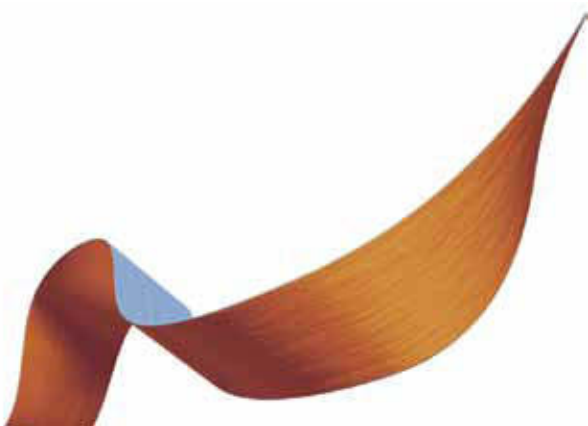


# Vuosikertomus 2009

SANOMA

VUOSIKERTOMUS 2009




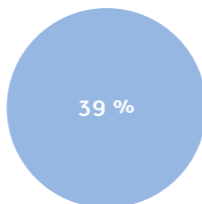











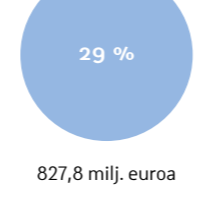

**Ribbon** on vahva osa Sanoman visuaalista ilmettä. Se sitoo Sanoman eri osat yhteen ja tukee niiden toimintaa. Ribbon syntyi Sanoman Jatkumo-logosta. Jatkumo ilmentää Sanoman kolmea arvoa: luovuutta, luotettavuutta ja dynaamisuutta. Logon kolmiulotteisuus ja sen luoma liikkeen tuntu symboloivat luovuutta. Logon värit, kulta ja sininen, korostavat luotettavuutta. Liikkeen tuntu taas ilmentää energiaa, joka symboloi dynaamisuutta.

## Liiketoimintaryhmät

## Liiketoiminnot

## Osuus konsernin liikevaihdosta

## Liiketoimintaryhmät lyhyesti

 <p>TOIMITUSJOHTAJA EIJÄ AILASMAA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanoma Uitgevers (Hollanti)</li> <li>Sanoma Magazines Belgium</li> <li>Sanoma Magazines Finland</li> <li>Sanoma Magazines International</li> </ul>	 <p>39 %</p> <p>1 111,2 milj. euroa</p>	<p><b>Sanoma Magazines</b> on Euroopan johtava aikakauslehtikustantaja ja digitaalinen toimija, jonka tuotteet ja palvelut ovat 290 miljoonan kuluttajan ulottuvilla. Sanoma Magazines toimii 13 maassa yhdistäen vahvat kansainväliset ja johtavat paikalliset brändit. Liiketoimintaryhmä keskittyy vaalimaan ja kehittämään pääbrändejään ja samanaikaisesti kartoittaa uusia mahdollisuuksia muuttuvassa mediamaailmassa.</p>	
 <p>TOIMITUSJOHTAJA MIKAEL PENTIKÄINEN 1.4.2010 alkaen vt. toimitusjohtaja PEKKA SOINI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helsingin Sanomat</li> <li>Ilta-Sanomat</li> <li>Sanoma Lehtimedia</li> <li>Sanoma Kaupunkilehdet</li> <li>Sanoma Digital Finland</li> </ul>	 <p>15 %</p> <p>428,9 milj. euroa</p>	<p><b>Sanoma News</b> on Suomen johtava sanomalehtikustantaja, jonka painetut ja digitaaliset tuotteet ovat vahvasti läsnä suomalaisten elämässä. Sanoma News kustantaa sekä valtakunnallisia että alueellisia lehtiä ja kuuluu maan merkittävimpiin digitaalisen median toimijoihin.</p>	
 <p>TOIMITUSJOHTAJA ANU NISSINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Televisio- ja radiotoiminta</li> <li>Kaapelitelevisio ja laajakaistainternet</li> <li>Verkkopalvelut</li> </ul>	 <p>5 %</p> <p>157,1 milj. euroa</p>	<p><b>Sanoma Entertainment</b> tarjoaa sähköisiä ja viihdyttäviä elämyksiä. Sanoma Entertainmentin liiketoimintayksiköt harjoittavat tv-, radio- ja netti-tv-toimintaa sekä tarjoavat kaapelitelevisio- ja laajakaistapalveluja. Ryhmän uusin liiketoimintayksikkö keskittyy verkkopelaamiseen.</p>	
 <p>TOIMITUSJOHTAJA JACQUES EIJKENS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oppiminen</li> <li>Kielipalvelut</li> <li>Kustantaminen ja muut</li> </ul>	 <p>12 %</p> <p>345,1 milj. euroa</p>	<p>Kymmenessä Euroopan maassa toimiva <b>Sanoma Learning &amp; Literature</b> on Euroopan johtava painettujen ja digitaalisten oppimistuotteiden ja -ratkaisujen tarjoaja. Liiketoimintaryhmä on kansainvälisesti kasvava kielipalvelujen tarjoaja ja Suomen johtava yleisen kirjallisuuden kustantaja.</p>	
 <p>TOIMITUSJOHTAJA TIMO MÄNTY</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kioskikauppa</li> <li>Kaupan palvelut</li> <li>Kirjakauppa</li> <li>Elokuvatoiminnot</li> </ul>	 <p>29 %</p> <p>827,8 milj. euroa</p>	<p><b>Sanoma Trade</b> on kahdeksassa maassa toimiva kaupan erikoisosaaja, joka palvelee asiakkaitaan 230 miljoonassa vuosittaisessa myyntitilanteessa kioskeissa, kirjakaupoissa ja elokuvateattereissa. Sanoma Traden vahvuus perustuu asiakkaiden tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen ja vahvoihin konsepteihin. Ryhmän kaupan palvelut -toimiala tarjoaa jakelupalvelujen lisäksi myymälämarkkinoinnin koko ketjun.</p>	

## Sisällys

AVAINLUVUT	4
JOHDON KATSAUS	6
MARKKINAKATSAUS	8
STRATEGIA	10
LIIKETOIMINTA	14
TOIMINTAMAAT	16
SANOMA MAGAZINES	18
SANOMA NEWS	22
SANOMA ENTERTAINMENT	26
SANOMA LEARNING & LITERATURE	30
SANOMA TRADE	34
HENKILÖSTÖ	38
YMPÄRISTÖ	42
YRITYSVASTUU	44
HALLITUS	46
JOHTORYHMÄ	48
LIIKETOIMINTARYHMIEN JOHTORYHMÄT	50

# Sanoma on

vahva eurooppalainen viestintäyhtiö, joka toimii yli 20 maassa ja tarjoaa mielenkiintoisen työpaikan 20 000 ihmiselle. Liikevaihtomme vuonna 2009 oli **2 767,9** milj. euroa. Sanoma on liikevaihdoltaan Euroopan 15 suurimman mediayhtiön joukossa, ja sen osake on noteerattu Nasdaq OMX Helsingin päälistalla. Monipuolinen liiketoimintakokonaisuutemme koostuu kuluttajille ja yritysasiakkaille suunnatuista tuotteista ja palveluista, joita kehitämme johdonmukaisesti. Siten vastaamme asiakkaidemme tarpeisiin ja muuttuvan toimintaympäristön vaatimukseen sekä varmistamme yhtiömme kestävän kasvun ja kannattavuuden. Sanoman vahvuuksia ovat johtava asema valituilla liiketoiminta-alueilla ja markkinoilla, vahvat brändit ja kilpailukykyiset tuotteet. Tarjoamme joka päivä tietoa, oppimiskokemuksia, viihdettä ja elämyksiä miljoonille ihmisille heidän omalla kielellään ja paikalliset kulttuurit huomioon ottaen.

### TILINPÄÄTÖS

on saatavilla PDF-muodossa  
osoitteesta [Sanoma.com](http://Sanoma.com)

# Vakaa tulos vaikeassa tilanteessa

Vuonna 2009 Sanoman tulos oli vakaa haasteellisesta markkinatilanteesta huolimatta. Konsernin rahoitusasema ja rahavirta säilyivät hyvällä tasolla. Vuonna 2009 toteutetut tehostamistoimet parantavat tulosta vuonna 2010.

## Avainluvut

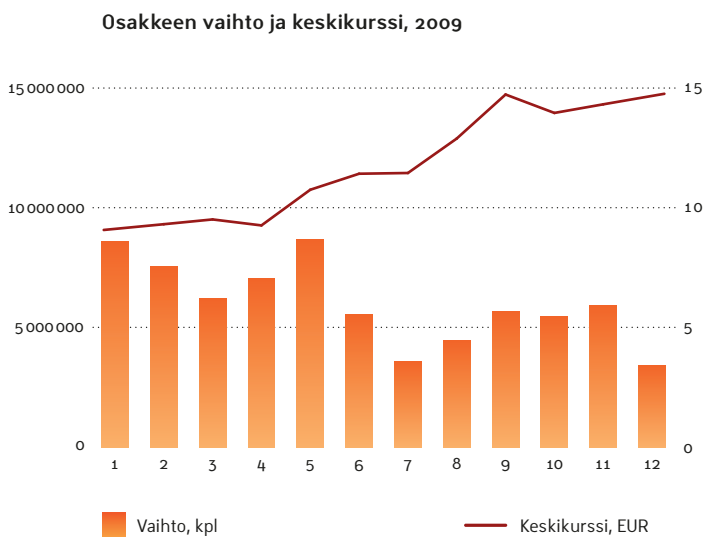
	2009	2008	%
Liikevaihto, milj. euroa	2 767,9	3 030,1	-8,7
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. euroa	229,5	295,7	-22,4
% liikevaihdosta	8,3	9,8	
Liikevoitto, milj. euroa	195,4	236,3	-17,3
% liikevaihdosta	7,1	7,8	
Tilikauden tulos, milj. euroa	107,1	120,8	-11,4
Käyttöomaisuusinvestoinnit, milj. euroa	83,4	109,9	-24,2
Sijoitetun pääoman tuotto (ROI), %	8,9	10,7	
Korollinen nettovelka, milj. euroa	958,1	971,6	-1,4
Omavaraisuusaste, %	41,4	40,0	
Nettovelkaantumisaste, %	79,4	78,5	
Osinko tuloksesta, % *	122,0	125,1	
Efektiiivinen osinkotuotto, % *	5,1	9,8	
Hinta/voitto-suhde (P/E-luku)	24,0	12,8	87,7
Osakekannan markkina-arvo, milj. euroa	2 536,5	1 479,7	71,4
Henkilöstö keskimäärin	20 625	21 329	-3,3
Henkilöstö kauden lopussa (kokoaikaisiksi muutettuna)	16 723	18 453	-9,4

\* Vuodelta 2009 hallituksen esitys yhtiökokoukselle

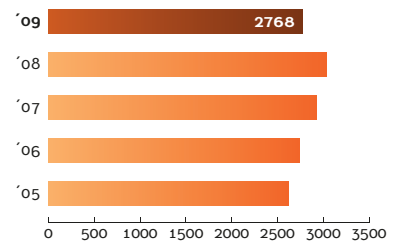
**Sanoman liikevoitto** ilman kertaluonteisia eriä oli 229,5 miljoonaa euroa vuonna 2009. Konserni reagoi nopeasti markkinoiden heikentymiseen toteuttamalla useita kilpailukykyä, kannattavuutta ja rahavirtaa vahvistavia tehostamisohjelmia vuoden 2009 aikana. Rakennejärjestelyjen seurauksena Sanomalla oli vuoden lopussa yli 1 700 kokopäiväistä työntekijää vähemmän kuin vuotta aiemmin.

Sanoma harjoittaa aktiivista osinkopolitiikkaa ja jakaa osinkoina pääsääntöisesti yli puolet konsernin tuloksesta verojen jälkeen. Hallituksen ehdotus vuodelta 2009 maksettavaksi osingoksi on 0,80 euroa eli 122 % tuloksesta verojen jälkeen.

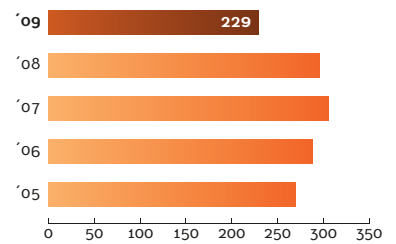
**Sanoma arvioi** liikevaihdon kasvavan ja liikevoiton ilman kertaluonteisia eriä paranevan hieman vuonna 2010. Näkyviin vaikuttavat yleisen taloudellisen tilanteen kehittyminen konsernin toimintamaissa sekä erityisesti mainonnan ja yksityisen kulutuksen kehittyminen. Mainonnan kehityksessä on havaittu joitakin myönteisiä merkkejä Sanoman päämarkkina-alueilla, mutta nopeaa elpymistä ei ole näkyvissä. Siksi Sanoma keskittyy edelleen tehostamaan, mutta samanaikaisesti myös kehittämään toimintaansa.



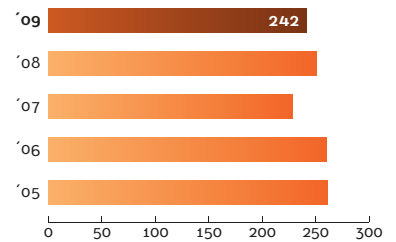
**Liikevaihto, milj. euroa**



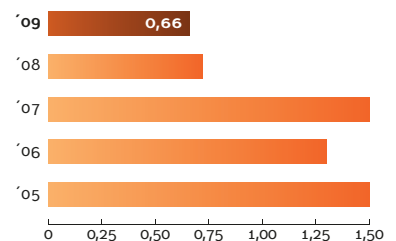
**Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. euroa**



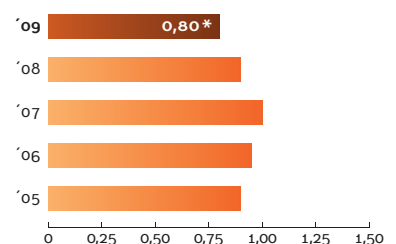
**Liiketoiminnan rahavirta, milj. euroa**



**Tulos/osake, EUR**



**Osinko/osake, EUR**



\* Vuodelta 2009 hallituksen esitys yhtiökokoukselle

*"Olipa sitten  
kyse uutisista,  
kirjoista tai  
vihteestä, kaiken  
pitää perustua  
luotettavuuteen."*

*Jaakko Rauramo*



## Yhdessä tekemällä eteenpäin

Tekemisen tahto ja yhteistyö ovat Sanoman vahvuus myös uusissa haasteissa, uskovat hallituksen puheenjohtaja Jaakko Rauramo ja toimitusjohtaja Hannu Syrjänen. Verkkoliiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen on keskeistä tulevana vuosina.

**"Olosuhteisiin nähden** voimme olla tyytyväisiä vuoteen 2009. Sopeuttaminen ei ole ollut kenenkään kannalta mukavaa aikaa, mutta tästäkin on selvitty hyvällä yhteistyöllä", Jaakko Rauramo sanoo. Hän kiittää Sanoman henkilökuntaa poikkeuksellisen vahvasta toimintakyvystä vaikeassa tilanteessa. "Sen sijaan, että olisimme lamaantuneet ja jääneet paikoillemme, olemme keksineet uusia ratkaisuja ja tehneet monia asioita entistä paremmin."

Hannu Syrjänen arvioi, että yhtiö on onnistunut reagoimaan markkinoiden nopeaan muutokseen. "Vaikka vuonna 2009 toiminnan painopiste oli toimintojen tehostamisessa, missään ei ole uhrattu tulevaisuutta. Lihaksia ei ole leikattu."

**Vahva markkina-asema** ja laaja tuotevalikoima ovat auttaneet osaltaan taloudellisesti haasteellisena aikana. Suurin osa konsernin liikevaihdosta tulee suoraan kuluttajilta, mikä mainostuloihin verrattuna on taannut vähemmän syklistä tulovirran.

"Tuottavuuden parantaminen on jatkossakin tärkeää. Sillä on myös suuri vipuvaikutus, kun nousu aikanaan käynnistyy", Syrjänen huomauttaa.

Hänen mukaansa Sanoma on valmis uusiin haasteisiin. Media-alan muutos vaatii edelleen paljon työtä, venymistä ja luovia ratkaisuja. "Rakennemuutokset liiketoimintaryhmissä jatkuvat. Meidän on edelleen keskityttävä valittuihin ydinalueisiin."

**Strategiansa mukaisesti** Sanoma kehittää verkkoliiketoimintaansa entistä voimakkaammin. Verkkopalvelujen kehittämisessä ja kasvattamisessa hyödynnetään kaikkien viiden liiketoimintaryhmän asian- ja asiakastuntemusta.

"Kyse on kansainvälisestä trendistä, jossa kustantajat eri puolilla maailmaa etsivät nyt toisinaan keinoja lisätä tuottoja sisällöstä. Tämä on merkittävä asia media-alalla", Rauramo arvioi.

Syrjänen huomauttaa, että useiden tutkimusten mukaan kuluttaja on entistä halukkaampi maksamaan laadukkaasta sisällöstä. Esimerkiksi



*"Painopiste vuonna 2009 oli toimintojen tehostamisessa, mutta missään ei uhrattu tulevaisuutta."*

*Hannu Syrjänen*

paikalliset uutiset kiinnostavat. Myös yritysasiaspuolelta tutut räätälöidyt mediaseurantapalvelut voivat olla mahdollisuus kuluttajamarkkinoilla.

