

Forord

Denne semesteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Vår fordypning på bacheloren er Økonomisk styring.

Oppgaven vår er todelt, der vi har valgt å fokusere på både en regnskapsanalyse av relevante nøkkeltall, samt en SWOT-analyse som trekker inn viktige faktorer som for eksempel den økonomiske styringen og finansieringen. Årsaken til at vi valgte å analysere Nordisk Film Production AS var fordi de var kjappe på å respondere oss og svært positive til å bli intervjuet. De er også en stor bedrift med mange interessante prosjekt, som filmprosjektet Kon-Tiki.

Gjennom arbeidet med semesteroppgaven har vi fått anvende mye av kunnskapen som vi har tilegnet oss i løpet av studiet. Det var interessant å sette teori ut i praksis, og få mer forståelse om hvordan en virkelig bedrift arbeider med budsjettering. Vi sitter igjen med mange nye erfaringer og kunnskap som vi kan ta med oss videre ut i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Tor-Eirik Olsen for støttende og god veiledning gjennom hele semesteret. Han har alltid hatt en positiv tilnærming til ideen vår og kommet med nyttige innspill. Videre vil vi takke Aage Aaberge, produsent av Kon-Tiki og daglig leder Sveinung Golimo for viktig informasjon og godt samarbeid.

Sammendrag

I denne semesteroppgaven har vi foretatt en todelt analyse av Nordisk Film Production AS, hvor vi har utført en regnskapsanalyse og en SWOT analyse. Fokuset vårt har vært på den økonomiske utviklingen fra 2010-2014 med Kon-Tiki som hovedprosjekt.

Gjennom et intervju med Aage Aaberge, produsent av Kon-Tiki, og Sveinung Golimo, daglig leder for Nordisk Film Production AS, fikk vi innblikk i den økonomiske styringen i selskapet, og hvordan de håndterer og reduserer risikoen ved utvikling og gjennomføring av store filmprosjekter. Kunnskapen vi tilegnet oss under intervjuet brukte vi blant annet til å gjennomføre en omfattende SWOT-analyse. Analysen viser at Nordisk Film Productions AS har flere muligheter og styrker enn trusler og svakheter. Dette indikerer at de både er sterke internt og eksternt på tross av svake nøkkeltall, og kan utnytte mulighetene i markedet.

Vi kjøpte regnskap for perioden 2010-2014, der vi beregnet de viktigste nøkkeltallene innenfor lønnsomhet, finansiering, soliditet og likviditet. Analysen av nøkkeltallene viser at det er store periodiske svingninger, som blant annet kan forklares av at de kun driver med produksjon. Nøkkeltallene reflekterer også at bedriften ikke er profitt-maksimerende og følgelig gjør at flere av tallene er svake. Selskapet var ikke i normal drift i perioden, hvilket har gjort regnskapsanalysen vanskelig å tolke.

Abstract

In this study we conducted an accounting analysis and a SWOT-analysis of Nordisk Film Production AS. Our focus has been on the economic development from 2010-2014 with Kon-Tiki as the main project.

Through an interview with Aage Aaberge, producer of Kon-Tiki, and Sveinung Golimo, CEO of Nordisk Film Production AS, we gained insight into the financial management of the company. We also learned how they handle and reduce the risk related to development and producing major film projects. The knowledge we acquired during the interview allowed us to conduct an extensive SWOT analysis. The analysis shows that Nordisk Film Productions AS has more opportunities and strengths than threats and weaknesses. This indicates that they are both strong internally and externally, despite weak key figures and can exploit the opportunities in the market.

We bought access to the financial statements for the period 2010-2014, where we calculated the most important key figures within profitability, financing, solidity and solvency. The analysis of the key financial figures shows that there are large periodic fluctuations, which can be attributed, in part, to special accounting principles. The key financial figures also reflect that profit-maximization is not the main focus of the company which consequently makes several of the key figures rather weak. The firm was not under ordinary management in this period, which made the analysis difficult to interpret.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Figur og tabell-liste:	6
1.0 Innledning	7
1.1 Tema og problemstilling	7
1.2 Nordisk Film Production AS	8
<i>1.2.1 Aage Aaberge og Sveinung Golimo</i>	8
<i>1.2.2 Presentasjon av Kon-Tiki (2012)</i>	8
1.3 Forretningsmodell	9
<i>1.3.1 Verdiskapning, aktiviteter og ressurser</i>	9
<i>1.3.2 Nøkkelpartnere</i>	10
<i>1.3.3 Kundeforhold</i>	10
<i>1.3.4 Distribusjon og kundesegmenter</i>	10
<i>1.3.5 Inntektskilder</i>	10
<i>1.3.6 Kostnadsstruktur</i>	11
2.0 Teori	12
2.1 Regnskapsanalyse	12
2.2 Nøkkeltall	13
2.2.1 Lønnsomhet	13
Totalkapitalrentabilitet	13
Resultatgrad	13
2.2.2 Finansiering	14
Finansieringsgrad 1	14
2.2.3 Soliditet	14
Gjeldsgrad	14
Egenkapitalandel	15
2.2.4 Likviditet	15
Likviditetsgrad 1	15
2.3 SWOT	16
2.4 Risikostyring	16
2.5 PESTEL	18
3.1 Undersøkellesdesign	19
3.2 Datainnsamlingsmetode	19

3.3 Regnskapstall	21
3.4 Validitet og reliabilitet	22
4.0 Empiri	24
4.2 Tidslinje	26
4.3 Oversikt over finansieringen av Kon-Tiki	27
5.0 Analyse	27
5.1 Presentasjon av inntekter, kostnader og driftsresultat.....	27
5.1.1 Salgsinntekt	28
5.1.2 Produksjonskostnader	29
5.2 Presentasjon av nøkkeltall.....	30
5.2.1 Lønnsomhet	30
Totalkapitalrentabilitet.....	31
Resultatgraden.....	32
5.2.2 Finansiering	33
Finansierungsgrad 1	33
5.2.3 Soliditet	34
Gjeldsgrad	34
Egenkapitalandel	35
5.2.4 likviditet	36
Likviditetsgrad 1.....	36
5.3 SWOT	38
5.3.1 Styrker	38
Godt omdømme	38
Kompetanse og erfaring.....	39
Ressurser og nettverk	39
Godt planlagte budsjett	40
5.3.2 Svakheter	40
Avhengig av økonomisk støtte.....	40
Budsjettbegrensninger	41
Ansatte	42
«Sunk cost».....	42
5.3.3 Muligheter	42
Økonomisk støtte	42
Film- og kinokultur	43
Eksterne manusforfattere	44

Digital distribusjon.....	44
Etterhåndstilskudd	44
«Streaming» og nedlastning av film	45
5.3.4 Trusler	46
Mange konkurrenter	46
Risiko.....	46
6.0 Konklusjon	52
7.0 Avslutning	54
8.0 Referanseliste	55
12.0 Vedlegg	57
Vedlegg 1: Intervjuguide	57
Vedlegg 2: Beregning av normtall.....	60

Figur og tabell-liste:

Figur 1:Forretningsmodell	9
Figur 2: Risikostyring	16
Figur 3: Risikomatrise.....	17
Figur 4: PESTEL modell	18
Figur 5: Tilbakebetalingshierarki.....	24
Figur 6: Tidslinje og finansiering Kon-Tiki.....	26
Figur 7: Salgsinntekter og produksjonskostnader for 2010-2014	28
Figur 8: Graf av driftsresultat og resultat før skatt for perioden 2010 til 2014.....	30
Figur 9: Graf for total kapitalrentabiliteten for 2010-2014	32
Figur 10: Graf for total kapital og driftsresultat + sum finansinntekter for 2010-2014	32
Figur 11: Graf for resultatgrad for 2010-2014	33
Figur 12: Graf av finansieringsgrad 1 for 2010-2014	34
Figur 13: Graf for gjeldsgrad for 2010-2014	35
Figur 14: Graf for egenkapitalandel for 2010-2014.....	36
Figur 15: Graf for likviditetsgrad 1 for 2010-2014.....	37
Figur 16: SWOT	38
Tabell 1: Veiledende for total kapitalrentabilitet (hentet fra Forvalt.no).....	13
Tabell 2: Veiledende klassifisering for resultatgrad (hentet fra Forvalt.no)	14
Tabell 3: Veiledende klassifisering for gjeldsgrad (hentet fra Forvalt.no)	14
Tabell 4: Veiledende klassifisering for egenkapitalandel (hentet fra Forvalt.no)	15
Tabell 5: Veiledende klassifisering for likviditetsgrad 1 (hentet fra Forvalt.no).....	15
Tabell 6: Oversikt over finansieringen av Kon-Tiki.....	27
Tabell 7: Kinobesøk og salgsinntekter for filmene Pelle Politibil, Olsenbanden jr. og Kon-Tiki	28
Tabell 8: Kulturtilbud utvikling 1991-2016.....	43

1.0 Innledning

I dette kapittelet skal vi presentere vår problemstilling og valgte bedrift, Nordisk Film Production AS, heretter referert til som Nordisk. Andre selskaper i Egmont konsernet vil bli referert til ved fullt navn. Vårt fokus vil være på filmproduksjonen Kon-Tiki, og vi ser på den perioden denne filmen ble produsert og lansert. Forretningsmodellen til Nordisk vil også bli presentert i dette kapittelet.

1.1 Tema og problemstilling

Vi fant filmbransjen svært interessert da en av oss har studert filmproduksjon før og er kjent med hvor stor usikkerhet og risiko det er knyttet til lønnsomhet i bransjen. I filmbransjen produseres det mange ulike prosjekter med egne budsjett i løpet av en tidsperiode. Vi valgte å fokusere på tidsrommet 2010 til og med 2014 hos Nordisk, da denne perioden omslutter alle produksjonsfasene til spillefilmen Kon-Tiki. Problemstillingen vår lyder som følger: *Hvordan har den økonomiske utviklingen vært for Nordisk Film Production AS fra og med 2010 til 2014?*

En problemstilling må også oppfylle visse krav. Den må være spennende, altså at de som skal gjennomføre undersøkelsen ikke vet hva resultatet blir, og må ha et element av overraskelse. Det er et krav om enkelhet, som går ut på at man må ha det konkret og smalt. Brede problemstillinger kan ødelegge undersøkelsen, da vi ikke kan få med oss alt. Til slutt må problemstillingen være fruktbar, som vil si at den skal være mulig å undersøke empirisk og tilføre ny kunnskap (Jacobsen, 2015, s.77). Disse kravene er tilfredsstilt i vår problemstilling.

En femårs periode vil forhåpentligvis være lang nok tid til å fange opp endringer i den økonomiske situasjonen og synliggjøre tendenser bak disse endringene. Kon-Tiki var den eneste produksjonen Nordisk gjennomførte. Dette gir oss et bedre grunnlag for å forstå hvordan en produksjon påvirker driften av selskapet. Etter et litteratursøk så vi at det var forsket lite på den økonomiske utviklingen i filmbransjen.

I tillegg til en overordnet regnskapsanalyse og en omfattende SWOT-analyse av Nordisk, krever analysen vår også noen forskningsspørsmål for å få en enda dypere forståelse av bedriften og risikoen i bransjen. Forskningsspørsmålene lyder som følger: *Hva kjennetegner*

den økonomiske styringen i bedriften? Hvor vi her velger å ha hovedfokus på risiko. Hvordan fungerer finansiering av filmprosjekt? Der vi ser på både offentlig og privat støtte.

Vi vil gjøre leser oppmerksom på at vi bruker retrospektivt design i denne oppgaven, altså at vi ser tilbake i tid. Dette kan medføre feilinformasjon, da intervjuobjektene ikke nødvendigvis husker fortiden riktig. Tallene er fra 2010-2014, mens informasjon vi har samlet inn via intervju og sekundærdata presenterer mer dagens situasjon.

1.2 Nordisk Film Production AS

Selskapet ble grunnlagt i København i 1906 under navnet Ole Olsens Filmfabrik, og er med det det eldste aktive produksjonsselskapet i verden. I 1992 fusjonerte selskapet med Egmont, og i 2009 ble TV- og produksjonsavdelingen solgt til det franske selskapet Banijay Entertainment. (Nordisk Film, 2019).

Nordisk Film Production AS er et produksjonsselskap som inngår i et konsern med totalt 12 selskaper, med selskaper i hele Norden der Egmont er morselskapet (Proff, 2019). Nordisk produserer spillefilm, dokumentar og dramaserier for et vidt publikum og huser seks faste ansatte derav fire produsenter.

1.2.1 Aage Aaberge og Sveinung Golimo

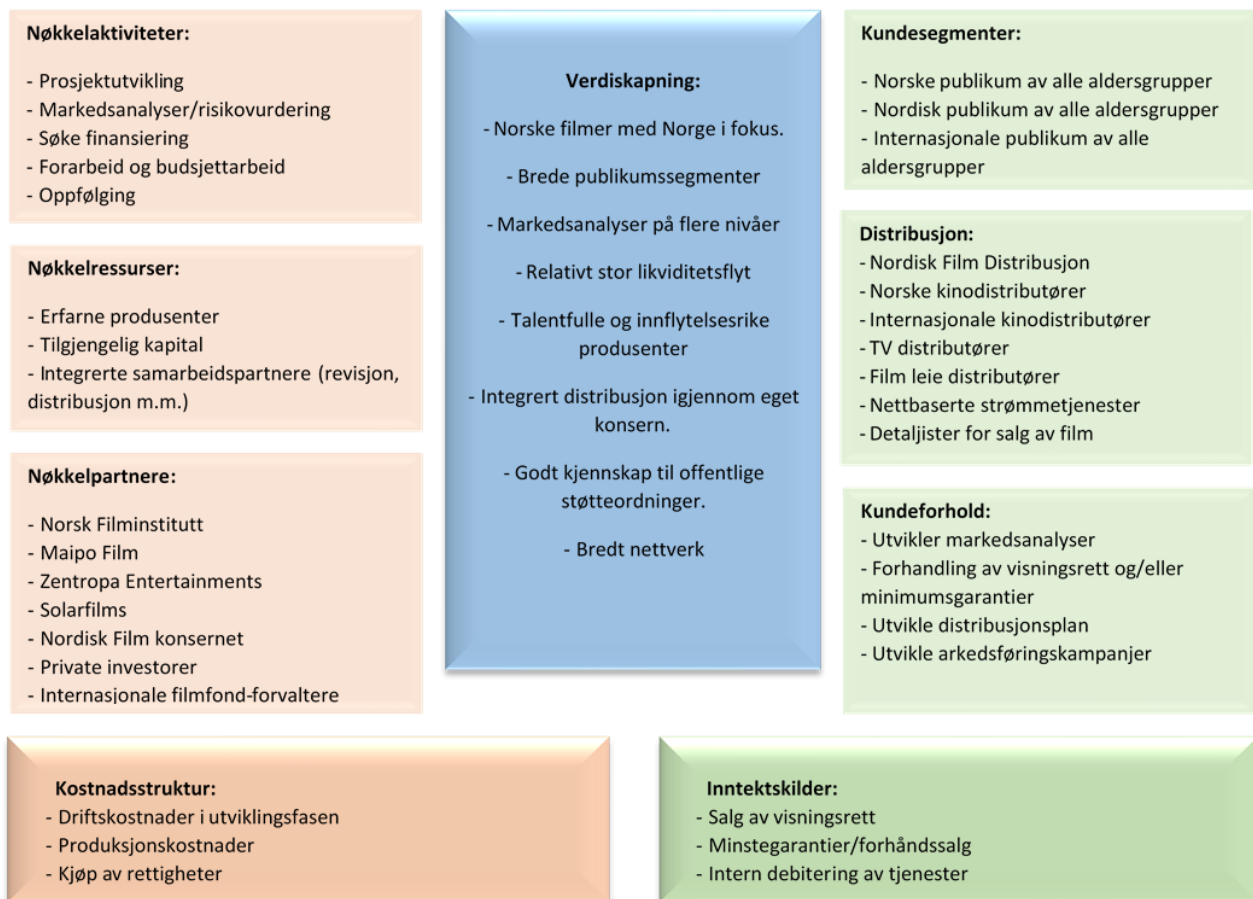
Aage Aaberge er seniorprodusent hos Nordisk og var tidligere daglig leder i produksjonsavdelingen. Aaberge forteller at selskapet hadde lenge hatt et ønske om å innarbeide en ny visjon for en mer selvstendig produksjonsavdeling og ansatte Sveinung Golimo som daglig leder i 2018. Dette sikrer at Aaberge kan fokusere på sitt arbeid som produsent, mens Golimo gjør det administrative strategiske utviklingsarbeidet hva angår avdelingen. Begge har lang erfaring med filmproduksjon i Norge.

1.2.2 Presentasjon av *Kon-Tiki* (2012)

I løpet av perioden vi skal analysere produserte Nordisk den Oscar-nominerte spillefilmen *Kon-Tiki* med Aaberge som hovedprodusent. Det ble den dyreste spillefilmproduksjonen i Norge med et samlet budsjett på 98,7 millioner kroner (NFI, 2012). Produksjonen hadde 22 ulike finansieringskilder i 7 land (Aaberge, Opphavsrettskurs, 2013). Aaberge fortalte i intervju at *Kon-Tiki* mottok totalt 36,5 millioner i tilskudd fra Nordisk Filminstitutt. Filmen fikk også støtte fra de internasjonale fondene Eurimages, Nordisk Film og TV Fond, samt

Svensk- og Dansk filminstitutt. Privat kapital utgjorde ca. 60% av midlene, en stor andel av dette kom fra Berg-Hansen Reisebureau AS. Ifølge IMDB har Kon-Tiki omsatt for ca. 142,7 millioner kroner (regnet med valutakurs for desember 2013). Filmen solgte kinobilletter for ca. 80 millioner kroner i Norge alene (NFI, 2012).

1.3 Forretningsmodell



Figur 1: Forretningsmodell

1.3.1 Verdiskapning, aktiviteter og ressurser

Nordisk har som oppgave å realisere ulike audiovisuelle produksjoner for et vidt publikum, med Norge i fokus. Dette gjør de ved å investere egenkapital men også ved å hente eksternt kapital fra private investorer og fond, blant annet Norsk Filminstitutt. Dette krever et omfattende utviklingsarbeid med detaljerte kalkyler, markedsanalyser, risikovurderinger og en produksjonsplan. Dette utredes nærmere i kapittel 4.2. Produsenten er administrativt, økonomisk og juridisk ansvarlig, samtidig som vedkommende skal planlegge og tilrettelegge for alle som står bak en produksjon, samt løse konflikter og ikke minst binde prosjektet til et publikum (Aaberge, Opphavsrettskurs, 2013).

