det også vekstmuligheter i å få forbrukerne til å kjøpe tjenester hos dem. Evensen og Foss planla sammen hvordan de kan koble sammen teknologiene for å lansere nye typer tilbud til norske kunder. Evensen hevdet at de har ledet an utviklingen av digitale tjenester til norske kunder og tok reisen fra et kabel-TV selskap til et moderne digitalt bredbåndsselskap med TV- og strømmetjenester. Videre så hevder Evensen at de har satt en ny standard for norske kunder med multitjenestenettverk og verdiøkende skybaserte tjenester. De har også løftet tilbudet deres ved å gå fra å levere innhold fra fastnett til mobilnett. Telia vil også styrke egen infrastruktur med et fastnett og styrke seg i konkurransen mot Telenor. Kunder som både har TV og bredbånd fra Get og mobilabonnement fra Telia får ekstra mobildata hver måned. Kunder med under 10 GB får én gigabyte ekstra, kunder med mellom 10 og 20 GB vil få fem gigabyte ekstra og kunder med over 20 GB vil få ti gigabyte ekstra. Tatt med i betraktning kommentarene fra Vellan, Kaalen, Evensen og fordeler innen mobildata, så gjør Telia alt dette fordi de vil være attraktiv og fungerende for norske kunder. Eide (et al., 2008, s. 15) skriver at i et forsøk på å understreke hva som kalles «rammebetingelsene» for norske medier, blir den teknologiske utviklingen ofte nevnt først, dernest økonomiske forhold som økende eierkonsentrasjon og politiske reguleringer. Slike rammebetingelser er viktig. Det norske samfunnet fungerer som en rammebetingelse for massemediene. Det norske samfunnet har en stor grad demokratisk potensiale, med noe engasjement i nærmiljø og politikk, med aktive organisasjoner på mange plan, økende utdanningsnivå, et krevende publikum og tar krav alvorlig. For å si det på en annen måte så bør det sivile samfunnet anerkjennes som et like vesentlig «rammevilkår» for massemediene og, i dette tilfelle, Telia. I lys av det sivile samfunnet bør anerkjennes som et like vesentlig «rammevilkår», kan de se ut til at det

stemmer overens med kommentaren fra Evensen at de har satt en ny standard for norske kunder med multitjenestenettverk og verdiøkende skybaserte tjenester med TDC i markedet. Evensen fortalte at Get ledet an utviklingen av digitale tjenester til norske kunder og tok reisen fra et kabel-TV selskap til et moderne digitalt bredbåndsselskap med TV-og strømmetjeneste.

For WBD ser det ut som at deres teknologi forblir uendret. De beholder fortsatt reklameløsninger for avanserte reklameskala, datadrevet lineær og programmatisk sponsorsynergier og de beste ad-light strømmetjenester som utvider seg videre til kabel og ikke-kabel hushold. Ifølge Widenfels vil de harmonisere teknologiplattformene, ergo Discovery+ og HBO Max, som til sammen vil skape et sterkt produkt og plattform. Det er også diskutert å drive strømmetjenesten uten annonser med ad lights valg. Videre vil de også drive strømmetjenesten gratis som støtter reklamer. Prismessig vil det koste ca. 10 dollar i måned for en versjon som støtter reklamer og en med 16 dollar i måned uten reklamer. Det selskapene har til felles er at begge har finansiering, med tanke på Østebye (2008, s. 104), i form av abonnement, reklame og sponing. Telia virker å være mer opptatt av å rydde opp i deres IT-systemer, 5G-utrulling, 4G-nettmodernisering og oppgradering av fastnettet, mens for WBD på den tekniske siden var stort sett uendret. Allikevel virker det som at begge selskapene er avhengig av publikummet sitt, ettersom Telia måtte fikse mye på deres teknologi og mye tekniske utstyr WBD har til rådighet siden inntektene kommer fra publikum eller via reklame (Eide, 2008, s. 158). Telia og WBD har valgt to forskjellige hovedstrategier. WBD velger å nå ut til stort publikum som mulig, ettersom de vil satse internasjonalt. Telia vil nå så mange som mulig til et spesialisert publikum, ergo nordmenn, siden de vil tilby tjenestene og pakke til det norske folk. En annen ting selskapene har til felles er at de har dobbelt marked, ergo de har et marked for medieinnhold og et marked for annonser (Bang og Solvoll, 2014, s. 21). WBD satser stort på medieinnhold, siden Discovery slo seg sammen med WarnerMedia har de nå tilgang til et stort innhold av IPer. Allikevel så vil WBD også betjene annonsører, ettersom det ble diskutert å tilby strømmetjenesten gratis med reklamer. Tatt med i betraktning om det tosidige markedet, så oppstår det nettverkseffekter eller eksternaliteter.

For hver kundegruppe er den oppfattede verdien avhengig av størrelsen på den andre kundegruppen (Kind og Sørgard, 2004). Det betyr at et tosidig marked må ha positive nettverkseffekter fra minst én av kundegruppene til den andre. Kundegruppen til Warner Bros. Discovery har et antall på 100 millioner abonnenter, som et resultat etter sammenslåingen av strømmetjenestene Discovery Plus, med 22 millioner abonnenter, og

HBO Max, med 73,8 millioner abonnenter. Videre så planlegger de å nå 130 millioner abonnenter i 2025. For å realisere det så må nettverkseffektene fra reklamenes sin side ha store positive effekter, uten å skape irritasjon hos forbrukerne. For at det skal gå andre vei også, så må annonsørene klare å dekke størst mulig publikum. Warner Bros. Discovery informerte om forskjellige priser for strømmetjenestene deres, hvor strømming støttet av reklamer koster 10 dollar per måned og en annen versjon som koster 16 dollar uten reklamer per måned. Dette er en indikasjon på at WBD har en viss markedsrett når den setter priser, og vil tilegne seg nettverkseffektene mellom begge sidene av markedene (Bang og Solvoll, 2014, s. 22). Telia er mer opptatt av publikummet deres som kundegruppe, som de etterstreber for, og utvikler teknologi for å lansere nye typer tilbud til norske kunder. Deres kundegruppe består av 2,3 millioner mobilkunder og rundt 1,8 millioner TV- og bredbåndskunder. Videre så gir de en fordel til kundene deres innen mobilabonnement ved å gi ekstra mobildata, avhengig av type abonnement. Til tross for fordelene skrives det videre at kundene vil kunne få ekstra mobildata andre steder. Telia forsøker å skape positiv nettverkseffekt for deres kundegruppe ved å informere at fordelene er bare en liten forsmak og at flere fordeler kommer. Skogerbø og Syvertsen (2008, s. 121) hevder at for publikummet så representerer ikke mediene bare informasjon og utspreidelse, men også utgifter. Warner Bros. Discoverys prising innen strømming og Telias datafordeler presenterer valg til folk for hvor mye de vil bruke på medier. Det er også en indikasjon på både hvor mye penger publikummet har til rådighet og hvor høyt de prioriterer mediebruk sammenlignet med andre goder. Forbruket av medieprodukter, både strømming og mobildata, sier noe om utviklingen mot et samfunn innen informasjon, og i dette tilfelle, underholdning og databruk.

### **5.3 Strømming**

En sak som både Telia og WBD vil satse sterkt på er strømming. På den ene siden så nevnte Evensen at siden de bevegde seg fra fastnett til mobilnett så går det fint å strømme, men dyrt for noen. De ville fikse det og skape nye produkter som gjør at det blir en reell mulighet å strømme til en mer akseptabel pris. Etter fusjonen ble godkjent ble markedsenhetene satt sammen og det ble utviklet forskjellige verdiforslag for markedet. Evensen hevdet også at det vil bli lettere å konkurrere med større aktører som Netflix om innhold.