"Nämä ovat esimerkkejä siitä, että kustantajat ovat löytämässä sellaisia uusia ratkaisuja, jotka voivat olla toimivia liiketoimintamalleja. Pelkistä uutisista tuskin rahaa saadaan tulevaisuudessakaan."

### Uusia liiketoimintamahdollisuuksia

avaa myös vauhdilla etenevä teknologinen kehitys. Lehtiä ja kirjoja voidaan tulevaisuudessa lukea lukulaitteilla. Tämä todennäköisesti saa aikaan periaatteellisen – sisällöntuottajille myönteisen – muutoksen. Telekommunikaatio, informaatioteknologia ja televisio lähenevät koko ajan toisiaan, mikä tuo liikkuvan kuvan kaikkiin välineisiin.

"Samalla uskon, että printtimedia on tulevaisuudessa vahva ja hyvissä voimissa. Tämä edellyttää uuden ajan ymmärtämistä ja muutosta toimituksellisissa sisällöissä, ilmoitusmyynnissä ja kustannusrakenteissa", Rauramo toteaa. Hyvä, laadukas ja luotettava sisältö on erittäin haluttua myös tulevaisuudessa.

Hänen mielestään Sanoman tulisi entistä ennakkoluulottomammin miettiä, millaisia kykyjä yhtiö tarvitsee tuleviin haasteisiin vastaamiseksi.

"Meidän tulee ottaa nykyistä rohkeammin töihin esimerkiksi uuden mediamaailman osaajia, jotka tuntevat verkkomaailman ja elävät siellä. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä. Osaamiseen kuuluu kyky nähdä, missä on aitoja ja kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia."

**Myös yhteistyöltä** kumppanien kanssa edellytetään vinosti muuttuvassa maailmassa uusia ja innovatiivisia ratkaisuja.

"Perinteisen ostamisen ja myymisen sijaan yhteistyö on jatkossa entistä syvempää, kun vanhojen rakenteiden tilalle haetaan molempia osapuolia hyödyttäviä, yhteisiä toimintamalleja", Syrjänen sanoo.

Konsernin nimi muuttui Sanomaksi lokakuussa 2008. Liiketoimintaryhmien nimien yhtenäistymisellä on Syrjäsen mukaan ollut odotettuakin suurempi merkitys yhtenäisen yrityskulttuurin muotoutumiseen. "Uudella brändillä on ollut iso vaikutus. Se on auttanut yhteistyön tekemistä oman talon väen kesken. Siiloissa eläminen on vähentynyt selvästi."

**Yhtenäinen ja iskevä nimi** auttaa myös sijoittaja- ja asiakassuhteiden vahvistamisessa. Rauramo korostaa, että luotettavuus ja laatu ovat Sanoman brändin kulmakiviä.

"Olipa sitten kyse uutisista, kirjoista tai viihteestä, kaiken pitää perustua luotettavuuteen. Asiakkaiden on ajateltava niin, että halutessaan laadukasta ja luotettavaa sisältöä he kääntyvät meidän puoleemme."

Entä miltä Sanoma näyttää viiden vuoden kuluttua?

"Sanoma on paitsi nykyistä selvästi suurempi myös entistä fokusoidumpi yhtiö", Rauramo visioi.

Hänen mukaansa yhtiö on nykyistä huomattavasti kansainvälisempi, koska kasvu tapahtuu pääsääntöisesti Suomen rajojen ulkopuolella. Nykyisten markkina-alueiden ohella kasvua haetaan todennäköisesti uusilta maantieteellisiltä alueilta.

"Aasia on kokonaisuudessaan mielenkiintoinen alue. Todennäköisesti olemme viiden vuoden kuluttua siellä yhdessä tai useammassa maassa."



# Seitsemän seurattavaa trendiä

Mediayhtiöillä on syvällistä tietoa lukijoiden ja katsojien käyttäytymisen muutoksista. Tätä tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Seuraavassa on Annet Arisin ajatuksia mediamarkkinoiden trendeistä.

**Luovuus ja keskittäminen:** Luovaa työtä ei voi keskittää, sillä sisällöntuottajien on oltava lähellä yleisöä – niin lähellä, että jatkuva vuorovaikutus on mahdollista. Toisaalta mediayhtiöt eivät ole enää sidottuja paikallisiin markkinoihin. Niillä voi olla maarajat ylittävä organisaatio ja perustoiminnot, jotka pienentävät kustannuksia ja auttavat kehittymään markkinoiden mukana. Monikansallisten mediayhtiöiden on kuitenkin ymmärrettävä, kuinka keskittämisen ja luovuuden vaatiman hajauttamisen välinen jännite toimii ja kuinka sitä voi hyödyntää.

**Uudet kasvumahdollisuudet:** Vakiintuneillakin markkinoilla on vielä kasvumahdollisuuksia. Esimerkiksi mobiilimainonta ja Video On Demand -liiketoiminta ovat monen muun alan ohella lähdössä nousuun. Markkinajohtajatkin voivat kasvaa konsolidaation myötä. Perinteinen huoli paikallisten toimijoiden hallitsevasta asemasta on menettämässä merkitystään, kun kuluttajat saavat helposti tietoa eri puolilta maailmaa monen viestintäkanavan välityksellä.

Avautumassa olevien kehittyvien markkinoiden tarjoama huikkea kasvupotentiaali on houkutteleva. Nämä uudet markkinat ovat kuitenkin varsin epävakaita, joten mediayhtiöiden on varauduttava niillä toimimisen mukanaan tuomiin riskeihin.

Pitkään on uskottu, että brändiuskollisuus syntyy nuorena ja että iäkkäämmät sopeutuvat hitaammin digitaaliseen maailmaan. Nämä käsitykset alkavat olla vanhanaikaisia. Nyt viisikymmentä vuotta täyttävät ovat varakkaampia ja avoimempia uusille asioille kuin aiemmat sukupolvet.

Sosiaaliset verkkoyhteisöt voivat olla mediayhtiöille erittäin arvokkaita tarjoamalla tärkeää tietoa kuluttajien elämästä ja kiinnostuksen kohteista. Vaikka on vielä epäselvää, miten saada Facebookin kaltaisesta laajasta verkkoyhteisöstä kannattavaa

liiketoimintaa, tarjoavat tietyn asian tai aihepiirin ympärille rakentuvat pienemmät yhteisöt ansaintamahdollisuuksia esimerkiksi keräämällä jäsenmaksuja. Myös yhteistyö yhteisöjen vaikutusvaltaisimpien jäsenten kanssa avaa uudenlaisia ansaintamahdollisuuksia.

## Mainonnan ekosysteemin muutokset:

Mainonnan ekosysteemi koostuu kuluttajista, mediayhtiöistä, mainostoimistoista ja mainostajista. Viestintävälineen valinta on tähän saakka jäänyt mainonnassa melko vähälle huomiolle. Mainonnan tavoitteena on ollut ostaa radiosta, televisiosta ja aikakaus- ja sanomalehdistä niin paljon aikaa ja tilaa, että viesti varmasti tavoittaa kohde-ryhmänsä. Pitkälle pirstaloituneessa digitaalisessa maailmassa media on kuitenkin strategisesti yhtä tärkeä kuin itse mainosviesti.

Mediayhtiöiden on unohdettava pelkkä sivutilan ja mainosajan myyminen. Mainostajille on selvitettävä, millä tavalla eri medioiden yhdistäminen lisää brändin tunnettuutta ja kuluttajien ostohalukkuutta. Mainostajille on tarjottava nykyistä huomattavasti enemmän tietoa siitä, kenet mainos tavoittaa ja miten se vaikuttaa.

Vahvojen brändien merkitys korostuu media-kaoksessa. Suurin osa ihmisistä näkee ja kuulee tuhansia mainosviestejä päivässä. Huomion saaminen vaatii ihmisten tavoittamista oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja oikeassa tilanteessa – silloin kun ihminen on vastaanottavaisimmillaan. Mediayhtiöille monipuolisuus on selkeä etu mainonnan muuttuvassa maailmassa.

## Muuttuvat katselutottumukset:

Television katselu on siirtynyt reaaliaikaisesta ohjelmien seuraamisesta yhä enemmän tallenteiden ja Video On Demand -palvelujen hyödyntämiseen.



*"Pirstaloituneessa digitaalisessa maailmassa media on strategisesti yhtä tärkeä kuin itse mainosviesti."*

*Annet Aris*

Teemme harvoin täysin itsenäisiä valintoja. Ystävät, ikätoverit ja media vaikuttavat voimakkaasti esimerkiksi siihen, millaista musiikkia kuuntelemme tai millaisia videoita katselemme. Siksi VOD-liiketoiminnassakin on tärkeämpää auttaa katsojaa löytämään hänelle mieluisia elokuvia ja ohjelmia kuin tarjota mahdollisimman laajaa valikoimaa.

Mainonta nivoutuu luontevasti VOD-malliin, sillä se antaa katsojalle mahdollisuuden valita: hän voi joko maksaa ohjelmasta, jossa ei ole mainoksia, tai katsoa ilmaiseksi mainoksia sisältävän version. Mainokset voidaan kohdentaa yksilöllisesti ja mainostaja voi määrittää tarkasti mainosten näyttökerrat ja siten myös kustannukset.

**Mobiilimaailma:** Käteen mahtuvan median läpimurto on lähellä. Muutoksen tekevät mahdolliseksi edulliset älypuhelimet, tiedonsiirtoyhteyksien kiinteät hinnat ja laajat sovellusten kehittäjäyhteisöt.

Media-yhtiöille älypuhelimet tarjoavat helpommin hyödynnettäviä ansaintamahdollisuuksia kuin internet. Puhelimen käyttäjät pitävät mainoksia enemmänkin henkilökohtaisena palveluna ja mobiilisisältö voi perustua operaattorin kanssa sovittaviin yksinkertaisiin maksumalleihin. Paikannusteknologian avulla mainokset voidaan kohdentaa käyttäjän sijainnin ja käyttötilanteen perusteella.

Turhauttavan yleisen käsityksen mukaan paikallinen mobiilimainonta on valtava mahdollisuus lähinnä pikkupitserioille. Ehkä tämä pitää paikkansa, mutta pienten paikallisten mainostajien osuus mainonnan koko potentiaalista on pieni. Noin puolet maailman mainosvolyymin tulevaisuus muutamalta kymmeneltä suuryritykseltä!

### Sisällön tuottajat ja aggregaattorit:

Sanomalehdet selviävät median murroksesta, mutta niiden on tarjottava lisäarvoa tuottavaa sisältöä, joka menee syvemmälle kuin uutistoimistojen välittämät perusuutiset.

Media-alalla keskustellaan kiivaasti siitä, kuinka digitaalisesta sisällöstä saavat tulot pitäisi jakaa sisällön tuottajien ja aggregaattoreiden kesken. Sisällön kokoajia eli aggregaattoreita ovat esimerkiksi hakukone-, kaapeli- ja tietoliikenneyritykset sekä laitevalmistajat, joilla on suora yhteys asiakkaaseen.

Mainonnan entistä tarkempi kohdentaminen, parantuneet tehokkuuden mittaamenetelmät ja tulos pohjaiset maksumallit nostavat investoinnin tuottoprosenttia, mikä lisää mainostamishalukkuutta. Kasvavat tulot voidaan jakaa sisällön tuottajien ja aggregaattoreiden kesken. Kummankaan ei tarvitse viedä tuloja toiselta taholta, vaan molemmat voivat yhdessä luoda arvoa mainostajille. Keskustelu tulojaosta varmasti jatkuu, mutta jaettavaa on todennäköisesti kaikille enemmän.

**Monipuoliset tulovirrat:** Taantuma on vaikuttanut voimakkaimmin yhtiöihin, joiden toimintamalli on mainospohjainen. Irtonumeromyynti on kärsinyt vähemmän – monet lehdet ovat jopa nostaneet irtonumerojensa hintoja. Parhaiten ovat pärjänneet yhtiöt, joiden toimintamalli perustuu tilausmyyntiin. Näistä osa on pystynyt kasvattamaan myyntiä taantumasta huolimatta. Taantuma on myös nopeuttanut mainostajien siirtymistä digitaaliseen mainontaan, etenkin sellaisten mainostajien, jotka toimivat jo aiemmin melko aktiivisesti digitaalisessa maailmassa.

Sanoma on merkittävä media-yhtiö ja edelläkävijä Suomessa ja Hollannissa, Euroopan digitalisoituneimmilla markkinoilla. Vahvat brändit, monipuolinen tuote- ja palveluvalikoima sekä laaja kokemus verkkopalveluista takaavat Sanomalle erinomaiset kasvunäkymät talouden taas piristyessä. Monipuoliset tulovirrat mainonnasta, irtonumeromyynnistä, tilauksista ja vähittäiskaupasta tuovat vakautta siirtymävaiheessa, jolloin on juuri oikea aika rakentaa tulevaisuutta.

Annet Aris on strategian dosentti kansainvälisessä INSEAD-kauppakorkeakoulussa. Aris on Sanoman sekä Hollannin tietoliikenne-, kaapeli- ja postipalveluja valvovan OPTA:n hallituksen jäsen. Hän on kirjoittanut Jacques Buchin kanssa kirjan *Managing Media Companies, Harnessing Creative Value*.

# Innovaatioiden aika

Tiedolle, viihteelle, koulutukselle ja yhteisöille on aina tarvetta. Sanoma vastaa näihin tarpeisiin tuotteillaan ja palveluillaan käyttäen monenlaisia kanavia. Tekniset ratkaisut ja tavat voivat vaihdella, mutta perustarpeet säilyvät.

**Lähivuosien strategiaamme** vaikuttaa erityisesti neljä asiaa: talouden elpyminen, viestinnän digitalisoituminen, kasvumahdollisuudet ja tuotevalikoiman kehittäminen. Seuraamme tarkasti talouden elpymistä kaikilla markkinoillamme ja mitoitamme toimemme sen mukaan. Toisaalta meidän ja muiden media-yhtiöiden toimintaa ohjaa jatkuva viestintäalan digitalisoituminen. Kolmanneksi meillä on selkeä tarve kasvuun sekä liiketoiminnallisesti että maantieteellisesti. Neljänneksi kehitämme ja täsmennämme tuotevalikoimaamme rahoittaaksemme kasvun valituilla liiketoiminta-alueilla.

**Strateginen päätavoitteemme** on olla yksi Euroopan johtavista viestintäyhtiöistä, painopistealueina kestävä kasvu ja kannattavuus.

## Strategiset tavoitteemme ovat:

- markkinajohtajuus valituilla liiketoiminta-alueilla ja markkinoilla
- liiketoiminnan tasapainottaminen kuluttajille ja yrityksille suunnattujen tuotteiden ja palvelujen välillä, keskittyen aikakauslehtiin, uutistoimintaan, oppimisratkaisuihin sekä verkkoliiketoimintaan
- organiseen kasvuun keskittyminen ja innovaatioiden johtamisjärjestelmän luominen
- liiketoimintojen rakennejärjestelyt asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti
- organisaation jatkuva kehittäminen ja synergioiden hyödyntäminen konsernitasolla.

## Liiketoimintojemme strategiset painopistealueet:

**Aikakauslehdet:** Jatkamme kasvua painetussa ja digitaalisessa mediassa kehittämällä organisaatiotamme, vahvistamalla digitaalista liiketoimintaa ja keskittymällä ydinliiketoimintoihin sekä strategiaa tukeviin toiminnan uudelleenjärjestelyihin.

**Sanomalehdet:** Turvaamme vahvan rahavirran ja kannattavuuden. Lisäämme hallitusti verkkoliiketoiminnan määrää. Saavutamme tavoitteemme voittamalla markkinaosuuksia, luomalla pohjan uusille tulovirroille ja kehittämällä jatkuvasti liiketoimintaamme ja tuotteitamme.

**Oppimisratkaisut ja kielipalvelut:** Vahvistamme asemaamme yhtenä Euroopan johtavista oppimisratkaisuja tarjoavista yrityksistä ja rakennamme merkittävän kielipalvelujen tarjoajan. Saavutamme tavoitteemme yritysjärjestelyjen ja orgaanisen kasvun avulla. Parannamme kilpailukykyämme kehittämällä innovaatioita asiakkaidemme kanssa ja uudistamalla liiketoimintaprosessejamme.

**Verkkoliiketoiminta:** Kehitämme ja laajennamme verkkoliiketoimintaamme voimakkaasti. Tavoitteenamme on kaksinkertaistaa kuluttajille suunnatun verkkoliiketoiminnan tuotot vuoteen 2012 mennessä.

**Televisio ja viihde:** Tavoitteenamme on kaupallisen televisiotoiminnan markkinajohtajuus. Jatkamme liiketoimintaamme kansainvälistämistä.

**Vähittäiskauppa:** Luomme innovatiivisia myymäläkonsepteja. Jatkamme kioskitoiminnan ja kaupan palvelujen kehittämistä.

## Missio

Missiomme on tyydyttää kilpailijoita paremmin ihmisten tiedon ja koulutuksen sekä helpomman ja onnellisemman elämän tarve.