1.3.2 Nøkkelpartnere

I intervjuet fortalte Aaberge og Golimo at den norske filmbransjen lider av et smalt totalmarked. Norsk filminstitutt, heretter kalt NFI, som representerer Norsk filmpolitikk forvalter et årlig budsjett som reduserer risikoen vesentlig da de ikke krever tilbakebetaling av tilskudd. I gjengjeld er Norsk filmbransje nesten utelukkende avhengig av Instituttet. En produksjon kan motta opp til 35 millioner kroner i totalt tildelt tilskudd fra NFI (Lovdata, 2019). Creative Europe Media og de nordiske filminstituttene er eksempler på andre kilder til finansiering som ikke nødvendigvis krever tilbakebetaling.

Utover dette har Nordisk tette samarbeid internt i konsernet, men også med andre produksjonsselskaper samt distributører og andre private investorer av ulik bakgrunn.

1.3.3 Kundeforhold

Kundene til Nordisk er de ulike distributørene av film i Norden og internasjonalt, blant annet konsernets egne distribusjonsavdeling. Nordisk samarbeider tett med disse gjennom store deler av produksjonsprosessen i form av forhandlinger ved innhenting av finansiering, markedsanalyser og utvikling av markedsføringskampanjer, fortalte Golimo.

1.3.4 Distribusjon og kundesegmenter

Nordisk har en egen distribusjonsavdeling som er ledende for lokal distribusjon i de nordiske landene (Nordisk Film, 2019). Golimo og Aaberge fortalte at filmene Nordisk produserer får som regel god distribusjon i Norden som resultat av dette, men de benytter også eksterne distributører som ulike TV-kanaler og strømmetjenester. Nordisk har fokus på brede publikumssegmenter, først og fremst i Norge og Norden, men har i senere tid jobbet med bredere internasjonale samarbeid.

1.3.5 Inntektskilder

Norske spillefilmprodusenter selger visningsrettigheter til ulike distributører. Disse avtalene kan forhandles frem både før premiere og etter premiere. En høy andel norske filmselskaper har lav eierandel i sine produksjoner og tjener penger på produksjonsaktivitet fremfor avkastning i markedet (Kulturdepartementet, 2015). Ifølge Aaberge og Golimo har Nordisk som strategi å sikre en høy eierandel i egne produksjoner ved å forhandle med investorer og distributører i forkant av produksjon. Selskapet hadde ifølge Aaberge en eierandel i Kon-Tiki

på 49%. Nordisk følger et tilbakebetalingshierarki hvor deres eierandel og eventuelle overskudd kan generere inntekter jf. Kapittel 4.1.

Visningsrett selges på ulike plattformer etter ulike rammeavtaler. Ca. 24 måneder etter premiere blir en produksjon tilgjengelig på gratis TV hvor den vil fortsette å generere «kataloginntekter». Over en lang årrekke har Nordisk Film AS opparbeidet seg en bred katalog som gir en mer stabil inntektsflyt. Det er usikkert hvor stor andel av inntektene som tilfaller Nordisk Film Productions AS.

1.3.6 Kostnadsstruktur

Produksjonskostnadene utgjør størst andel av de totale kostnadene i årsregnskapet. Disse omfatter alle fasene av filmproduksjonen. Før et prosjekt får finansiering til utvikling tar produsent(en) lønn fra selskapets egenkapital. Ved å gjøre dette må det, ifølge Aaberge og Golimo foreligge en viss sikkerhet i at produksjonen får gjennomslag. Disse lønningene og overordnede kostnader til utvikling før finansiering representerer den største risikoen selskapet påtar seg ved en produksjon.

2.0 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere relevant teori rundt regnskapsanalyse, samt spesifisere de nøkkeltall som er relevant for vår analyse. I tillegg skal vi greie ut om SWOT og risikostyring.

2.1 Regnskapsanalyse

Regnskapsanalyse består av vurderinger som vi foretar av en virksomhets økonomiske tilstand og utvikling, på bakgrunn av regnskapsdata. I denne oppgaven ønsker vi å belyse ulike nøkkeltall knyttet til lønnsomhet, finansiering, soliditet og likviditet.

Finansregnskapet skal informere om en bedrifts økonomiske utvikling og finansielle stilling. Utgangspunktet er de aktivitetene som skjer i bedriften og mellom bedriften og dens omgivelser. Regnskapsinformasjon er en naturlig del av informasjonsgrunnet til analytikere. I Norge har vi fem 'regnskapsspråk' samlet i en regnskapslov. Dette forteller regnskapsførerne hva de skal gjøre og brukerne hvordan de kan tolke informasjonen (Langli, 2012, ss. 1-14).

Regnskapsanalysen benytter årsrapporter og den kunnskapen man ellers har, og bearbeider tallene med sikte på å hente ut mer informasjon om selskapet enn den vi får ved å betrakte oppstillingene i årsrapporten. Prestasjonsmåling innebærer at vi analyserer hvordan selskapets utvikling har vært. Verdsetting innebærer at vi skal estimere selskapets reelle egenkapital basert på forventninger om fremtidig kontantstrøm.

Nøkkeltallene sammenlignes gjennom å beregne forholdstall som kan sammenlignes med relevante normtall og/eller med tall fra tidligere perioder.

$$\text{Forholdstall} = \frac{\text{Teller}}{\text{Nevner}}$$

Normtall må komme fra sammenlignbare bedrifter for å være relevante. Regnskapsanalyse deles inn i analyser av lønnsomhet, finansiering, soliditet og likviditet (Langli, 2012, ss. 657-665). På grunn av sterke svingninger avhengig av produksjonstid og premieretidspunkt får vi ikke et pålitelig forholdstall for resultatmål. Dette bekrefter daglig leder, Jostein Ryssevik, fra Ideas2Evidence, som har forsket nærmere på film- og TV-bransjen tidligere, på mail. De

påstår at man bør se på lønnsomheten av enkelte produksjoner isolert, hvilket vi ikke har tilgang til.

2.2 Nøkkeltall

2.2.1 Lønnsomhet

Lønnsomhet handler om bedriftens evne til å tjene penger. Vi finner lønnsomheten ved å beregne forskjellen mellom bedriftens inntekter og kostnader (Langli, 2016, s.685).

Vi vil i det følgende presentere nøkkeltallene vi har valgt å fokusere på, som er totalkapitalrentabiliteten og resultatgraden.

Totalkapitalrentabilitet

Forteller oss hvor stor inntjening bedriften har hatt på sin totalkapital, uavhengig av hvordan denne kapitalen er finansiert. Vi ser altså på hvor stor verdiskapning balansens eiendelsside har generert i løpet av en periode.

$$TKR = \frac{(Ordinært resultat før skatt + finanskostnader) * 100\%}{Gjennomsnittlig totalkapital}$$

For å korrigere for endringer i kapitalbindingen i perioden benytter vi gjennomsnittlig totalkapital (Langli, 2012, ss. 686-701).

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 1 %	1 – 5,99 %	6 – 9,99 %	10 – 15 %	> 15 %

Tabell 1: Veiledende for totalkapitalrentabilitet (hentet fra Forvalt.no)

Resultatgrad

Resultatgraden forteller oss hvor stor prosentandel av hver omsatt krone som tilfaller totalkapitalen. Dette forholdstallet forteller oss noe om hvor god lønnsomheten er, sett i forhold til de totale inntektene (Langli, 2012, s. 698).

$$Resultatgrad = \frac{Ordinært resultat + Finanskostnader * 100\%}{Salgsinntekter}$$

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 0,6 %	1 – 5,99 %	6 – 9,99 %	10 – 15 %	> 15 %

Tabell 2: Veiledende klassifisering for resultatgrad (hentet fra Forvalt.no)

2.2.2 Finansiering

Finansiering tar for seg anskaffelse og anvendelse av kapital til en bedrift. Dette kan skje gjennom egenfinansiering, fremmedfinansiering eller selvfinansiering (SNL, 2014). Altså via å skyte inn kapital, ta opp lån eller bruke bedriftens overskudd. Her har vi valgt å fokusere på finansieringsgrad 1 og finansieringsgrad 2.

Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 beskriver i hvilken grad anleggsmidler er langsiktig finansiert, altså langsiktig gjeld og egenkapital. Dette benyttes for å vurdere hvordan selskapet har finansiert sine eiendeler. Denne bør være lavere enn 1, fordi dette betyr at anleggsmidlene er langsiktig finansiert, samt at noe av omløpsmidler også er langsiktig finansiert. (Langli, 2012, s. 706).

$$\text{Finansieringsgrad 1} = \frac{\text{Anleggsmidler}}{\text{Langsiktig kapital}}$$

2.2.3 Soliditet

Soliditet omfatter bedrifters evne til å tåle tap, et av målene for soliditet som vi har valgt å fokusere på er EK-andelen. Den sier hvor stor andel av et selskaps eiendeler som er finansiert av egenkapital. Høy egenkapitalandel gir god soliditet. Vi vil se nærmere på gjeldsgraden og egenkapitalandelen.

Gjeldsgrad

Forteller hvor mange kroner det er i gjeld per krone i egenkapital. Den viser forholdet mellom kapitalen skaffet fra eksterne kilder og den kapitalen eierne har bundet opp i bedriften. Normalt vil man si at jo mindre dette forholdstallet er, desto bedre er bedriftens soliditet (Langli, 2012, s. 707).

$$\text{Gjeldsgrad} = \frac{\text{Gjeld}}{\text{Egenkapital}}$$

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
> 20	20 – 8	7 – 3	2 – 1	< 1

Tabell 3: Veiledende klassifisering for gjeldsgrad (hentet fra Forvalt.no)

Egenkapitalandel

Viser hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital, og dermed hvor mye verdien av eiendelene kan synke før kreditorenes krav kommer i fare. Desto større dette forholdstallet er, desto bedre er bedriftens soliditet (Langli, 2012, s. 707). Dersom egenkapitalandelen er over 30% regnes dette som bra. 15-30% er middels, mens lavere enn 15% anses som dårlig (Dahl, 2019). Dette er må ses ut ifra risikobildet i bransjen man opererer i og bedriftens art.

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Totalkapital}}$$

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 3 %	3 - 9 %	10 - 17 %	18- 40 %	< 40 %

Tabell 4: Veiledende klassifisering for egenkapitalandel (hentet fra Forvalt.no)

2.2.4 Likviditet

Likviditet er et økonomisk uttrykk på bedriftens betalingsevne. God likviditet vil si at bedriften er i stand til å innfri betalingsforpliktelsene sine. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på likviditetsgrad 1.

Likviditetsgrad 1

Nøkkeltallet beskriver i hvilken grad omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. Denne bør være større enn 2. Omløpsmidler og kortsiktig gjeld gir uttrykk for forventede kontantstrømmer: Omløpsmidlene blir innbetalinger, og kortsiktig gjeld blir til utbetalinger (Langli, 2012, ss. 706-713).

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 0,5	0,5 – 0,99	1 – 1,49	1,5 - 2	> 2

Tabell 5: Veiledende klassifisering for likviditetsgrad 1 (hentet fra Forvalt.no)

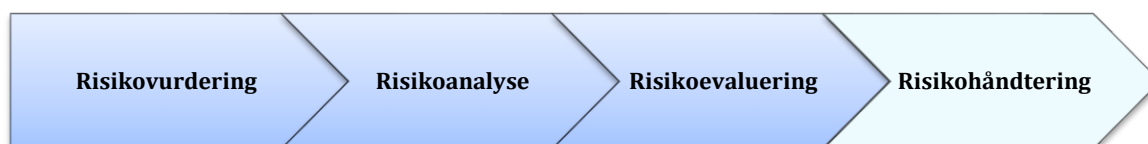
2.3 SWOT

SWOT er en situasjonsanalyse som ser på bedriften både internt og eksternt. Analysen tar for seg bedriftens situasjon i henhold til styrker (strengths), svakheter (weaknesses), muligheter (opportunities) og trusler (threats) (Brudvik, 2019). Den strategiske analysen gir et godt utgangspunkt for å ta beslutninger, samtidig som den viser de styrkene eller mulighetene bedriften bør utnytte, eller hvor de bør forbedre seg.

2.4 Risikostyring

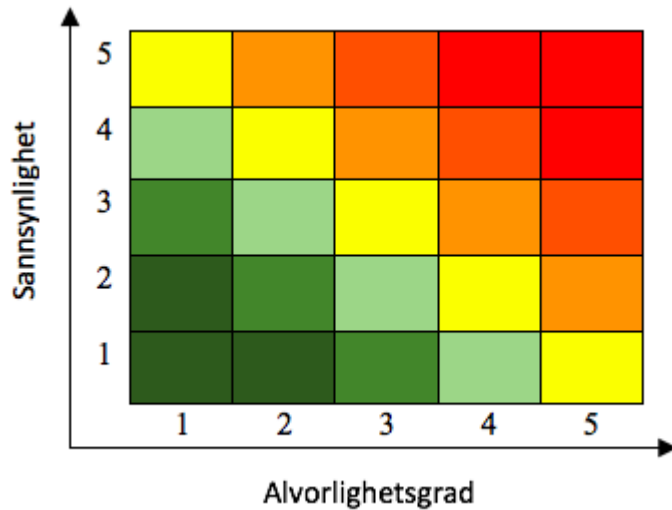
En risiko er en hendelse som kan påføre bedriften negative avvik (Kristoffersen, 2017, s.47). Filmindustrien er preget av høy risiko, da det arbeides med prosjekter som går over lengre perioder, ofte flere år, der inntjening kommer mot slutten av perioden. Det vil derfor være nærliggende å jobbe aktivt med risikostyring for bedriftene som befinner seg i denne bransjen.

Risikostyring blir ofte beskrevet som en prosess i tre steg (Aven, 2016):



Figur 2: Risikostyring

Først forsøker man å identifisere potensielle negative hendelser. Etter man har avdekket risikomomenter, vurderer man hvor sannsynlig det er at hendelsen inntreffer og hvor alvorlig den er. Her vil en risikomatrix være et nyttig hjelpemiddel. En risikomatrix er, som vist i figur 3, en oversiktlig illustrasjon av risiko og deres tilhørende alvorlighetsgrad og sannsynlighet (Nieuwejaar, 2013).



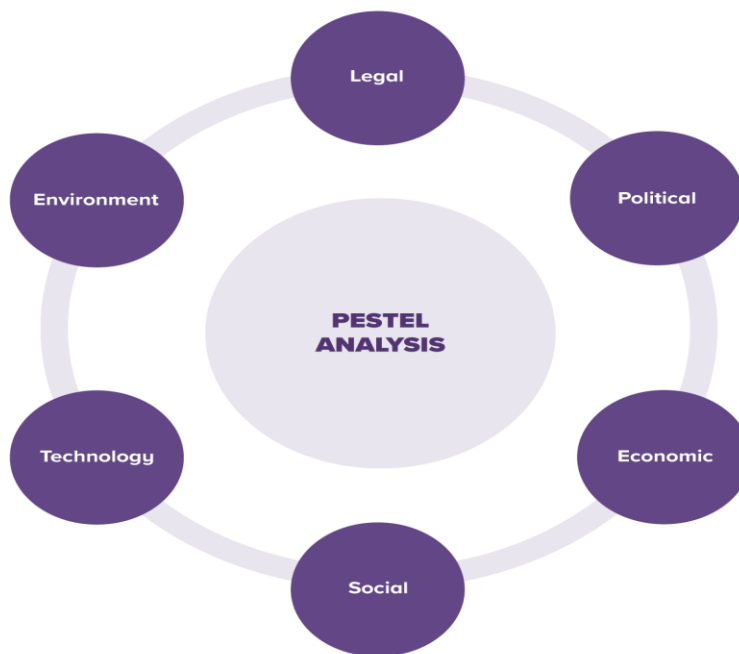
Figur 3: Risikomatrixe

I det tredje og siste steget ønsker man å forutse konsekvensene av at en hendelse inntreffer, og da vil det være nyttig å produsere en følsomhetsanalyse. Her «kartlegger» man konsekvensene av at ulike hendelser inntreffer, og kan på den måten se hvor mye som kan gå galt før bedriften får røde tall. Dette er ikke noe vi kommer til å arbeide med i denne oppgaven.

Til sist forsøker man å anvende den informasjonen man har tilegnet seg. Her overvåker man situasjonen og planlegger hvordan man kan imøtekomme og dermed redusere sjansen for at hendelsen inntreffer, eller hvis det allerede har funnet sted eller er uunngåelig, minimere de skadelige effektene.

2.5 PESTEL

PESTEL er en annen relevant analyse, som går dypere inn på makroforholdene i et marked. Dette er forhold som vil kunne påvirke om Nordisk sine prosjekter lykkes eller ikke. Slike makroforhold er noe man bør identifisere, analysere og ta valg ut i fra, selv om man ikke har ensidig mulighet til å påvirke de. Analysen avdekker informasjon om politiske faktorer, økonomiske faktorer, sosiale faktorer, teknologiske faktorer, juridiske faktorer og miljømessige faktorer (Profesionallacedamy, 2019).



Figur 4: PESTEL modell

3.0 Metode

I dette kapitlet skal vi greie ut om hvordan vi metodisk har gått frem for å samle data som skal belyse problemstillingen vår. Vi begrunner og beskriver valg av undersøkelsesdesign og innsamlingsmetode, og ser på konsekvensene dette har hatt for studiens reliabilitet og validitet.

3.1 Undersøkelsesdesign

Problemstillingen legger grunnlaget for hva slags undersøkelsesdesign som benyttes, og valget av et slikt opplegg vil påvirke undersøkelsens gyldighet. Vår problemstilling er eksplorativ og uklar, som medførte et behov for å hente inn informasjon før man gradvis konkretiserer problemstilling og retning. Derfor valgte vi et intensivt undersøkelsesdesign, som ga oss rikt med kvalitative data.

I denne oppgaven valgte vi å utføre et enkeltcase-studie, der vi gikk i dybden på Nordisk i tidsperioden 2010-2014. Dette undersøkelsesdesignet ga oss dypere forståelse for bedriften og et mer helhetlig bilde av situasjonen avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015, s.89).

3.2 Datainnsamlingsmetode

Etter valget av studietype, måtte vi finne ut hvordan vi skulle samle inn informasjonen vi ønsket. Den kvalitative tilnærmingen er både induktiv og åpen. Gjennom en slik tilnærming er det ønskelig å legge så lite føringer som mulig for den informasjonen som man samler inn, og det er først etter informasjonen er samlet inn man kan begynne å kategorisere informasjonen. Slik kan man få mer ”virkelighetsnær” data. Innsamlingsmetoden vi valgte i vår oppgave var det åpne, individuelle intervjuet, som er den vanligste metoden innenfor kvalitativ metode. Vi intervjuet daglig leder og filmprodusenten av Kon-Tiki, Sveinung Golimo og Aage Aaberge.