På den andre så vil sjefen for WBD, David Zaslav, gjøre strømming profitterende. Det er også planer om å konkurrere om strømming på internasjonalt nivå. Attpåtil så er det planlagt å fusjonere Discovery+ og HBO Max til én strømmetjeneste, som blir navngitt "Max", hvor

innholdet kommer til å bli diversifisert og stort. Gratis strømmetjeneste ble diskutert og lanseringen av den nye strømmetjenesten vil skje i sommeren i 2023 i USA, deretter i Latin-Amerika, Europa og Asia i 2024. WBD fokuserer på å fjerne serier som ikke presterer bra nok, som er en ny tilnærming for selskapet. Dette støtter det Prior (2005) skrev om "high-choice", ergo mediebrukere blir plassert i en posisjon hvor de får frie tøyler til velge forskjellige innhold etter deres smak og behag. I tillegg til det som ble nevnt av Johnsen (2019) og Morris & Powers (2015), at strømmetjenestene kommer til å bli strukturert med interface, menyer og algoritmer som brukere kommer til å møte innhold med, også tjenester som beholder en markant kontroll av hva slags innhold brukere blir veiledet igjennom.

I og med at strømmetjenestene fra Telia og WBD er fra forskjellige land og selskap, så kommer de til å bli strukturert forskjellige når det kommer til innhold og variasjon, ifølge Colbjørnsen, Lüders og Schanke (s. 38, 2021). Videre, ifølge Johnson (2019), har begge strømmetjenestene bibliotek av innhold som representerer viktige ressurser for å konkurrere om seerne. Siden innhold er forskjellige på tvers av tilbyderne, ergo WBD og Telia, kan det være sannsynlig at publikummet tar nytte av flere tilbydere som er i tråd med deres preferanser (Herbert, et al., 2019). Det som er opplagt i dette studiet er at begge selskapene satser stort på strømming og både Telia og WBD er tilbydere av strømming som en del av deres tjenesteøkosystem, som også sameksisterer med global abonneringsbaserte tjenester (Johnsen, 2019; Lotz, 2017). Når det gjelder planer etter fullføringen så konsentrerer Telia seg kun om Norge ved å nevne antall butikker i landet, som kommer til å tilby hele selskapets produkt- og tjenestespekter. WBD fokuserer seg på USA, men vil også konkurrere på internasjonalt nivå. I lys av at Telia og WBD satser stort på strømming, kan det se ut til at det stemmer noe overens hva Lobato (2019) skrev, ergo at innenlandske kringkastere lanserte strømmevideospillere til å beholde markedsandeler. Begge selskapene innser at slike strategiske handlinger er viktige, fordi de kan da skreddersy deres tjenester og innhold til de lokale markedene. I lys av at WBD vil satse på verdensfronten også, kan de se ut til at de ikke bare vil skreddersy deres tjenester og innhold til de lokale markedene, men også de internasjonale markedene.

Selv om det er fullt mulig å strømme innhold hvor som helst og når som helst, så kan det være slik at det ikke nødvendigvis er bedre. Lotz (2017) hevder at for TV, er modellen for abonnementsfinansiering i kontrast med modellen for å samle stort publikum for reklamemarkedet. I tillegg så vil tjenester som støtter reklamer og offentlige tjenestetilbydere videre komplisere helheten, ved at abonnementsmodellen blir passert forbi ved å utnytte andre inntektskilder. Dersom det er tilfelle, så har likevel strømmetjenestene, Discovery+ og HBO

Max, et stort antall av abonnenter, som til sammen er 100 millioner. Telia har 1,8 millioner innen TV og bredbånd. Attpåtil så er strømming begge selskapene vil satse sterkt på, hvor Warner Bros. Discovery vil foreta en kvalitet over kvantitetstilnærming ved deres innhold og tilby en sterk portefølje som tiltrekker flere forbrukere innen strømming. Telia har nå muligheten til å levere innhold over fastnettet, nemlig mobilnettet. Telia vil sette sammen markedsenhetene og utvikle forskjellige verdiforslag for å være i stand til å konkurrere med store internasjonale aktører om innhold. I tillegg så er tiden over for dem å kjøpe innhold fra kringkasterne. Det blir kjøpt mindre innhold direkte. En strømmetjeneste har de allerede og som et resultat vil det bli mye bedre å konkurrere om innhold.

I lys av at WBD tilbyr forskjellige priser innen strømming, ser det ut som at prising er en viktig del for WBD når det gjelder verdisetting for brukerne og forretningsmodellen (Colbjørnsen, Hui og Solstad, 2022, s. 147). I motsetning til prising så legger Telia mer vekt på ekstra gigabyte avhengig av abonnement kunden har. Prisen, og gigabyten for den saks skyld, representerer et forslag til forbrukeren som kan aksepteres eller avises. Forskjellen er at WBD tilbyr forskjellige priser og Telia ekstra mobildata hver måned. Det kan derfor oppfattes som at WBD legger mer vekt på strømmemodeller enn Telia, ettersom WBD presenterer to forskjellige prising, en med reklamer og en uten.

#### **5.4 Mediekonsentrasjon**

Når det kommer til mediekonsentrasjon, er det store forskjeller. Hos Telia svarte Lunde at det blir ingen omorganiseringer og det blir ingen personalmessige konsekvenser. WBD var mer drastisk. Som et resultat etter sammenslåingen mistet Kilar og Sarnoff stillingene deres. Lederskapshierarkiet ble restrukturert, hvor Jon Steinlauf skal se over salgene og rapportere til Bruce Campbell, som er Chief Revenue og Strategy Officer. Videre er Gunnar Wiedenfels Chief Financial Officer og Jean-Briac Perrette President av Warner Bros. Discovery Global Streaming og Interactive Entertainment, som er ansvarlig for HBO Max og Discovery+. CNN Plus ble fjernet og å lansere filmene direkte til strømming stoppet ettersom det ga ingen finansiell gevinst. I tillegg ble mange filmer kansellert. Fokuset framover vil være kino og når det bringes film fra kino til HBO Max så har de mye mer verdi, ifølge Zaslav. Zaslav sa til investorene at de skal være forsiktige og at målet er å konkurrere med de ledende strømmetjenestene, ikke vinne krigen om å bruke mest penger. Det ble plassert mange av Zaslavs troverdige ansatte for viktige stillinger i det nye selskapet og noen rapporteringsstrukturer ble fjernet. Fra nå av skal ansatte rapportere til Zaslav. Med WBDs