## Visio

Sanoma on mahdollisuuksien ja huipputekemisen mediakonserni.

## Strateginen tavoite

Tavoitteemme on olla yksi Euroopan johtavista viestintäyhtiöistä, painopistealueina kestävä kasvu ja kannattavuus.

## Arvot

### Luovuus

Luova työ on viestinnän ydin.

### Luotettavuus

Luovuus ja luotettavuus ovat kaiken toimintamme perusta.

### Dynaamisuus

Menestyksemme perustuu luoviin, luotettaviin ja dynaamisiin ihmisiin.

## Verkkoliiketoimintastrategia luo pohjan kasvulle

Sanoman kuluttajille suunnatun verkkoliiketoiminnan tuotot ovat lähes kolminkertaistuneet kolmessa vuodessa taantumasta ja mainosbudjettien leikkaamisesta huolimatta.

Markkinaosuuksilla mitattuna konsernin vahvimpia maita ovat Suomi, Viro ja Unkari. Tuotot ovat suurimmat Hollannissa, jossa Sanoma Magazines -liiketoimintaryh-

mällä on monia suosittuja verkko-palveluja, kuten *Startpagina.nl* -hakemisto ja *Nu.nl*-uutispalvelu. Sanoma Entertainment kansainvälis-tää kasvavaa peliliiketoimintaansa, ja Sanoma News keskittyy uutissivus-toihin, luokiteltuihin ilmoituksiin ja sähköisiin markkinapaikkoihin.

Tavoitteenamme on kaksin-kertaistaa kuluttajille suunnatun

verkkoliiketoiminnan tuotot vuoteen 2012 mennessä orgaanisella kasvulla ja yrityskaupoilla. Saavuttaaksemme tämän tavoitteen kehitämme ja hankimme suuriin kävijämääriin perustuvia sivustoja ja palveluja, jotka tarjoavat erinomaisia ansainta-mahdollisuuksia. Investoimme sähköisiin markkinapaikkoihin, kuten hintavertailusivustoihin, luokitel-

## Pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet

Sanoman taloudelliset tavoitteet ovat samat kuin edellisvuosina. Pitkän aikavälin tavoit-teemme on kasvaa päämarkkinoidemme brutto-kansantuotteita nopeammin. Tavoittelemamme liikevoittoprosentti on 12. Keskitymme edelleen taseen hallintaan ja pyrimme 35-45 % omava-

raisuusasteeseen. Asettamissamme tavoitteissa nettovelan suhde käyttökatteeseen (EBITDA) on alle 3,5.

Uskomme, että strategiamme sekä talouden elpyminen tärkeimmillä markkinoillamme teke-vät näistä tavoitteista totta.

Pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet	Tavoite	2009	2008
Liikevoitto-% *	12	8,3	9,8
Nettovelka/EBITDA	< 3,5	2,6	2,1
Omavaraisuusaste, %	35-45	41,4	40
Velkaantumisaste, %	< 100	79,4	78,5
Käyttöomaisuusinvestoinnit/vuosi, milj. euroa	< 100	83,4	109,9
Liikevaihdon kasvu, %	Nopeampi kuin BKT:n kasvu päämarkkinoillamme	-8,7	3,5
Kuluttajille suunnatun verkkoliike-toiminnan tuotot, milj. euroa	240 milj. euroa vuoteen 2012 mennessä	120	
Osinko, %	Jakaa osinkoina yli puolet konsernin tuloksesta verojen jälkeen	** 122,0	125,1

\* Ilman kertaluonteisia eriä

\*\* Vuodelta 2009 hallituksen ehdotus yhtiökokoukselle

tuihin ilmoituksiin ja pelisivustoihin sekä valittuihin vertikaalisivustoihin. Tarkkailemme jatkuvasti trendejä ja etsimme uusia mahdollisuuksia vahvistaaksemme Sanoman johtavaa asemaa.

*"Tavoitteenamme on kaksinkertaistaa kuluttajille suunnatun verkkoliiketoiminnan tuotot vuoteen 2012 mennessä."*

*Sven Heistermann*



## Riskienhallinta

Sanoma, sen liiketoimintaryhmät ja tytäryhtiöt kohtaavat monia riskejä toteuttaessaan strategiaa. Liiketoimintaan liittyvien riskien ja niiden mukanaan tuomien mahdollisuuksien punnitseminen on tärkeä osa Sanoman johdon päivittäistä työtä.

Parantaakseen riskienhallintakykyään Sanoma päivitti riskienhallintaperiaatteensa vuonna 2009 ja otti käyttöön uudistetun riskienhallintaprosessin osana johtamisen, strategisen suunnittelun ja sisäisen valvonnan prosesseja. Päivitetyn prosessin tuloksia hyödynnetään riskienhallinnassa Sanoman nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Monet tunnistetuista riskeistä liittyvät asiakkaiden mieltymyksissä tapahtuviin muutoksiin. Näiden muutosten taustalla on digitalisoituminen, ja Sanoman kaikilla liiketoimintaryhmillä on toimintasuunnitelma muutosten varalle. Digitalisoituminen voi luoda tilanteita, joissa uudet toimijat hyötyvät markkinoiden häiriöistä ja vievät markkinaosuuksia Sanoman vakiintuneilta liiketoiminnoilta. Muita merkittäviä riskejä ovat gritysostoihin ja -myynteihin liittyvät riskit sekä rahoitusriskit.

Sanoma ottaa käyttöön uuden innovaatioiden johtamisjärjestelmän vuonna 2010. Sillä vahvis-

tetaan entisestään konsernin innovaatiotoimintaa ja tuetaan aiempaa voimakkaampaa orgaanista kasvua tarjoamalla tarvittavat työkalut ja sopivat palkitsemisjärjestelmät. Tämä täydentää nykyisiä teknologisen kehityksen ja kuluttajien mieltymysten seurantakäytäntöjä ja mahdollistaa tehokkaan verkostoyhteistyön uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä.

➔ Lue lisää osoitteesta

[Sanoma.com](http://Sanoma.com) (Konserni > Hallinnointi).

# Monialainen viestintäkonserni

Sanoman laaja liiketoimintakokonaisuus tuottaa monipuolista sisältöä sekä kuluttajille että yritysasiakkaille. Eri liiketoimintaryhmiemme tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan ja varmistavat, että asiakkaidemme tarpeet täytetään sekä nyt että tulevaisuudessa.

# inspires infor

**Sanomalla on** satoja tunnettuja, omalla alallaan johtavia tuote- ja palvelubrändejä. Luotetut brändimme tarjoavat päivittäin tietoa, viihdettä ja oppimiskokemuksia kymmenille miljoonille ihmisille. Brändeihimme kuuluu niin Sanoman omia tuotemerkkejä kuin kansainvälisiä lisenssi-tuotteita.

Konsernin nimi muuttui Sanomaksi lokakuussa 2008 ja myös liiketoimintaryhmien nimet yhtenäistyivät. Uudet, yhtenäisemmät nimet ovat lisänneet yhteenkuuluvuutta ja henkilöstön yhteisöllisyyttä, mutta myös selkeyttäneet kuvaa Sanomasta ulospäin.

Aikakauslehdet on konsernin suurin liiketoiminta-alue tuoden 37 % kokonaisliikevaihdosta. Toiseksi suurimman kokonaisuuden muodostavat vähittäiskauppa ja jakelu, jotka kattavat lähes kolmanneksen konserniliikevaihdosta. Digitaalisen median osuus liikevaihdosta jatkoi kasvuaan ja on nyt 12 %.

Sanoma-konserni koostuu viidestä liiketoimintaryhmästä:

## Sanoma Magazines

Hollantilainen Sanoma Uitgevers, Sanoma Magazines Belgium, Sanoma Magazines Finland

sekä itäisessä Keski-Euroopassa ja Venäjällä toimiva Sanoma Magazines International muodostavat yhden Euroopan suurimmista aikakauslehtikustantajista ja merkittävän toimijan digitaalisessa mediassa. Sanoma Magazinesin suurin markkina-alue on Hollanti. Liiketoimintaryhmä on markkinajohtaja kahdeksassa maassa.

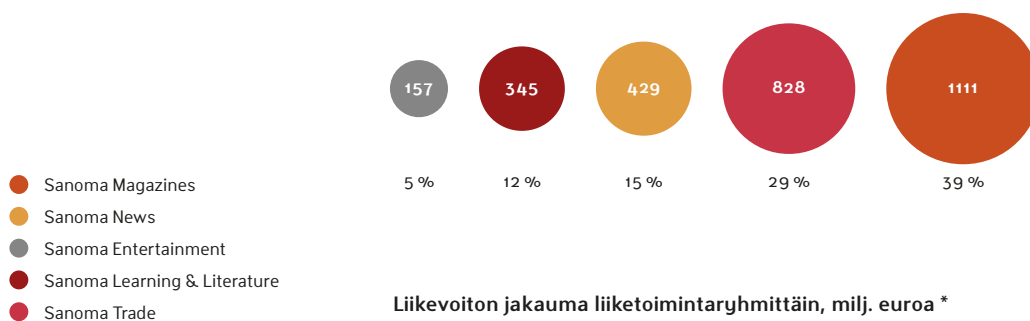
## Sanoma News

Sanomalehtiä kustantavaan ja painavaan ryhmään kuuluvat mm. Helsingin Sanomat, Ilta-Sanomat, Sanoma Lehtimedia, Sanoma Kaupunkilehdet sekä verkkopalveluja tuottava Sanoma Digital Finland. Suomen johtava sanomalehtitalo kasvaa voimakkaasti digitaalisessa mediassa. Sen valtakunnalliset ja paikalliset sanomalehdet sekä kaupunkilehdet ovat markkinajohtajia Suomessa.

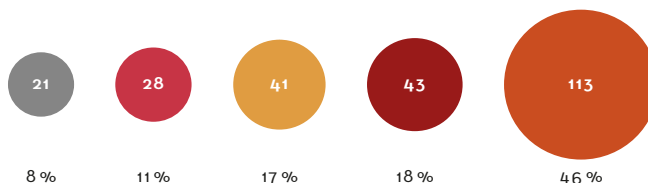
## Sanoma Entertainment

Sähköisen liiketoiminnan ryhmä tarjoaa televisio-, radio- ja verkkopalveluja. Nelonen Mediaan kuuluu useita televisio- ja radiokanavia, Suomen suurin kaapelitelevisio-operaattori Welho tarjoaa monipuolisia maksutelevisio- ja laajakaistapalveluja, ja kasvava yksikkö Sanoma Games tuottaa verkko- ja pelipalveluja.

Liikevaihdon jakauma liiketoimintaryhmittäin, milj. euroa



Liikevoiton jakauma liiketoimintaryhmittäin, milj. euroa \*



\* Ilman kertaluonteisia eriä

ms connects

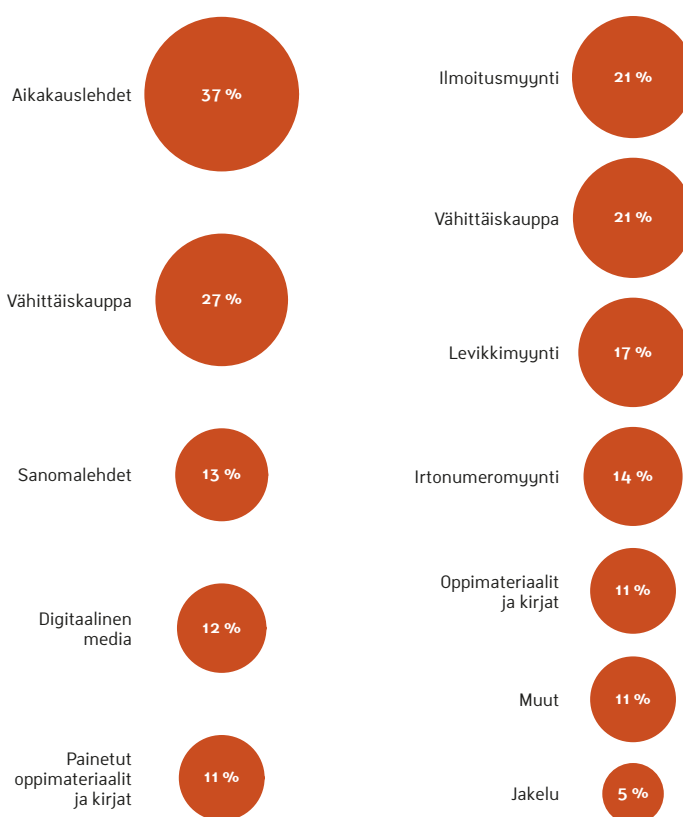
### Sanoma Learning & Literature

Liiketoimintaryhmä on yksi Euroopan johtavista toimijoista oppimistuotteissa ja -ratkaisuisissa sekä johtava kielipalvelujen tarjoaja Pohjoismaissa. Sanoma Learning & Literaturen tavoitteena on kasvaa houkuttelevilla oppimisen ja kielipalvelujen markkinoilla. Liiketoimintaryhmä toimii 10 maassa. Suomessa liiketoimintaryhmä on vahva kirjankustantaja yleisessä kirjallisuudessa.

### Sanoma Trade

Suomessa liiketoimintaryhmällä on maan johtava kiosketju R-kioski, suurin lehtijakelija Lehtipiste, laajin kirjakauppaketju Suomalainen Kirjakauppa ja suurin elokuvateatteriketju Finnkino. Baltiassa Sanoma Trade on markkinajohtaja kioski- ja kirjakaupassa, lehtijakelussa ja elokuvateattereissa. Sanoma Trade on johtava lehtijakelija myös Hollannissa.

Liikevaihdon jakauma, %





# Eurooppalainen toimija

Sanoma on kansainvälistynyt voimakkaasti, ja konsernimme 20 000 työntekijää luovat yrityskulttuurin, jossa yhteistä osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Sanoma toimii nyt yli 20 maassa, paikallisia kulttuureja kunnioittaen. Laaja tuotevalikoimamme yhdistettynä johtavaan asemaan monessa maassa luo vankan pohjan yhtiön kasvulle.

**Viestintäala on murroksessa**, jossa edellytetään sekä laaja-alaista osaamista että uutta asennetta. Sanomassa tämä näkyy tuote- ja palvelutarjontamme jatkuvana kehittämisenä. Sanoman arvot ovat luovuus, luotettavuus ja dynaamisuus. Kaikkia näitä ominaisuuksia tarvitaan, kun pyrimme tekemään tiedon saamisesta entistäkin helpompaa, oppimisesta innostavampaa ja tarjoamistamme elämyksistä mieleenpainuvampia. Vaikka välineet viestintään muuttuvat ja kehittyvät, perimmäiset tarpeet pysyvät.

## Muutimme kehityksen mukana.

Esimerkiksi viestintäalan lisääntyvä konvergenssi näkyy kasvaneena yhteistyönä Sanoman liiketoimintaryhmien välillä. Yhteistyötä mahdollistamaan on perustettu mm. Future Media Team, joka koordinoi kuluttajille suunnatun verkkoliiketoiminnan yhteistyöhankkeita.

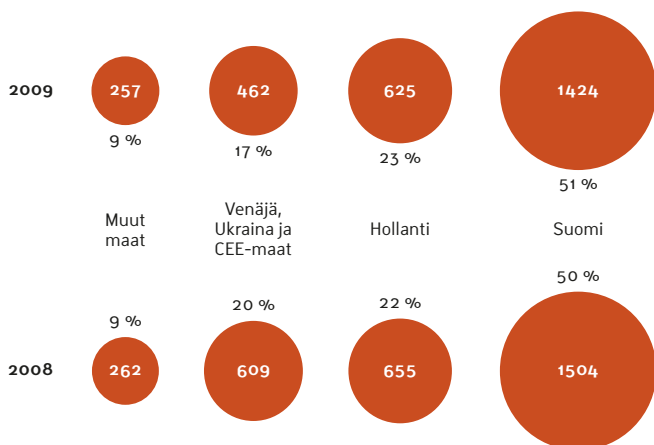
## Sanomalla on hyvät mahdollisuudet

kehittää kasvavaa ja kannattavaa liiketoimintaansa edelleen. Markkinajohtajuus, laadukkaat tuotteet ja palvelut sekä aktiivinen asiakkaan kuunteleminen yhdistettynä tehokkaaseen jakeluun auttavat meitä tavoitteessamme olla yksi Euroopan johtavista viestintäyhtiöistä – mahdollisuuksien ja huipputekemisen mediakonserni.

## Monialainen Sanoma

on kasvanut voimakkaasti ja toimii nyt yli 20 maassa. Kansainvälisen konsernin liikevaihdosta lähes puolet tulee Suomen ulkopuolelta. Yhtiön juuret ovat syvällä sen toimintamaiden mediakulttuureissa. Monet tuotteemme ovat jo pitkään olleet alueidensa markkinajohtajia ja tunnettuja brändejä alallaan.