En av hovedforskjellene mellom kvalitativ- og kvantitativ metode er grad av prestrukturering, og som sagt vil det være en større grad av åpenhet i en kvalitativ metode. Prestrukturering innebærer at man på forhånd bestemmer seg for enkelte elementer som man skal konsentrere seg spesielt om under intervjuet. Dette vil gjøre at dataene ikke blir like komplekse og umulige å analysere, som de ville blitt uten noen form for strukturering. Det er mulig å ha

ulik grad av prestrukturering, men det er som regel nyttig å utarbeide en intervjuguide så man belyser elementene man ønsker.

Vi startet utformingen av intervjuguiden med at vi skrev ned alt av relevante spørsmål vi kom på, før vi senere omformulerte de spørsmålene vi ble enige om. Via internett fant vi informasjon om budsjettet til Kon-Tiki og mer informasjon om hvem vi skulle intervjuet, slik at vi var mer forberedt til selve intervjuet. Vi startet med enkle, generelle spørsmål knyttet til hvem intervjuobjektene var og hvilke roller de hadde. Dette for å skape en rolig og avslappet atmosfære. Deretter valgte vi å bevege oss over til generell prosjektplanlegging, for å få en dypere forståelse for prosjektenes livsløp. Vi synes det var greit å starte med noe som ikke var for privat eller “personlig” for bedriften. Økonomiske spørsmål trakk vi inn etter de innledende og prosjektrelaterte spørsmålene, før vi rundet av med Kon-Tiki og et åpent spørsmål knyttet til om det var noe mer de ønsket å tilføye. Se vedlagt intervjuguide.

Det finnes flere ulike intervju typer, blant annet over telefon, gjennom chat, over e-post og ansikt til ansikt. Vi valgte et ansikt-til-ansikt intervju, fordi vi anså det som enklere for intervjuobjektene å greie ut om spørsmålene vi hadde, muntlig, enn det ville vært dersom de måtte formulere det skriftlig gjennom for eksempel en e-post til oss. I tillegg til at vi ønsket å etablere tillit og åpenhet i samtalen, for å få så utfyllende og korrekte svar som mulig. Det var også enklere for oss som skulle intervju og ha kontroll over intervjusituasjonen og være klar over hvis distraksjoner skulle oppstå under intervjuet. Slik at vi var oppmerksom på hvis det var enkelte feilkilder vi måtte ta høyde for under analysen av svarene til intervjuobjektene. En mulig svak side ved en slik intervju type er at den kan være ressurskrevende fordi den er synkron, altså intervjuer må være til stede under intervjuet. Dette opplevde vi, fordi Nordisk Production AS har hovedkontor i Oslo, og to av oss måtte fly ned til dit for å gjennomføre intervjuet.

En faktor man må ta stilling til ved en slik intervju type er hvor intervjuet skal foretas. Intervjuet ble foretatt på arbeidsplassen til intervjuobjektene. Intervjuobjektene hadde booket et møterom der vi gjennomførte intervjuet. En slik kontekst å gjennomføre intervjuet på blir kalt et naturlig sted, fordi omgivelsene er kjent og trygt for intervjuobjektene. Et slikt naturlig sted håpet vi ville hjelpe intervjuobjektene til å svare oppriktig, og gjøre de mer avslappet i situasjonen. Vi var klar over at eventuelle distraksjoner kunne oppstå under intervjuet fordi vi befant oss på arbeidsplassen til intervjuobjektene. Intervjuobjektene ble ringt opp flere ganger

rett før intervjuet var ferdig, da de skulle videre på andre møter. Dette kan ha gjort at intervjuobjektene stresset med å besvare spørsmålene. Likevel forble de i intervjuet selv etter tidspunktet de sa de måtte dra videre, som tydet på at de ønsket å gi så grundige svar som mulig.

Ved et personlig, individuelt intervju må man vurdere om intervjuet skal tas opp eller ikke. Vi valgte å ta opp intervjuet, og begynte intervjuet med å spørre intervjuobjektene om de var komfortable med dette, og de svarte at det gikk helt fint. Det kan oppstå problemer ved å ta notater hele veien fordi man ofte vil ha øyekontakt, lydopptak minimerer dette problemet. I tillegg var kun to av fire personer i gruppen tilstede under intervjuet, så ved å ta opp intervjuet fikk vi delt den eksakte informasjonen som ble innhentet. En negativ side ved å ta opp et intervju er at det er lett for intervjueren å ta for lite notater slik at det blir vanskelig å finne fram i lydopptaket i ettertid. De to som intervjuet valgte å fordele oppgavene slik at en stilte spørsmålene og skapte med det god kontakt med intervjuobjektene, gjennom god øyekontakt, og positivt og engasjert kroppsspråk, mens den andre tok notater.

Et intervju bør generelt vare et sted fra en time til en og en halv time, men dette vil selvfølgelig variere mye ut ifra blant annet hvem som intervjues. Vårt intervju varte i en time og førti minutter. Vi burde ha holdt intervjuet litt kortere da intervjuobjektene ble distraherete mot slutten, men vi fikk likevel gode svar (Jacobsen, 2015).

Vi har fått innvilget innsyn i ulike dokumenter tilknyttet Nordisk sin kommunikasjon med NFI angående produksjonen av Kon-Tiki. Noe informasjon stammer også fra korrespondanse over E-post med fagekspertene.

Oppgaven henter mye informasjon fra Kulturdepartementets stortingsmelding nr. 30 om norsk filmpolitikk. Norsk Film & Kino sine årsrapporter og publikumsundersøkelse, samt NFI sine rapporter er benyttet.

3.3 Regnskapstall

Årsregnskapet regnes som pålitelig sekundærdata. Vi kjøpte årsregnskap med årsberetning og noter for hvert år i perioden 2010 til 2014, fra Brønnøysundregisteret. Det var vanskelig å finne forholdstall for bransjen. For å kunne vurdere en bedrifts presentasjoner mot andre i

bransjen må man først beregne eller identifisere relevante forholdstall. Disse er tall som er sammenlignbare mellom ulike selskaper, da absolutte tall ikke gir analysemuligheter. Vi forsøkte først å se om det fantes noen normtall i filmbransjen vi kunne benytte for å måle Nordisk opp imot, men fant raskt ut at dette dessverre ikke var tilfellet. Da måtte vi være litt mer kreative. Vi samlet inn regnskapstall fra fem ulike bedrifter som vi mener er sammenlignbare med Nordisk basert på prosjekt, status og publikumsoppslutning. Disse fem er som følger: Paradox film 1 AS, Maipo Film AS, Fantefilm AS, 4½ Film AS og Filmkameratene AS (Vedlegg 2).

Etter innhenting av tall fra proff.no regnet vi ut gjennomsnittlige nøkkeltall for perioden 2010-2014. Vi har kontrollert for ekstremverdier, og valgte å ekskludere de tallene som oversteg den dobbelte verdi av de generelle tendensene. Det var for enkelte bedrifter «ekstremår», og vi måtte derfor ekskludere et helt år for 4½ Film AS.

Paradox Film 1 AS hadde dessuten ingen tall for perioden 2010-2011. Deretter summerte vi de relevante nøkkeltallene for samtlige bedrifter, inkludert Nordisk, og delte på antall bedrifter.

Det var generelt en del ekstremverdier blant vår data. Dette i tillegg til at vi fant få bedrifter å arbeide med i utgangspunktet kan ta noe av meningen vekk fra tallene våre. I det store å hele kan en sammenligning av nøkkeltall være unyttig i en såpass variert bransje med et helt spekter av særegne bedrifter, der tendenser virker fraværende.

3.4 Validitet og reliabilitet

Valg av undersøkelsesdesign og innsamlingsmetode kan påvirke både validitet (gyldighet) og reliabilitet (Jacobsen, 2015, s.227-246).

Validitet forteller hvorvidt vi måler det vi ønsker å måle. Her kan vi først gå inn på intern gyldighet, der det stilles spørsmål om resultatene vi har funnet oppfattes som riktige. Et viktig moment er om dataen som ble samlet inn under intervjuet med Golimo og Aaberge gjenspeiler virkeligheten. Fordi de begge er høyt anerkjente mennesker med mange års erfaring i filmbransjen, og har svært sentrale roller i Nordisk, finnes det ingen særlig grunn til at de skal ha unnlatt å fortelle eller ikke har full forståelse for den faktiske virkeligheten.

Et annet moment er om vi har fått tak i de riktige kildene og om disse kildene gir riktig informasjon. Som tidligere nevnt var Aage Aaberge produsent for Kon-Tiki og er ansatt som produsent i Nordisk, og Sveinung Golimo er daglig leder i Nordisk. Fordi det kun er 6 ansatte i Nordisk, og Aaberge og Golimo er to sentrale personer i selskapet har de trolig en god totaloversikt over selskapet og bransjen. Likevel kan man sette spørsmål ved om vi kunne fått enda mer presis informasjon om den økonomiske utviklingen og den økonomiske styringen i selskapet fra en person som har hovedansvaret for økonomien.

Det som også påvirker den interne gyldigheten er når i undersøkelsesprosessen man samler inn data. Vår innsamling av kvalitativ data var på et tidlig stadium i prosessen der vi ikke hadde klart for oss de enkelte elementene vi ønsket informasjon om, men det gjorde oss åpne for eventuelle nye momenter som kunne dukke opp under intervjuet. Dette kan ha svekket den interne gyldigheten for vår innsamling av data, da gyldigheten ville vært bedre om vi hadde klarere for oss hvilke momenter vi var ute etter.

Ekstern gyldighet omfatter til hvilken grad funnene kan generaliseres til andre selskaper. Fordi vi bare har sett på Nordisk, og ikke sammenlignet med andre bedrifter, er våre funn noe som ikke kan generaliseres. Verken teoretisk eller statistisk generalisering er mulig i våre undersøkelser.

Metoden for å samle inn data vil også påvirke undersøkelsens reliabilitet. Reliabilitet handler om vi kan stole på opplysningene som har kommet frem under undersøkelsen. Ved gjennomføring av et individuelt intervju kan både intervjueffekten og konteksteffekten spille inn. En intervjueffekt vil omhandle om intervjueren som er tilstede har skapt spesielle resultater. Som intervjuere hadde vi gjort gode forberedelser og hadde dermed generell kjennskap til temaet før intervjuet, noe som muligens bidro til at intervjuobjektene slapp å bruke masse tid på å forklare enkle ting. Vi var oppmerksomme på vår opptreden under intervjuet og tilpasset oss etter hvordan intervjuobjektene oppførte seg.

Det kan også trekkes fram at konteksten kan ha hatt effekt på resultatene vi oppnådde. På slutten av intervjuet, som nevnt tidligere, ble Aaberge og Golimo ringt opp og påminnet om at de skulle videre om kort tid. Dette kan ha forårsaket noe stress hos intervjuobjektene, men etter våre observasjoner ble ikke informasjonen vi var ute etter kortet ned på, selv om tiden ble knapp.

Det er derfor, etter våre observasjoner, minimalt av intervju effekt og kontekst effekt som kan ha påvirket opplysningene som kom fram under undersøkelsen. Ut ifra det vi har drøftet er det ingen påfallende svakheter som tyder på at undersøkelsen har svak validitet (gyldighet) eller reliabilitet.

4.0 Empiri

I empiridelen skal vi presentere tilbakebetalingshierarki for spillefilm og en generalisert tidslinje for gjennomføring av prosjekt.

4.1 Tilbakebetalingshierarkiet for spillefilm

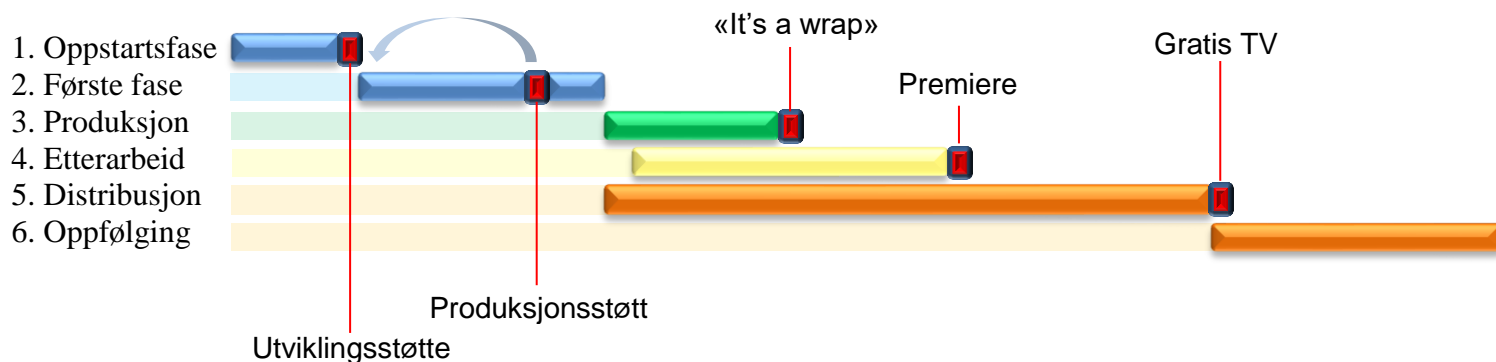


Figur 5: Tilbakebetalingshierarki

Etter filmen er ferdigstilt genereres ikke lenger produksjonskostnader. Nå skal filmen lanseres og utgiftene tilknyttet dette må naturligvis betales først. Arve Figenschow som er produksjonsrådgiver hos NFI forklarer via mail at Minimumsgaranti (MG) er et forhåndssalg av visningsrett produsenten gjør til en distributør før produksjonsstart som en del av finansieringen. Distributørens vurdering av publikumspotensial ligger til grunn for størrelsen på investeringen og er en risiko på hans side. MG står først i hierarkiet. Kon-Tiki mottok en MG på 11,5 millioner fra Nordisk Film Distribusjon AS.

Private investorer i filmbransjen består i hovedsak av distributører, film-fond og individer med spesiell interesse enten av film eller prosjektets natur forteller Aaberge i intervju. Det er spesielt de siste som ikke regner med å tjene inn sine investeringer da filmproduksjon isolert sett ikke er spesielt lønnsomt. Golimo forklarer at Nordisk ofte har investert privat kapital i egne produksjoner som befinner seg sammen med de andre private investorene i hierarkiet. Avkastning på privat kapital vil variere etter avtale, men ligger i snitt på 30% i spillefilmbransjen. Etter eventuell avkastning er utbetalt skal rettighetshavere, som er de med rett på deler av en produksjons innhold (som manus, musikk e.l.) få royalty etter avtale. Produsenten ligger parallelt med rettighetshaverne hva gjelder overskudd utover avkastningskrav.

4.2 Tidslinje



1. I oppstartsfasen får selskapet et prosjekt i hendene. Grad av bearbeidelse varierer stort. Noen ganger får de ferdige eller fragmenterte manus, mens andre ganger får de bare en ide. Videre jobber de sammen med vedkommende for å bearbeide ide/manus og klargjøre for å søke utviklingsstøtte. Utover dette må det gjøres tung risikovurdering og foreligge gode argumenter for hvorfor prosjektet skal gjennomføres. Lønnsomhet er ikke det eneste kriteriet. Denne fasen leder til at filmen mottar utviklingsstøtte av NFI e.l. i de fleste tilfeller.

3. Produksjonen omfatter hele opptaksperioden. Administrasjonsgruppen er den samme, men arbeidsoppgavene skifter natur fra utvikling til oppfølging. Hyppig rapportering og kostnadskontroll er essensielt. Dette er (som regel) den dyreste fasen.

5. Distribusjon er kinovisning både i Norge og utlandet. Det kan også være visning på andre plattformer, men det foreligger ofte periodiserte visningsrettigheter hvor kino kommer før betalbare TV-kanaler, kjøp/leie og nett-TV.

2. I «Første fase» fortsetter markedsanalysene og man bearbeider omfattende kalkyle og produksjonsplan. De ulike stillingene innhentes og blir iverksatt. Det skal (som regel) foreligge manus, kalkyle, finansierings- og fremdriftsplan samt markedsplan før man kan motta produksjonsstøtte. Dersom man ikke mottar dette, må man gå tilbake og evt. bearbeide ideen videre eller avslutte prosjektet. Mottatt produksjonsstøtte kalles «green light» og

4. Etterarbeidet består av å klippe filmen, logging og oppsyn av lyd og bilde. Arbeidet begynner underveis i opptakene. Det utvikles flere utkast og det foreligger en fremdriftsplan. Kostnadskontroll er viktig også her. Etter klippen er låst skal den farge korrigeres. Deretter skal lyd, grafikk og digitale effekter ferdigstilles før ferdigstilling.

6. Etter ca. 24 måneder vises filmen på gratis TV. Oppfølging er videre salg av visningsrett og det administrative arbeidet som følger av det. Aaberge omtaler dette som filmens andre liv.