kvalitet over kvantitet tilnærming, som er i sterk kontrast med andre strømningstjenester, har ført til at serier, filmer og gamle innhold ble fjernet. De foretok også en restrukturering for å spare 3 milliarder dollar i kostnader. Bowler (2022) hevdet, ifølge en kilde oppgitt til Deadline, at besparelsen vil føre til 70 milliarder dollar. Etter at perioden er over kan selskapet konsentrere på å vokse dets antall strømmingskunder og bygge ut deres franchiser. Dette stemmer overens med det Doyle (2014) var enig om at endrede teknologi produserer forandring i publikumsatferd. Siden både Telia og WBD vil satse sterkt på strømming, kan det endre måten publikummets atferd for å se på diverse serier siden strømming kan gjøres hvor som helst og når som helst. Dersom det er tilfelle at WBD vil også satse stort på internasjonalt nivå via strømming, vil det også kunne bekrefte at større, mer mangfoldig og internasjonalt medieselskaper vil mest sannsynlig konkurrere i et mer konvergent, globalisert marked. Tatt med i betraktning besparelse så gjør Telia lignende. Ifølge Dagens Næringsliv (Frantsovold, 2018), som Aftenposten (2018) fikk opplysninger fra, vil Telia oppnå synergier på 600 millioner kroner innen 2021 gjennom kryssalg for både forbrukere og bedrifter, redusert kundeavgang og andre besparelser. For å minne på det Roppen (2004, s. 11) forklarte om mediekonsentrasjon, så har store mediekonserner ambisjoner om å endre mediene, og at endringene går i retningen at mediene blir drevet mer industrielt, ergo større enhet, større effektivitet og større lønnsomhet. Dette er evident, hvor på den ene siden har Telia blitt omorganisert (tidligere Get) og samlet TV, internett og mobil på ett og samme sted, som kommer til å bli kalt Telia Samlet. Det vil til sammen skape en sterk merkevare. Selskapet vil utfordre markedet, forenkle hverdagen til nye og eksisterende kunder, styrke kundeservicen og levere mange spennende fordeler til kundene sine. Produktene og tjenestene deres innen TV, internett og mobil kommer til å spille mer og mer på lag og kundeservicen kommer til å bli forbedret for å skape bedre og mer personlig serviceopplevelse. Butikkene deres kommer til å tilby hele selskapets produkt- og tjenestespekter. Kaalen sa at de tilbyr flere fordeler for kunder som har TV, internett og mobil, blant dem mer data på mobiler, flere TV-poeng og surfegaranti, hvor vedkommende alltid er på nett. Investeringene innen 5G-utrusting og moderniseringen 4G-nettet fortsettes og fastnettet blir oppgradert. Milliarder av kroner skal investeres fremover. Ifølge Vellan vil de være først i Norge med et landsdekkende 5G-nett innen utgangen av 2023 og levere en uovertruffen bredbåndopplevelse i hjemmet. Basert på det Iosifidis (2002) hevdet om at teknologisk konvergens presenterer utfordring i konsentrasjonsproblemer, virker det som at det heller var presentert oppgraderinger for Telia.

På den andre siden så vil WBD ta et skritt nærmere til å bli premier underholdningsselskap som kommer til å bli en av verdens ledende investorer innen premium innhold og i en

posisjon til å tjene forbrukerne med hva de hevder vil bli det mest komplette tilbyder av innhold under én tak. Siden Discovery slo seg sammen med WarnerMedia, kommer det nye selskapet til å tilby det mest differensierte og komplette portefølje av innhold på tvers av film, TV og strømming. De vil bringe flere valg til forbrukeren verden rundt mens det utvikles kreativitet og verdiskapning for aksjeeiere. WBD planlegger også en 10 årsplan for et koherent filmunivers basert på DC comics universet, drevet av James Gunn. Det fusjonerte strømmingstjenesten kalt "Max" er planlagt å bli lansert i sommeren 2023, etterpå Latin-Amerika, Europa og Asia i 2024. Ifølge Iosifidis (2002), at teknologisk konvergens presenterer utfordringer i konsentrasjonsproblemer, viser det seg at ble bare presentert muligheter for Warner Bros. Discovery ved å slå sammen strømmetjenestene deres. Ved et slikt utfall har de flere medieinnhold å tilby. Når perioden for å kansellere serier og filmer er over, vil WBD konsentrere på å vokse dets antall strømmingskunder og bygge ut dets franchiser.

## 5.5 Oppkjøp og fusjon

Innenfor oppkjøp og fusjon så har både Telia og Warner Bros. Discovery oppnådd mye. For det første får selskapene tilgang til komplementære ressurser (Meyer, 2008, s. 17). Telia leverer dekningen for det trådløse bredbåndproduktet, men etter sammenslåingen med Get kommer Wi-Fi-opplevelsen også til å bli levert. Abraham Foss kommenterte at deres nye selskap kommer til å bli en fullverdig totalleverandør og en industriell utfordrer i markedet. Videre så har Telia sikret seg TV og bredbånd etter oppkjøpet av Get, i tillegg til det nasjonale mobilnettet de allerede har. Etter at Discovery kjøpte opp WarnerMedia, har de tilgang til målselskapets store innhold av diverse IPer for film og serier. David Zaslav kommenterte selv at med deres samlede ressurser og diversifiserte forretningsmodeller, kommer Warner Bros. Discovery til å tilby det mest differensierte og komplette portefølje av innhold på tvers av film, TV og strømming. Discovery får også tilgang til HBO Max, en strømmetjeneste hos WarnerMedia. Det er videre planlagt å fusjonere Discovery+ og HBO Max til én strømmetjeneste, og vil enkelt og greit bli kalt "Max".

Tempoet av de komplementerende ressursene gikk fort vel og merke (Meyer, 2008, s. 17). Etter fusjonen av Discovery og WarnerMedia i 2022, var det allerede planlagt på forhånd å slå sammen strømmetjenestene. Det planlegges å lansere det fusjonerte strømmetjenesten "Max" i sommeren 2023, etterfulgt i Latin-Amerika, Europa og Asia i 2024. Likeså med Telia så kommenterte Gunnar Evensen, sjef for Get, at de har lenge hatt en et godt samarbeid med

Telia og tar relasjonen over til et nivå hvor de hevder kan skape store samfunnsendringer. Selv om Get ble kjøpt opp av Telia, så fortsettes investeringene i 5G-utrollingen og moderniseringen av 4G-nettet, i tillegg til den storstilte oppgraderingen av fastnettet, med full styrke. Det skal investeres milliarder av kroner framover. Vellan kom med en kommentar at de vil være først ute i Norge med et landsdekkende 5G-nett innen utgangen av 2023, modernisere hele 4G-nettet og levere en uovertruffen bredbåndsopplevelse i hjemmet.

Selv med vellykket oppkjøp og fusjon, fulgte det med ulemper (Meyer, 2008, s. 18). For Telia så måtte de betale en stor sum på 21 milliarder kroner. Attpåtil måtte de rydde opp i IT-systemer. Kaalen sa at de jobber hardt for å rulle ut støttesystemer til butikker og kundeservice slik at de har oversikt og kan møte kunder med større kjennskap og forståelse for hva kunden trenger og har behov for. Kaalen fikk spørsmål om det vil hindre dem å drive effektiv kryssalg til kundene siden IT-systemene ikke er fullt integrert, som han svarte nei. Det har vært en høyprioritet. For Warner Bros. Discovery måtte de betale en stor sum på 43 milliarder dollar. Avtalen ble fullført, men de fikk også med seg 55 milliarder dollar i gjeld. Mange av Zaslavs troverdige ansatte ble plassert i viktige stillinger i det nye selskapet og noen rapporteringsstrukturer ble fjernet. Videre så fjernet Warner Bros. Discovery innhold som ikke presterte bra. Det ble kansellert filmer og serier, gamle innhold ble fjernet og restrukturering tok sted for å spare 3 milliarder dollar i kostnader. Etter den perioden kan selskapet konsentrere på å vokse dets antall strømmingskunder og bygge ut dets franchiser.

Ettersom sammenslåingene for Telia og Warner Bros. Discovery ble fullført, så ble det presentert et grundig og fullstendig informasjonsmemorandum som gjorde mulig å iverksette oppkjøpsprosessene. Historikkene av målselskapene ble vist fram som gjorde at det ble lagt ned mye og metodisk arbeid før fusjoneringene og ledet til at selskapene Telia og Warner Bros. Discovery ble til en realitet.

Med tanke på allianser så kommenterte Evensen at Get har lenge hatt en et godt samarbeid med Telia og tok relasjonen over til et nivå hvor de kan skape store samfunnsendringer. For Discovery og AT&T sikret de finansieringen av avtalen gjennom en 30 milliarder dollar ”bond offering”, samt investorene John C. Malone og Advance/Newhouse som til sammen representerer 43 % av Discoverys aksjestemmer.