Liikevaihdon alueellinen jakauma, milj. euroa



## Tärkeimmät toimintamaat

- 1 Belgia**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
  - oppimistuotteet ja -ratkaisut
- 2 Bulgaria**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
- 3 Hollanti**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
  - kaupan palvelut
  - oppimistuotteet ja -ratkaisut
- 4 Iso-Britannia**
  - yritystietopalvelut
- 5 Kroatia**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
- 6 Latvia**
  - elokuvateatterit
  - kaupan palvelut
  - kioskit
- 7 Liettua**
  - elokuvateatterit
  - kaupan palvelut
  - kioskit
- 8 Puola**
  - oppimistuotteet ja -ratkaisut
- 9 Romania**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
  - kaupan palvelut
  - kioskit
- 10 Serbia**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
- 11 Slovakia**
  - aikakauslehdet
- 12 Slovenia**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut

- 13 Suomi**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
  - elokuvateatterit
  - kaupan palvelut
  - kielipalvelut
  - kioskit
  - kirjakaupat
  - laajakaistainternet
  - oppimistuotteet ja -ratkaisut
  - painot
  - sanomalehdet
  - televisio ja radio
  - yleinen kirjallisuus
- 14 Tšekki**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
- 15 Ukraina**
  - aikakauslehdet
- 16 Unkari**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
  - oppimistuotteet ja -ratkaisut

- 17 Venäjä**
  - aikakauslehdet
  - digitaalisen median tuotteet ja palvelut
  - kaupan palvelut
  - kioskit
- 18 Viro**
  - elokuvateatterit
  - kaupan palvelut
  - kioskit
  - kirjakaupat

Lisäksi Esmerk toimii Isossa-Britanniassa, Malesiassa, Ranskassa, Ruotsissa, Saksassa, Suomessa ja Venäjällä. AAC Global toimii Isossa-Britanniassa, Norjassa, Ruotsissa, Suomessa, Tanskassa ja Venäjällä sekä Bertmark Norjassa ja Ruotsissa.



# Vakaata toimintaa tulevaisuus varmistaa

Vuonna 2009 Sanoma Magazines vahvisti markkina-asemiaan, vaikka myynti ja tulos laskivat. Liiketoimintaryhmän tuotevalikoimaan kuuluu noin 300 aikakauslehteä, sekä vahvoja paikallisia lehtiä että maailmankuuluja lehtibrändejä. Ryhmään kuuluu myös yhä laajeneva digitaalisen median liiketoiminta.

"Olen erittäin tyytyväinen vakaaseen tulokseemme historiamme haasteellisimpana vuotena", sanoo Sanoma Magazinesin toimitusjohtaja **Eija Ailasmaa**.

Ailasmaan mukaan monen yrityksen strategia meni kokonaan uusiksi viime vuonna. "Meille vuosi 2009 osoitti, että strategiamme toimii myös vaikeina aikoina. Keskityimme tärkeimpiin brändeihimme ja vahvan markkina-aseman säilyttämiseen. Rakensimme myös maantieteellisesti tasapainoista tuotevalikoimaa, jossa on vahva digitaalinen ulottuvuus. Näin pohjustimme myös tulevaisuuden mahdollisuuksia."

**Rankka vuosi osoitti**, että vahvat brändit ja markkinajohtajat selviävät vaikeista ajoista muita paremmin. "Kuluttajilla ja mainostajilla ei yksinkertaisesti ole varaa ikäviin yllätyksiin. Siksi he luottavat johtaviin brändeihin. Meillä on läntisillä markkinoillamme 35–45 %:n osuus, mikä tekee meistä markkinajohtajan. Näillä alueilla taantuma ei vaikuttanut merkittävästi toimintaamme. Onnistuimme jopa kasvattamaan lehtiemme tilauskantaa."

Asemiaan vahvistivat etenkin ryhmän vahvat naistenlehdet, kuten *Me Naiset* ja *Libelle*. "Lisäksi tulomme digitaalisesta liiketoiminnasta pysyivät edellisvuosien tasolla. Meillä meni siis kaiken kaikkiaan hyvin."



*Houkuttelevia lehtiä ja digitaalisia palveluja!*



"Vahvat brändit  
ja markkinajohtajat  
selviävät vaikeista ajoista  
muuta paremmin."

Eija Ailasmaa

Voimakkaasti laskeneet bruttokansantuotteet ja heikentyneet valuutat vaikuttivat kuitenkin mainosmyyntiin etenkin itäisessä Keski-Euroopassa ja Venäjällä.

Sanoma Magazines lakkautti vuoden aikana parikymmentä lehteä. Lisäksi monien lehtien ilmestymistä harvennettiin. "Luku saattaa kuulostaa suurelta, mutta lakkautetut lehdet olivat pieniä ja niiden tulevaisuudennäkymät taantumaa jälkeen huonot", Ailasmaa sanoo. "Halusimme turvata tärkeimpien brändiemme menestyksen." Sanoma Magazines toteutti säästöohjelmia ja tehosti toimintojaan mm. uudelleenorganisoidulla Sanoma Magazines Belgiumin ja luopumalla Felicitas-suoramarkkinointitoiminnasta Hollannissa.

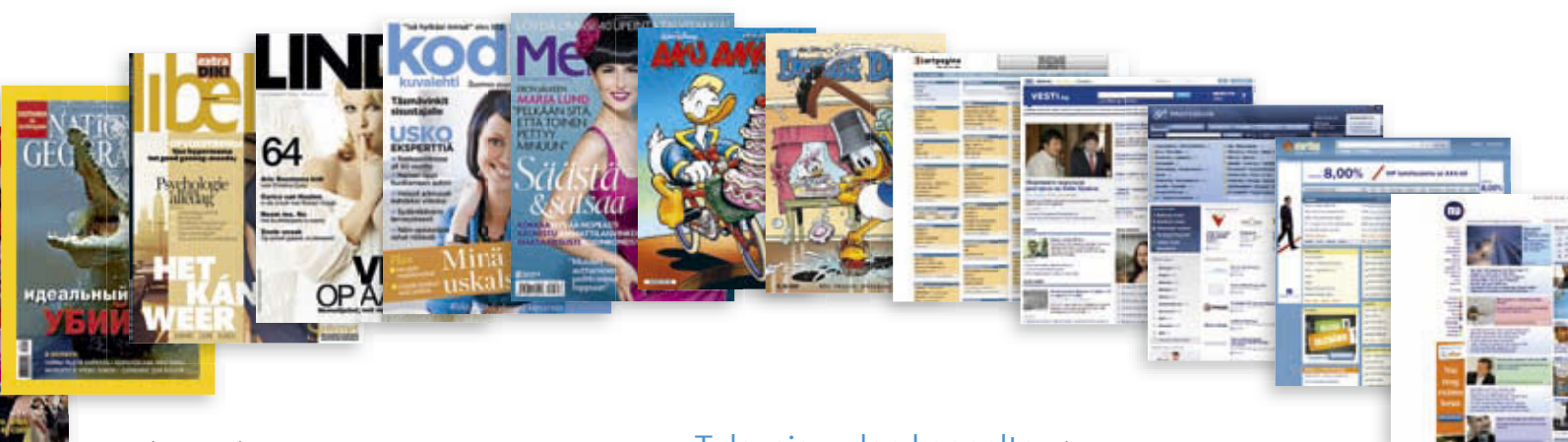
Liiketoimintaryhmän henkilöstö väheni yli 700 työntekijällä. "Kivuliaat mutta välttämättömät tehostamistoimet loivat vakaan pohjan tulevaisuudelle. Sopeuduimme toimintaympäristön muutoksiin nopeasti. Olen ylpeä ihmisistämme:

hankkimalla suosittua *Olcsobbat.hu*-hintavertailupalvelun. Myös muissa maissa liiketoimintaryhmä laajensi digitaalista liiketoimintaansa yritysostoin.

Sanoma Magazines rakensi yhteistä alustaa levikkimyyntiin ja taloushallinnon tukitoimintojen kaltaisille avainprosesseille. "Siirsimme kaikki Suomen yksikköme liiketoimintaprosessit ja taloushallinnon Hollannin järjestelmään saadaksemme mahdollisimman suuren hyödyn tekemästämme merkittävästä IT-investoinnista. Järjestelmä otetaan vähitellen käyttöön muissakin maissa. Seuraavaksi on vuorossa Belgia, jossa liiketoimintamme on luonteeltaan samankaltaista kuin Suomessa ja Hollannissa."

Sanoma Magazines panostaa edelleen myös työntekijöihinsä. "Media on liiketoimintaa, jossa ihmisten osaaminen ratkaisee. Lamasta huolimatta tarjosimme työntekijöillemme mahdollisuuksia kehittää johtamis- ja esimiestaitojaan. Tuloksestamme päätellen olemme tehneet oikean valinnan."

Pääbrändeihin panostetaan Sanoma Magazines pitää huolta tärkeimmistä brändeistään kehittämällä niitä jatkuvasti ja panostamalla laatuun sekä tuote-laajennuksiin. Äskettäin uudistettiin *Margriet*, minkä seurauksena tämä suosittu hollantilainen naisten viikkolehti paransi tulostaan merkittävästi.



he taistelivat päättäväisesti taantumaa vastaan, ja työ tuotti tulosta."

**Itäisessä Keski-Euroopassa** oli myös ilonaiheita synkistä talousnäkyistä huolimatta. Sanoma Magazines nousi Romanian johtavaksi aikakauslehtikustantajaksi ja vahvisti johtoasemaansa Unkarin digitaalisessa mediassa

**Tulevaisuuden kannalta** Ailasmaa pitää tärkeimpänä muutoksena uutta digitaalisen liiketoiminnan organisaatiota. Se rakentuu liiketoimintaryhmän menestykselle Bulgariassa, Unkarissa ja Hollannissa, joissa sillä on vahvat ja itsenäiset digitaalisen median yksiköt. Uuden organisaation tarkoituksena on koota osaamista ja menestyskonsepteja eri maista koko liiketoimintaryhmän



**Kaikki irti tekniikasta**

Sanoma Magazines hyödyntää aktiivisesti tekniikan kehityksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Lehdillemme on lanseerattu mobiilisivustoja ja *Startpagina.mobi*-palvelun kaltaisilla suosituilla sivustoilla on kokeiltu kohdennettuja mobiilipalveluja. Hollantilainen *AutoWeek*- ja unkarilainen *FN.hu*-älypuhelinsovelluksemme puolestaan nousivat listaykköiksi kyseisten maiden iTunes-kaupoissa.

käyttöön. Yksikköä johtaa **Michiel Buitelaar**.

"Haluamme vahvistaa asemaamme laadukkaan sisällön tuottajana. Siksi haluamme kehittää uutta liiketoimintaa niin aikakauslehdissä kuin digitaalisessa mediassa", Ailasmaa sanoo.

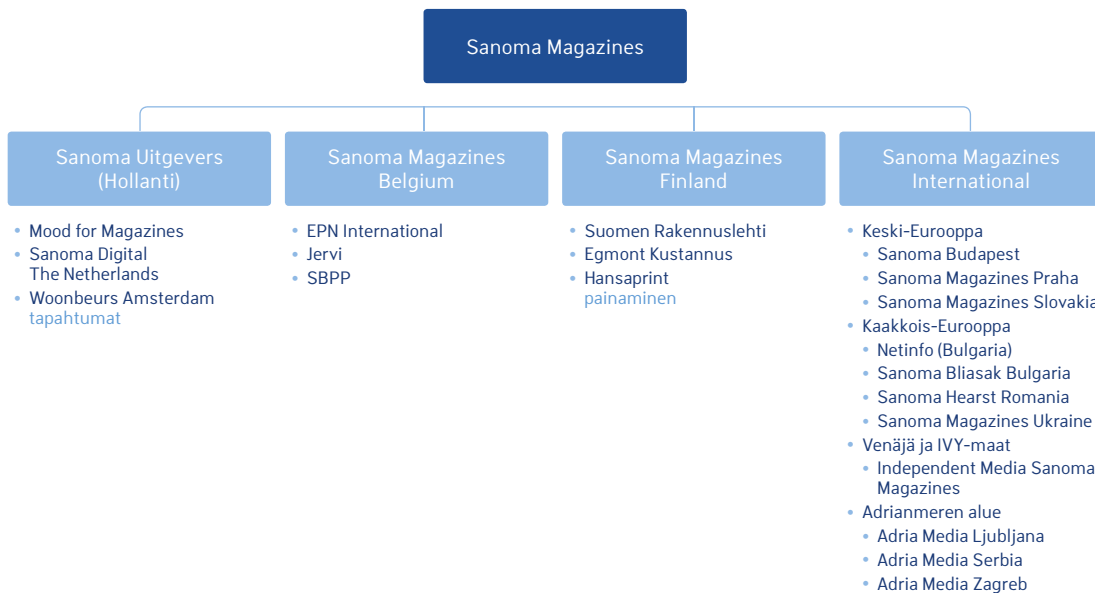
Hän uskoo, että painetun median vahvoja brändejä voi kehittää täydentämällä niitä digitaalisilla palveluilla. "Rakennamme vertikaalipalveluja vahvoille aihealueillemme, joita ovat esimerkiksi autot, kodin sisustus, julkkikset sekä perhe ja vanhemmuus. Tämä on osa magazines plus -konseptiamme, johon kuuluu muitakin tuotelajennuksia, kuten tapahtumia, lisensointia, kirjoja ja DVD-tuotteita."

Ailasmaa suhtautuu luottavaisesti tulevaisuuteen. Hän uskoo aikakauslehtien säilyttävän vahvan asemansa, sillä trendit muuttuvat hitaasti ja aikakauslehdet pystyvät reagoimaan uusiin olosuhteisiin ja mahdollisuuksiin nopeasti.

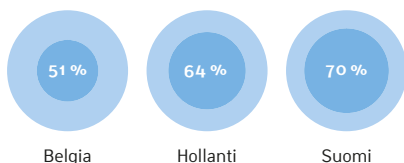
"Meillä on myös erinomaiset mahdollisuudet hyötyä vahvasta asemastamme digitaalisessa mediassa. Sähköisten lukulaitteiden kehitys saattaa jopa yhdistää aikakauslehdet ja itsenäiset digitaaliset palvelut uudella kiehtovalla tavalla", Ailasmaa arvelee. "Jatkamme tuotevalikoimamme vahvistamista ja laajentamista. Samalla hyödynnämme markkinoiden ja teknologian kehityksen tarjoamat uudet mahdollisuudet. Nämä ovat myös strategisia teemojamme."

"Meidän on kuitenkin odotettava mainosmarkkinoiden elpymistä. Se vie oman aikansa", Ailasmaa jatkaa. "Yksityishenkilöiden kulutus ei laskenut kovin voimakkaasti, mutta meidän on silti oltava tarkkana kulujen osalta. Viime vuosi osoitti, että sopeutumiskyky on suurimpia vahvuksiamme."

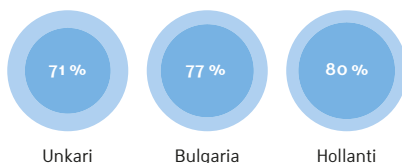
➔ Lue lisää osoitteesta [Sanomamagazines.com](http://Sanomamagazines.com)



**Aikakauslehtiemme peitto merkittävimmillä markkinoillamme 2009**



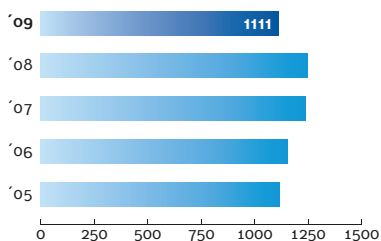
**Verkkopalvelujemme peitto merkittävimmillä markkinoillamme 2009**



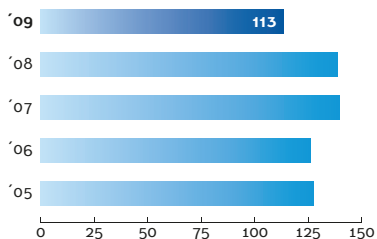
Lähteet:  
Suomi: Kansallinen Mediatutkimus, Hollanti: NOM Print Monitor ja STIR, Belgia: TNS Media, Unkari: NRC, Bulgaria: Gemius. Mittaustavat voivat vaihdella maittain.

# Rento ja ajankohtainen Suomalaisten naistenlehtien ykkönen lujitti markkina-asemaansa.

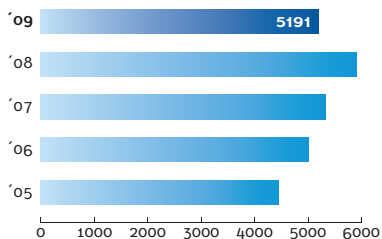
Liikevaihto, milj. euroa



Liikevoitto ilman kerta-  
luonteisia eriä, milj. euroa

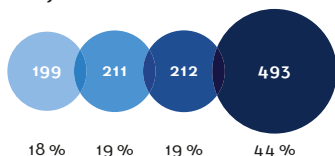


Henkilöstö \*



\* Kauden lopussa kokoaikaisiksi muutettuna

Liikevaihto liiketoiminnoittain,  
milj. euroa



- Sanoma Magazines Netherlands
- Sanoma Magazines Belgium
- Sanoma Magazines International
- Sanoma Magazines Finland

Rento, ajankohtainen, hauska ja sal-  
liva. Näin lukijat kuvailevat *Me Naiset*  
-lehteä, ja samat kuvaukset löytyvät  
lehden brändikäsikirjasta. Sisällölliset  
tavoitteet ovat siis toteutuneet.