Figur 6: Tidslinje for produksjoner hos Nordisk

4.3 Oversikt over finansieringen av Kon-Tiki

Oversikt over finansieringen av Kon-Tiki*		
Utvikling- og produksjonstilskudd	NFI	18,000,000
Utviklingstilskudd	Creative Europe Media	Ca. 1,170,000
Produksjonstilskudd	Eurimages	3,896,000
Produksjonstilskudd	Nordisk Film og TV Fond	3,000,000
Produksjonstilskudd	Danske Filminstitut	Ca. 1,250,000
Produksjonstilskudd	Andre offentlige investorer	Ca. 10,650,000
Egenkapital	Nordisk Film Productions	Ca. 10,500,000
Produksjonstilskudd	Andre private investorer	Ca. 31,800,000
Minstegaranti	TV-kanaler	1,400,000
Minstegaranti	Nordisk Film Distribusjon	11,500,000
Lanseringstilskudd	NFI	2,035,000
Lanseringstilskudd	Nordisk Film Distribusjon	4,519,400
TV2 Norge	TV 2 Norge	500,000
NRK Dokumentarfilm	NRK Dokumentarfilm	125,000
Etterhåndstilskudd	NFI	Ca. 15,500,000

*Noen av tallene er estimater og kan medføre uriktighet

Tabell 6: Oversikt over finansieringen av Kon-Tiki

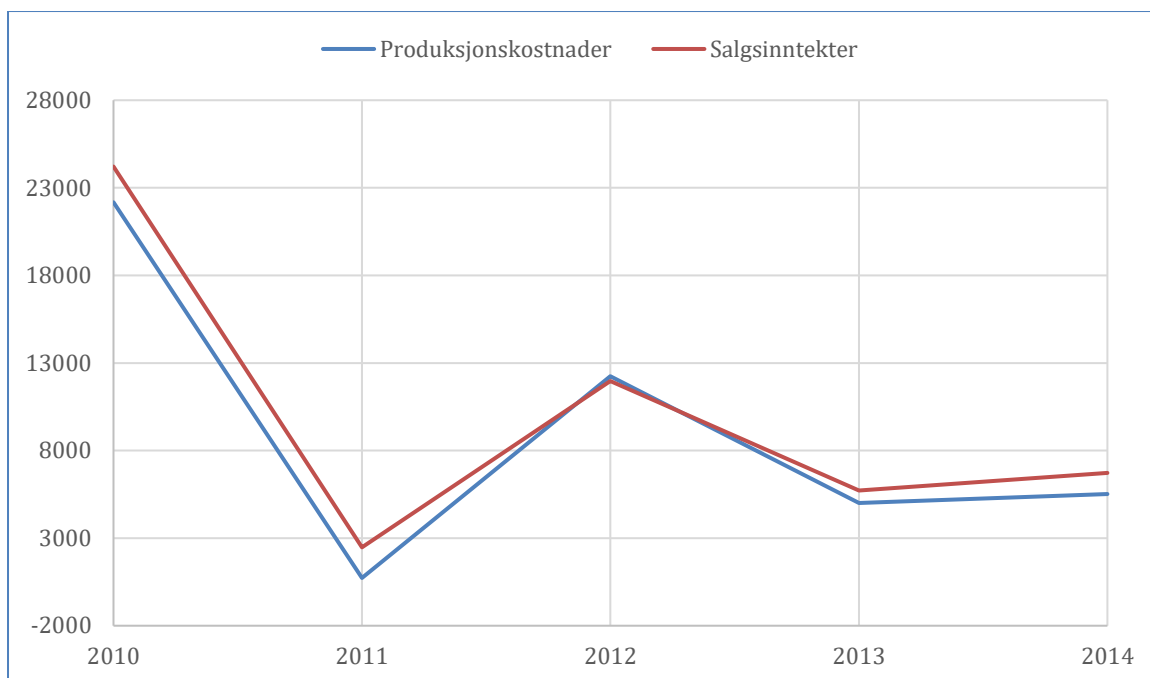
5.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi starte med å presentere inntekter, kostnader og driftsresultat, samt nøkkeltall. Deretter går vi over på finansieringen og en avsluttende SWOT analyse av Nordisk.

5.1 Presentasjon av inntekter, kostnader og driftsresultat

I dette kapitlet skal vi se nærmere på inntektene, kostnadene og driftsresultatet til Nordisk i perioden 2010 til og med 2014. Analysen er tett knyttet til produksjonen av Kon-Tiki som hadde premiere i august 2012. I intervju forklarer Golimo og Aaberge at årsregnskapet for analyseperioden er svært innviklet og avviker fra normal drift fra og med 2015. Grunnet flere sammenslåinger, endring av formål og kompliserte konsernprinsipper vil ikke analysen tilby en høy grad av validitet.

Kon-Tiki hadde et budsjett på 98,7 millioner kroner og ble lansert i august 2012. Filmen omsatte for omtrent 79,7 millioner kroner fra kinobilletter i Norge alene samme år (NFI, 2012). Dette reflekteres ikke i regnskapet til Nordisk og det er vanskelig å konkludere hva som forårsaker dette.



Figur 7: Salgsinntekter og produksjonskostnader for 2010-2014

5.1.1 Salgsinntekt

De viktigste inntektene er naturlig nok salgsinntektene, som stammer fra inntektsføring av visningsrett (i hovedsak fra Kon-Tiki) samt løpende royalty-inntekter og kataloginntekter fra eldre filmer.

Kon-Tiki ble en relativt stor suksess med over 880 000 kinobesøk i Norge, hvilket akkumulerte billettinntekter på ca. Kr. 79,6 millioner i 2012 (NFI, 2012). Salgsinntekter øker med ca. 483% fra 2011, men likevel er det vanskelig å tyde salgsinntektene i årsregnskapet. I 2010 hadde selskapet premiere på to filmer med til sammen 21,3 millioner i kinoinntekter. Kon-Tiki har ca. 3,7 ganger så høye kinoinntekter (i Norge) i 2012, men samtidig er salgsinntekter i regnskapet 49% lavere i 2012 sammenlignet med 2010. Derfor kan vi ikke trekke en sammenheng mellom antall solgte billetter og regnskapsførte salgsinntekter. Vi kan anta at tilbakebetalingshierarkiet var svært forskjellig for disse prosjektene jf. Kapittel 4.1.

Tittel	Kinobesøk det året	Andel av totalt besøk	Salgsinntekt per kinobillett
<i>Pelle Politibil (2010)</i>	120 720	38,94%	78,12
<i>Olsenbanden jr. (2010)</i>	189 264	61,06%	78,12
<i>Kon-Tiki (2012)</i>	881 941	100%	1,35

Tabell 7: Kinobesøk og salgsinntekter for filmene *Pelle Politibil*, *Olsenbanden jr.* og *Kon-Tiki*

Som nevnt i delkapittel 1.3.5 tjener mange norske filmprodusenter mer på selve produksjonsaktiviteten enn suksessen en film har i markedet. Dette gjenspeiles i salgsinntektene til Nordisk i perioden. I 2011 blir Kon-Tiki produsert og selskapet har ingen premierer på andre prosjekter. Golimo understreket derimot per intervju at Nordisk skal generere overskudd og at de ønsker høy eierandel i egne produksjoner. Overskuddet fra en film resultatføres som regel i lang tid etter premieren ifølge Aaberge.

Det er verdt å legge merke til at Kon-Tiki var den dyreste produksjonen i Norge i sin tid (Dagbladet, 2012). Aaberge er usikker på hva som skyldes de relativt lave salgsinntektene i 2012. DVD og Blu-ray salget svikter i perioden 2008 til 2013 (Kulturdepartementet, 2015). Aaberge produserte filmer både før og etter det han mener var DVD-markedets kollaps. Nordisk mistet omtrent fem millioner i omsetning, men Kon-Tiki klarte å selge 300 000 DVD-er i 2012 grunnet størrelsen på filmen og en relativt intens kampanje rundt julen.

I 2013 og 2014 fortsetter Kon-Tiki å generere inntekter på salg av visningsrett ifølge årsberetningene, samt royalties fra tidligere prosjekter. Kataloginntektene begynner å minke i 2012 og denne trenden fortsetter ut perioden.

5.1.2 Produksjonskostnader

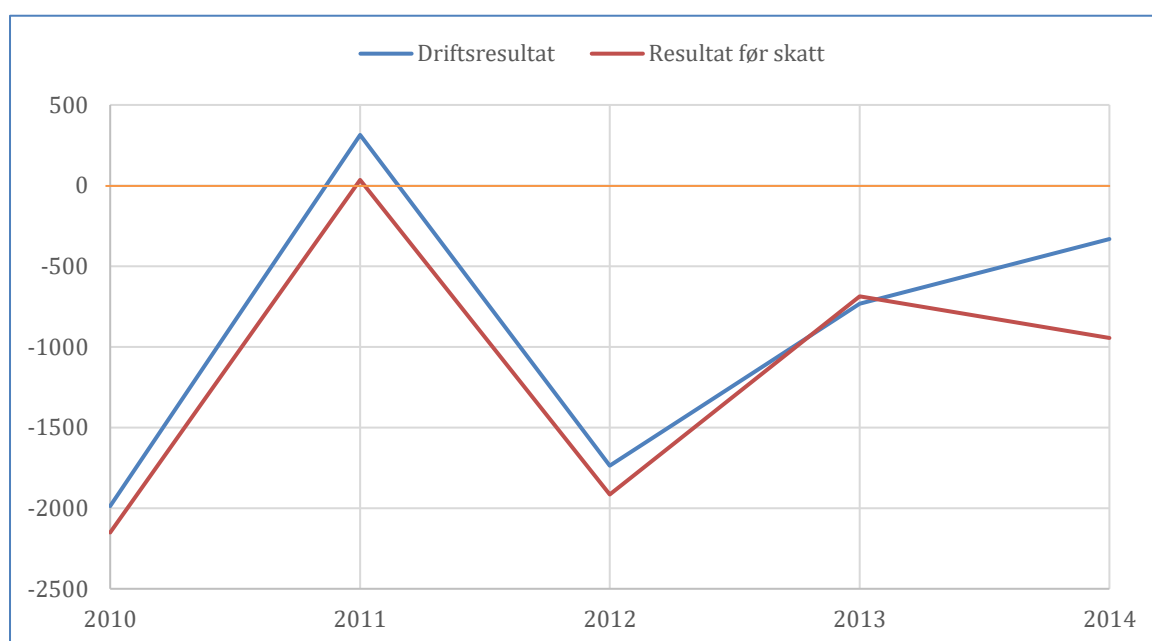
Selskapets viktigste kostnader er produksjonskostnader, bestående av en rekke ulike poster (jf. Budsjett Kon-Tiki). Dette er alt fra utvikling, opptak og etterarbeid som kan tilknyttes et prosjekt. Prosjektkostnader sammenstilles med inntekter fra kino, DVD og «Video On Demand». Prosjektkostnader resultatføres netto etter ekstern finansiering og klassifiseres som varekostnad. Disse kostnadene har aktiveringsplikt. Totale, påløpte kostnader føres i balansen som produksjonskostnader mens finansiering føres som kortsiktig gjeld. Aktivering er svært skjønnsmessig, og andelen av kostnadene som aktiveres vil avhenge av ledelsens forventninger om fremtidig inntjening, hvilket gjør de vanskelige å etterprøve (Langli, 2012, s. 679). Prosjektkostnader resultatføres netto etter ekstern finansiering og klassifiseres som varekostnad (Nordisk Film Egmont, 2014).

Utviklingen av Kon-Tiki begynte i august 2009 og akkumulerte totale produksjonskostnader på rundt 71 millioner kroner i regnskapet i 2011 som ble balanseført som et omløpsmiddel fortløpende. Filmen hadde premiere i 2012. Finansieringen ble fratrukket brutto produksjonskostnader og periodisert. Filmen fortsetter å akkumulere noen kostnader ut

perioden forbundet med distribusjon. Følgelig gjelder samme aktiveringsprinsipp for de to filmene som hadde premiere i 2010. De gir også inntekter i årene etter premiere, men vesentlig mindre enn Kon-Tiki (Nordisk Film Egmont, 2011).

5.1.3 Driftsresultat

Driftsresultatet viser lønnsomheten av driften før virkningen av finansieringen. Vi ser en trend i driftsresultatet ved at de dårligste resultatene kommer fra årene hvor prosjektene blir lansert. Dette følger av at aktiverte kostnader skal kostnadsføres ved lansering og filmene generelt går med underskudd i regnskapet til Nordisk. Hvorvidt filmene regnes å gå med underskudd totalt sett er uklart ettersom Nordisk er del av et større konsern.



Figur 8: Graf av driftsresultat og resultat før skatt for perioden 2010 til 2014

5.2 Presentasjon av nøkkeltall

Under dette kapittelet skal vi analysere nøkkeltallene som ble presentert i kapittel 2.2.

5.2.1 Lønnsomhet

I dette kapittelet skal vi, i henhold til kapittel 2.2.1 foreta analyser av totalkapitalrentabilitet og resultatgrad. Fra stortingets melding om norsk filmpolitikk av 2015 har vi at over halvparten av spillefilmprodusentene går med underskudd hvert år (med unntak av 2011), men det er sterk variasjon ut ifra størrelse på selskap. Jf. Kapittel 2.1 vil vi ikke sammenligne resultatmål med forholdstall.

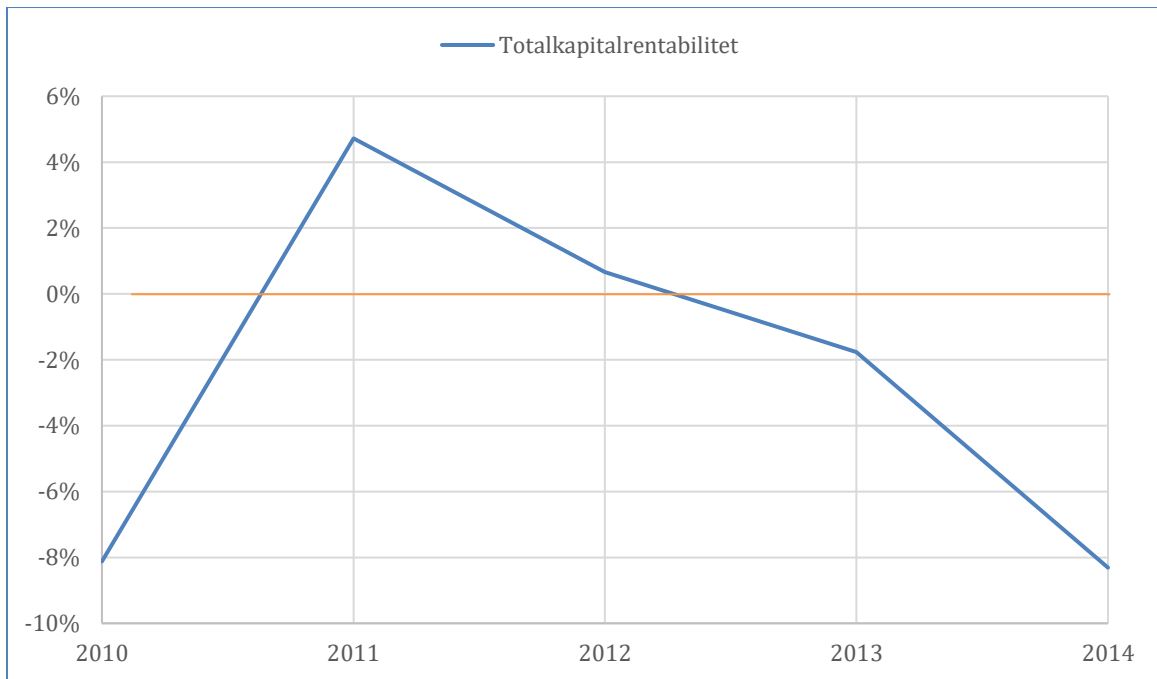
Aaberge forklarer at lønnsomheten fra et enkelt prosjekt vil vise seg i regnskapet lenge etter premiere. Dette kommer av tidsbestemte avtaler omkring visningsrett der vanlig praksis er at produsenten får utbetalt største andel av inntektene etter visningsretten er utløpt. Nordisk hadde en eierandel på ca. 49% ved premieren av Kon-Tiki og Aaberge husker et samlet avkastningskrav på 22%. Andelen privat kapital av produksjonsbudsjettet på 92 millioner var 60%. Dette tilsvarer en samlet avkastning på ca. 33 millioner kroner. Disse tallene reflekteres ikke i årsregnskapet, hvilket Golimo og Aaberge mente er et resultat av at selskapet ikke ble utnyttet til kontinuerlig drift i perioden. En del av vurderingen Nordisk gjør forut en produksjon er også hvilken omsetning produksjonen vil generere andre steder i konsernet fortalte Aaberge. Det forekommer at Nordisk Film Distribusjon AS får større marginer enn Nordisk Film Productions AS på egne produksjoner, hvilket kan gi skjeve resultatmål.

Totalkapitalrentabilitet

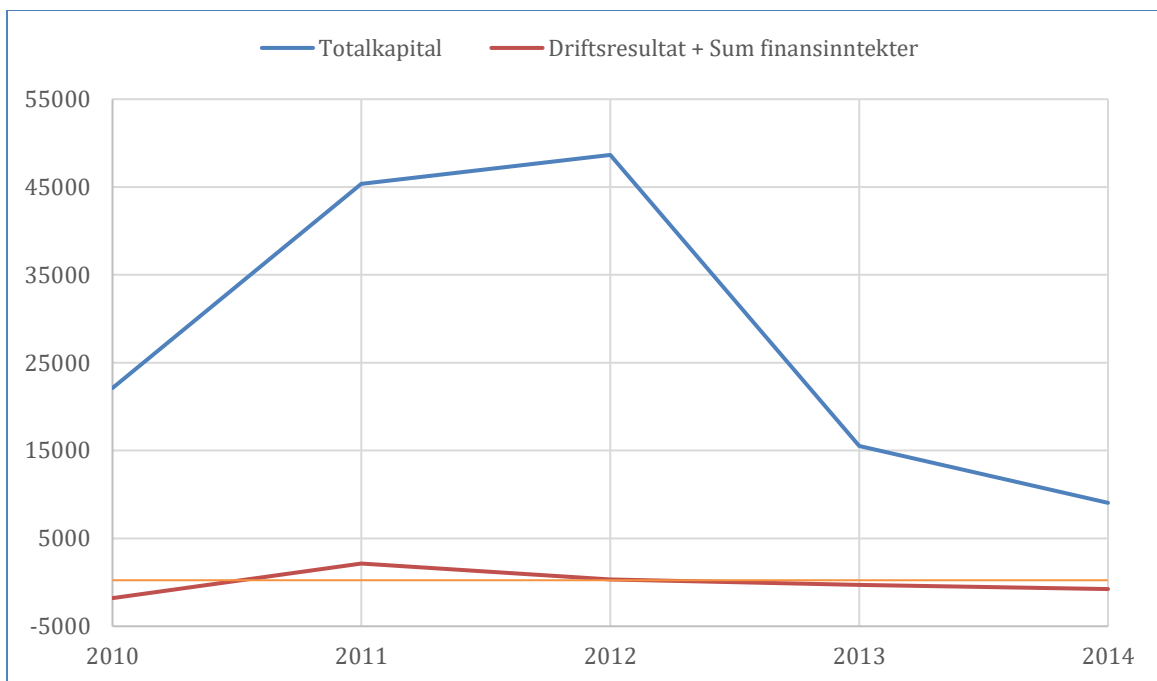
Totalkapitalrentabiliteten opplever en kraftig økning i starten av perioden fra -8,12% i 2010 til 4,72% i 2011. Deretter synker totalkapitalrentabiliteten gjennom resten av perioden med gjennomsnittlig 3,26 prosentpoeng per år ned til -8,31% i 2014. I følge forvalt.no er 1-5,99% «Svak», mens <1% er ikke tilfredsstillende. Altså er ikke totalkapitalrentabiliteten tilfredsstillende i perioden (Proff, 2019).

Utviklingen i den gjennomsnittlige totalkapitalen har en klar sammenheng med produksjonen av Kon-Tiki, som er den eneste produksjonen i perioden. En økning på 120% fra 2010 til 2012 etterfulgt av en nedgang på 81,4% til 2014. Driftsresultatet øker fra kr. -1 987 000 i 2010 til kr. 314 000 i 2011. I 2012 synker driftsresultatet igjen, ned til kr. -1 736 000 og forbedrer seg i gjennomsnitt med kr. 702 000 ut perioden.