Både Telia og Warner Bros. Discovery hadde sterke motiver når det gjaldt for dem å kjøpe opp målselskapene. Abraham Foss kommenterte at deres nye selskap vil bli en fullverdig totalleverandør og en industriell utfordrer i markedet. De vil også bli en slagkraftig og uavhengig konkurrent. Som en finansiell synergi regnet Telia med, Ifølge Dagens Næringsliv (Frantvold, 2018), å oppnå synergier på 600 millioner kroner innen 2021. Etter at Get ble



omorganisert til Telia, skulle TV, internett og mobil bli samlet på et sted og samme sted som til sammen skal hete Telia Samlet. Dette resulterer til en restrukturering. De vil også utfordre markedet, forenkle hverdagen til nye og eksisterende kunder, styrke kundeservice og levere mange spennende fordeler til kundene. Som diversifiseringssynergi vil kundene vil enkelt og sømløst få tilgang på alt fra 5G, ubegrensede mobildata-abonnement, TV-og strømmetjenester. Kundeservicen kommer til å bli forbedret for å kunne lage bedre og personliggjort serviceopplevelse. Som et ytterligere resultat av restrukturering så kommenterte Kaalen at sammenslåingen kommer ikke til å få personalmessige konsekvenser. Som en operasjonell synergi vil Telia at butikkene skal tilby hele selskapets produkt- og tjenestespekter. Kaalen kommenterte at det vil komme flere tilbud om fordeler for kunder som har TV, internett og mobil, blant dem mer data på mobilen, flere TV-poeng og surfegaranti, hvor personen vil alltid være på nettet. Vedrørende operasjonell synergi så planlegges det av Evensen og Foss å koble sammen teknologiene deres for å lansere nye typer tilbud til norske kunder. Videre så vil de fikse og skape nye produkter som gjør at det blir en reel mulighet å strømme innhold til en mer rimelig pris, i motsetning til før at det var dyrt. Evensen hevdet at som en del av en stor nordisk mediegigant, vil det bli lettere å konkurrere om innhold med for eksempel Netflix som en internasjonal aktør. Det som blir en operasjonell synergi for Warner Bros. Discovery er å ha en kvalitet over kvantitetstilnærming til deres innhold, noe som er i motsetning til andre strømmetjenester. De vil også skape et strukturert filmunivers for DC Comics, med James Gunn som en av de hovedansvarlige for IPen, som et resultat av en ledelsessynergi. Det er også planlagt å utvikle en 10 årsplan. Når perioden er over for kutting og besparelse, ergo en diversifiseringssynergi, vil selskapet konsentrere på å vokse dets strømmingskunder og bygge ut dets franchiser. En av prioritene for David Zaslav, sjef for det nye sammenslåtte selskapet, er å gjøre strømming profiterbart. Zaslav sier videre at Warner Bros. Discovery kommer til å tilby det mest differensierte og komplette portefølje av innhold på tvers av film, TV og strømming. Når det gjelder ledelsessynergi så blir David Zaslav sjef for det nye selskapet. De er sikre på at de kan bringe flere valg til forbrukerne fra hele verden mens det utvikles kreativitet og verdiskapning for aksjeeiere. Som en operasjonell synergi så vil det nye selskapet planlegge å oppnå 130 millioner abonnenter inntil 2025 og fusjonere strømmetjenestene Discovery + og HBO Max, som til sammen kalles "Max", og lansere den i sommeren 2023 i USA og etter hvert i Latin-Amerika, Europa og Asia i 2023. Hovedfokuset er å harmonisere teknologiplattformene, som kommer til å ta tid men blir til sammen et veldig sterkt produkt. I motsetning til Telia som legger vekt på å utvikle tjenester i Norge, legger Warner Bros. Discovery vekt på USA og internasjonalt. I tillegg vil de at

strømmetjenesten skal være profitterende i USA i 2024 og at det globale strømmingssegmentet deres skal generere 1 milliard dollar i omsetning i 2025. I tillegg vil selskapet konkurrere på verdensfronten innen strømming, hvor det europeiske markedet kommer til å bli påvirket. Zaslav kommenterte at de vil bli en av verdens ledende investorer innen premium innhold og bli posisjonert til å tjene forbrukerne med hva de hevder vil bli det mest komplette tilbyder av innhold på et og samme sted. Tatt med i betraktning om finansiell synergi, så kommenterte Zaslav til investorene i februar 2022 at de skal være forsiktige i å bruke så mye penger. I lys av at de ikke vil bruke så mye penger, så er målet å konkurrere med de ledende strømmetjenestene og ikke vinne krigen å bruke mest penger. Etersom David Zaslav er sjefen for det nye sammenslåtte selskapet, har han plassert mange av hans troverdige ansatte i viktige stillinger og fjernet noen rapporteringsstrukturer, slik at ansatte rapporterer direkte til Zaslav. Lederskapshierarkiet ble endret hvor Steinlauf ser over salgene og rapporterer til Bruce Campbell, som er Chief Revenue Officer. I tillegg skal Gunnar Wiedenfels være Chief Financial Officer og Jean-Briac Perette er President av Warner Bros. Discovery Global Streaming og Interactive Entertainment, ansvarlig for HBO Max og Discovery+. Dette resulterte til en restrukturering.

Det begge selskapene trengte var godkjenning fra viktige institusjoner. Som tidligere nevnt av Thyness (2008, s. 70) så er rammevilkår i det offentligrettslige veldig viktig for oppkjøp. Telias oppkjøp av Get/TDC ble godkjent av Konkurransetilsynet og etter en vurdering av institusjonen kommer ikke det nye selskapet til å hindre effektiv konkurranse. Discoverys oppkjøp av WarnerMedia ble godkjent av "Department of Justice" og "the European Commission". Det som kan være verdt å nevne er at Telia fikk godkjenning av oppkjøpet av en institusjon i Norge, mens Discovery trengte godkjenning av en i USA og en i Europa. I lys av dette, ser det ut til at størrelsene av oppkjøpene har noen kontraster ettersom oppkjøpet av WarnerMedia var betraktelig dyrere enn oppkjøpet av Get. Telia betalte 21 milliarder kroner, mens Discovery betalte 43 milliarder dollar. Etersom oppkjøpene ble godkjent og ble fusjonert, så er det opplagt at selskapene gjennomførte en due diligence. Målselskapene ble gjennomgått av finansielle, rettslige og driftsmessige forhold som vanligvis blir foretatt av kjøpere og deres rådgivere før oppkjøpet ble gjennomført. Warner Bros. Discovery iverksatte en kvalitet over kvantitetstilnærming for å kutte innhold som ikke hadde noe finansielle eller driftsmessige gevinster. Telia fortsatte med investeringene i 5G-utrolling og modernisering av 4G-nettet, i tillegg til den storstilte oppgraderingen av fastnettet.

## 5.6 Kapitteloppsummering

Kapittelet har diskutert funnene fra Telia og Warner Bros. Discovery og ble sammenlignet fra begge selskapene. Teoretiske perspektiver som ble anvendt i kapittelet var medieøkonomi, mediekonsentrasjon, oppkjøp og fusjon og strømming. Ved bruk av forskjellige teoretiske perspektiver, var det mulig å diskutere forskjellene og likhetene mellom selskapene og belyse funnene opp mot hverandre. De teoretiske perspektivene ble brukt på en selvstendig måte med de funnene som var tilgjengelig. Det var særlig interessant å sammenligne funnene, tatt med i betraktning at selskapene er fra forskjellige land så prosessene utspilte seg på en annerledes måte. Selv om selskapene kommer fra forskjellige land, var det også interessant å finne likheter mellom dem. I det siste kapittelet skal problemstillingen besvares og masteroppgaven avsluttes.

## Kap. 6 Konklusjon

### 6.1 Innledning

I det siste kapittelet skal masteroppgaven avsluttes ved å besvare problemstillingen ved å presentere hovedfunn som er utledet fra analysen og diskusjonen av det empiriske datamaterialet, komme med styrker og begrensninger av forskningen, hva som kan forskes videre på i fremtiden og avsluttende ord om masteroppgaven.