Valittu suunta on osoittautunut  
myös taloudelliseksi menestykseksi.  
*Me Naisten* ilmoitusmyynti kasvoi  
vuonna 2009, vaikka mediamainonta  
yleisesti supistui. Samaan aikaan  
lisääntyivät lehden tilaukset ja irtonu-  
meromyynti.

Kustantaja ANNE KOSKI perustelee  
menestystä pitkäjänteisellä työllä,  
joka alkoi vuoden 2002 suuresta uudis-  
tuksesta. Lehti konseptoitiin silloin  
erittäin tarkasti. Tosin vuosien mittaan  
se on uusiutunut jo monta kertaa.

"Meidän on erotettava ajassa  
sen sijaan, että myötäilimme sitä",  
päätoimittaja RIITTA POLLARI sanoo.  
Erottaminen edellyttää riskinottoa,  
johon vahva markkina-asema ja  
lehden toimiva perusrakenne antavat  
mainiot mahdollisuudet. "Meille kokei-  
leminen on onnistumista ja kokeile-  
matta jättäminen epäonnistumista",  
Pollari määrittelee.

Toimituksessa etsitään yhä  
määrätietoisemmin yhteiskunnallisia  
keskustelunaiheita sekä arjen ihmeel-

lisiä muotoja, joita esittelevät tavalliset  
ihmiset eri puolilta Suomea ja koko  
maailmaa. Mitä vaivattomammin juttu  
lentää lehden sivuilla, sitä varmemmin  
se on vaatinut tavattomasti työtä. "On  
tärkeää, että koko organisaatiossa on  
siitä yhteinen ymmärrys."

*Me Naisissa* on uskottu pitkään,  
että lehti vakuuttaa lukijansa ensisi-  
jaisesti sisällöllään. "Lahjomaton mit-  
tarimme on jatkotilausprosentti, joka  
on noussut huikeaa vauhtia. Kun lukija  
uusi tilauksensa, tiedämme onnistu-  
neemme", Anne Koski sanoo.

*Me Naiset* nousi levikiltään nais-  
tenlehtien ykköseksi vuonna 2006.  
Vuonna 2009 se saavutti ykkössijan  
myös tilattavien aikakauslehtien ilmoi-  
tusmyynnissä, niin sivumäärissä kuin  
euroissa mitattuna. Kosken mukaan  
hyvä irtonumeromyynti viittaa tilaus-  
ten kasvuun jatkossakin. Riitta Pollari  
ei kuitenkaan huilaa. "Olennaista on  
reagoida jatkuvasti palautteeseen.  
Meillä on onneksi mutkaton suhde  
lukijoihimme ja verkko on entisestään  
helpottanut dialogia heidän kanssaan."



# Kaikki kanavat asiakkaan taajuudella

Muuttuvassa mediamaailmassa on keskityttävä entistä enemmän asiakkaiden toiveisiin. Sanoma News vastaa kuluttajien ja mainostajien monipuolistuviin mediatarpeisiin uusilla ja uudistuvilla tuotteilla, paremmalla palvelulla ja tehokkaammalla toiminnalla.

## Vaikka internetin synnyttämä

mediamurros on vasta aluillaan, se on muuttanut perusteellisesti mediatalojen asiakkaiden käyttäytymistä. Kuluttajat ja mainostajat käyttävät entistä monipuolisemmin eri medioita. Yksi väline ratkaisee yhä harvemmin asiakkaiden tarpeet.

Sanoma News palvelee asiakkaitaan entistä monipuolisemmin ennen kaikkea uudistamalla rohkeasti tuotteitaan ja palvelujaan sekä lisäämällä eri tuotteidensa ja työntekijöidensä yhteistyötä. Asioita lähestytään luomalla uutta ja yhdistämällä eri tuotteita innovatiivisesti.

"Mediamurros on niin iso, että se koskettaa koko henkilökuntaamme, niin toimituksissa, myynnissä kuin painoissa. Se on hyvä, sillä samalla jokainen toteuttaa yhteistä muutoksen strategiaa", Sanoma Newsin toimitusjohtaja **Mikael Pentikäinen** sanoo.

## Muuttuneessa mediamaailmassa

kaikkien on ajateltava yhä selkeämmin tuotteen

sijaan asiakasta. Esimerkiksi mediamyynnissä tuotekohtainen organisaatio muuttuu asiakasvetoiseen suuntaan niin, että myyjät tarjoavat yhden median sijaan entistä useammin useita medioita kattavia ratkaisuja, jotka sopivat kunkin asiakkaan tarpeisiin.

"Tässä on kyse pikemminkin evoluutiosta kuin revolutiosta. Kehitämme toimintaa askel askeleelta", sanoo Pentikäinen.

Yhteistyö on myös tapa tehostaa. Säästöjä voi saada niin investoimalla keskitetysti kuin rakentamalla osaamiskeskustoja, jotka palvelevat koko Newsiä ja tarvittaessa muitakin liiketoimintaryhmiä.

Tällainen on mm. uusi yksikkö, Online performance unit, joka palvelee kaikkia talon medioita verkkoanalytiikassa, hakukonemarkkinoinnissa ja -optimoinnissa sekä käytettävyyden kehittämisessä. Samoin tietotekniikkaa johdetaan täysin keskitetysti, mikä on alentanut kustannuksia ja lisännyt läpinäkyvyyttä.

*Uutiset uuteen aikakauteen!*



*"Laadukas journalismi on meille edelleen tärkein tehtävä."*

*Mikael Pentikäinen*



## Asiakkaiden nopeasti uudistuvat

odotukset vaativat myös innovaatioiden ja oppimisen nopeutumista joka puolella Sanoma Newsiä.

*Ilta-Sanomien* uudisti toimintatapsansa ja tuotteensa jo vuonna 2008. Vuonna 2009 *Taloussanomien* siirtyi *Ilta-Sanomien* yhteyteen, mikä on lisännyt yhteistyötä ja parantanut *Taloussanomien* tulosvauhtia. Vuoden suurin myläys oli *Helsingin Sanomien* uudistus.

"Siinä hankkeessa ulospäin näkyvä onnistunut ulkoasumuutos oli vain osa kokonaisuutta. Organisaation toimintamallien uudistuminen ja eri kanavien sisällön eriytyminen on kokonaisuuden kannalta vähintään yhtä oleellinen asia", Pentikäinen painottaa.

Voimien yhdistäminen auttaa tuottamaan monipuolisempaa sisältöä kuluttajille. Esimerkiksi Sanoma Lehtimedia rakensi *Kouvolan Sanomille*, *Etelä-Saimaalle* ja *Kymen Sanomille* kolmella paikkakunnalla toimivan yhteisen virtuaaliuutistoimituksen.

## Uuden luominen vaatii

uudenlaista johtamista. Halukkaille tarjotaan monipuolisia urapolkuja ja ihmisten johtaminen nousee asioiden johtamisen edelle.

"Keskitymme yhä enemmän siihen, miten johdetaan, eikä vain siihen, mitä johdetaan", Pentikäinen sanoo.

Esimiesten toimintaa ohjaamaan on koottu johtamisen huoneentaulu.

"Pohdimme, mitä tarkoittaa käytännössä innostava johtaminen, miten palautetta on hyvä antaa ja mitä kulttuuriimme kuuluu ja ei kuulu", Pentikäinen kuvailee.

Hyvää johtamista tarvittiin erityisesti vuoden 2009 alkupuolella, joka oli Sanoma Newsin henkilöstölle raskasta sopeuttamisen aikaa. Liiketoimintaryhmässä käytiin useita yt-neuvotte-luja ja yhtiö säästi kaikesta mahdollisesta.

"Olen tyytyväinen, että kykenimme sopeuttamaan toimintamme haastaviin olosuhteisiin. Erityisen iloinen olen siitä, että tehostamisen rinnalla loimme myös uutta. Olemme uudistaneet parin vuoden aikana kaikki tuotteemme," Pentikäinen sanoo.

Säästäminen oli pakollista, sillä raju taloustaantuma iski voimalla mediamarkkinoihin. Viime vuoden ripeät toimet toivat kuitenkin odotettua suuremmat säästöt ja loppuvuodesta liiketoimintaryhmä onnistui kääntämään tuloskehityksensä.

Sanoma Outlet vauhditti verkkomainontaa Verkon näyttöpohjainen mainonta menestyi hyvin. Osa kunniaista kuuluu Sanoma Outletille, tulospohjaiselle verkkomainonnan myyntijärjestelmälle, joka lanseerattiin kesällä erittäin lupaavin tuloksin. Sanoma Outletin automatisoitu optimointi takaa kampanjan näkyvyyden parhailla mahdollisilla mainospaikoilla maksimaalisin tuloksin.







Radio Helsingistä jälleen vuoden radio. Kotimaiset musiikkialan vaikuttajat valitsivat Radio Helsingin lokakuussa vuoden radioksi Industry Awards -gaalassa. Tunnustus tuli jo kuudetta kertaa. Aiemmat voitot ovat tulleet vuosina 2001, 2003, 2005, 2007 ja 2008.

**Sanoma Newsin muutos** on määrätietoinen ja kansainvälisestäikin edistysellinen. Se ei kuitenkaan tarkoita, että yhtiössä oltaisiin varmoja siitä, miten mediamurros kehittyi. Olennaista on seurata muutosta ja olla valppaana.

Sähköisten ja painettujen tuotteiden kehittäminen ja luonteva roolittaminen on lähivuosien suuri haaste. Pentikäinen uskoo painettujen lehtien säilyttävän asemansa pitkään mediamurroksen kiihtymisestä huolimatta.

"Meillä pitää olla uskallusta kehittää sähköisiä tuotteita siitäkkin huolimatta, että ne voivat vaikuttaa painettuihin tuotteisiin. Tässä tasapainoilussa asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja palveleminen on parasta kokonaisuuden edun maksimointia."

Murroksen voimasta kertoo, että monien sähköisten tuotteiden myynti kasvoi vuoden 2009 aikana, vaikka mediamarkkinat kokonaisuutena putosivat selvästi.

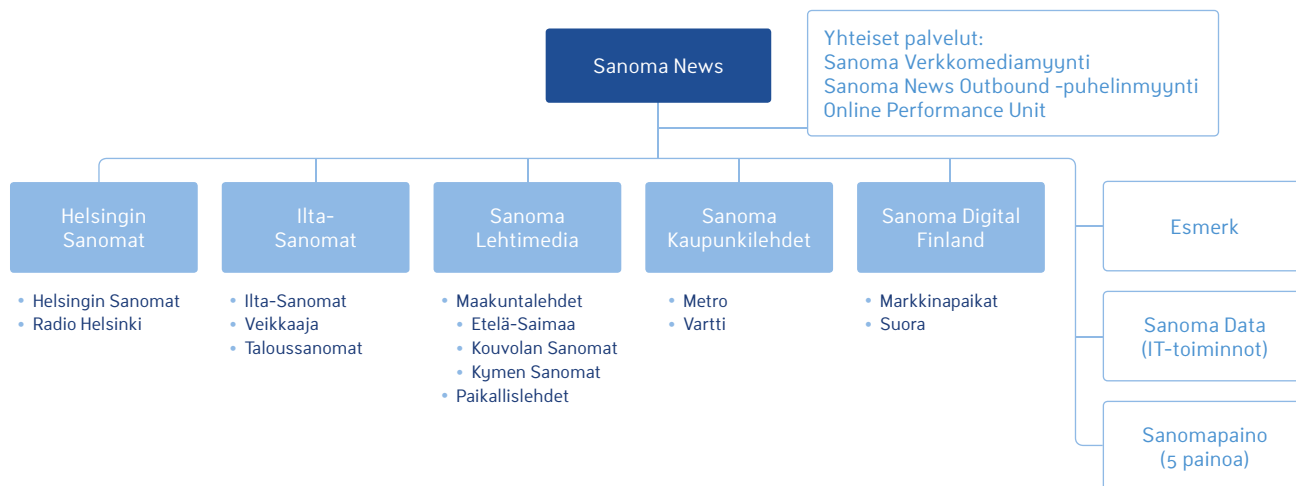
Verkkopalvelujen maksullisuus on koko toimialalle suuri kysymysmerkki. Sanoma Newsillä on hyvät lähtökohdat maksullisten lisäpalvelujen kehittämiseen. Esimerkiksi *Helsingin Sanomilla* on jo yli 100 000 tilausta, joissa yhdistyvät paperilehti ja sähköiset palvelut.

Ainakin yksi asia pysyy entisellään, vaikka teknologia ja asiakkaiden käyttäytyminen muuttuvat.

"Laadukas journalismi on meille edelleen tärkein tehtävä. Se tarkoittaa, että kirjoitamme asiat halki lukijoiden iloksi ja hyödyksi – mahdollisimman hyvin ja luotettavasti", Pentikäinen sanoo.

➔ Lue lisää osoitteesta [Sanomanews.com](http://Sanomanews.com)

**Mikael Pentikäinen** aloittaa Helsingin Sanomien vastaavana päätoimittajana ja kustantajana 1.4.2010. Sanoma Newsin vt. toimitusjohtaja 1.4. alkaen on **Pekka Soini**.



**SANOMA NEWSIN VERKKOSIVUSTOJEN SUOSIO ON JATKUVASSA KASVUSSA.** Suomen suosituimpiin verkkopalveluihin kuuluva *Iltasanomat.fi* teki vuoden 2009 kävijäennätyksensä viikolla 46, jolloin sivustolla oli 1 929 639 miljoonaa eri kävijää. *Helsingin Sanomien* verkkosivuja osoitteessa *HS.fi* seuraa viikoittain yli 1,3 miljoonaa yksittäistä kävijää. Myös muiden verkkopalvelujen suosio on vankka: vuoden 2010 ensimmäisellä viikolla huutokauppasivusto *Huuto.net* kiri kaikkien aikojen ennätykseensä, 531 891 eri kävijään.

# Vahva ote uutisista

## Helsingin Sanomat uudisti toimintatapansa rakenteita myöten

Helsingin Sanomien 120-vuotispäivänä marraskuussa 2009 lehden lukijat saivat eteensä uudistuneen lehden. Lehti näytti yhden puolen valtavasta mullistuksesta, joka pyyhkäisi toimituksen läpi runsaassa kahdessa vuodessa.

"Jokaisen työ muuttui", tiivistää päätoimittaja REETTA MERILÄINEN. Hänen mukaansa uudistuksella haluttiin varmistaa vankka asema maailmassa, jossa uutisia saa nopeasti, helposti ja ilmaiseksi.

"Mietimme, minkälainen toimitus pystyy tuottamaan merkityksellistä sisältöä lehteen, verkkoon, radioon ja mobiilipalveluun sekä siinä sivussa vielä liitteitä ja kirjoja."

Sanomalehti ja HS.fi saivat entistä selkeämmin omat roolinsa, jotta ne eivät söisi vaan tukisivat toisiaan. Toimittajat vaihtavat nyt harkitusti näkökulmaa ja käsittelytapaa sen mukaan, milloin ja missä uutinen julkaistaan.

Lähes sata painetun lehden toimitustajaa koulutettiin verkkotoimittajiksi työskennelläkseen molemmissa toimituksissa. Heille lisättiin vierailuvuoro HS.fi:hin, ja toimituskokoukset viritettiin monikanavaisen ideoinnin tahtiin.

"Uutinen on virta eikä lammikko", Meriläinen perustelee.

Verkkotoimitus jakaa työtilan uutistoimituksen kanssa, joka muodostettiin kaupunki- ja kotimaantoimituksista. Kunkin vuoron esimiehet työskentelevät avarassa tilassa keskuspyödyän ympärillä, huutoetäisyydellä toisistaan. Samassa ringissä istuvat myös kuva- ja grafiikantoitusten esimiehet.

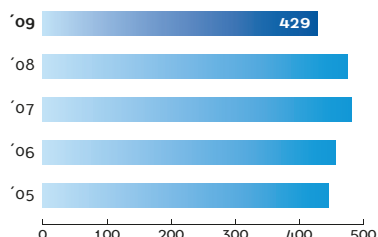
Toiminta tehostui työtapojen muuttuessa. Vuoden lopussa toimituksessa oli 270 työntekijää, lähes 50 vähemmän kuin vuoden alussa. Uudistushanke oli kuitenkin aloitettu ennen taantumaa.

"Meillä kävi hyvä tuuri. Saimme toteuttaa rauhassa sen, minkä olisimme joutuneet tekemään joka tapauksessa."

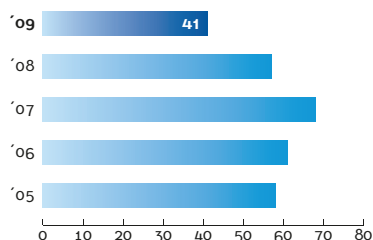
Uudistuksen perimmäinen tavoite oli saada aikaan entistä kiinnostavampi ja parempi Helsingin Sanomat. Lukijoiden näkemyksiä aiheista ja niiden käsittelytavoista kysytään järjestelmällisesti mm. lukijapaneeleissa, ja toisaalta kansalaisia haastatellaan yhä useammin lehden juttuihin.

"Sanomalehden pitää viestiä päättäjiltä kansalaisille ja kansalaisilta päättäjille."