Av dette ser vi at både resultat før skatt og totalkapital varierer mye i perioden. Endringen i totalkapitalen skjer i årene der en film blir tilvirket, ettersom kostnadene blir aktivert og balanseføres som varelager. Driftsresultatet er på sitt dårligste ved premiere, da de balanseførte kostnadene blir sammenstilt med inntektene. Dette fører til at totalkapitalrentabiliteten er på sitt beste i 2011, hvilket er året hvor Kon-Tiki blir produsert, ettersom kostnadene ikke påvirker driftsresultatet, samtidig som selskapet henter inn royalty-inntekter på eldre prosjekter.



Figur 9: Graf for totalkapitalrentabiliteten for 2010-2014

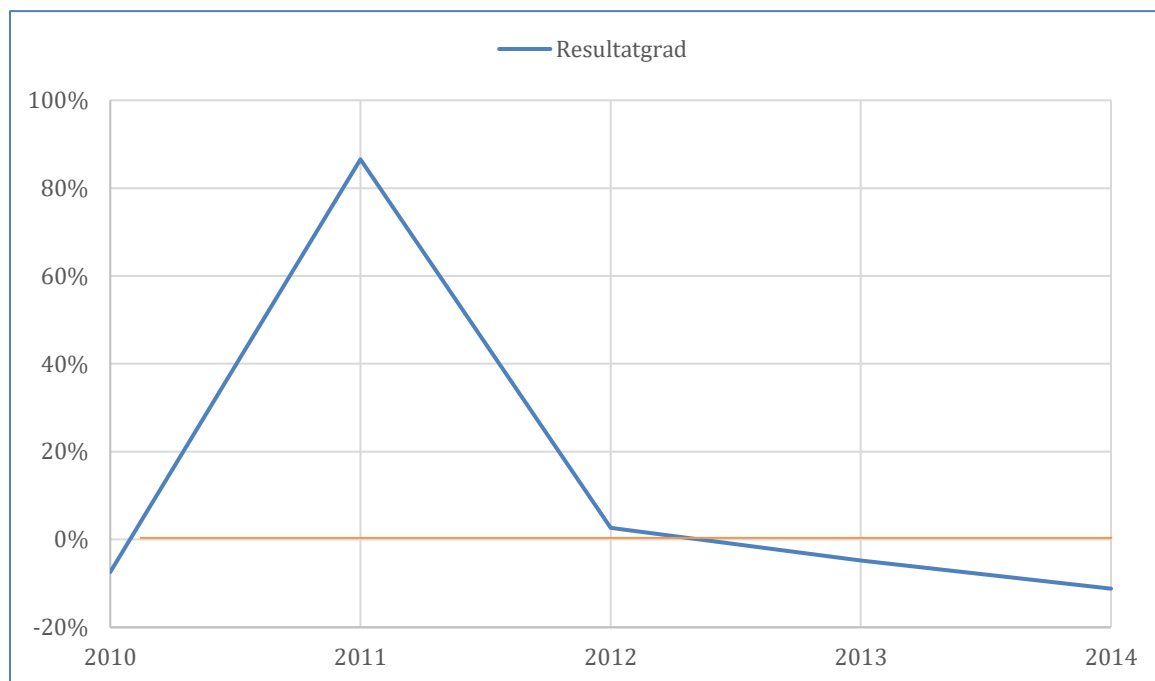


Figur 10: Graf for totalkapital og driftsresultat + sum finansinntekter for 2010-2014

Resultatgraden

Resultatgraden opplever en sterk økning med 94 prosentpoeng fra 2010 til 2011, men synker med 83,9 prosentpoeng året etter. I 2011 er salgsinntektene på sitt laveste i perioden med kun kr 2 475 000. Det er det eneste året med positivt driftsresultat på kr. 314 000. Sum finansinntekter er også relativt høyt på kr. 1 828 000. Driftsinntektene er på sitt laveste i 2011 med kr. 2 475 000. Dette bidrar til et stort positivt avvik i resultatgraden dette året, men den synker tilbake i 2012 og er stabilt lav ut perioden.

Samtlige regnskapsposter varierer mye i perioden. Som forklart tidligere ser vi en sammenheng mellom salgsinntekter, driftsresultat og premiere av produksjoner, men sum finansinntektene svinger ikke i takt. I 2010 har selskapet 2 premierer, men også sine laveste finansinntekter i perioden. Vi ser en kraftig økning med kr. 1 637 000 fra 2010 til 2011. De øker deretter til 2 056 000 i 2012, før de stuper ned til kr. 457 000 i 2013.



Figur 11: Graf for resultatgrad for 2010-2014

5.2.2 Finansiering

I henhold til kapittel 2.2.2 skal vi i dette kapittelet foreta en analyse av finansieringsgrad 1.

Finansieringsgrad 1

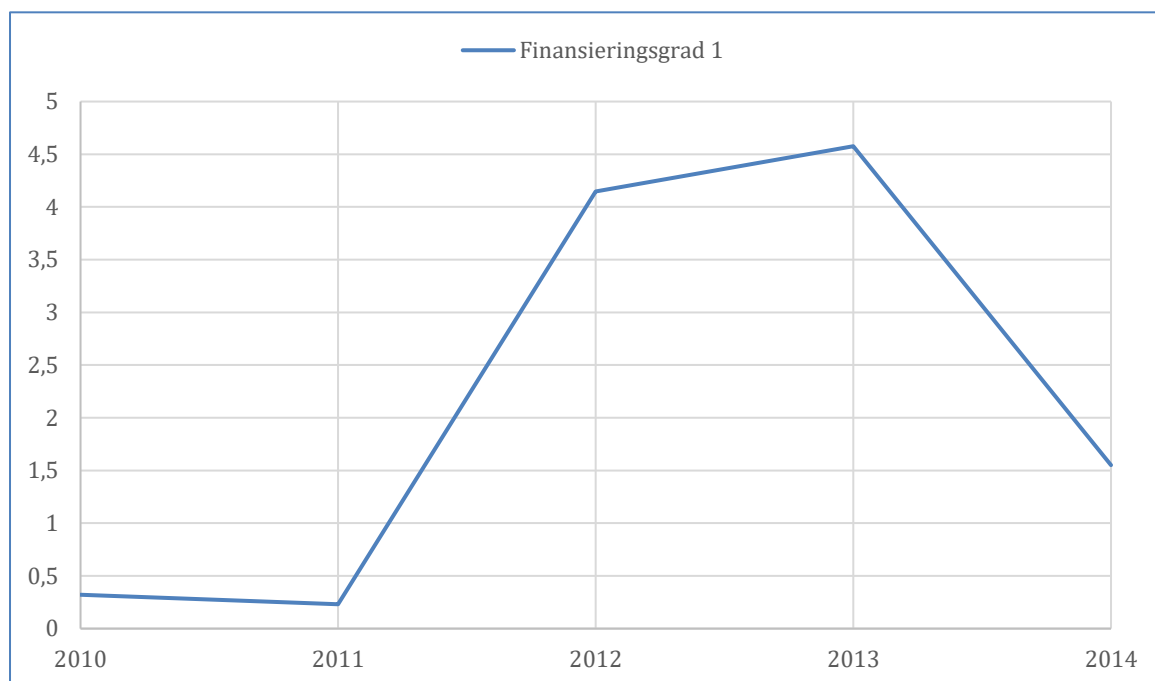
Vi ser her at langsiktig kapital dekker samtlige anleggsmidler i 2010 og 2011, men dette gjelder ikke for resten av perioden, da finansieringsgrad 1 er over 1 og altså ikke tilfredsstillende.

Dette er med på å øke risikoen i selskapet ettersom deler av de langsiktige anleggsmidlene er finansiert med gjeld som forfaller innen 1 år. Dette må likevel sees i sammenheng med at filmer regnskapsførers som immaterielle eiendeler og er relativt mer omsettbare enn andre anleggsmidler.

Kon-Tiki har premiere i 2012 og blir omgjort til et anleggsmiddel i balansen, som blir periodisert ut perioden. Sum anleggsmidler øker med 602% fra 2011 til 2012 og minker deretter med 79,6% ut perioden.

Selskapet har ingen langsiktig gjeld, men egenkapitalen beveger seg i perioden. En økning med kr. 1 987 000 fra 2010 til 2011 etterfølges av en reduksjon på kr. 4 802 000. Deretter en reduksjon på totalt kr. 1 408 000 ut perioden.

Bransjens normtall er 0,38, og Nordisk befinner seg under de to første årene og langt over i 2012-2014. Av dette ser vi at det er endringen i sum anleggsmidler som har størst effekt på finansieringsgrad 1.



Figur 12: Graf av finansieringsgrad 1 for 2010-2014

5.2.3 Soliditet

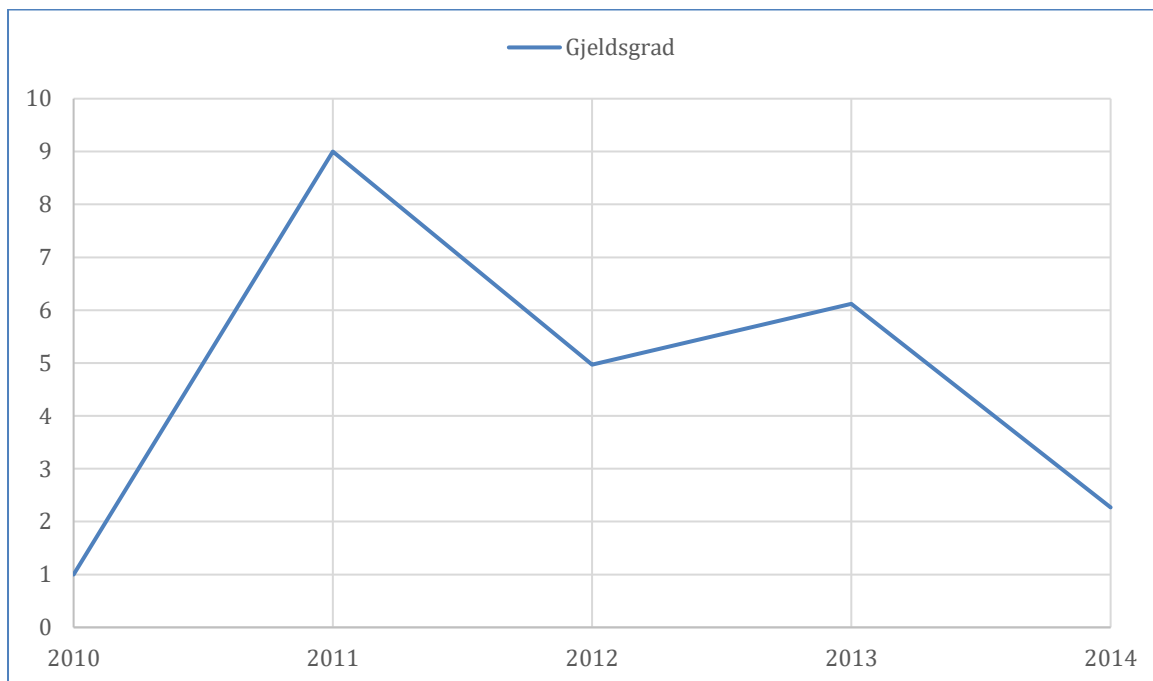
I henhold til kapittel 2.5 skal vi i dette kapittelet foreta en analyse av Gjeldsgraden og Egenkapitalandelen.

Gjeldsgrad

Vi ser her, som med alle de andre nøkkeltallene, at gjeldsgraden varierer mye, men den har ingen tydelig tendens. Den er på sitt beste i 2010, der forholdet er 1:1, det vil si for hver krone egenkapital er det også én krone i gjeld. Den endrer seg drastisk til sitt verste det påfølgende året, og er på dette tidspunktet på hele 9. Etter dette variere den mellom 6,12 til

2,27. Perioden ender med en vesentlig bedre gjeldsgrad enn de foregående årene, sett bort i fra 2010.

Gjeldsgraden til Nordisk er stort sett bedre enn bransjens normtall som vi har beregnet til 7. Nordisk leverer sterkere tall enn dette for hele perioden med unntak av 2011, som skiller seg ut som et spesielt dårlig år for bedriftens soliditet. Her har Nordisk 2 kroner mer i gjeld per krone egenkapital i forhold til bransjen.



Figur 13: Graf for gjeldsgrad for 2010-2014

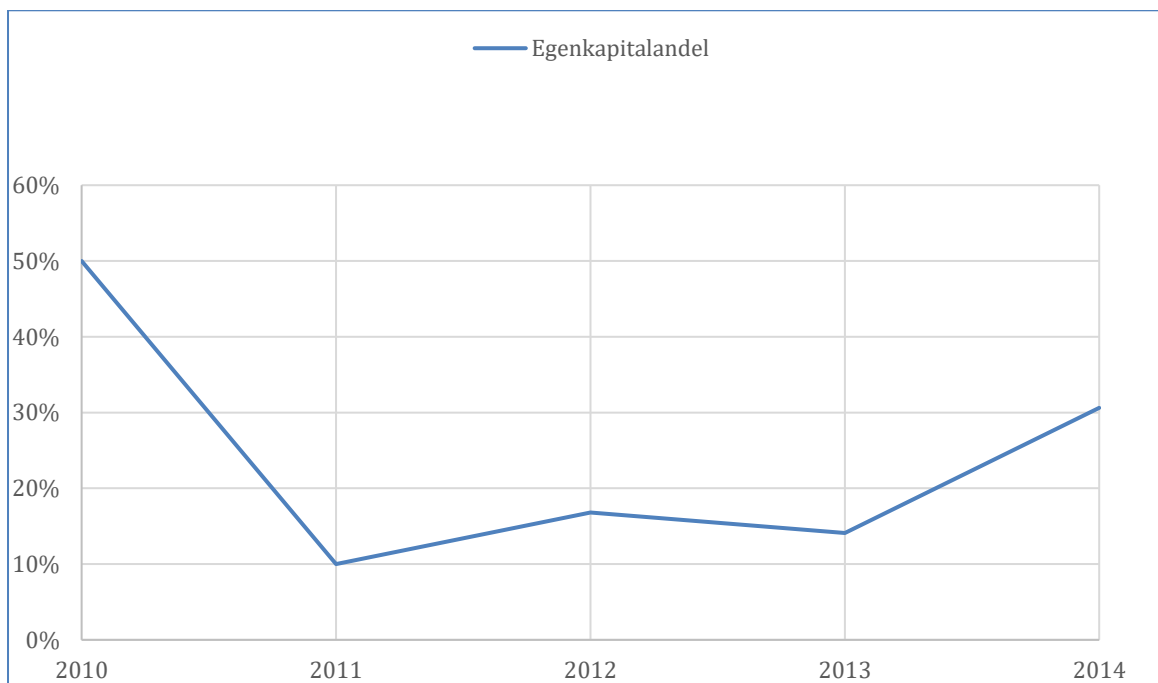
Egenkapitalandel

Bedrifter skal til enhver tid ha en egenkapital som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet (Nærings- og fiskeridepartementet, 1997).

Filmbransjen er ansett som svært risikoutsatt og det stilles derfor høye krav til egenkapitalandel.

Egenkapitalandelen er meget god i 2011, der den er hele 20% over 30%. Den synker kraftig til 10% i 2012, som viser seg å være et dårlig år med tanke på soliditet. Alt under 15% betraktes som dårlig, og det er rundt her egenkapitalandelen ligger fra 2011-2013, før den igjen regnes som god i 2014 på 31%. I 2012 er den forøvrig akseptabel på 17%. Det er viktig å påpeke at veiledende forholdstall vil variere ut ifra risikobildet i bransjen og selskapstype.

Normtallet for bransjen har vi beregnet til 13,25%. Nordisk viser bedre egenkapitalandel enn dette ved 3 av 5 mulige år. Den er langt over i både 2010 og 2014, mens den er lavere i 2011. Det er interessant å se at avvikene fra normtallet er størst i positivretning, som tyder på at Nordisk har noen fantastiske år, og andre mer middelmådige. De fleste årene i vår periode er derimot plassert rundt normalen. Normtallet er på generell basis svak, som betyr at eiendeler i stor grad er finansiert med noe annet enn egenkapitalen.



Figur 14: Graf for egenkapitalandel for 2010-2014

5.2.4 likviditet

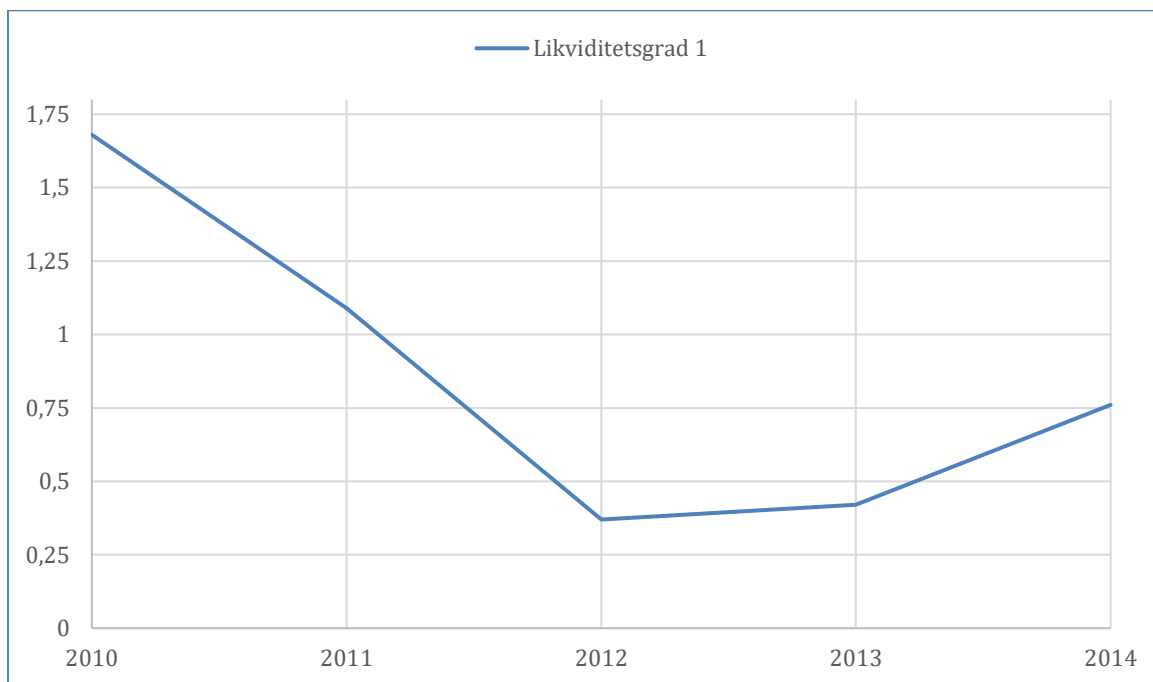
I henhold til kapittel 2.5 skal vi i dette kapittelet foreta en analyse av Likviditetsgrad 1.

Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 svinger fra 1,68 på sitt beste til 0,37 på sitt laveste i løpet av vår valgte femårsperiode. Denne bør være over 2 og ikke mindre enn 1 (Altinn, 2019), noe den er for samtlige inneværende år for Nordisk. Også i lys av likviditet er 2010 det beste året for Nordisk, mens 2012 er det dårligste året, som også er det året Kon-Tiki hadde premiere. Vi ser altså at omløpsmidler overstiger kortsiktig gjeld i 2010 og 2011, men er ikke tilfredsstillende ut perioden. Normtallet for bransjen har vi beregnet til 1,14. Vi ser altså at omløpsmidler overstiger kortsiktig gjeld i 2010 og 2011, men er ikke tilfredsstillende ut perioden. Det største fallet er på 1,451 fra 2011 til 2012, altså når produksjonskostnadene tilknyttet Kon-Tiki omgjøres fra omløpsmidler til et anleggsmiddel.

2010 er det eneste året Nordisk har bedre likviditet enn våre sammenligningsbedrifter. Grunnen til at dette tallet er såpass svakt er fordi all privatfinansiering føres som kortsiktig gjeld, og for Kon-Tiki vet vi at denne finansieringsformen utgjorde hele 60% av budsjettet. Omløpsmidler reduseres med 92,7% fra 2011 til 2012, mens kortsiktig gjeld reduseres med 78,4%, altså relativt sett mindre enn omløpsmidler. Dette bidrar til økt risiko i selskapet.

Nordisk benytter en konsernkontoordning hvor de mottar bidrag fra konsernet som de benytter til produksjon forteller Golimo og Aaberge. Denne ordningen føres under kortsiktig gjeld i regnskapet og påvirker derfor likviditetsgrad 1 negativt. Saldo på posten oppstår med 11 205 000 i 2011, men reduseres ned til 3 563 000 i 2012. Deretter debiteres saldo med totalt 413 000 i perioden. Vi antar disse bevegelsene er tilknyttet produksjonen av Kon-Tiki.



Figur 15: Graf for likviditetsgrad 1 for 2010-2014

5.3 SWOT

I den interne analysen vil vi blant annet se på kompetanse, interne system, kvalitet på produksjon og film, verdiskapning. Den eksterne analysen vil fokusere mer på etterspørselen i markedet, altså sluttkundenes behov og utvikling i markedet, trender, lover og regler og konjunkturer i markedet. Altså de eksterne faktorene og omgivelsene til bedriften.

En generell SWOT analyse av Nordisk Film Productions AS som bedrift.

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none">• Godt omdømme• Kompetanse og erfaring• Ressurser og nettverk• Godt planlagte budsjett	<ul style="list-style-type: none">• Avhengig av økonomisk støtte• Budsjettbegrensninger• Ansatte• «Sunk cost» (kostnadsfordeling)
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none">• Økonomisk støtte• Film- og Kinokultur• Eksterne manusforfattere• Digital distribusjon• Etterhåndstilskudd• «Streaming» og nedlastning av film	<ul style="list-style-type: none">• Mange konkurrenter• Risiko• «Streaming» og nedlastning av film

Figur 16: SWOT

5.3.1 Styrker

Godt omdømme

Nordisk har produsert flere publikumssuksesser over flere år, eksempelvis Olsenbanden jr. serien, Ulvesommer og ikke minst Kon-Tiki (Våre filmer, 2019). God publikumsoppslutning har bidratt til å styrke Nordisk sitt omdømme i bransjen. Samtidig finner vi ingen artikler som tyder på uetiske arbeidsforhold som gi selskapet dårlig rykte. Et godt omdømme kan bidra til flere positive gevinster for et selskap (Farbot, 2009):

1. *Attraktiv som arbeidsgiver. Ansatte vil helst jobbe for en virksomhet med et godt omdømme.*
2. *Et godt omdømme gir lojale og stolte medarbeidere, og styrker bedriftskulturen.*
3. *Kan ta høyere pris for produktet. Mer lojale kunder.*
4. *Gir økt tillit ved salg av kompliserte produkter (for eksempel finansielle tjenester).*
5. *Lavere innkjøpspriser. Kan få status som referansekunde*
[...]
6. *Gir deg en fordel i forhold til media, - i både gode og onde dager*

7. *Mer robust når kriser inntreffer, omdømme fungerer som et "skjold". Blir raskere tilgitt når virksomheten gjør feil.*

Nordisk har opparbeidet tett partnerskap med flere distributører. De er de viktigste private investorene i filmbransjen (Kulturdepartementet, 2015 s.20). Omfattende markeds- og risikoanalyser må presenteres for både de private investorene samt NFI forut en filmproduksjon jf. Forskrift om tilskudd til audiovisuell produksjon §§3.1 – 3.8. Aaberge påpekte i intervjuet at gjennomgående god rapportering er med på å øke tiltroen til selskapet. Altså kan vi anta at omdømme både i bransjen, men også innad har en positiv effekt på Nordisk sin evne for å få gjennomslag for produksjoner og reduserer tilhørende risiko.

Kompetanse og erfaring

Kontoret på Nydalen består av syv ansatte der fire er produsenter (Nordisk Film Productions, 2019). Gjennom intervjuet fikk vi vite at Aage Aaberge var daglig leder i Nordisk i 2003 og senere regissør for Kon-Tiki. I dag utvikler han nye prosjekt og sikrer finansiering, samt fungerer som rådgiver for de yngre medarbeiderne da han har mye erfaring. Sveinung Golimo jobbet i 13 år for Filmkameratene AS, kjent for produksjoner som Max-Manus, Trolljegeren og Kampen om Tungtvannet (Nordisk film, 2018). Deretter jobbet han som avdelingsleder for produksjon hos NFI. Etter noen år ønsker han seg tilbake til å jobbe med å utvikle produksjoner. Størrelsen og soliditeten til Nordisk var noe av det som var tiltrekkende for Golimo. Kompetansen og erfaringen som Golimo og Aaberge besitter, sammen med resten av teamet på Nydalen, er noe som styrker Nordisk. Alt de har lært fra tidligere prosjekter bruker de i sine kommende prosjekter og reduserer risikoen for feil for hvert prosjekt. Siden de har lært av tidligere feil, og deler erfaringer, så legger de potensielt sett en sterkere grunnmur før et prosjekt påbegynnes enn nyere filmprodusenter på markedet.

Ressurser og nettverk

Golimo mener at det er levedyktighet og talentbase som er de to viktigste ressursene for et solid samarbeid med nye aktører i markedet. Både i intervjuet med oss, og i et tidligere intervju kommer det frem at Nordisk har tilgang på store ressurser, og at de har vokst mye og nå vil satse mer internasjonalt, jf. Sveinung Golimo, *"Jeg gleder meg til å jobbe med den kompetanse og de ressurser som finnes i Nordisk Film og til å utvikle spennende nye film og tv-prosjekter både for et norsk og et internasjonalt publikum"* (Nordisk film, 2018). Det voksende nettverket og ressursbasen deres er med på å styrke posisjonen til Nordisk i markedet i dag, både nasjonalt og internasjonalt.

Godt planlagte budsjett

Nordisk har en stor styrke knyttet til grundig utarbeidede budsjetter, da de har streng kostnadskontroll og gjør alt for å ikke overstige budsjettet sitt under et prosjekt. Gjennom intervjuet fikk vi vite at budsjettet til Kon-Tiki var på rundt 80 sider og var svært nøye gjennomarbeidet og planlagt. Aaberge referer til budsjettet som bibelen under prosjektet. Hver fredag under produksjonen av Kon-Tiki hadde de en gjennomgang av kostnadstilstanden på prosjektet. Dette mener Aaberge var en forutsetning for å kunne klare å holde et budsjett, spesielt ved et slikt stort prosjekt. Jo større prosjekt, jo større fare er det for at man går på en kostnadssmell. Et eksempel de delte med oss var dette med å bruke ekte flyvefisk til filmen, men der det endte med at det ble altfor dyrt og å gjøre det digitalt ble løsningen.

Under opptaket av Kon-Tiki hadde de rutiner som innebar at de ikke kunne sitte å vente på at regnskapsavdelingen hadde bokført en faktura. Nordisk bokfører et internregnskap før eventuelle fakturaer mottas for å ha bedre kostnadskontroll. Deretter kontrollerer produsenten dette opp mot beløpet de har satt av. Dersom det er avvik vil det stilles spørsmål ved dette, og eventuelt foretar man videre forhandlinger med leverandører. Disse tiltakene bidrar til en sikrere økonomi og reduserer risikoen for overskridelse av budsjettet.

5.3.2 Svakheter

Avhengig av økonomisk støtte

Nordisk er avhengig av økonomisk støtte for å få gjennomført filmprosjekter. Nordisk får inn omtrent 120 manus eller idéer i året som kan komme inn på ulike stadier i utviklingsfasen, men de fleste manus eller idéer som kommer inn befinner seg i utviklingsfasen i minst 2 år. I utviklingsfasen kreves det økonomisk støtte fordi Nordisk kan ikke finansiere all utvikling selv, fordi de ikke har tilstrekkelig kapital avsatt til utvikling. Prosedyren i utviklingsfasen er at man først anslår hva utviklingsfasen vil koste og hvordan man skal finansiere den. Nordisk kan også bruke egenkapital på å utvikle produksjoner, men dette krever en viss grad av sikkerhet om hvorvidt prosjektet vil motta tilskudd og gjennomføres, ifølge Golimo. Risikoen knyttet til å finansiere noe av produksjonen selv er derfor viktig å kartlegge.

Norsk Filminstitutt (NFI) er å anse som den viktigste parten for å få økonomisk støtte.

Nordisk er avhengig av "basisfinansiering" derifra for å få prosjekter finansiert. De kan ikke

gå til andre store finansieringskilder som Film - og TV Fond eller det svenske- eller danske filminstituttet før basisfinansieringen er på plass, og de kan heller ikke gå videre med et prosjekt før de har fått klarering for finansiering av NFI. Dette bidrar til en voldsom konkurranse om å få støtte fra NFI, og Nordisk er altså sårbare for instituttets valg og konkurransen rundt det. Dette er en svakhet for Nordisk fordi de risikerer å ikke kunne gå videre med et prosjekt, men likevel påpeker Aaberge at det kan være sunt for en produksjon å få avslag på en søknad fordi det gir dem en runde for å finpusse prosjektet. Nordisk kan gjennomføre prosjekter uten støtte fra NFI, men dette utgjør en mindre andel av produksjonene (se kapittel 5.3.3 «Økonomisk støtte»).

Avhengigheten av økonomisk støtte medfører høy ressursbruk i utviklingsfasen for Nordisk. De kan som regel ikke gå videre med større produksjoner før de får tilskudd fra NFI. Selv om de har stor tro på sitt eget prosjekt, er det ingen garanti for at de får finansiering, og dette er en svakhet Nordisk står ovenfor.

Budsjettbegrensninger

Budsjettet for prosjekter i Nordisk er stramt med mulighet til å få godkjent en feilmargin på inntil 10%. Feilmarginen må legges inn for å sikre dekning av ting som ikke er mulig å forutse og budsjettere. Å følge et stramt budsjett betyr at produsenter og andre med overordnet ansvar gjennom hele prosjektet må ta beslutninger for å ikke sprengte budsjettet. Dette kan føre til at de ikke har råd til å gjennomføre ting de ønsker, fordi det blir for dyrt, og de må heller velge andre løsninger som ikke er førstevalget. Et eksempel er igjen den ekte flyvefisker de ønsket å bruke i KonTiki, men som ble avslått etter litt undersøkelse av at dette ville gå ut over budsjettet. Løsningen ble derfor å heller legge på animasjon av flyvefisker i etterarbeidet med filmen. Slike avgjørelser blir tatt kontinuerlig gjennom hele produksjonen av filmen, som kan føre til at filmen ikke blir like virkelighetsnær eller utført slik de egentlig har lyst til å gjennomføre prosjektet.

Selv om stramt budsjett kan være en styrke, så fører det også med seg streng kostnadskontroll fra dag til dag. Hvis vi trekker fram filmprosjektet Kon-Tiki igjen var det som nevnt slik at dersom de bestilte en vare kunne de ikke vente på at fakturaen kom, men førte direkte inn i et internregnskap. Deretter kontrollerer produsenten dette opp mot beløpet som er satt av, og ser om dette stemmer. Det var også satt av til gjennomgang av kostnadstilstander hver fredag under produksjonen. Dette viser at under et prosjekt blir det investert både mye tid og penger

til å kontrollere kostnadene, fordi de har en svært lav feilmargin og har ikke penger til å gå utover budsjettet til de enkelte postene. Budsjettbegrensninger er ressurskrevende og kan derfor også ansees som en svakhet. Vurdering av ulike ideer må vektles mellom kunstnerisk verdi og ressursbruk. Kostnadshåndtering i seg selv genererer lønnskostnader.

Ansatte

Ved hvert filmprosjekt som settes opp blir det som en helt egen bedrift settes opp, og flere hundre vil bli ansatt avhengig av hvor stort filmprosjektet er. Noen jobber i kun tre dager, mens andre jobber gjennom hele gjennomføringen av prosjektet. At noen kun jobber i noen få dager kan føre til at de ikke føler noen tilknytning til prosjektet, dette kan medføre at noen ikke yter sitt beste som igjen kan gå utover prosjektet.

«Sunk cost»

I en utviklingsfase av et prosjekt legges det ned mye ressurser i å utvikle idéen eller manuset til et filmprosjekt. Nordisk må ha klart et ordentlig godt gjennomført prospekt for hver produksjon for å få finansiering, og det må også utarbeides en grundig risikovurdering for prosjektet. I tillegg må det utarbeides gode argumenter for hvorfor det er viktig å gå videre med prosjektet, og det kan være andre suksesskriterier enn det økonomiske det står på, som for eksempel å trekke fram talent eller nå ut med filmer internasjonalt.

Dersom Nordisk ikke får gå videre med prosjektet, vil alt arbeidet og ressursene som er blitt lagt ned for å få godkjent prosjektet være «sunk cost». Før de får finansiering må de benytte egenkapital. Dersom man da ikke får støtte vil kostnader knytte til utvikling ha redusert selskapets egenkapital.

5.3.3 Muligheter

Økonomisk støtte

Selv om NFI er veldig viktig for Nordisk, så trekker Golimo frem under intervjuet at de har prosjekter i gang hvor man ikke er sikker på at man vil motta finansiering fra NFI, men at de gjør mindre produksjoner utenfor dette systemet. ‘Torden’ er en spillefilm (nå i etterarbeidsfasen) som er finansiert med forhåndssalg i internasjonale markeder (i stor grad) uten støtte fra NFI. Kapitalbasen som Nordisk har, tillater at de kan ta risikoen ved å gjennomføre produksjoner uten støtte fra NFI, men da må det være små produksjoner.

Dersom Nordisk har gjort gode forhåndssalg så kan de hente annen finansiering og påta seg risiko ettersom de vet at de får mer etterhåndsstøtte dersom de lykkes med filmen.

Under intervjuet fikk vi vite at Nordisk kan hente finansiering fra følgende kilder:

1. Bidrag/offentlige tilskudd/statlige og regionale
2. Skatteopplegg, nasjonale og regionale (incentivordninger)
3. Private investeringer og ulike investeringsfond
(nasjonale/internasjonale)
4. Mezzanine, bro-lån/midlertidige banklån
5. Forhåndssalg, distributør og salgsagenter
6. Utsatt betaling fra stab, skuespillere og leverandører
7. Produktplasseringer, musikkinntekter»

Film- og kinokultur

Kino er en inntektskilde som Nordisk tjener godt på, sammen med DVD, mens digital leie er noe de får mindre utbytte av. Aaberge fortalte at av en kinobillett fratrukket moms sitter man igjen med ca. 30-35%. En utfordring har vært digitalsalg og leie. Leie av en film (Ca. 49 kr) kan gi ca. 7 kr til produsenten. DVD salget ga god omsetning for produsenten. Ved leie må man ta av momsen, deretter tjenesteleverandørens kostnad, deretter distributørens kostnad, så sitter produsenten igjen med ca. 7 kr. Dette er en del av inntektsstrømmen til filmen som skal gå med til å dekke tilbakebetaling av finansiering m.m.

Kino er det mest brukte kulturtilbudet i Norge. Om lag 70% av befolkningen går på kino i løpet av året. I snitt for hele befolkningen var hver enkelt på kino 3,1 ganger i 2014. Dette er SSB sine tall for aldergruppene fra 9-79 år (Filmkino, 2015). En annen undersøkelse utført av NRK viser at kinobesøk har størst oppgang over de siste årene, sett opp mot teater, konsert, idrett og mye mer (Solhaug, Kalajdzic, 2017). Dette er svært positivt for Nordisk.

Kulturtilbud	1991	2000	2008	2012	2016
Kino	58%	65%	70%	67%	72%
Konsert	48%	58%	62%	61%	62%
Idrettsarrangement	57%	57%	56%	55%	55%
Folkebibliotek	49%	52%	51%	49%	46%
Teater/musikal/revy	44%	50%	53%	45%	50%

Tabell 8: Kulturtilbud utvikling 1991-2016

Eksterne manusforfattere

Det gode omdømme gjør som sagt Nordisk til en attraktiv arbeidsgiver, noe som tiltrekker eksterne manusforfattere (Farbrot, 2009). Som nevnt får Nordisk inn rundt 120 manus årlig. Noe av det første Nordisk gjør er å samarbeide med sin egen distribusjonsavdeling og analysere hvorvidt idé eller manus har reelt markedspotensial. Omfanget av ideer å velge mellom reduserer presset på å realisere dårlige prosjekter.

Digital distribusjon

Golimo fortalte følgende om inntektsbildet for spillefilm. Som nevnt tidligere så sitter produsenten igjen med ca. 7kr etter fratrukket kostnader og moms på leie av film. Dette er en del av innteksstrømmen til filmen som skal gå med til å dekke tilbakebetaling av finansiering jf. Kapittel 4.1. Av en kinobillett fratrukket moms sitter man igjen med ca. 30-35%. Ut ifra dette vil man kunne påstå at selskapet tjener bedre fra kinobesøkende, enn gjennom digitalt salg og leie.

Markedet for distribusjon etter kinovisning beveger seg mer mot digitalt salg og leie. Det vil være en fordel for Nordisk å arbeide strategisk med dette for å sikre gode innteksstrømmer i fremtiden.