I masteroppgaven har følgende problemstilling forsøkt å bli besvart:

*Hva forklarte og begrunnet selskapene selv, Telia og Warner Bros. Discovery, fusjonene offentlig? Hva er likhetene og forskjellene mellom selskapene?*

### 6.2 Hovedfunn

Til å begynne så hadde både Telia og Warner Bros. Discovery sterke motiver til å skaffe målselskapene. Get blir omorganisert til Telia og samler TV, internett og mobil på et sted, som kalles Telia Samlet. Telia vil utfordre markedet, forenkle hverdagen til nye og eksisterende kunder, styrke kundeservicen og levere mange nye spennende fordeler til kundene. Kundene vil få enkelt og sømløst tilgang på alt fra 5G, ubegrensede mobildata-abonnement, TV- og strømmetjenester. Abraham Foss kom med en kommentar at deres nye selskap vil bli en fullverdig totalleverandør og en industriell utfordrer i markedet. Videre vil de også bli en slagkraftig og uavhengig konkurrent. Evensen sa at de har lenge hatt et godt samarbeid med Telia og de tar relasjonen over til et nivå hvor de kan skape store

samfunnsendringer. De kommer til å få muligheten til å tilby kundene forskjellige verdiforslag. Evensen hevder at siden de er en del av en stort nordisk medie gigant, vil det bli lettere å konkurrere med internasjonale aktører som Netflix om innhold. Til slutt vil fordelene innen mobilabonnement bli flere fremover og det som ble tilbydd da var «en liten teaser». Telia-konsernet vil satse tungt på Norge og Norden og flere kjente navn ble ofret for å kunne løfte frem Telia navnet, slik som Tele2, Netcom, Chess og TDC. Telia da hadde ikke egen bredbåndsinfrastruktur i Norge, men i den siste tiden har selskapet vært tydelig om å styrke sin egen infrastruktur med et fastnett og de vil styrke seg i konkurransen mot Telenor. For WBD vil de bli en av verdens ledende investorer innen premium innhold som befinner seg på et og samme sted. Etter at oppkjøpet ble godkjent, fikk Discovery tilgang til en stor mengde av IPer for film og TV-serier. De vil også være posisjonert til å tjene forbrukerne med hva de hevder vil bli det mest komplette tilbyder av innhold. David Zaslav sa at med deres samlede ressurser og diversifiserte forretningsmodeller, kommer Warner Bros. Discovery til å tilby det mest differensierte og komplette portefølje av innhold på tvers av film, tv og strømming. De vil bringe flere valg til forbrukerne internasjonalt mens det utvikles kreativitet og verdiskapning for aksjeeiere. De vil også harmonisere teknologiplattformene, Discovery+ og HBO Max, som til sammen blir en sterk strømmetjeneste. WBD vil følge planen å nå 130 millioner abonnenter inntil 2025, som foreløpig har 100 millioner i kombinasjon av Discoverys 22 millioner og 73,8 millioner fra HBO Max. De vil også utvikle en 10 årsplan for DC Comics innen film, TV og animasjon. Det er planlagt å kutte tapet for antall abonnenter med et bredt tilbud som frister for mange i alle hushold. Det fusjonerte strømmetjenesten er planlagt å bli lansert i USA, sommeren 2023 og etter hvert i Latin-Amerika, Europa og Asia i 2024. Et annet fokus for WBD framover vil det filmatiske og det kommer til å ha betraktelig mer verdi når film bringes fra kino til HBO Max, ifølge Zaslav. Etter å ha fullført avtalen og tatt med seg gjeld, kom Zaslav med en uttalelse til investorene at de skal være forsiktige og at målet er å konkurrere med de ledende strømmetjenestene, ikke vinne krigen om å bruke mest penger. WBD kommer også til å ha en kvalitet over kvantitetstilnærming med deres innhold, hvor de skal utnytte deres IPer til deres fulle potensiale. Etter at perioden av kutting, besparelse og kansellering er over vil de konsentrere på å vokse dets antall strømmingskunder og utbygge deres franchiser.

For Telias sin del har ikke de ansatte blitt påvirket etter oppkjøp og fusjon av målselskapet ettersom Lunde kom med en uttalelse at det blir ingen omorganiseringer eller personalmessige konsekvenser. WBD var mer hardere til verks. Jason Kilar og Ann Sarnoff mistet stillingene deres og lederskapssystemet ble restrukturert. Jon Seinlauf skal se over salgene og rapportere

til Chief Revenue og Strategy Officer Bruce Campbell. Gunnar Widenfels er Chief Financial Officer og Jean-Briac Perrette er president av Warner Bros. Discovery Global Streaming og Interactive Entertainment, som både er ansvarlig for Discovery+ og HBO Max. Mange av Zaslavs troverdige ansatte ble plassert for viktige stillinger og noen gamle rapporteringsstrukturer ble fjernet. Ansatte på WBD skal fra og med nå rapportere til David Zaslav.

Telia har kommet med mange endringer innen teknologi. Ifølge Vellan kommer produktene og tjenestene deres innen TV, internett og mobil spille mer og mer på lag og for det trådløse bredbåndproduktet, er det Telia som leverer dekningen gjennom 4G-nett, mens Wi-Fi-opplevelsen leveres av Get. TV, mobil og internett blir samlet til et sted kalt Telia Samlet. Investering innen 5G-utrusting fortsettes, 4G-nettet moderniseres og fastnettet oppgraderes til mobilnettet, som gjør at de kan løfte tilbudet deres når det gjelder innhold. Biler ble sendt ut for ny profilering og alle nye utsendte dekodebokser er med ny profilering og alle nye utsendte dekodebokser er med ny profilering. Programvaren for eldre dekodere ble oppdatert. IT-systemer måtte også ryddes opp. Kaalen svarte at de jobber med å rulle ut støttesystemer til butikker og kundeservice slik at de har oversikt og kan møte kunder med større kjennskap og forståelse for hva kunden trenger og har behov for. Evensen og Foss planlegger hvordan deres teknologier kan kobles sammen for å lansere nye typer tilbud til norske kunder. Evensen hevdet at en ny standard har blitt satt av selskapet for norske kunder med multitjenestenettverk og verdiøkende skybaserte tjenester. Kunder som både har TV og bredbånd fra Get og mobilabonnement fra Telia får ekstra mobildata hver måned. WBD beholder fortsatt deres reklameløsninger for avanserte reklameskala, datadrevet lineær og programmatisk sponsorsynergier og de beste ad-light strømmetjenester som utvider seg videre til kabel og ikke-kabel hushold. Widenfels vil harmonisere teknologiplattformene Discovery+ og HBO Max som kan skape et sterkt produkt og plattform, som skal kalles "Max". Å drive strømmetjenesten uten annonser med ad-lights valg ble også diskutert. Attpåtil vil de også drive strømmetjenesten gratis som støtter reklamer. David Zaslav vil gjøre strømming profitterbart, ifølge analytikerne. WBD vil at dets globale strømmesegment skal være profitterende i USA i 2024 og at det skal generere 1 milliard i omsetning ved 2025.

### **6.3 Styrker og begrensninger**

Innenfor denne forskningen så er det verdt å konstatere at det har blitt utført få forskninger innen temaet oppkjøp og fusjon med medievitenskapelig bakgrunn. Medieselskapenes

anskaffelse av nye selskaper er av høyest interesse, spesielt i en tidsalder av strømming og utvikling av nye tjenester. Masteroppgavens studie bidrar med innsikt på hvordan forskjellige medieselskaper tilpasser seg i dagens marked med ny teknologi, samt publikums krav og forventninger. De forsøker å forklare og begrunne for deres avgjørelser. Samtidig ble det forsøkt å oppdage forskjeller og likheter.