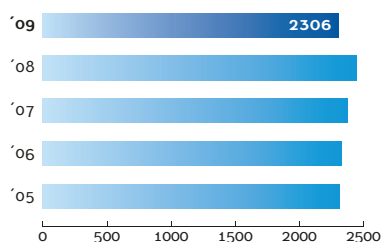
Liikevaihto, milj. euroa



Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. euroa

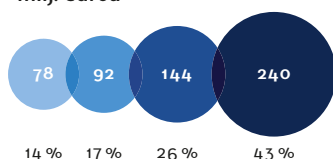


Henkilöstö \*



\* Kauden lopussa kokoaikaisiksi muutettuna

Liikevaihto liiketoiminnoittain, milj. euroa



- Helsingin Sanomat
- Muut
- Muu kustantaminen
- Ilta-Sanomats





# Laadukas sisältö, monikanavainen nautinto

Sanoma Entertainment yhdistää kuluttajat ja mainostajat televisiossa, radiossa ja verkossa. Uusien toimintatapojen kehittäminen on monikanavamaailmassa erityisen tärkeää. Kiinnostava sisältö on silti edelleen kaiken perusta.

"**Netti-tv** tuo suosituille sarjaohjelmille jopa 20 % lisää katselijoita", sanoo Sanoma Entertainmentin toimitusjohtaja **Anu Nissinen**.

Kun liiketoimintaryhmällä on tuotepaletissa mm. kuusi televisiokanavaa, kaksi radiokanavaa sekä laajakaista- ja kaapelitelevisio-operaattori, on monikanavaisuus suuri mahdollisuus. Yhtiö voi palvella kuluttajia monien kanaviensa ansiosta asiakkaiden haluamaan aikaan. Samalla yhtiö pystyy tarjoamaan mainostajille monikaistaisen tien kuluttajien luokse.

Monikanavaisuus on synnyttänyt televisio-ohjelmien ympärille yhä vahvempia yhteisöjä.

Esimerkiksi huippusuositun kykyjenetsintäohjelman **Talentin** esiintyjä seurattiin vilkkaasti ohjelman nettisivuilla.

"Monet ohjelmat ovat isoja kokonaisuuksia, joiden roolia eri kanavissa pohditaan jo suunnitteluvaiheessa", sanoo Nissinen.

**Oikeat tuotteet ratkaisevat** menestyksen asiakaskisassa myös monikanavamaailmassa. Yhtiö lanseerasi hyvän alun saaneen netti-tv-palvelun **Ruutu.fi:n**, jonka kautta voi katsella televisiosarjoja maksuttomasti. Sivuilta löytyy myös suosittujen tv- ja radio-ohjelmien lisämateriaalia.



*Sähköisiä ja viihdyttäviä elämyksiä!*



*"Kiinnostava sisältö  
on silti edelleen kaiken perusta."*

*Anu Nissinen*

Yhtiön operaattoriliiketoiminnasta vastaava Welho puolestaan toi markkinoille maksutelevisiopaketin nimeltä Welho Mix. Kyseessä on räätälöitävä televisiopaketti, jonka kautta asiakas voi valita haluamansa kanavat.

Loppuvuodesta Sanoma Entertainment julkisti yhdessä televisioyhtiö Viasatin kanssa maksullisen urheilukanavan Nelonen Sport Pron. Yhteistyö laajentaa oleellisesti Nelonen Median urheilujelmistoa, johon kuuluvat jatkossa mm. jääkiekon SM-liigan finaalielit, UEFA Champions -liiga ja MotoGP-luokan moottoriurheilu.

Erinomaisesti menestyneen Jimin rinnalle yhtiö toi helmikuussa 2009 kaapeliteleviiossa näkyvän lifestyle-televisiokanava Livin. Kanava sai myös yksivuotisen toimiluvan maanpäällisessä verkossa, missä lähetykset alkoivat joulukuussa.

**Myös toimintamallien** täytyy uudistua monikanavaisuuden hyötyjen saamiseksi.

"Meidän on toimittava yhä enemmän siten, että sekä palvelun loppukäyttäjille että mainostaja-asiakkaille tarjotaan loppuun asti mietittyjä kokonaisuuksia. Samalla pitää eriyttää asiakkaiden tarpeet", sanoo Nissinen.

Uudet toimintatavat ovat haaste organisaatiolle, mutta Sanoma Entertainment on pärjännyt hyvin. Nissinen kiittääkin henkilöstön venymistä.

Nelonen Median onnistunut monikanavastrategia, Welhon menestys laajakaistamarkkinoilla ja tiukka kulukuri nostivat liiketoimintaryhmän liikevoittoa edellisvuodesta selvästi. Hyvä tulostaso aiotaan säilyttää myös vuonna 2010.

Nelonen miljoonakerhoon Nelosen kykyohjelma Talent huipentui marraskuisena sunnuntai-iltana suoraan finaalilähetykseen, jota seurasi yli miljoona suomalaista. Luku on Nelosen kaikkien aikojen katsojaennätys. Ohjelman kyvykkäin oli Motoriikka-Miikka eli panto-miimitaitelija Miikka Mäkelä.



Radio Aallon uudelleenpositiointi kohensi kuuntelijalukua, ja nousussa olivat myös Radio Rockin kuuntelijaluvut.

Uudet tuotteet ja onnistunut kanavayhteistyö auttoivat Nelonen Median nostamaan osuutensa Suomen tv-mainonnasta kaikkien aikojen parhaille tasolle. Tammi-joulukuussa osuus oli 32,6 %, kun se edellisvuonna oli 29,5 %.

**Sanoma Entertainment on** lähes täysin suomalainen liiketoimintaryhmä, jota kuitenkin kiinnostaa myös kansainvälistyminen. Se on lähtenyt liikkeelle uusimman liiketoimintayksikön, verkkopelaamiseen erikoistuneen Sanoma Gamesin myötä. Yksiköllä on jo toimintaa Ruotsissa ja laajentuminen ulkomaille jatkuu. Televisiotoiminnassa kansainvälistyminen vaatisi



*Ruutu.fi* on menestystarina. *Ruutu.fi* lanseerattiin ennen kesälomia 2009. Syksyllä se oli jo Suomen tunnetuin netti-tv. Marraskuussa *Ruutu.fi:ssä* startattiin yhteensä yli 4 miljoonaa videota ja erityisesti kokonaisten tv-ohjelmien katselu kasvoi. Syksyn toinen suoriutuja oli Radio Aalto, jonka uudelleenlanseeraus onnistui hyvin. Radiot tekivät lokakuussa kaikkien aikojen myyntiennätyksen.

gritysostoja, joiden suhteen liiketoimintaryhmä pitää silmänsä auki.

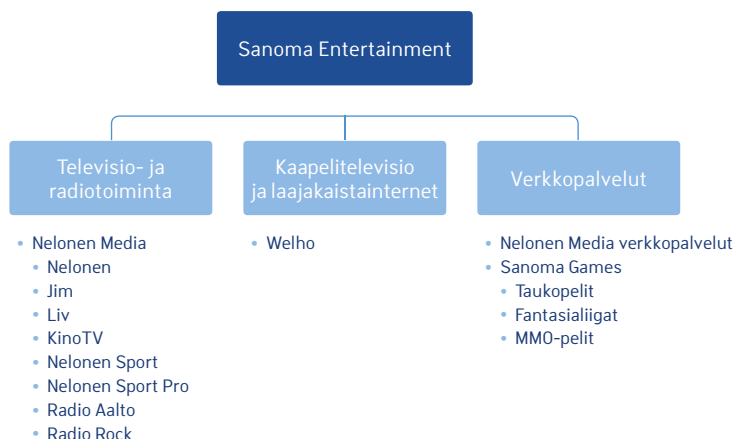
**Hengähtämiseen ei ole aikaa**, vaikka Sanoma Entertainment lanseerasikin vuonna 2009 monia uutuuksia. Vuonna 2010 uutta on luvassa monella rintamalla. 110 megabitin laajakaistaliittymien rinnalle Welho on tuomassa jo 200 megabitin nopeudet. Samoin uusia ohjelmaformaatteja on kehityspotkussa koko ajan.

Myös uusia kumppanuuksia syntyy, ja monet niistä ovat kansainvälisiä pelureita, jotka kaipaavat vahvaa paikallista yhteistyökumppania.

"Suomalaisen katsojan tarpeiden ymmärtäminen on kotimaisen toimijan vahvuus. Sitä tulee vain vahvistaa edelleen", sanoo Nissinen.

Yhä useammin kumppani löytyy myös omasta konsernista. Sanoman medialiiketoimintaryhmien toimitusjohtajista koostuva Future Media Team etsii liiketoimintaryhmien mahdollisuuksia tuottaa palveluja yhdessä aiempaa tehokkaammin. Tehoa etsitään myös syksyllä 2009 julkistetulla Sanoma Entertainmentin ja Sanoma Newsin talous- ja hallintotoimintojen yhdistämisellä.

➔ Lue lisää osoitteesta [Sanomaentertainment.com](http://Sanomaentertainment.com)

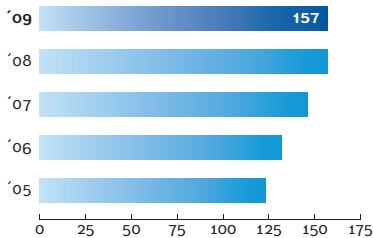


Toiminnalliset tunnusluvut	2009	2008
Tv-kanavien osuus televisiomainonnasta	32,6 %	29,5 %
Tv-kanavien kaupallinen katseluosuus	29,8 %	29,6 %
Tv-kanavien valtakunnallinen katseluosuus	14,8 %	14,1 %
Kaapeli-tv-liittymät, 1 000 kpl (31.12.)	326	323
Maksu-tv-asiakkaat, 1 000 kpl (31.12.)	76	68
Laajakaistaiset internetliittymät, 1 000 kpl (31.12.)	116	105

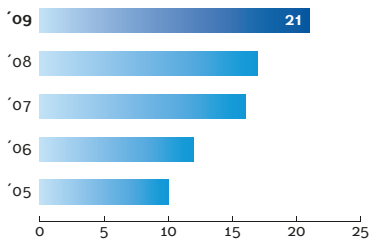
# Peliviihdettä kaikenikäisille

Suosiotaan jatkuvasti kasvattava verkkopelaaminen tarjoaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ulkomailla.

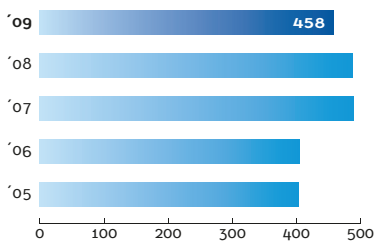
Liikevaihto, milj. euroa



Liikevoitto ilman kerta-luonteisia eriä, milj. euroa

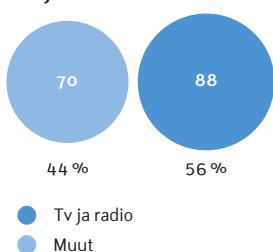


Henkilöstö \*



\* Kauden lopussa kokoaikaisiksi muutettuna

Liikevaihto liiketoiminnoittain, milj. euroa



Peleistä on tullut yksi internetin nopeimmin kasvavista markkinoista. Tämä luo uusia mahdollisuuksia, joihin Sanoma Entertainment on innolla tarttunut.

Liiketoimintaryhmä avasi taukopelejä tarjoavan *Pelikone.fi*-sivuston syksyllä 2007. Myöhemmin se hankki tietokilpailupeleihin keskittyvän *Älypää.fi*:n.

"Kaikki sanoivat, että markkinoilla ei ole enää tilaa. Osoitimme nämä väitteet vääriksi. Varsinkin naiset kiinnostuivat taukopeleistämme", sanoo peliliiketoiminnan johtaja FERNANDO HERRERA. Suomessa arviolta 70 % taukopelien pelaajista on naisia.

Liiketoimintaryhmäraajat ylittävä yhteistyö Sanoma Newsin kanssa on tuonut monia hyötyjä peliliiketoiminnalle. *Pelikone.fi* on osa *Ilta-Sanomien* verkkosivustoa ja *Älypää.fi* puolestaan osa *Helsingin Sanomien* verkkopalvelua. Molemmilla sivustoilla on yli miljoona kävijää viikossa, mikä takaa peleille suuren yleisön.

"Teimme *Pelikoneesta* YouTube-palvelua muistuttavan sivuston, jonne käyttäjät voivat ladata ilmaiseksi omia pelejään", Herrera kertoo. Tuhansia eri kategorioihin kuuluvia pelejä tarjoava

*Pelikone.fi* on tällä hetkellä Suomen suosituin pelisivusto.

Taukopelisivustot poikkeavat muista sivustoista: tunnelma on rennompaa, ja kävijät viettävät taukopelisivustoilla enemmän aikaa. He ovat myös innokkaampia tutustumaan sivustolla oleviin mainoksiin, joihin pelisivustojen ansaintalogiikka perustuu.

Urheilufantasiapelit ovat liiketoimintaryhmän uusin aluevaltaus. Sanoma Games on kehittänyt yhdessä Ilta-Sanomien ja jääkiekon SM-liigan kanssa maksullisen *Liigapörssi*-pelin, jossa käyttäjät luovat omat joukkueensa. Joukkueet valitaan SM-liigan pelaajista, ja Liigapörssi-joukkueen menestys perustuu pelaajien todellisiin suorituksiin SM-liigan otteluissa.

Konsepti on otettu käyttöön myös Ruotsissa, jossa Sanoma Games, kansallinen jääkiekkoliiga sekä maan johtava iltapäivälehti *Aftonbladet* pyörittävät yhteistyössä Coach LeMat-urheilufantasiapeliä. Konseptille löytynee kysyntää muissakin maissa.

"Verkkopelejä pelaavat kaikenikäiset. Etsimme jatkuvasti uusia tapoja vastata pelaajien toiveisiin ja tarpeisiin", Herrera sanoo.



# Paikallisia voittajia, jaettuja kokemuksia

Sanoma Learning & Literature siirtää oppimisen ja kielipalvelujen painopistettä tuote- ja palvelutarjonnasta kohti kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Näin asiakkaita pystytään palvelemaan entistä paremmin. Liiketoimintaankin muutos tuo uusia kasvumahdollisuuksia.

"**Vuosi 2009** oli monivaihteinen", määrittelee Sanoma Learning & Literaturen toimitusjohtaja **Jacques Eijkens**. "Taistelimme taantumaan vastaan ja kehitimme samalla oppimisen ja kielipalvelujen liiketoimintoja perinteisistä tuotteista ja palveluista kohti kokonaisvaltaisia ratkaisuja."

Oppiminen on Sanoma Learning & Literaturen ydinliiketoimintaa. Liiketoimintaryhmä kustantaa oppimateriaaleja ja tarjoaa oppimiskursseja Suomessa, Belgiassa, Unkarissa, Hollannissa ja Puolassa. AAC Global tarjoaa kielipalveluja Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Ison-Britanniassa ja Venäjällä. Lisäksi WSOY kustantaa yleistä kirjallisuutta Suomessa.

Kaikki liiketoiminnot kehittyivät vuonna 2009 vaikeista olosuhteista huolimatta. Oppimistuotteiden ja -ratkaisujen myynti jatkui vakaana, mutta yritysten säästötoimenpiteet heijastuivat kielipalvelujen kysyntään. Myös yleisen kirjallisuuden myynnissä oli paineita.

Yksi vuoden kohokohdista oli vahva kasvu Puolassa, jossa Nowa Era lisäsi markkinaosuuttaan huomattavasti.

"Puolassa uudistettiin täysin ala- ja yläasteen ensimmäisten luokkien opetussuunnitelmat. Nowa Era ennakoiki muutoksen tarjoamalla laajan valikoiman uudenlaisia oppimiskursseja. Markkinaosuutemme Puolassa nousi peräti 25 %:iin", Eijkens kertoo.



"Oppimistratkaisuissa  
tähtäämme kolmen kärkeen  
Euroopassa."

Jacques Eijkens



"Asiakaslähtöisyys on osa entistäkin ratkaisukeskeisempää toimintatapaamme. Yli 200 Nowa Eran työntekijää kiersi Puolan kouluja ennen uudistusta. He kertoivat opettajille, kuinka koulujen erityistarpeisiin perustuvat uudet tuotteemme ja palvelumme helpottavat muutosten toteuttamista."

"Opettajat ja koulut kaipaavat tukea oppimisen hallintaan", Eijkens jatkaa. "Sisältö on edelleen tärkeää, mutta sitä on yhä helpommin saatavilla internetissä. Meidän ratkaisumme ovat ainutlaatuisia, koska ne yhdistävät yksilöitävän sisällön kattaviin kokonaisratkaisuihin. Näin opettaja pystyy ohjaamaan oppimisprosessia etenkin digitaalisissa oppimisympäristöissä."

Myös kielipalveluliiketoiminnassa tapahtuu jatkuvasti. "AAC Global avasi vuoden aikana toimipisteen Norjassa. Vuonna 2008 ostimme johtavan ruotsalaisen kielipalveluyrityksen, joka toimii myös Tanskassa ja Isossa-Britanniassa. Nyt meillä on entistä vahvempi jalansija Itämeren alueella. Meille on tärkeää olla lähellä asiakkaitamme."