Etterhåndstilskudd

Etterhåndstilskudd er et tilskudd som NFI kan gi etter forskrifter satt av Kulturdepartementet. Av forskrift om etterhåndstilskudd til kinofilm 2010 §4 første ledd:

(1) Som dokumenterte inntekter som gir grunnlag for beregning av etterhåndstilskudd regnes den andel av inntekter fra distribusjon og salg av visningsrett i Norge og utlandet som tilfaller produksjonsforetaket, før fordelingen til investorer, kredittgivere, samprodusenter og royaltyinnehavere, herunder

- a) inntekter fra solgte billetter etter offentlig kinopremiere*
- b) inntekter fra salg og leie av DVD, Blu-ray, audiovisuelle bestillingstjenester og andre kommersielle distribusjonsformer*
- c) inntekter fra salg av visningsrett til offentlige og kommersielle fjernsynskanaler, basert på markedspris.*

I utgangspunktet vil NFI utbetale halvparten av utviklings-, produksjons- og lanseringskostnadene dersom filmen overstiger 10 000 solgte kinobilletter og den har mottatt støtte fra NFI tidligere (minst 35 000 billetter dersom filmen ikke har mottatt tilskudd fra NFI

tidligere). Godkjente inntekter vil kunne øke beregningen av etterhåndstilskudd. (Kulturdepartementet, 2016).

Jf. Forskrift om tilskudd til audiovisuell produksjon § 3-15 skal «samlet tilskudd fra Norsk filminstitutt [...] ikke overstige 35 millioner kroner». Dette var tilfellet hos Kon-Tiki som etter beregning av etterhåndstilskudd traff dette taket fortalte Aaberge. Filmen mottok 18 millioner kroner i utviklings- og produksjonstilskudd. Deretter mottok de 2,035 millioner kroner i lanseringsstøtte. Dette gir totalt 20,035 millioner kroner i tildelte tilskudd, hvilket etterlater 15,465 millioner kroner i etterhåndstilskudd (NFI, 2012).

Golimo fortalte i intervjuet at minimumsgarantier også utløser etterhåndstilskudd. Desto flinkere man er til å forhandle forhåndssalg, desto mer får man også i etterhåndstilskudd. Dersom Nordisk gjør gode forhåndssalg kan de deretter hente inn mer finansiering, ettersom de har garantert en viss andel etterhåndstilskudd, gitt at filmen blir gjennomført. Etterhåndstilskudd har altså en veldig positiv påvirkning på risikobildet tilknyttet de større prosjektene til Nordisk ifølge Golimo.

«Streaming» og nedlastning av film

Nye nettbaserte filmtjenester gjør film mer tilgjengelig enn noen gang, og undersøkelsen tyder på at nesten halvparten av all film ses på denne måten. Resultatene stemmer også med det vi har sett fra DVD-salget; film via de nye tjenestene betyr vesentlig mindre bruk av DVD. Sammenlignet med tall fra 2009 viser også at «streaming» tar stor markedsandel fra ordinær TV. For alle aldersgrupper under 50 år er «streaming» nå den mest brukte filmkanalen (Film og Kino, 2015).

En trussel mot Nordisk og konkurransen om kinobesøkende kan være en økning av «streaming» og nedlastning av film på nettet. «Mange har spådd kinoens død i forbindelse med at det har kommet andre kanaler for kommunikasjon som formidler nettopp levende bilder», forteller Christer Solberg (Fossbakken, 2018). Ifølge en undersøkelse gjort av Norges største salgsselskap for kinoreklame, Egmont-eide Media Direct Norge sier 81% av de i aldersgruppen 8-19 år som ikke går på kino jevnlig at de er hyppige brukere av strømmetjenesten Netflix.

Det kan virke som om strømmetjenester kan senke interessen for å gå på kino, men samme undersøkelse viser motsatt effekt. Undersøkelsen fant også ut at 92% av de i aldersgruppen 8-19 år som går jevnlig på kino sier de også bruker Netflix jevnlig. Det viser at strømmetjenester ikke nødvendigvis er noen konkurrent til kino som mediekanal, men hyppigere bruk av dem har ført til et større totalmarked for film. «Streaming» og nedlastning av film vil derfor i større grad være en mulighet i stedet for en trussel for Nordisk.

5.3.4 Trusler

Mange konkurrenter

NFI forvalter årlig et budsjett på 625 millioner kroner til film, serie og spill. Midlene fordeles på en rekke ulike type prosjekter med forskjellige vurderingskriterier og andel av totalbudsjettet til disposisjon. De behandler årlig over 2000 søknader. I 2017 ble 25% av søknadene om produksjon innvilget. Aaberge påpeker i intervju at (de fleste) produsentene er avhengig av en «basisfinansiering» fra NFI for å få videre finansiering. Dette bidrar til en voldsom konkurranse om de statlige midlene, dersom man skal gjøre større produksjoner.

Det er omtrent 11,5 millioner besøkende på norske kinoer i året. I 2012 hadde norske filmer en oppslutning på totalt 17,9% av det totale besøket med 2 164 983 solgte kinobilletter. Totalt salg har vært svært stabilt siden 80-tallet (Film & Kino, 2015). Det er altså et nokså smalt totalmarked for norske filmer og høy konkurranse også om billettsalget. Kon-Tiki utgjorde i 2012 ca. 40,7% av denne andelen.

Risiko

Risikomatriksen vil kunne være nyttig for å identifisere hvilke aspekt av risiko man har innvirkning på. Dette består av å enten redusere sannsynligheten, dempe konsekvenser eller en kombinasjon av de to.

Vi har skissert en risikomatrikse der x-aksen representerer alvorlighetsgrad og y-aksen representerer sannsynlighet jf. Figur 3. Man kan gi poeng langs aksene fra 1-5. En poengsum på A-1, S-1 er en hendelse som det er usannsynlig inntreffer og «ubetydelig» dersom det skjer. Desto lengre man beveger seg utover i matrisen, desto høyere sannsynlighet er det for at en hendelse inntreffer, og desto mer alvorlig er konsekvensen av dette. A-5, S-5 vil følgelig være svært sannsynlig med katastrofal konsekvens.

Etter vårt intervju med Nordisk har vi forsøkt å kategorisere enkelte risikomomenter som ble nevnt i en risikomatrix. Dette er på ingen måte en uttømmende liste. Først rangerer vi på mer generell basis, deretter vurderer vi tilstanden etter Nordisk sine tiltak for å imøtekomme disse usikkerhetene. Vi kommer til å plassere i generelle områder, da vi ikke kan påberope oss å ha nok informasjon til å gjøre presise plasseringer. Ett intervju om generell drift er definitivt ikke tilstrekkelig.

Det første usikkerhetsmomentet vi kom over var marked og mottakelse. Med dette mener vi om det er en fortelling markedet ønsker å se i utgangspunktet og hvordan produksjonen slår an hos sluttbruker, altså de som ser filmen. Blir den populær, eller blir den en flopp. Vi har valgt å plassere denne nokså langt ut i matrisen med høy alvorlighetsgrad, og moderat til høy sannsynlighet. Kanskje vil den befinne seg et sted mellom A-5, S-4 og utover. Dersom forbrukere ikke er overbevist, vil et prosjekt bli vanskeligere å finansiere. Dette kommer av at majoriteten av de private investorene er distributører (Kulturdepartementet, 2015). Hvis filmen ikke blir godt mottatt kan det skade omdømmet. Redusert omdømme vil igjen kunne redusere fremtidige finansieringsmuligheter.

Her fortalte Golimo og Aaberge at noe av det første Nordisk gjør er å gå til sin egen distribusjonsavdeling for å diskutere om idéen har reelt markedspotensial. Dersom de mener man ikke har en målgruppe må produsent(e) vurdere om det vil være mulig å hente finansiering til prosjektet. Aaberge påpeker at markedsanalyser gjennomføres mer grundig og seriøst enn før. For ”Den 12. mann” gjennomførte de en undersøkelse for å se hvor kjent Jan Baalsrud var blant det norske folk. De fant at det var de over 50 som hadde kjennskap til Jan Baalsrud. Disse ble da spurt om de ville vært interessert å se en film om ham. Hvis resultatene fra en slik undersøkelse viser lite kjennskap og/eller lav interesse rundt en slik film, vil det være tøft å dra i gang prosjektet. Slik reduserer man også risiko, ved at man velger bort de prosjektene som får dårlige tilbakemeldinger, og heller satser på de som får positiv respons.

Videre bearbeides publikum ytterligere ved bruk og testing av blant annet plakater. Her forsøker Nordisk å plukke opp om interessen har økt. Da Aaberge begynte å jobbe med film for 35 år siden var det ingen som brydde seg om å gjøre markedsundersøkelser. Det var ofte regissøren som satt inne med noe de brant for å lage film om, og det var helt uinteressant å finne ut av om det i det hele tatt var noen som ville se filmen. Slik kan det tenkes at

sannsynligheten på denne type risiko har blitt redusert over tid. Aaberge trekker frem et eksempel fra Kon-Tiki der de var redd for om de klarte å nå den yngre målgruppen som verken hadde noe forhold til Kon-Tiki- ekspedisjonen eller Thor Heyerdahl. På grunn av denne bekymringen lagde de en omfattende lanseringskampanje hvor den kritiske målgruppen var 15-25 år. Premiere ble satt tett til skolestart og man reklamerte mye via sosiale medier (NFI, 2012).

Her er det sannsynligheten Nordisk vil kunne påvirke. Vi anslår at alvorlighetsgraden forblir den samme, mens sannsynligheten reduseres til rundt 3. Dette fordi at selv om man gjør grundige markedsundersøkelser vil man aldri kunne vite hva en forbruker tenker og hvordan hen handler. Man kan si at man ville sett en film, uten at man nødvendigvis faktisk ser den.

Neste risikofaktor er budsjettovertredelser. Budsjettet utarbeides tidlig i prosessen, og det er dette man får finansiering basert på, således blir sannsynligheten for overskridelse høy. NFI krever nøye planlagte budsjett før de gir ut tilskudd. Uforutsette kostnader kan derfor bli problematiske og kan gå på bekostning av det kunstneriske uttrykket. Nordisk må da forsøke å dekke kostnadene og vil forsøke å sikre ekstra midler eksternt, for ikke å benytte egenkapital. Vi antar at denne usikkerheten befinner seg i den røde sonen, altså høy konsekvens og høy sannsynlighet.

Budsjettet er godt gjennomarbeidet før de går i produksjon, og Aaberge referer til budsjettet som bibelen under prosjektet. Budsjettet under Kon-Tiki var på rundt 80 sider, og er svært godt gjennomarbeidet jf. Kapittel 5.3.1.

Aaberge fortalte at man baker inn en «feilmarginsposterings» i budsjettet som man kan benytte for å delvis sikre seg mot disse uforutsette kostnadene. Man kan få godkjent inntil 10% feilmargin, men Kon-Tiki endte opp på omtrent 6-7%. Kon-Tiki produksjonen overførte hele denne summen til digitalt etterarbeid som de tidlig oppdaget ville overstige budsjettet kostnad. Dette krevde streng kostnadskontroll for å overholde budsjettet forøvrig så godt som mulig. Det er i opptaksfasen man bruker mest penger, både forarbeidet og etterarbeidet er relativt kontrollert kostnadsmessig. I opptaksfasen har man 40-50 stykker i arbeid og man reiser mye. Derfor er de nødt til å ha streng kostnadskontroll her. Hver fredag under produksjonen av Kon-Tiki hadde de en gjennomgang av kostnadstilstanden på prosjektet.

Dette mener Aaberge var en forutsetning for å kunne klare å holde et budsjett, spesielt ved et slikt stort prosjekt.

Golimo fortalte at de pleier å få inn en line producer som er med og budsjetterer, finregner og som også har budsjettansvar når det kommer til gjennomføring. I tillegg har de fagsjefer som er viktig at får et tydelig budsjettansvar. Som produsent har du ikke mulighet til å ha kontroll over alle bestillinger og innkjøp som blir gjort under et slikt stort prosjekt, og derfor er det viktig å delegere ut ansvaret til flere personer. I tillegg til å ha gode rapporteringssystemer for økonomien.

Også her vil det være sannsynligheten Nordisk kan justere. Gjennom tiltakene nevnt ovenfor trekkes risikoen ned mot x-aksen, men den forblir høy langs x-aksen, da man ikke har mye egenkapital å tære på. Man har altså lite sikker kapital utover budsjettet, som betyr at konsekvensen forblir stor.

En annen risiko er knyttet til avhengighet av finansiering. Nordisk er avhengig av finansiering for å kunne sette i gang og fullføre et prosjekt. Slik mister man noe av kontrollen på egen produksjon. I tillegg er det høy konkurranse omkring budsjettet som NFI forvalter. Dersom NFI bestemmer at en produksjon ikke skal motta støtte må man enten slå fra seg idéen eller bearbeide den for å få tilskudd. Sannsynligheten for å få tildelt støtte er lav, Golimo fortalte at de fleste produksjoner som blir tatt til utvikling aldri blir gjennomført. Vi befinner oss derfor høyt lang y-aksen, og helt ytterst langs x-aksen. Dersom man ikke får støtte sitter man igjen med en del «sunk cost», eller i det minste ekstrakostnader knyttet til bedre utarbeidelser.

Den 12. Mann måtte vente 1 år på å starte produksjon fordi NFI avviste den første søknaden. Aaberge påpeker at dette kan være sunt for en produksjon ettersom den får en runde til med finpusning. Nordisk er altså sårbare for instituttets valg og konkurransen rundt tilskudd. Golimo trekker frem at de har prosjekter i gang hvor man ikke er sikker på at en vil få finansiering fra NFI, men også at de gjør mindre produksjoner utenfor dette systemet, der de ikke er avhengige av NFI.

Nordisk er avhengig av å ferdigstille et visst antall prosjekter årlig for å være bærekraftige. De ønsker å ha 4 premierer årlig. Dersom man ikke får sikret støtte fra NFI er dette vanskelig å gjennomføre.

Det er derfor avgjørende å jobbe grundig med budsjett og forsikre seg om at man fyller kravene til NFI. Dette betyr at man kan bevege seg noe ned langs y-aksen, men x-verdien forblir uendret høy. Og det vil stadig være få prosjekter som får tilskudd, så man har begrenset påvirkningsmuligheter her.

Det er mye risiko knyttet til overholdelse av produksjonsplanen. I utgangspunktet befinner denne seg høyt på sannsynlighet, og middels på alvorlighet. Det er mange ting som kan påvirke og forskyve produksjonsplanen, og dette vil fort kunne utløse en domino effekt, der man blir mer og mer forsinket. Nøkkelpersoner og skuespillere kan for eksempel bli syke, filming kan ta lenger tid enn antatt, man kan oppleve utsatt og redusert framkommelighet til location, utsatte leveranser eller lignende.

Her er det viktig å sikre at alle involverte har inngående kjennskap til produksjonsplanen og vet når de selv skal i aksjon, og hva de skal gjøre til enhver tid. Dette kan fort bli uoversiktlig da man på store produksjoner har mange i aksjon samtidig opp. Kon-Tiki hadde totalt 1000 involverte mennesker i løpet av produksjonen. Man deler gjerne inn i grupper med egne planer og fokus på egen spisskompetanse. Dette forutsetter godt samarbeid innad i gruppen, og mellom gruppene for å sikre helhetlig prestasjon.

Her er det nok en gang sannsynligheten man kan påvirke. Man må også forsøke å være realistisk med tanke på tidsbruk når man budsjetterer slik at det er lagt inn tid til å gjøre det som skal gjennomføres. Vi ender til slutt opp med en plassering rundt middels til høy sannsynlighet, og midt på treet alvorlighet. Man tåler noe utsettelse, men ikke for mye.

Dette bringer oss videre til neste risiko, som delvis overlapper med det foregående, nemlig team og ansatte. Man er avhengig av å finne den riktige helhetlige sammensetningen av talent og ekspertise. Som vi har sett er det utrolig mange involverte i løpet av en filmproduksjon. Golimo fortalte at et filmprosjekt er som en bedrift som settes opp. Det ble til sammen 1000 ansatt som jobbet under Kon-Tiki prosjektet, i varierende lengde. Noen jobbet i tre dager, mens andre jobbet i åtte måneder. Her er det viktig at man får sømløse overganger fra ansatt

til ansatt. Vi plasserer denne risikoen høyt på alvorlighetsgrad, mens den er forholdsvis lav på sannsynlighet.

Nordisk er opptatt av å hente fram talent, og det er viktig med riktig rekruttering og oppfølging. Ofte vil det være slik at man henter inn folk man har jobbet godt sammen med tidligere, slik at man får et gjengående team med dyktige og samkjørte individer, samtidig som man søker etter nye og spennende talenter. Ved å benytte eget nettverk aktivt forblir sannsynligheten lav, men konsekvensen vil være alvorlig dersom det blir «feil-ansettelse».

Valuta kan være risikofylt når man filmer i mange ulike land. Her vil sannsynligheten for å støte på problemer knyttet til dette være relativt høy, mens konsekvensen vil være mellomliggende. Det kan være ønskelig å forsøke å etablere fastsatte prisavtaler og dermed unngå svingninger. Dette har vi ingen informasjon på at Nordisk utøver. Aaberge fortalte derimot at feilmarginen i budsjettet, som er nevnt tidligere, er ment til å dempe og dekke slik valutaproblematikk. Kon-Tiki filmet i fem land, men klarte likevel å sette av all feilmargin til digitale effekter, som tyder på at denne risikoen ikke er av det verste slaget.

6.0 Konklusjon

Vi kan konkludere med at resultatet til Nordisk er gjennomgående svakt. Dette støtter opp under det vi tidligere har påpekt, at Nordisk ikke er profittmaksimerende.

Nøkkeltall tilknyttet balansen varierer. Målt mot normtall fra sammenlignbare bedrifter er Nordisk ofte mer solide og likvide i perioden. Mot veiledende verdier varierer graden av tilfredsstillelse.

Variierende produksjonsperioder og premieredatoer gjør det vanskelig å sammenligne mot bransjen. Det er dessuten også utfordrende å gjennomføre en regnskapsanalyse grunnet spesielle periodiseringsprinsipper og sammenstilling av kostnader. Derfor er det vanskelig å konkludere hvordan den økonomiske utviklingen i perioden oppleves for Nordisk Film Productions AS, så vel som Nordisk Film AS.

Vi ser at budsjettering og økonomisk støtte er essensielle faktorer for Nordisk. Det er høy risiko knyttet til utviklingsstadiet. Dersom man ikke klarer å innhente prosjektfinansiering og/eller forhandle gode avtaler i forveien av produksjon risikerer man at prosjektet avbrytes. Dette medfører «sunk cost» da Nordisk benytter egenkapital som lønn i tidlig utviklingsfase.

Styrkene til Nordisk ligger i kunnskapen hos de ansatte, samt nettverket de har opparbeidet. Deres evne til å utnytte ressurser, i form av begrensede budsjetter, er svært styrkende i lys av Norges lave markedspotensial.