En mulig begrensning kan være at var flere nyhetsartikler om Warner Bros. Discovery enn om Telia. Det ble grundig undersøkt etter flere relevante nyhetsartikler om Telia, men etter en gjennomlesning av dem inneholdt de funn som var identiske med de forrige nyhetsartiklene jeg analyserte. For å unngå repetitive funn, ble noe relevante nyhetsartikler om Telias oppkjøp av Get utelukket. Videre inneholdt noen nyhetsartikler saken om at Telia kjøpte Get, men blir bare nevnt i liten grad og omhandlet noe annet. Slike nyhetsartikler ble utelukket også.

En annen begrensning i oppgaven er at det var inkludert en pressemelding fra Telia og ikke en fra Warner Bros. Discovery. Ved å inkludere en pressemelding fra WBD også, ville det ha skapt en balanse i forskningen. En slik tanke kom i ettertid men etter å ha lest igjennom pressemeldingen fra Warner Bros. Discovery, inneholdt den funn som var lignende med nyhetsartiklene om Discoverys oppkjøp av WarnerMedia. Videre inneholder pressemeldingen informasjon om selskapene og avtalevilkår som ville ha tatt for mye plass i analysen.

Det som skapte en annen begrensning i oppgaven er at årsrapporter kunne potensielt ha blitt inkludert. Ved å inkludere årsrapporter kunne forskningen ha skaffet datamateriale fra selskapene selv framfor forskjellige mediehus.

Det som styrket oppgaven var å bringe forskjellige nyhetsartikler fra forskjellige nettsider. Grunnen er at det var interessant å lese hvordan selskapene oppgir informasjon til forskjellige journalister, som forklarer og begrunner valgene for oppkjøpene. Det de kommenterer blir videresendt av forskjellige journalister ut i offentlighetene og derfor blir det interessant å vite hva slags informasjon som blir sendt videre etter slike begivenheter. Som et resultat skaper det variasjon av nyhetsdekning.

En begrensning i oppgaven er om nyhetsinnleggene, sett bort fra pressemeldingen fra Telia, er pålitelige. Det ble undersøkt etter mange relevante nyhetsartikler for begge selskapene, samtidig om informasjonen de oppga var til å stole på.

Det som kan være en styrke i oppgaven er å sammenligne sammenslåingene fra forskjellige land. Det var interessant å se hvordan et norsk selskap gjennomfører oppkjøp og fusjon sammenlignet med et amerikansk selskap. Det syns jeg skaper nyanser og kontraster i forskningen, samtidig oppsiktsvekkende med tanke på hvordan medieselskapene omjusterer seg i en verden som hele tiden fornyer seg innen teknologi.

En annen styrke i oppgaven er bruk av forskjellige teorier. Ved å variere bruk av teorier så skapes det forskjellige innblikk av det som ble funnet i analysen. Videre så er det spennende å oppdage forskjeller og likheter for hvordan Telia og Warner Bros. Discovery praktiserer etter sammenslåingene. Videre så bringer det frem som et supplement i temaet i en medievitenskapelig forstand.

Det som kan være en begrensning i oppgaven er bruk av metoden. Dokumentanalyse var komplisert å forstå og analysen ble revidert flere ganger etter å ha forstått bruken av metoden. Det tok litt lengre tid å finne et metodegrep som skulle være egnet til å styre analysen.

En annen begrensning i masteroppgaven er forskjellige selskaper. Mens Telia er en telekomselskap, så er Warner Bros. Discovery et underholdningsselskap. Selv om forskningen var spennende ved å sammenligne selskapene, kan det være noe ujevn sammenligning ved å bringe firmaer som i utgangspunktet opererer i forskjellige forretningsområder.

En annen ting som styrker oppgaven er strømming. Et annet spesielt funn som var meget interessant å sammenligne var strømming. Både Telia og Warner Bros. Discovery vil satse sterkt på strømming. Tatt med i betraktning antall strømmetjenester som er tilgjengelige på markedet nå, i tillegg til mengden og typen av innhold som blir tilbydd, så var det meget spennende å lese hva selskapene skal gjøre framover innen strømming.

En begrensning i oppgaven kan være omfanget av metodekapittelet. Metoden ble forklart presist og tydelig, men endte med å være et kort kapittel.

En annen muligens begrensning i oppgaven kan være å ha utelukket bruk av teorier om mobildata. Det kunne ha potensielt supplert diskusjonsdelen i masteroppgaven, men det er kun Telia som informerer om mobildata.

Det som styrker masteroppgaven er bruk av begreper og teorier innen oppkjøp og fusjon. Et slikt felt var meget spennende, og etter min mening fungerer som et nyttig supplement i medievitenskapelig forskning.

Temaet oppkjøp og fusjon kan også være en begrensning. Dersom begreper og teorier innen oppkjøp og fusjon tar for mye plass i forskningen, kan medievitenskapelige begreper og teorier bli mindre vektlagt.

Det som kan også være en begrensning i oppgaven er at det ble anvendt mer teorier og begreper fra medievitenskap om Telia enn Warner Bros. Discovery. Grunnen er at underkapittelet om økonomi og rammebetingelser tok norske medier som utgangspunkt.

En annen begrensning kan være bruk av eldre litteratur. Selv om eldre litteratur har gode resonnementer om spesifikke begreper og teorier, kan bøkene og artiklene som ble publisert på den tiden inneholde utdaterte kunnskap.

Det som også skaper en begrensning i oppgaven er ledelsessynergien hos Telia. Det var tydelig at David Zaslav skal være sjefen hos Warner Bros. Discovery, men hos Telia var det uklart hvem som skal styre selskapet. Det var nevnt at Abraham Foss og Gunnar Evensen samarbeider til å slå sammen teknologiene deres, men om begge to skal være sjefer for selskapet eller kun én av dem var ikke opplyst.

## **6.4 Videre forskning**

Å forske på dette feltet var tidkrevende og til tider utfordrende, men samtidig lærerikt, interessant og oppsiktsvekkende. Dette er noe som absolutt kan forskes videre på. Det går fint å bruke Norge og USA igjen som land, men denne gangen med forskjellige selskaper. Eventuelt kan andre land trekkes inn, analyseres og diskuteres, som Tyskland, Danmark, Storbritannia, Sverige, Spania, Frankrike, Italia, Canada og flere. Med dette som utgangspunkt er det mye å forske på for å oppdage og drøfte endringer. Tiden går videre og teknologien endrer seg konstant så det kan være absolutt av stor interesse å analysere hvordan selskaper fra forskjellige land omstiller seg i et moderne mediemarked.

Det som kan være interessant å forske videre på er Disneys oppkjøp og fusjon av 20th Century Fox (James, 2019). Disney betalte en veldig stor sum som var på 71.3 milliarder dollar. Det ville ha vært spennende å lese hva Disney forklarte og begrunnet for deres sammenslåing med 20th Century Fox. I retrospekt var det planlagt for meg å bruke en slik sammenslåing til min masteroppgave, men etter å ha lest Discoverys oppkjøp og fusjon av WarnerMedia ble datamaterialene endret.

Et annet tema som vil være spennende å utforske er Comcasts oppkjøp av Sky, som vant i budkrigen mot Fox (CNBC, 2018). Faktumet at selskap klarte å vinne budkrigen mot et annet selskap sier hvor intenst oppkjøp og fusjon kan være. Comcast vant og de endte med å betale 39 milliarder dollar for anskaffelsen av Sky.