**Yleisessä kirjallisuudessa** vuosi 2009 oli menestysteosten aikaa. Vuoden kansainvälisiä kirjailijanimiä olivat Stieg Larsson, Stephenie Meyer ja Dan Brown. Virolaissyntyinen kirjailija Sofi Oksanen teki suomalaista kirjallisuushistoriaa nousemalla kotimaiseksi – ja kansainväliseksi – ilmiöksi.

"WSOY julkaisi Oksasen romaanin *Puhdistus* keväällä 2008. Teos sai kaikki merkittävimmät suomalaiset kirjallisuuspalkinnot ja pysyi myyntilistojen kärjessä pitkälle seuraavaan vuoteen. Tämä on huikea ja rohkaiseva saavutus vakavia teemoja käsittelevälle kaunokirjalliselle teokselle", Eijkens iloitsee.

"WSOY:n käännösoikeuksien osasto myi 140 suomalaisen teoksen oikeudet ulkomaille – selvästi enemmän kuin vuotta aiemmin. Pitkäjänteinen suhteiden luominen kustantajiin eri puolilla maailmaa alkaa tuottaa tulosta."

Uudenlaista oppimista Young Digital Planet on kehittänyt monipuolisen tuoteperheen, joka tarjoaa kouluille oppimista tukevia tietokoneohjelmia. Kustantajat ja oppikirjojen tekijät voivat kehittää Young Digital Planetin sovellusten avulla sähköisiä kirjoja ja vuorovaihteisia oppikursseja. Koulut puolestaan voivat hyödyntää oppimisen uusia sovelluksia.



Teemme työtä lisätäksemme tietoa ja parantaaksemme osaamista ja hyvinvointia!





**Globalisaatio**, teknologian kehitys ja ilmaiset verkkosisällöt ovat tarjonneet liiketoimintaryhmälle sekä haasteita että mahdollisuuksia. Asiakaslähtöinen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa on menestyksen avain.

"Kehitämme jatkuvasti henkilöstöllemme uusia koulutusohjelmia ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia. Leaders in Learning -ohjelmamme esimerkiksi kannustaa yksikkörajat ylittävään yhteistyöhön ja innovointiin sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden luoda yhdessä tuotteita ja palveluja, joissa on todellista kasvupotentiaalia. Yksi ohjelman päätavoitteista onkin lisätä yhteistyötä ja tiedon jakamista eri yksiköiden välillä", Eijkens kertoo.

Kielipalveluissa liiketoimintaryhmän tavoite on olla Itämeren alueen johtava kielipalvelujen tarjoaja, joka tuottaa kansainvälistymispalveluja monikansallisille suuryrityksille. "Vastaamme

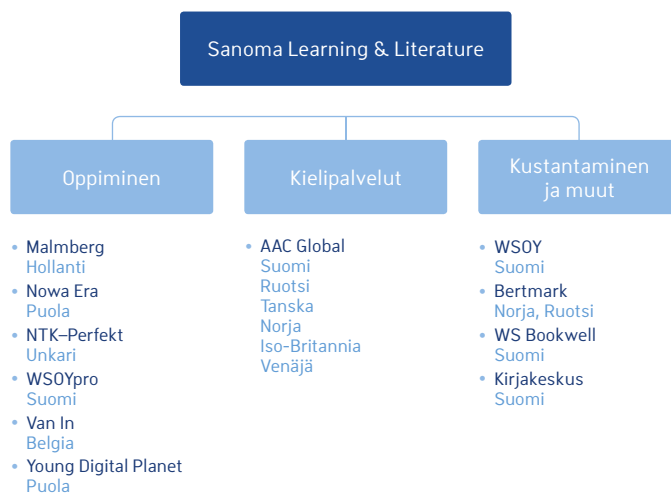
asiakkaidemme monikielisiin viestintätarpeisiin tarjoamalla käännöspalveluja, kielikoulutusta ja kulttuurivalmennusta."

"Oppimiskäytännöissämme tähtäämme kolmen kärkeen Euroopassa. Näitä liiketoimintoja meillä on tällä hetkellä viidessä maassa, mutta suunnitelmassa on yritysostoja ja uusille markkinoille laajeneminen. Jouduimme luopumaan näistä suunnitelmista vuonna 2009, mutta jatkamme niiden toteuttamista vuonna 2010."

Yleisessä kirjallisuudessa Sanoma Learning & Literature haluaa olla Suomen kiinnostavin kustantaja – houkutteleva vaihtoehto tunnetuille ja uusille kirjailijoille, jälleenmyyjille, ulkomaisille kustantajille ja ennen kaikkea lukijoille.

Eijkens katsoo luottavaisena tulevaan vuoteen. "Meidän on kuitenkin varauduttava myös pilvisiin päiviin. Aina ei voi paistaa aurinko."

**Oppimisen iloa**  
Sanoma Learning & Literaturen verkkopalvelut tarjoavat laajan valikoiman sisältöjä ja oppimismenetelmiä miljoonille koululaisille ja opiskelijoille sekä opettajille ja muille ammattilaisille eri puolilla Eurooppaa.



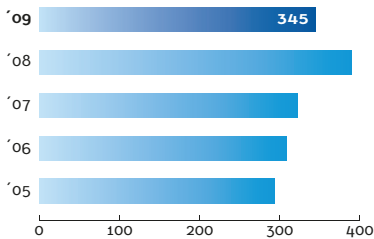
#### Liikevaihdon jakauma



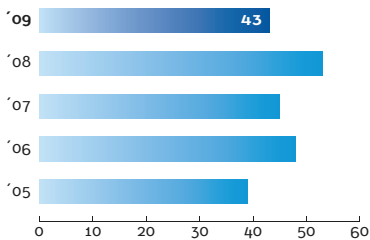
# Tehokkuutta oppimiseen

Malmbergin uusi oppimiskokous tarjoaa yksilöllisiä oppimispolkuja oppilaille ja keventää opettajien työtaakkaa.

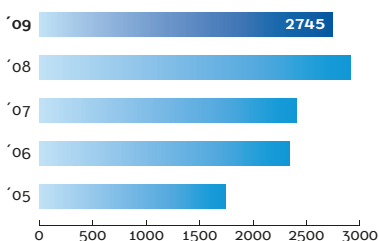
Liikevaihto, milj. euroa



Liikevoitto ilman kerta-  
luonteisia eriä, milj. euroa

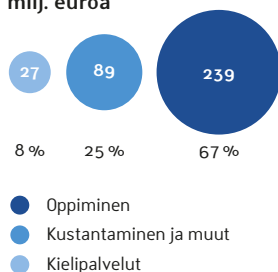


Henkilöstö \*



\* Kauden lopussa kokoaikaisiksi muutettuna

Liikevaihto liiketoiminnoittain,  
milj. euroa



Oppiminen muuttuu merkittävästi seuraavien kymmenen vuoden aikana. Yhteiskunnan digitalisoitumisen lisäksi muutoksen taustalla on opettajapula, joka syntyy suurten ikäluokkien siirtymässä eläkkeelle.

Malmberg on kehittänyt oppimisalustan, joka tuo opettajille tehokkaan työnkulun hallintaratkaisun ja oppilaille yksilöllisiä oppimispolkuja. Tämä keventää opettajan työtaakkaa ja parantaa oppimistuloksia.

"Hollannissa 12–17-vuotiaiden oppilaiden odotetaan tekevän jopa kolme tuntia kotitehtäviä kuusituntisten koulupäivien lisäksi. Yleensä kotitehtävät annetaan opettajan tarkastettavaksi seuraavana päivänä, ja oppilas jää odottamaan palautetta", kertoo Unit Manager ANNE BRUINBERG Malmbergista.

"Käynnistimme vuonna 2007 hankkeen uuden sähköisen oppimisalustan kehittämiseksi. Alustan avulla voidaan luoda, hallita ja jakaa sisältöä, joka liittyy hollantilaisen yläasteen kolmeen vaihtoehtoiseen opintopolkuun. Halusimme kehittää työkalun, jonka avulla voisimme tarjota kaikki Malmbergin oppimismenetelmät samalla alustalla ja luoda sisällöntuotannolle yhtenäisen pohjan."

Malmbergin oppimiskokous sisältää merkittäviä etuja. Se helpottaa oppilaiden arviointia, sillä kunkin jakson oppimispolku valitaan edellisen jakson loppukokeen tulosten perusteella. Hitaammin edistyvät oppilaat saavat kaipaamaansa lisätukea ja nopeat ylimääräisiä tehtäviä. Näin vältetään kaikille yhdenmukaisen opetuksen ongelmat ja oppilaita kannustetaan myönteisen palautteen avulla.

Oppimiskokoukseen kuuluvat tehtävät valitaan huolellisesti, jotta ne varmasti vastaavat tarkoitustaan. Tehtävien laatijoiden on perusteltava, miksi esimerkiksi simulaatio tai prosessipalaute kehittää parhaiten oppilaan taitoja. Kaiken lisäksi oppimisprosessi pysyy täysin opettajan hallinnassa. Opettajat voivat seurata sekä yksittäisten oppilaiden että ryhmien edistymistä ja muokata tai lisätä sisältöä tarvittaessa.

"Tämä hanke on opettanut meille paljon ja se hyödyttää varmasti koko liiketoimintaryhmää", Bruinberg sanoo. Sanoma Learning & Literaturen yksiköt jakavat jatkuvasti tietoa ja vaihtavat kokemuksia, joten uusia konsepteja voidaan hyödyntää muillakin markkinoilla.

## Kasvukonsepteja rakentamassa

Uudet konseptit ovat perusta, jolle Sanoma Trade rakentaa kasvuaan. Uudentyyppiset kioskit ovat jo testivaiheessa ja kirjakaupat seuraavat perässä. Muutos avaa mahdollisuuksia niin asiakkaille, henkilöstölle kuin yhteistyökumppaneille.

"**Kun liikevaihto** pysyy taantumassa lähes edellisvuoden tasolla ja tulos voitollisena, täytyy yrityksen olla tyytyväinen. Kokonaisuuteen kätkeytyy kuitenkin myös takaiskuja", Sanoma Traden toimitusjohtaja **Timo Mänty** kertoo. "Suomen toiminta meni erinomaisen hyvin, mutta Baltia ja Venäjä olivat meille selkeitä pettymyksiä."

Männylle ei riitä, että yhtiö remontoi tappiollisia toimintoja. Uusiksi ovat menossa myös monet hyvin kannattaneet konseptit. Konseptien kehittäminen olikin liiketoimintaryhmän suurin uudistus vuonna 2009, ja sitä se tulee olemaan myös jatkossa.

"Laman aikana kasvua on vaikea tavoitella, mutta sen jälkeen meidän täytyy päästä nousuun", perustelee Mänty muutosta.

Tavoite on muuttaa koko liiketoimintaryhmän ajatusmaailma niin, että se ei myy pelkästään tuotteita kuten suklaata, kirjoja ja elokuvalippuja. Ihmisille pitää tarjota viihtymistä, tietoa ja kokemuksia. Ajattelutavan muutos avaa lukemattomia mahdollisuuksia. Pyrkimys on maksimoida ne myyntimahdollisuudet, jotka piilevät Sanoma Traden sadoissa miljoonissa vuotuisissa asiakas-kohtaamisissa.

**Pisimmällä uudistuksessaan** on Sanoma Traden suurin liiketoiminta, kioskikauppa, joka on tuonut jo ensimmäiset uudenlaiset myymälänsä asiakkaiden testattavaksi.



*Mukavuutta, viihdettä ja mielihyvää jokaiseen päivään!*



*"Ihmisille pitää tarjota viihtymistä, tietoa ja kokemuksia."*

*Timo Mänty*

"Nykyinen R-kioski-konsepti on rakennettu 90-luvun alussa. Sen ikäinen kuluttajakonsepti alkaa olla vanha, sillä maailma on muuttunut paljon lähes 20 vuoden aikana", Mänty sanoo.

Uudistus tulee mullistamaan periaatteen, että kaikki R-kioskit ovat samannäköisiä. Erilaisilla liikepaikoilla saattaa olla kysyntää hyvinkin erilaisille palveluille. Siksi yhtiö testaa useampaa kioskimallia, joiden menestyksen päättävät lopulta asiakkaat.

Uudistus koskee ensimmäisessä vaiheessa Suomea, mutta osa ideoista voi soveltua muuallekin. Erot kansallisissa kulutustavoissa ovat kuitenkin niin suuret, että mitään ei voi automaattisesti siirtää maasta toiseen.

**Myös kirjakaupoissa on** suuri tarve rakentaa erilaisia palvelumalleja erilaisille kauppa- paikoille. Nyt kauppojen tarjoama on suunnilleen

"Se vaatii kykyä nähdä kuluttajan tarpeet uudella tavalla. Henkilökuntamme on tässä asiassa suuri voimavara", Mänty pohtii.

Konseptikehityksessä on mukana kymmeniä ihmisiä eri työryhmissä. Tavoitteena on kerätä ideoita monipuolisesti koko kentältä. Mänty korostaa innovointiasteen nostamista kaikessa toiminnassa. Innovatiivisuutta hän haluaa edistää lisäämällä avointa keskustelua, rohkeutta pistää itsensä peliin ja halua oppia uutta.

**Elokuvateatterit ovat olleet** jo jonkin aikaa elämyskeskuksia, joissa yhteiset kokemukset ovat vahvasti esillä. Suorat oopperaesitykset New Yorkin Metropolitanista olivat uusi askel tähän suuntaan. Robbie Williamsin konserttilähtö-tykseen puolestaan myytiin kaikki liput tunnissa.

Uusi lähettämö tuo uusia liiketoimintamahdollisuuksia Kaupan palvelut -toimialan uusi lähettämö tuo toiminnan tehokkuuden, nopeuden ja tarkkuuden uudelle tasolle. Sen kolme keräilylinjaa mahdollistavat aikaisempaa suurempien lehtimäärien käsittelyn ja muidenkin tuoterhymien keräily.



samanlainen riippumatta siitä, liikkuuko myymälän ympärillä 10 miljoonaa vai 30 000 ihmistä vuodessa.

Kirjakaupat haluavat laajentaa palveluajatus- taan kirjasta ihmisten tarpeisiin. Koko henkilös- töltä vaaditaan uutta ajattelua, jos kirjakaupasta tulee esimerkiksi viihdekeskus.

Finnkinossa on oivallettu, että elokuvateatterin tiloja voi käyttää muuhunkin kuin katsomiseen. Elokuvateatterissa pidetyt pajatson MM-kisat olivat esimerkki tapahtumasta, jonne samanhen- kiset ihmiset kokoontuivat yhteen.

Mutta mikään ei korvaa elokuvia. Ne ovat jat- kossakin vakaa pohja Finnkinon toiminnalle.

Organisaation rakenne-  
uudistuksella voimaa  
toiminnan kehittämiseen  
Sanoma Traden Viron  
toiminnot ja brändit yhdis-  
tettiin varmistamaan orga-  
nisaation kilpailukyky myös  
tulevaisuudessa. Yhtenäinen  
Rautakirja Estonia pystyy  
aikaisempaa nopeampaan ja  
monipuolisempaan konsepte-  
tikehitykseen sekä tuomaan  
asiakkailleen paremman  
tuote- ja palvelutarjonnan.

**Sanoma Trade on** tervehtyttänyt toi-  
mintaansa ripeällä otteella niillä markkinoilla,  
joilla yhtiö on kohdannut suurimpia vaikeuksia.  
Virossa liiketoimintaryhmä yhdistää toimin-  
tonsa tehostaakseen markkinointia ja konsepte-  
tien kehittämistä sekä karsiakseen kuluja. Yhtiö  
pohtii saman toimintamallin viemistä muihinkin  
maihin.

Sanoma Trade on lopettanut yli sata tappiol-  
lista kioskia enimmäkseen Latviassa ja Liettua-  
ssa. Baltian maissaakin markkinatilanne tosin vaihtelee.  
Latviassa kysyntä on pudonnut selkeästi, kun taas  
Liettua kysyntä on kasvanut. Virossa elokuva-  
toiminta on vahvistunut, kun taas kioskikauppa on  
ottanut takapakkia.