Nordisk er nesten utelukkende avhengig av offentlige tilskuddsordninger, samt annen ekstern finansiering. Norsk filmpolitikk er derfor svært bestemmende for utarbeidelsen av Nordisk sine prosjekter. Ulike kilder til prosjektfinansiering, slik som incentivordninger, minimumsgarantier og internasjonale fond gir ulike muligheter for Nordisk. Etterhåndsstøtte fra NFI er også en viktig mulighet som Nordisk benytter aktivt. Et interessant funn er at den eksterne faktoren «streaming» og nedlastning av film, hvilket vi antok å være en trussel, viste seg å være en mulighet. Norsk Film & Kino rapporterer økt totaloppslutning av filmkonsum i Norge. Dette kommer av at digital strømming øker totalmarkedet, og kinobesøkene er stabile.

Konkurransen omkring tilskudd fra NFI er en stor risiko for Nordisk da avslag på tilskudd kan bety utsettelse eller avbrytning av prosjekter. Dessuten er det sterk risiko knyttet til mottakelse i marked, hvilket Nordisk gjør omfattende markedsanalyser for å imøtekomme.

7.0 Avslutning

Denne oppgaven har vært omfattende ettersom Nordisk er en stor bedrift i en liten bransje, med unike økonomiske utfordringer. Finansregnskapet gir ikke en detaljert forklaring av økonomien tilknyttet enkeltproduksjoner. Derfor valgte vi å benytte et retrospektivt design for å isolere produksjonen av en film ettersom Nordisk kun produserte et prosjekt i perioden. Dette ga oss et bedre grunnlag til å analysere hvordan de ulike fasene av en produksjon påvirker økonomien i selskapet. Dette kan derimot ha negativ påvirkning på validiteten.

Det har vært en stor endring i selskapsstrukturen i 2015 som kan gjøre funnene våre utdaterte. Hadde vi gjort denne oppgaven på nytt kunne vi prøvd å velge en bedrift som ikke har vært gjennom en slik omstrukturering de siste årene. Utenom dette er Nordisk et veldig komplekst selskap å analysere. Dette har bydd på en lærerik utfordring. Dessuten har de vært veldig behjelpelige.

Dersom vi hadde hatt mulighet ville vi forsøkt å analysere Nordisk Film som konsern, både i Norge og resten av Norden. Det virker å være et komplekst samspill innad i konsernet hvor resultatmål gjøres mer overordnet enn på selskapsnivå. Videre undersøkelse av dette ville vært svært interessant.

8.0 Referanseliste

Aaberge, A. (2013). <i>Opphavsrettskurs</i> . Hentet fra: https://static1.squarespace.com/static/59dcda9664b05fea9d452a5b/t/5a29f87fe2c4830dec439fd4/1512700032704/2013+Opphavsrettskurset+2013_Aaberge_KonTiki.pdf
Aaberge, A., & Golimo, S. (2019, Februar 04). (H. B. Holst, & A. Reimers, Intervjuere)
Altinn. (2019, Mars 25). <i>Økonomiske nøkkeltall</i> . Hentet fra Altinn.
Aven, Terje (2016), <i>Risikoanalyse</i> . Tilgjengelig fra: https://snl.no/risikoanalyse (05. mars 2019).
Brudvik, M. (2019). <i>Strategisk analyse</i> . Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/kampanjer/ry/swot-analyse.pdf (hentet 15.februar 2019)
Dagbladet. (2012, Februar 13). <i>Kultur</i> . Hentet fra https://www.dagbladet.no/kultur/Kon-Tiki-er-norges-dyreste-film-noen-gang/63372144
Dahl, G. a. (2019). <i>Økonomi og Rapportering</i> . Hentet 2019 fra Lederkilden: https://www.lederkilden.no/tema/okonomi_og_rapportering/regnskap-analyse/kortsiktig-gjeld-i--av-total kapitalen
Farbrot, A. (2009). <i>Nøkkelen til gull i omdømme</i> . Tilgjengelig fra: https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-abc-i-naeringsliv-sosiale-relasjoner/2009/11/nokkelen-til-gull (01. mars 2019)
Filmkino (2015). <i>Kinoundersøkelsen</i> . Tilgjengelig fra: https://www.kino.no/incoming/article1250532.ece/BINARY/Kinounders%C3%B8kelsen%202015.pdf Hentet: 20.februar 2019.
Finansleksikon. (u.d.). <i>Formelsamling</i> . Hentet Mars 28, 2019 fra http://www.finansleksikon.no/Formelsamling/F/Finansieringsgrad_2.html
Fossbakken, Erlend (2018). <i>Dette tar livet av strømmenytt</i> . Tilgjengelig fra: https://kampanje.com/medier/2018/06/--dette-tar-livet-av-myten-om-at-strommetjenestene-vil-utkonkurrere-kino/ (hentet: 10. mars 2019).
Jacobsen, D.I. (2015), <i>Hvordan gjennomføre undersøkelser?</i> , 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.
Kristoffersen, Trond (2017), <i>Virkningsstyring og regnskapsorganisering</i> .
Kulturdepartementet. (2015). Meld.St.30 - <i>En framtidrettet filmpolitikk</i> . Oslo: Regjeringen.no.
Kulturdepartementet. (2016). <i>Forskrift om tilskudd til audiovisuell produksjon</i> . Hentet Mars 28, 2019 fra Lovdata: https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-31-1264?q=etterh%C3%A5ndstilskudd
Langli, J. C. (2012). <i>Årsregnskapet</i> . Oslo: Gyldendal Akademisk.
Lovdata. (2019). <i>Forskrift om tilskudd til audiovisuell produksjon</i> . Hentet Mars 27, 2019 fra https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-31-1264/KAPITTEL_3#%C2%A73-9
NFI. (2012). <i>Tilskuddsbrev – Lansering av kinofilm i Norge – Kon-Tiki</i> . Oslo.
NFI. (2012). <i>Årsrapport 2012</i> . Oslo: NFI. Hentet fra file:///C:/Users/henri/Downloads/%C3%85rsrapport%202012.pdf
Nieuwejaar, Per Wilhelm (2013), <i>Risikomatriser</i> . Tilgjengelig fra: https://www.hi.no/om_havforskningsinstituttet/rederi/sms_systemet/nb-no/pub/docs/3774.pdf Hentet: 11. mars 2019.
Nordisk Film Egmont. (2011). <i>Årsregnskap 2011</i> . Brønnøysund: Brønnøysundregistrene.
Nordisk Film (2018). <i>Nordisk Film Production får ny sjef</i> . Tilgjengelig fra: https://www.nordiskfilm.no/Nyheter/Nyheter/Ny-sjef-i-Nordisk-Film-Production/#.Xlei5ChKhPY . Hentet: 12.mars 2019.

Nordisk film productions (2019). Tilgjengelig fra: https://www.nordiskfilm.no/Forretningsomrader/Film/Nordisk-Film-Production/ . Hentet: 10.mars 2019
Nordisk Film. (2019). Hentet Mars 16, 2019 fra Nordisk Film: https://www.nordiskfilm.no/
Professionallacadamy (2019). <i>MARKETING THEORIES – PESTEL ANALYSIS</i> . Tilgjengelig fra: https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis
Proff (2019). <i>Nordisk Film Production AS</i> . Tilgjengelig fra: https://www.proff.no/selskap/nordisk-film-production-as/oslo/filmproduksjon/IG0BGOU03GF-1/ (hentet: 25.mars 2019).
Proff. (2019, Mars 28). <i>Ordbok</i> . Hentet fra Forvalt: https://www.forvalt.no/Om/ordbok/R
Proff.no. (2019, Juni). <i>Regnskap</i> . Hentet Mars 28, 2019 fra Proff.no: https://www.proff.no/regnskap/nordisk-film-production-as/oslo/filmproduksjon/IG0BGOU03GF-1/
Ryssevik, J. (2019, Mars 29). Mail korrespondanse. Bergen
SNL (2014). <i>Finansiering</i> . Tilgjengelig fra: https://snl.no/finansiering (hentet 26.mars 2019)
SNL (2018). <i>Empiri</i> . Tilgjengelig fra: https://snl.no/empiri (hentet: 26.mars 2019)
Solhaug, K.E. , Kalajdzic, P. (2017). <i>Nå går vi mer på kino og teater</i> . NRK.no. Tilgjengelig fra: https://www.nrk.no/kultur/na-gar-vi-mer-pa-kino-og-teater-1.13537377 Hentet: 20.februar 2019.
Strategyzer. (u.d.). <i>Canvas</i> . Hentet Mars 29, 2019 fra Strategyzer: https://www.strategyzer.com/canvas
Våre filmer (2019). Hentet fra: https://www.nordiskfilm.no/Forretningsomrader/Film/Nordisk-Film-Production/Vare-filmer/ (11.mars 2019)
Zmuda, E. (2010). <i>Rapport om ulovlig fildeling</i> . Film & Kino. Hentet fra https://www.kino.no/incoming/article965883.ece

12.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervju Nordisk Film Production AS

- Takk for at vi fikk komme
- Agenda: Prosjekt, økonomi, risiko og Kon-Tiki
- Introdusere oss (avsluttende semesteroppgave NTNU)/roller

Innledning/oppvarming:

- o Aage, hva gjør du som produsent i Nordisk?
- o Sveinung, hva gjør du som produsent og hva gjør du som daglig leder i Nordisk?

Prosjekt:

- Er det noe anslag for hvor lang tid ulike produksjoner tar totalt?
- Er det bestemte faser innunder pre-produksjon, produksjon, post-produksjon og distribusjon? Finnes det i så fall noen tidsrammer for disse?

Økonomi:

- o Odd Hynnekleiv skriver i et innlegg på Sørnorsk Filmsenter sine nettsider at «Dette er måtene å forhåndsfinansiere film på, med en 7 steg liste. Er listen mettende?
- o Hvordan påvirker ulike finansieringskilder risikoen tilknyttet prosjektet?
- o Flere av deres produksjoner har mange individuelle finansieringskilder. Ifølge Opphavsrettsforeningen hadde Kon-Tiki 24 finansieringskilder fra 7 land. Hvordan ser prosessen for å søke finansiering ut?
- o 7 av disse kildene står oppført i vignetten til Kon-Tiki. Kan dere si noe om hva slags kilder de resterende er og hvordan dette fungerer?
- o Hva er sluttfinansiering og hvordan fungerer det i praksis?
- o Hvor bearbeidet er produksjonsplanen og/eller kalkylen når søknadsprosessen begynner?
- o I hvor stor grad har dere frihet til å endre budsjettet etter innvilget støtte?
 - o Sveinung, du forteller på et seminar arrangert av dramatikerforbundet i 2011 at av en kinobillett på 100 kr sitter produksjonsselskapet igjen med 7 kr. Altså 7%, men at DVD salg gir 35% og at TV salg også gir mer (utenom evt. forhåndsbetalinger). Hvordan fungerer dette i praksis med tanke på antallet ulike finansieringskilder og investorer som krever avkastning (hvordan tjener dere penger)?
 - o Hvordan fungerer minstegarantier og kan det påvirke deres egen avkastning?
- o Har dere et fast tilbakebetalingshierarki og hvordan får ulike investorer prioritet?

- o Hvordan fungerer et samarbeid med andre produsenter (som Recorded Picture Company og medprodusenter)?
- o Ifølge ulike kilder hadde Kon-Tiki 2 produsenter, 4 medprodusenter og 9 executive produsenter. Hvilke styringsutfordringer har dere når det gjelder store prosjekter?
- o Påvirker det risikoen tilknyttet en produksjon?
- o Etter å ha sett på årsregnskapet deres lurer vi på hvordan støtte til produksjon fungerer. Får dere alle pengene og fører alle kostnadene på dere eller fordeles inntekter og kostnader utover de ulike produksjonsselskapene som er involvert? Hva er grunnen til at 92'' NOK ikke syntes i årsregnskapet?
- o I hvilken grad er de ulike samarbeidene bearbeidet før dere søker finansiell støtte (hvorav NFI kanskje er mest kritisk?)
 - o I et intervju med Rushprint fra 2012 forteller du (Aage) om produksjonen av Kon-Tiki. Neofilm var ikke stort nok til å produsere Kon-Tiki og Nordisk ble derved hovedprodusent (sammen med Recorded Picture Company) pga. en «likviditetsflyt i 20-30 millionersklassen», kan du utdype dette? (Rushprint, 2012)
- o Er det riktig å si at 25-30% (kan være feil anslag) av budsjettet må være tilgjengelig som likvide midler, eller var dette et særtilfelle?
 - o Hvordan påvirker NFI deres drift?
 - o Hvor bearbeidet er budsjettet før dere søker støtte/kommer i gang med produksjon
- o Legger dere inn store feilmarginer i budsjettet og evt. hvor/hvordan løses det?
- o Hvor ofte oppdateres budsjettene? Dvs. hvor aktivt jobbes det med å få «riktig» og nå bestemte mål.
- o Har det stort sett vært treffsikkert, eller er avvikene store?
- o Hvordan jobber dere med å anslå billettinntekter (hvor treffsikre satser dere på å være)?
 - o (Sveinung, du har under en konferanse arrangert av dramatikerforbundet i 2011 uttalt at i løpet av 24 måneder fra premiere er det aller meste av en films inntekspotensial hentet ut) Gjelder dette fortsatt? Kan du utdype?
 - o Hvilke kostnader har dere typisk utenom produksjon?
 - o Påvirker streaming inntekter og påvirker det risikobildet i bransjen?
 - o Investerer dere i andre ting enn filmproduksjon i deres selskap?

Risiko:

- o Hva slags markedsanalyser gjennomfører dere under utviklingsfasen til en produksjon og evt. underveis?
- o Benytter dere noen analyseverktøy/strategier i dette arbeidet?

- o Dersom dere kan beregne en kalkulert risiko knyttet til en produksjon, hva er parameterne som tilsier at risikoen er for høy eller ikke (nøkkeltall, NPV e.l.)?
- o Sveinung anslår et avkastningskrav på 30% per 2011. Gjelder dette i dag?
- o Bruker dere avkastningskrav i utviklingen av en produksjon og/eller for å beregne kostnaden av kapitalen som investeres i produksjonene deres?
- o Hvordan tar dere stilling til konkurranse i markedet (søke om støtte og salg av billetter)?
- o Samarbeider dere med NFI om dette i noen grad? Hva med andre investorer?
- o Er det en systematikk i hvordan ulike risikofaktorer (kanskje utover de vi har diskutert ang. markedsmuligheter) behandles (ulike stadier, kategorier, nivåer etc.)?
- o Gjør dere analyser ang. bedriftens sensitivitet tilknyttet ulike risikofaktorer?
- o Er plagiat og/eller ulovlig nedlastning et problem/risiko?
 - o Kan dere si noe om de viktigste risikofaktorene ved ulike faser av en produksjon?
- o Ut ifra vår kjennskap hadde Kon-Tiki en innlagt feilmargin i budsjettet på 10%. Stemmer dette og er det standard?
- o Hva skjer dersom budsjettet sprenges og/eller billettsalget blir lavere enn forventet (150 000 ekstra solgte billetter = 1,000,000 kr)?
- o Aage, du sier i et intervju med Rushprint at planen om å filme Kon-Tiki i Columbia ikke hadde mersmak fordi du ikke ville hatt mulighet for å forsikre produksjonen der. Hva kan man få forsikret ved en filmproduksjon og hvor stor andel av budsjettet går til dette?
 - o Hva skjer dersom et prosjekt har merkverdig negativt avvik i salgsinntekter (i forhold til dere og investorer)?
- o Hvordan tar dere stilling til dette ved forarbeidet til en produksjon?

Kon-Tiki (2012):

- o Jeremy Thomas hadde forsøkt å få i gang produksjonen av Kon-Tiki i noen år, men forarbeidet kom ikke i gang før du kom på banen (Aage). Husker du når forarbeidet faktisk begynte?
- o Fikk Sandberg og Rønning støtte av dere til utvikling av Kon-Tiki og hvordan er praksis knyttet til manusutvikling generelt (hva med Max-Manus)?
 - o Gikk det andre prosjekt samtidig?
 - o «Nordisk Film har gått veldig tungt inn i dette, både i forhold til finansiering og minimumsgaranti overfor det nordiske markedet». Kan du si noe om hvor stor andel dere investerte selv og hva slag andeler dere investerer i egne produksjoner generelt?
- o Hvor passer dere inn i tilbakebetalingshierarkiet dersom dere investerer egen kapital?
- o Er det vanlig/nødvendig?

- o Vi har kommet over en oversikt av budsjettet til Kon-Tiki. Stemmer dette?
- o Kan dere si noe om ca. overskudd dere mottok fra Kon-Tiki?
- o Hva har dette overskuddet (eller overskudd generelt) betydd for Nordisk?

Vedlegg 2: Beregning av normtall

Nøkkeltall	Totalkapitalrentabilitet	Resultatgrad	Likviditetsgrad 1	Egenkapitalandel	Gjeldsgrad	Finansieringsgrad 1	Finansieringsgrad 2
Maipo (2010-2014)	5,32 %	6,22 %	1,13	11,78 %	8,50	0,20	1,13
Filmkameratene (2010-2014)	3,36 %	2,96 %	2,06	9,08 %	19,26	0,27	2,05
Paradox (2012-2014)	4,50 %	-31,05 %	1,01	1,17 %	136,57	0,00	1,01
Fantefilm(2010-2014)	30,46 %	4,82 %	1,09	14,08 %	7,24	0,67	1,09
4 1/2 film (2010-2013)	-0,58 %	-3,83 %	0,70	19,10 %	7,58	3,75	0,67
Nordisk	-2,57 %	13,16 %	0,86	24,28 %	4,67	2,17	0,86
Gjennomsnittlig normtall	2,01 %	4,67 %	1,14	13,25 %	7,00	0,38	1,14
Finansieringsgrad 1	Maipo	Filmkameratene	Paradox	Fantefilm	4 1/2		
2010	0,24	0,09	0	0,93	0,26		
2011	0,29	0,40	0	1,58	1,92		
2012	0,15	0,06	0	0,48	11,16		
2013	0,02	0,02	0	0,27	6,54		
2014	0,29	0,76	0	0,09	-1,13		
	0,99	1,33	0	3,35	18,76		
Gjennomsnittlig	0,20	0,27	0	0,67	3,75		
Finansieringsgrad 2	Maipo	Filmkameratene	Paradox	Fantefilm	4 1/2		
2010	1,13	2,07	-	1,01	1,31		
2011	1,08	1,12	-	0,93	0,57		
2012	1,07	3,53	1,01	1,07	0,27		
2013	1,15	2,37	1,02	1,09	0,54		
2014	1,21	1,19	1,01	1,34			
	5,64	10,27	3,04	5,44	2,69		
Gjennomsnittlig	1,13	2,05	1,01	1,09	0,67		