## **6.5 Avsluttende ord**

Sett fra et perspektiv hvor selskapene kommer fra forskjellige land, var det en god del likheter når det kom til tekniske endringer og diverse målsettinger selskapene vil oppnå framfor profitt. Det var også forskjeller vel og merke, særlig når det kom til ansatte og teknologi. Telia hadde en myk og harmonisk overgang når målselskapet ble kjøpt opp, mens WBD hadde en drastisk jobb foran seg etter sammenslåingen. Jeg vil bare bemerke at til tross for de funnene som ble oppdaget i masteroppgaven er det på ingen som helst måte ment å



være kjennetegn for typiske praksiser i USA og i Norge. Endringene som ble foretatt var basert på det selskapene utførte kalt ”due diligence”, ergo en gjennomgang og analyse av målselskapets tilstand, som måtte iverksettes ut av nødvendighet. Videre vil jeg også nevne at det kom stadig vekk flere nyhetsinnlegger angående WBD, hvor sakene var meget interessante. Men tatt i betraktning masteroppgavens omfang og med hensyn til relevans til problemstillingen, ble det bestemt å utelukke flere kilder som refererer til selskapet.

Å skrive masteroppgaven var utmattende og krevende, men det var også spennende og motiverende. Tanken om å fylle et felt som kan bidra til fremtidig forskning gir et sterkt incentiv. Å skrive en masteroppgave for første gang var nervepirrende, men det føltes også prestisjerikt ettersom det er en av de største, eventuelt den største oppgaven som ble jobbet med i mitt liv. Jeg gjorde ikke alt feilfritt da jeg startet med masteroppgaven. Det var mye som måtte skrives om, mye som måtte kuttes, oppgaven ble lest igjennom flere ganger og problemstillingen ble endret flere ganger. En gang var den for bred så derfor ble underproblemstillinger lagd og etter hvert ble hovedproblemstillingen endret som førte til at underproblemstillingene ble fjernet. Personlig så har masteroppgaven utviklet meg som person ved å være kritisk og analytisk med arbeidet jeg har foran meg. Selv om jobben må tas alvorlig, er det også lov å snakke om interessante og gøyale funn. Det gir et pusterom i forskningen og noen ganger er et avbrekk nødvendig for å unngå overbelastning og utmattelse.

Som nevnt i begynnelsen var masteroppgaven til Wærholm (2008) inspirert til å skrive lignende om oppkjøp og fusjon og som også var en komparativ analyse, selv om min dreide seg om Telia og Warner Bros. Discovery. Det var gøy å se hvordan hennes masteroppgave så ut på den tiden kontra min. Struktur i masteroppgaven har endret seg mye i den siste tiden.

Til slutt vil jeg takke for muligheten til å fylle et felt som potensielt kan forskes videre på. Det krevde så mye av meg, men det var forventet ettersom omfanget av masteroppgaven er stor og som masterstudent så kreves det mer. Jeg må være ærlig å si at mastergraden føltes så overveldende at det fikk meg til å tenke at jeg skulle bare holdt meg til en bachelorgrad, jobbet mye etter det og levde et lykkelig liv. Selv om løpet mitt på masterprogrammet spilte seg ut på en annen måte, at jeg startet i 2018, tok pause og startet igjen i 2022 da koronapandemien var på et stabilt nivå og under kontroll, er jeg evig stolt av å ha faktisk fullført en mastergrad. Dette er en opplevelse jeg kommer til å fortelle om gjentagende ganger. Takk for meg.

## Referanseliste

Aftenposten. (2018, 17. juli). *Telia kjøper Get TDC Norge*. Aftenposten.

<https://www.aftenposten.no/norge/i/3jOWeL/telia-kjoeper-get-tdc-norge>

Artero, J. P., Sánchez-Tabernero, A. (2015). Media and telecommunications concentration in Spain (1984-2012). Sage Journals.

[https://www.researchgate.net/publication/275253730\\_Media\\_and\\_telecommunications\\_concentration\\_in\\_Spain\\_1984-2012](https://www.researchgate.net/publication/275253730_Media_and_telecommunications_concentration_in_Spain_1984-2012)

Asdal, K., Reinertsen, H. (2020). *Hvordan gjøre dokumentanalyse: en praksisorientert metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Bang, T. & Solvoll, M. K. (2014). Medieøkonomiske begreper I M. K. Solvoll & T. Bang (Red.), *Medieøkonomi: konflikt og samspill* (s. 17-35). Cappelen Damm AS.

Bowler, H. (2022, 12. april). *What you need to know about the Warner Bros. Discovery merger*. TheDrum. <https://www.thedrum.com/news/2022/04/12/what-you-need-know-about-the-warner-bros-discovery-merger>

Boye, K. (2008). Synergier og maksimal verdi av oppkjøpskandidat. I K. Boye & C. B. Meyer (Red.), *Fusjoner og oppkjøp* (s. 150-156). Cappelen Damm.

Chmielewski, D. (2022, 11. mars). *Discovery shareholders approve WarnerMedia acquisition*. Reuters. <https://www.reuters.com/business/media-telecom/discovery-shareholders-approve-warnermedia-acquisition-2022-03-11>

CNBC. (2018, 23. september). *Comcast outbids Fox in a \$39 billion takeover of Sky*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2018/09/22/sky-comcast-fox-36-billion-takeover-auction.html>

CNBC. (2022, 8. april). *WarnerMedia, Discovery complete merger, become Warner Bros. Discovery*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/04/08/warnermedia-discovery-complete-merger-become-warner-bros-discovery.html>

Colbjørnsen, T., Hui, A. og Solstad, B. (2022). What do you pay for all you can eat? Pricing practices and strategies in streaming media services. *Routledge*, 22(3), 147-167.

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/16522354.2021.1949568?needAccess=true&role=button>

Colbjørnsen, T., Lüders, M. og Schancke Sundet, V. (2021). Towards streaming as a dominant mode of media use?: A user typology approach to music and television streaming. *Nordicom Review*, 21(42), 35-57. [https://go-gale-com.ezproxy.uio.no/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT\\_LIST&searchResultsType=SingleTab&retrievalId=505fb0ab-bf42-4426-837a-fc4df2209d46&hitCount=1&searchType=AdvancedSearchForm&currentPosition=1&docId=GALE%7CA674712041&docType=Survey&sort=RELEVANCE&contentSegment=ZONE-MOD1&prodId=AONE&pageNum=1&contentSet=GALE%7CA674712041&searchId=R1&userGroupName=oslo&inPS=true](https://go-gale-com.ezproxy.uio.no/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&retrievalId=505fb0ab-bf42-4426-837a-fc4df2209d46&hitCount=1&searchType=AdvancedSearchForm&currentPosition=1&docId=GALE%7CA674712041&docType=Survey&sort=RELEVANCE&contentSegment=ZONE-MOD1&prodId=AONE&pageNum=1&contentSet=GALE%7CA674712041&searchId=R1&userGroupName=oslo&inPS=true)

Colbjørnsen, T. & Spilker, H.S. (2020). The dimensions of streaming: Toward a typology of an evolving concept. *Media, Culture & Society*, 42(7-8), 1210-1225. <https://doi.org/10.1177/0163443720904587>

Doyle, G. (2014). Media ownership: Diversity versus efficiency in a changing technological environment. In: Ginsburgh V and Throsby D. (eds) *Handbook of Economics of Art and Culture*, Oxford: North Holland, 2, 357-377.

Doyle, G. (2002). *Understanding Media Economics*. London: Sage Publications.

Eide, M. (2008). Kapittel 2: Mot et institusjonelt perspektiv. I M. Eide (Red.), *Medievitenskap: Medier – institusjoner og historie* (s. 23-37). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Eide, M., Skogerbø, E. & Syvertsen, T. (2008). Kapittel 1: Medier og samfunn – en introduksjon. I M. Eide (Red.), *Medievitenskap: Medier – institusjoner og historie* (s. 13-22). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Frantsovold, T. (2018, 17. juli). *Telia kjøper Get*. Dagens næringsliv.

<https://www.dn.no/telekom/get/telia/kabel-tv/telia-kjoper-get/2-1-380658>

Hansen, T., Bothner-By, H. & Stette, G. (2023, 25. Januar). *Kabel-TV*. SNL. <https://snl.no/kabel-TV>

Herbert, D., Lotz, A. D., & Marshall, L. (2019). Approaching media industries comparatively: A case study of streaming. *International Journal of Cultural Studies*, 22(3), 349-366. <https://doi.org/10.1177/1367877918813245>

Hesmondalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4. utg.). London: Sage.

