

VD-ord

2015 har varit ett år präglad av stora förändringar för MTG då vi accelererade vår strategiska omvandling från ett traditionellt TV-bolag till en digital underhållningskoncern. Vår ambition är tydlig; utöver att vara den ledande aktören inom digital videounderhållning på alla våra marknader, ska vi också vara en stark global aktör inom ett antal digitala områden, så kallade vertikaler. Genom att vi anpassar vår kärnverksamhet till nya konsumtionsmönster samtidigt som vi adderar kompletterande digitala verksamheter ligger vi i framkant när det gäller att forma framtidens underhållning. Denna omvandling är möjlig tack vare våra starka kärnverksamheter som förser oss med insikt om våra konsumenter, programinnehåll och talanger, kundrelationer och tekniskt kunnande för att kunna tänka stort och agera snabbt.

Våra satsningar har lett till att vi gick ur 2015 med starkare, mer relevanta och bättre produkter än någonsin tidigare samtidigt som vi hade fler kunder och rekordhög försäljning. Rörelseresultatet var i nivå med 2014 och uppgången hade varit rejäl om vi inte hade påverkats kraftigt av negativa valutaeffekter. Vi har en stark balansräkning och har föreslagit en högre årlig utdelning till våra aktieägare samtidigt som vi fortsätter att investera i utvecklingen av våra produkter.

Vår nordiska TV-verksamhet genererar mer än 60% av våra totala intäkter och huvuddelen av vår vinst. Verksamheten utvecklas väl med ökade tittartids- och marknadsandelar. Konsumtionen av rörlig bild är högre än någonsin i de nordiska länderna. Norden har bland den högsta bredbandspenetrationen och de snabbaste bredbandshastigheterna i världen. Det leder till ett beteende där alltför, framförallt i de yngre målgrupperna, tittar på videoinnehåll på flera skärmar samtidigt, överallt och när de vill. MTG har under ett flertal år investerat för att kunna kapitalisera på dessa förändrade konsumtionsbeteenden.

Vi gör mer och mer av vårt innehåll tillgängligt både via våra linjära och via betal-TV-kanalerna men även genom våra reklamfinansierade play-tjänster och streamingtjänsten Viaplay. Dessa onlinetjänster växer snabbt och sätter ständigt nya rekord när det gäller antalet visningar och vi kan idag erbjuda unika underhållningsoplevelser på nästan alla plattformar och enheter. Detta skapar förutsättningar för nya intäktströmmar vilket är positivt och öppnar även upp många fler sociala mötesplatser med communities och användare.

Vi är även mer effektiva idag. Vi har förändrat sättet vi arbetar på genom att gå från en regional produktbaserad till en landsbaserad organisation. Syftet är att föra vårt beslutsfattande ännu närmare konsumenten och lokala produktbjudanden. Genom den här omvandlingen av verksamheten

har vi identifierat en besparing på 600 miljoner kronor, varav merparten kommer att realiseras under 2016. Besparingarna gör att vi kan finansiera nya investeringar i innehåll och teknik liksom kompensera för fortsatt negativa valutaeffekter.

Under 2016 kommer vi leverera ännu mer direktsänd sport, nya filmer, TV-serier, barnprogram och även egna produktioner tillgängligt. Idag kan vi uppvisa ett bättre innehåll än någonsin tidigare i alla dessa kategorier, vilket även möjliggör att tittarna kan spendera ännu mer tid hos oss och med innehållet de älskar. Vi har också säkrat en större flexibilitet i våra avtal med innehållsägare vilket gör att vi i högre utsträckning själva beslutar när vi lägger vilket innehåll i våra olika kanaler, plattformar och tjänster, något som innebär både större valfrihet och ökade intäktsmöjligheter.

Utanför Norden har vi sett att våra investeringar för att förstärka våra marknadspositioner i Baltikum, Tjeckien och Bulgarien har gett resultat i form av ökad försäljning och vinst. Vi har lanserat nya TV-kanaler, ökat vår närvaro online och adderat nya digitala verksamheter. Även om dessa marknader har långt kvar till nivåerna före recessionen, har vi en betydande hävstångseffekt genom den tillväxt vi nu ser liksom skiftet till digital konsumtion. I tillägg till detta så finns Trace TV med sina musik- och livsstilskanaler tillgängliga i mer än 140 länder genom tredjepartsnätverk. Vi är även på väg att lansera TRACE Play, vår egen nya betalbaserade streamingtjänst.