Iosifidis P. (2002). Digital convergence: Challenges for European regulation. *Javnost-The Public*, 9(3): 27-47.

James, E. St. (2019, 20. mars). *Here's what Disney owns after the massive Disney/Fox merger*. Vox. <https://www.vox.com/culture/2019/3/20/18273477/disney-fox-merger-deal-details-marvel-x-men>

Jeong, A. (2022, 5. august). *Hbo Max and Discovery Plus to merge into single streaming service*. Washingtonpost.

<https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/05/hbo-max-discovery-plus-warner/>

Johnson, C. (2019). *Online TV*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315396828>

Karpinnen, K. & Moe, H. (2012). What we talk about when we talk about Document Analysis. I N. Just & M. Puppis (Red.), *Trends in Communication Policy Research: New Theories, Methods and Subjects* (s. 177-193). Hobbs.

Keys, M. (2023, 23. februar). *WBD adds 1.1 million streaming subscribers*. TheDesk.

<https://thedesk.net/2023/02/warner-bros-discovery-hbo-max-unified-app-plans/>

Kind, H.J. og Sjørgard, L. (2004). Mediekonkurransen: P4 versus Kanal 24. *Magma*, 4/2004, s. 83-92. Oslo: Econa

Koblin, J. (2022, 8. april). *Hollywood gets a new giant*. The New York Times.

<https://www.nytimes.com/2022/04/08/business/media/discovery-warner-media.html>

Kranenburg HV, Palm F., Pfann G. (2002). Exit and survival in a concentrating industry: The case of daily newspapers in the Netherlands. *Review of Industrial Organization*, 21, 283-303.

Krokan, A. (2015). *Den digitale økonomien: Om digitale tjenester, forretningsutvikling og forretningsmodeller i det digitale nettsamfunnet*. Trondheim: Cappelen Damm AS.

Lang, B. & Vary, A.B. (2022, 2. august). *Why Warner Bros. killed 'Batgirl': inside the decision not to release the DC movie*. Variety. <https://variety.com/2022/film/news/batgirl-movie-why-not-releasing-warner-bros-1235332062/>

Larsen, S. og Solvoll, M.K. (2012). *Medieplanlegging*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lisæth, H. (2008). Verdivurdering og oppkjøpsprosesser: Vitenskap eller kunst? I K. Boye & C. B. Meyer (Red.), *Fusjoner og oppkjøp* (s. 50-69). Cappelen Damm.

Lobato, R. (2019). *Netflix nations: The geography of digital distribution*. New York: NYU Press. <http://openaccessbooks.nyupress.org/book/9781479804948/index.html>

Lorentzen, M. (2018, 5. oktober). *Konkurransetilsynet godkjenner Telias oppkjøp av Get/TDC til 21 mrd*. E24. <https://e24.no/teknologi/i/dO7dxj/konkurransetilsynet-godkjenner-telias-oppkjoep-av-get-tdc-til-21-mrd>

Lorentzen, M. (2020, 15. september). *Telia tar nye grep. Fjerner get navnet etter 14 år*. E24. <https://e24.no/teknologi/i/nAgLpm/telia-tar-nye-grep-fjerner-get-navnet-etter-14-aar>

Lotz, A. D. (2017). *Portals: A treatise on Internet-distributed television*. Ann Arbor, Michigan: Michigan Publishing. <http://dx.doi.org/10.3998/mpub.9699689>

Meyer, C. B. (2008). Fusjoner og oppkjøp som strategisk veivalg. I K. Boye & C. B. Meyer (Red.), *Fusjoner og oppkjøp* (s. 14-24). Cappelen Damm.

Meyer, C.B. (2008). Fusjonen mellom Telia og Telenor: Hva gikk galt? I K. Boye & C.B. Meyer (Red.), *Fusjoner og oppkjøp* (s. 298-322). Cappelen Damm.

Meyer, C.B. (2008). Motiver for fusjoner og oppkjøp. I K. Boye & C.B. Meyer (Red.), *Fusjoner og oppkjøp* (s. 25-35). Cappelen Damm.

Mikalsen, S. (2014). *Aksjer og aksjehandel: Hvordan lykkes på børsen* (1. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS,

Morris, J. W., & Powers, D. (2015). Control, curation and musical experience in streaming music services. *Creative Industries Journal*, 8(2), 106-122.  
<https://doi.org/10.1080/17510694.2015.1090222>

Olsen, S. J. (2019, 3. juni). *Nå får kunder hos både Get og Telia mer mobildata*. Tek.  
<https://www.tek.no/nyheter/nyhet/i/xP7xrX/naa-faar-kunder-hos-baade-get-og-telia-mer-mobildata>

Prior, M. (2005). News vs. entertainment: How increasing media choice widens gaps in political knowledge and turnout. *American Journal of Political Science*, 49(3), 577-592.  
<https://doi.org/10.2307/3647733>

Ripegut, H. (2018, 18. juli). *Get og Telia slår seg sammen: Dette kan det bety for kundene*. Nettavisen. <https://www.nettavisen.no/na24/get-og-telia-slar-seg-sammen-dette-kan-det-bety-for-kundene/s/12-95-3423515433>

Roger G. (2009). Media concentration with free entry. *Journal of Media Economics* 22(3), 134-163.

Roppen, J. (2004). *Medieindustrien: Innføring i medieøkonomi*. Gjøvik Trykkeri AS: Det Norske Samlaget.

Simple Investments Ideas. (2023, 22. januar). *Warner Bros. Discovery: Quality over Quantity*. Seeking Alpha. <https://seekingalpha.com/article/4571521-warner-bros-discovery-stock-quality-over-quantity>

Sinnreich, A. (2016). Slicing the pie: The search for an equitable recorded music economy. In P. Wikström, & R. DeFillippi (Eds.), *Business innovation and disruption in the music industry*, 153-174. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Skogerbø, E., Syvertsen, T. (2008). Kapittel 7: Medieøkonomi og informasjonssamfunnet. I M. Eide (Red.), *Medievitenskap: Medier – institusjoner og historie* (s. 113- 134). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Telia. (= uten år). *Om oss*. Telia. <https://www.telia.no/om-telia/>

Telia. (2020, 15. september). *En sterkere og større utfordrer blir til: Get skifter navn til Telia*.  
Telia. <https://presse.telia.no/pressreleases/en-sterkere-og-stoerre-utfordrer-blir-til-get-skifter-navn-til-telia-3034456>

Thyness, E. (2008). Juridiske aspekter ved oppkjøpsprosessen. I K. Boye & C. B. Meyer (Red.), *Fusjoner og oppkjøp* (s. 70-90). Cappelen Damm AS.

Tjora, Aksel. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk. <https://akademika.vitalsource.com/reader/books/9788205546547/pageid/0>

Vlessing, E. (2022, 22. desember). *Discovery-WarnerMedia Merger Gets European Union Approval*. Hollywoodreporter. <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/discovery-warnermedia-merger-gets-european-union-approval-1235066577>

Warner Bros. Discovery. (=uten år). *Om oss*. Discovery. <https://www.discovery.no/page/vart-underholdningsunivers>

Wærholm, C. (2008). *Mecom's oppkjøp av Orkla Media: En komparativ analyse av Orkla og Mecom som eiere av norske medieselskaper vurdert etter dimensjoner ved Medieeierskapslovens formål* [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. DUO vitenarkiv. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/27730/MASTERxINNLEVERING.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Østebye, H. (2008). Kapittel 6: Norsk mediestructur i dag. I M. Eide (Red.), *Medievitenskap: Medier – institusjoner og historie* (s. 95-112). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.