Våra 28 produktionsbolag i 15 länder som utgör Nice entertainment group tillhandahåller högkvalitativa program till en relativt låg kostnad för såväl MTG som externa kunder. I skrivande stund avslutas inspelningen av Viaplays allra första originalserie, en komedi som utspelar sig i Los Angeles med bland andra Peter Stormare och Keanu Reeves i rollerna, producerad av ett bolag inom Nice-gruppen. Detta är den första av ett flertal planerade originalproduktioner som vi också planerar att distribuera internationellt.

Genomgången av vår bolagsportfölj som startade 2014 är en viktig del av vår strategi. Arbetet accelererade under 2015 och målet är att säkerställa att vårt kapital allokeras till de bolag som har störst potential och avkastning. Några av dessa förändringar var vi tvungna att genomföra till följd av förändringen i den ryska Massmedialagen gällande utländskt ägande, vilket ledde till att vi sålde vår helägda kanalverksamhet och att vi avyttrar vårt 38-procentiga ägande i CTC Media. Investeringarna i Ryssland har trots detta varit en stor framgångssaga. Avkastningen sedan 2001 har uppgått till 4,4 miljarder kronor, vilket innebär att investeringen har femfaldigats. Den pågående geopolitiska instabiliteten i regionen har också fått oss att sälja vår ukrainska satellitplattform.

Vi har även sålt vår småskaliga verksamhet på den mycket konkurrensutsatta ungerska marknaden, liksom ett par TV-distributionsföretag i Sverige.

Dessa åtgärder återspeglar en förändring i vårt strategiska fokus från en geografisk expansion av vår traditionella TV-verksamhet till att etablera ledande positioner inom kompletterande digitala underhållnings-vertikaler med global potential. Här har vi tagit stora steg framåt under 2015 och 2016. För att vi ska fortsätta vara relevanta som bolag krävs att vi inte bara följer beteendet hos våra befintliga kunder, men också identifierar nya produkter för att locka en ny publik.

Den grupp som vi i dagligt tal kallar "Millennials" flyttar i allt högre utsträckning till sociala kanaler och flerkanalsnätverk (vanligtvis på YouTube). Detta är anledningen till att vi under 2014 investerade i Splay, Sveriges största flerkanalsnätverk, och under förra året köpte 51% av Zoomin.TV, Europas största flerkanalsnätverk med mer än 2,2 miljarder visningar varje månad. Zoomin.TV är ett globalt och främst reklamfinansierat digitalt företag med några av världens ledande

webb-stjärnor knutna till sig, och som även förfogar över ett nätverk av tusentals videojournalister som skapar videoinnehåll för förlag världen över.

Sport har alltid varit en viktig drivkraft för vår traditionella tv-verksamhet såväl som för Viaplay, och dataspel är en av de största videokategorierna online. Detta är anledningen till att vi lanserade vår egen Viagame-streamingplattform i Sverige för ett antal år sedan och under 2015 köpte 74% av Turtle Entertainment, det största esportbolaget i världen, samt 100% av Dreamhack, Skandinaviens ledande esport-operatör. Esport handlar förenklat om tävlingsinriktat spelande, huvudsakligen via PC, och genom våra förvärv på området organiserar MTG idag ett stort antal av de ledande esport-ligorna och eventen i världen. Med fler än 250 miljoner tittare online, är esport idag den 17:e mest sedda sporten i världen!

Dessa nya digitala verksamheter har redan vuxit mycket snabbare än vad vi förväntade oss vid tiden för förvärven, och under 2015 har de fördubblat sin försäljning till nästan 1 miljard kronor (proforma).

Vi har väsentligt förändrat verksamheten under 2015 för att säkerställa att vi erbjuder högkvalitativa underhållningsprodukter som även i framtiden är relevanta för hela familjen. Styrkan i MTGs kultur har gjort det möjligt för oss att förändras i snabb takt, och ambitionen är att accelerera vår försäljningstillväxt och öka vår vinst under 2016 och kommande år. Vår strategi handlar om att skapa ett hållbart värde för alla våra intressenter och samtidigt uppfylla vårt samhällsansvar. Därför har vi även nyligen genomfört en väsentlighetsanalys och fastställt våra framtida fokusområden inom dessa områden. Vår delaktighet i Dow Jones Sustainability World och Europe index, liksom vårt resultat i Carbon Disclosure Project, visar på våra framsteg, samtidigt som våra initiativ inom socialt entreprenörskap via Game Changer, förändrar livet för tusentals barn världen över. Missa inte vår hållbarhetsrapport där du kan läsa mer om detta!

Tillsammans har vi åstadkommit en hel del, men det finns så mycket mer att göra. Tack för din tid, för ditt intresse och för ditt stöd på vår resa!



Jørgen Madsen Lindemann
VD och koncernchef