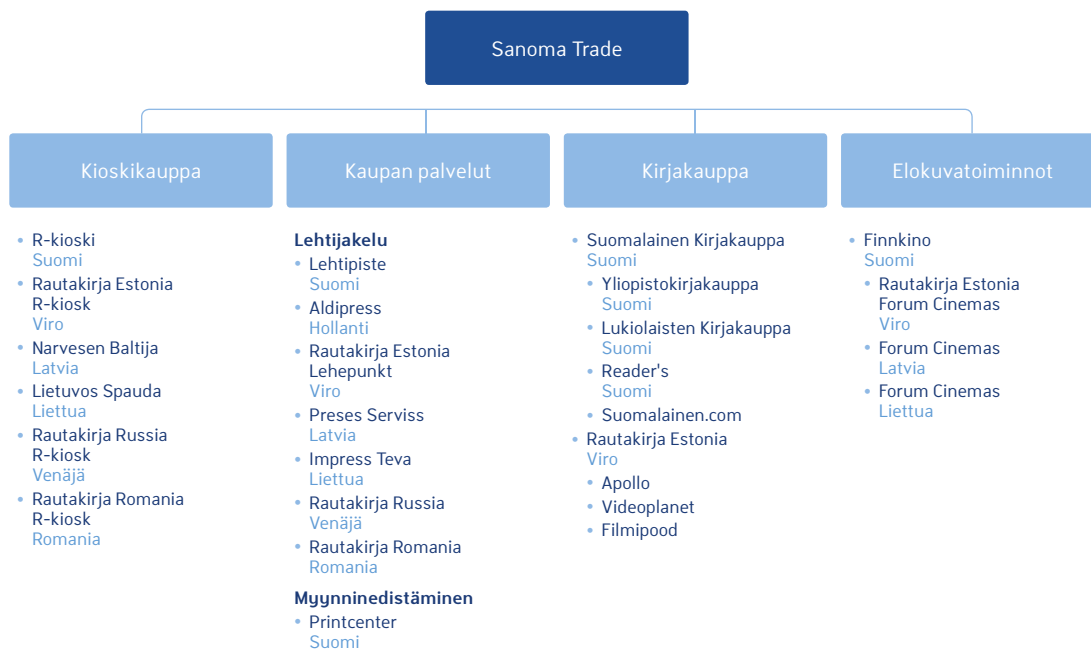
Vaikein markkina-alue yhtiölle on ollut Venäjä,  
jossa yhtiö arvioi toimintamallejaan tarkkaan.  
Uusimmalla markkina-alueellaan Romaniassa  
yhtiö on saanut aloitusvaiheen päätökseen.

**Konseptien kehittäminen** avaa mah-  
dollisuuksia uusille yhteistyökumppaneille.  
Elokuvateattereissa voi testata sellaisten tapah-  
tumien järjestämistä, joita ei ole aiemmin tehty.  
Kirjakauppojen valikoimaan voi soveltua asioita,  
joita yritys itsekin ei ole vielä ajatellut.

Kioskeissakaan seinät eivät ole rajana, vaan  
tilaa löytyy niin hyllyistä kuin sähköisestä Oiva-  
järjestelmästä, jonka kautta myydään jo nyt mm.  
tapahtumalippuja, matkalippuja ja kalastuslupia.  
R-kioskien kautta myydään sähköisiä tuotteita  
vuosittain yli 700 miljoonalla eurolla, mikä tekee  
siitä Suomen suurimman verkkokaupan.

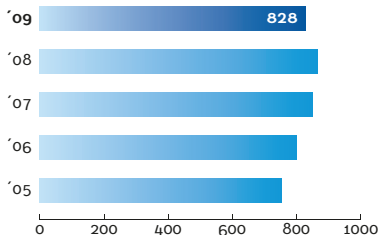
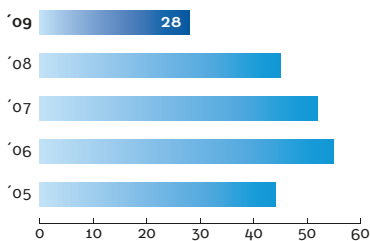
"Sillä puolella vain taivas on rajana. Emme ole  
ehtineet edes kertoa kaikille yrityksille, mitä mah-  
dollisuuksia tarjoamme. Siinä on viestinnällinen  
haasteemme", sanoo Mänty.

➔ Lue lisää osoitteesta [www.sanomatrade.com](http://www.sanomatrade.com)

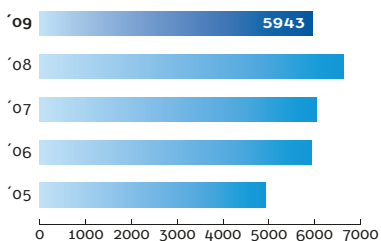


Toiminnalliset tunnusluvut	2009	2008
Asiakasmäärät kioskikaupassa, tuhansia	194 692	212 171
Asiakasmäärät kirjakaupassa, tuhansia	7 239	7 484
Elokuvateattereissa kävijät, tuhansia	9 501	10 192
Myydyt kappaleet lehtijakelussa, tuhansia	350 186	383 289

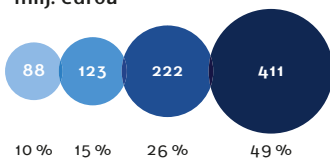
Liikevaihto, milj. euroa

Liikevoitto ilman kerta-  
luonteisia eriä, milj. euroa

Henkilöstö \*



\* Kauden lopussa kokoaikaisiksi muutettuna

Liikevaihto liiketoiminnoittain,  
milj. euroa

- Kioskikauppa
- Kaupan palvelut
- Kirjakauppa
- Elokuvatoinnot

## R-kioski uuteen aikaan

Uusi konsepti tuo R-kioskin tuotteet ja palvelut entistä paremmin eri asiakasryhmien ulottuville.

Rautakirja täyttää vuonna 2010 pyöreät sata vuotta. Merkkipaalua juhlistetaan historiallisella R-kioskien konseptiuudistuksella.

"Kyse on todella merkittävästä muutoksesta. Tätä voi verrata 20 vuotta sitten tehtyyn uudistukseen, jolloin perinteisistä luukkukioskeista siirryttiin sisäkioskeihin", Sanoma Traden kioskikaupan toimialajohtaja JARI HEINO sanoo.

Uudistus perustuu pitkälti siihen, mitä asiakkaat haluavat tiettyillä alueilla tai tietyistä kioskeista ostaa. Joissakin kioskeissa take away -tuotteiden kysyntä on suurempaa kuin toisissa tai lehtien ja pökkarien myynti korostuu. Arviointiperusteita on useita. Niiden pohjalta yhtiö on määritellyt testattavaksi erilaisia kioskimalleja, joiden kehitystyö jatkuu testikioskeista saadun palautteen perusteella.

Ensimmäiset testikioskit avattiin yleisölle pääkaupunkiseudulla loppuvuodesta 2009. Tulevien vuosien aikana kaikki R-kioskit saavat uuden ilmeen. Huolellisesti suunnitellun konseptiuudistuksen pohjana ovat lukuisat asiakkaiden ostokäyttäytymistä kartoittavat selvitykset.

"Uudistuksen jälkeen asiakas saa entistä helpommin ja vaivattomammin haluamansa palvelut. Kaikki kiteytyy R-kioskin brändilupaukseen: nopeaa ja mukavaa on asiointi."

Erikoistumisesta huolimatta noin 80 % tuotevalikoimasta pysyy samana kaikissa kioskeissa. Lisäksi jokainen kioski tarjoaa entistä monipuolisempia palveluja nopeasti lisääntyvien sähköisten tuotteiden ansiosta. Esimerkiksi matkalippujen lataus, tapahtumalippujen lunastus, prepaid-liittymien osto ja verkkokauppojen pakettien nouto ovat tuttuja jo monelle R-kioskin asiakkaalle.

R-kioskin toiminnan kulmakiviin kuuluu henkilökohtainen, nopea ja ystävällinen palvelu. Vuoden 2010 aikana jatketaan 4 x T -palvelukoulutusta, jonka jokainen noin 4 000 myyjästä käy läpi.

"R-kioskin vahva konsepti ja jatkuva valikoiman kehitys ovat osoittautuneet toimivaksi ratkaisuksi myös taloudellisesti haastavina aikoina. Uusi konsepti antaa markkinajohtajalle erinomaisen pohjan jatkua kestävä kasvua myös tulevaisuudessa – taas seuraavat sata vuotta."

# Menestys perustuu ihmisiin

Lähes jokaisen sanomalaisen työyhteisössä tapahtui muutoksia vuonna 2009. Muun muassa siksi konsernissa panostettiin yhä määrätietoisemmin hyvään johtamiseen ja esimiestyön taitoihin.



**Sanomassa uskotaan**, että luovat, luotettavat ja dynaamiset ihmiset takaavat konsernin menestyksen, kun heille tarjotaan kannustava työympäristö ja mahdollisuuksia kehittyä työssään.

Vuonna 2009 taloudellinen taantuma ja markkinoiden muutokset pakottivat myös Sanoman sopeuttamaan toimintaansa. Konsernin henkilömäärä väheni 21 329 työntekijästä 20 625 työntekijään. Vähennykset koskivat kaikkia liiketoimintaryhmiä ja lähes kaikkia maita. Sanoma tarjosi sopeutumisvalmennusta niin lähteneille henkilöille kuin työyhteisöön jääneille. Koko henkilöstöä koskevia asioita pyrittiin käsittelemään yhä selvemmin työhyvinvoinnin näkökulmasta.

"Työhyvinvointi edellyttää sitä, että ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja jokaiselle tar-

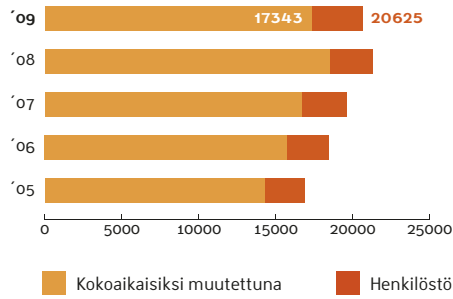
jotaan mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviinsä ja kehittymiseensä. Käytännössä kyse on pitkälti esimiestyöstä ja siitä, miten työt organisoidaan", henkilöstön kehittämisestä vastaava johtaja **Tuula Jokipaltio** kertoo.

## **Koulutuksen painopistettä siirrettiin**

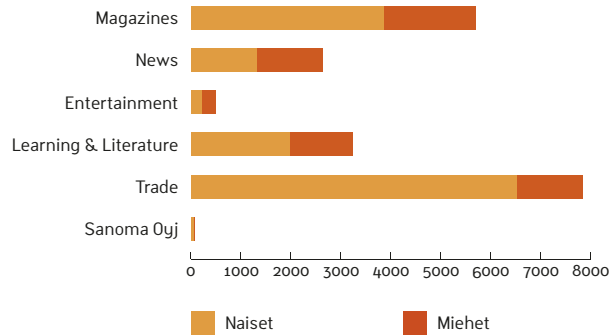
Sanoma Akatemiassa entistä enemmän asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, mikä näkyi mm. johtamisen kehittämisohjelmassa, Growth Leaderissä. Asiantuntijoille suunnattu koulutusohjelma STEP korostaa puolestaan sitä, miten asiantuntija voi johtaa itseään.

"Asiantuntijana kehittyminen on meillä varteenotettava urapolku, joten haluamme myös tarjota siihen tukea", Jokipaltio sanoo. Vuonna 2009 starttasi myös kolmas kierros kansainväli-

## Henkilöstö keskimäärin



## Henkilöstö liiketoimintaryhmittäin



sestä JUMP-ohjelmasta, joka kasvattaa sanomalaisia johtajiksi ja asiantuntijoiksi. "Korostamme jatkossa kansainvälisyyttä yhä enemmän."

Sanoma Akatemian toinen mediamyynnin harjoittelijaohjelma alkoi heti edellisen loputtua maaliskuussa 2009. Kuusi tulevaisuuden mediamyynnijää kiertää vuoden ajan konsernin eri yksiköissä ja opettelee työtään käytännönläheisesti mentoreiden sekä muiden kollegojen ohjauksessa.

Liiketoimintaryhmät tarjoavat myös omia valmennus- ja koulutusohjelmiaan eri maissa. "Sanomassa on perinteisesti panostettu henkilöstön kehittämiseen, ja siitä on pyritty pitämään kiinni myös säästöohjelmien aikana. Ihmiset kehittävät töissään tarvitsemiaan taitoja, ja luovat samalla arvokkaita verkostoja sekä vahvistavat yhtenäistä Sanoman tapaa toimia."

**Parhaat ideat** osaamisen kehittämiseen ovat syntyneet Sanoma-konsernissa monesti yhden yksikön tai liiketoimintaryhmän kokeilujen pohjalta. Tuula Jokipaltio arvioi, että hyväksi havaitut toimintamallit ja konsernissa piilevä asiantuntemus leviävät vuosi vuodelta sujuvammin.

"Meillä on hurjasti mahdollisuuksia siinä, että hiomme henkilöstöhallinnon perusprosessit erinomaiseen kuntoon ja otamme mallia siitä, mikä kussakin yksikössä toimii hyvin", sanoo palkitsemisesta vastaava henkilöstöjohtaja **Ritva Vuorinen**. Hän odottaa yhteisistä käytännöistä toiminnan tehostumista sekä osaltaan tukea konsernin tavoitteiden saavuttamiseen. "Esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskusteluissa koko Sanoman tavoitteet kääntyvät yksilön tekemisen tasolle."

Vasemmalta Joose Palonen, Vesa Rantanen, Petteri Linnavalli, Sini Kervinen, Agata Zygodlo, Agnieszka Mróz, Kasper Haikala ja Merije Groen





**Vuosittaiset Sanoma Award** -palkinnot, joita voi tavoitella koko henkilöstö, jaettiin alkuvuodesta 2009. Palkinnon saivat kolme tiimiä, jotka olivat merkittävästi parantaneet konsernin toiminnallista tehokkuutta ja huippuosaamista. Voittajatiimien hankkeet olivat elokuvateattereiden vaihtoehtoinen ohjelmisto, internetissä pelattavien taukopelien kehittäminen innovatiivisten konseptien avulla merkittäväksi liiketoiminnaksi sekä Gossip 360° eli julkkaiskaksikokauslehden brändin laajentaminen mm. tv-kanavalla ja portaalilla. Kukin voittajatiimi sai 12 000 euron palkinnon ja muut finalistit 3 000 euron kunniamaininnan.

### Yksi jatkuva kehittämisen kohde

on tasa-arvo, jota Sanomassa edistetään järjestelmällisesti. Vuonna 2009 koko Sanoman henkilöstöstä kolmannes oli miehiä. Konsernin johdossa suhdeluku keikahtaa päinvastaiseksi. Kolmannes on naisia.

"Johtamisen kehittämissuunnitelmassa on kuitenkin ollut erittäin tasapainoinen jakauma jo muutamina vuosia", Jokipaltio kertoo.



Elena Buryakova

## JUMP-ohjelma yhdistää ammattilaisia

"Sain jokin aika sitten glyn-nyksen ja halusin täydentää tietojani, jotta menestyisin mahdollisimman hyvin uudessa työssäni", sanoo kustantaja ELENA BURYAKOVA Independent Media Sanoma Magazinesistä. Buryakova osallistui Sanoma Akatemian JUMP-koulutusohjelmaan, joka on tarkoitettu tulevaisuuden johtajille ja asiantuntijoille. "Ohjelma tarjosi upean mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia muiden

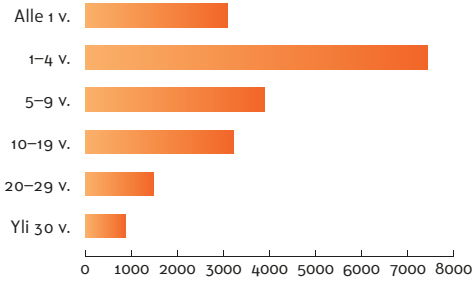
ammattilaisten kanssa."

JUMP-ohjelma kehittää johtamis- ja esimiestaitoja. Buryakovan tilanteeseen tämä sopi paremmin kuin hyvin. "Ohjelmassa opittiin uusia asioita, mutta se auttoi myös jäsentämään aiemmin opittua. Tämä oli minusta erityisen antoisaa", Buryakova kertoo. "Ja tietysti oli hienoa tavata muita Sanoma-konsernin työntekijöitä ja hyötyä kollegojen tietotaidosta."

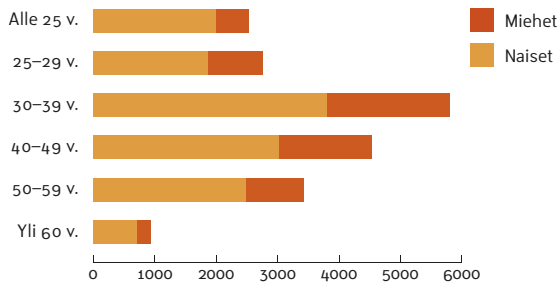
JUMP-ohjelma on jaettu neljään jaksoon, joista jokainen tarjoaa osallistujille erilaisia haasteita. "Kunkin jakson alussa joku Sanoman johdosta kertoi opiskelijoille jakson aihepiiristä konserninäkökulmasta. Opin todella paljon etenkin konsernin rakenteesta ja strategiasta. Ohjelman ainoa huono puoli oli, että aika kului aivan liian nopeasti", Buryakova sanoo.



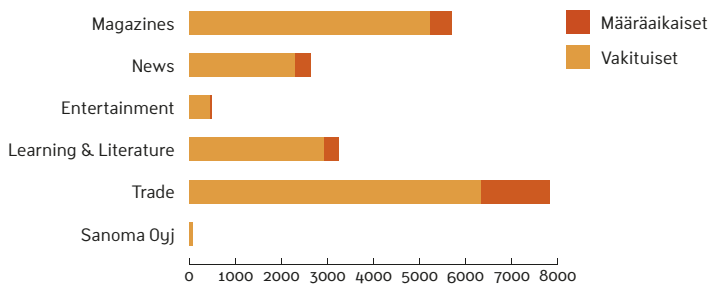
**Palvelusvuosijakauma**



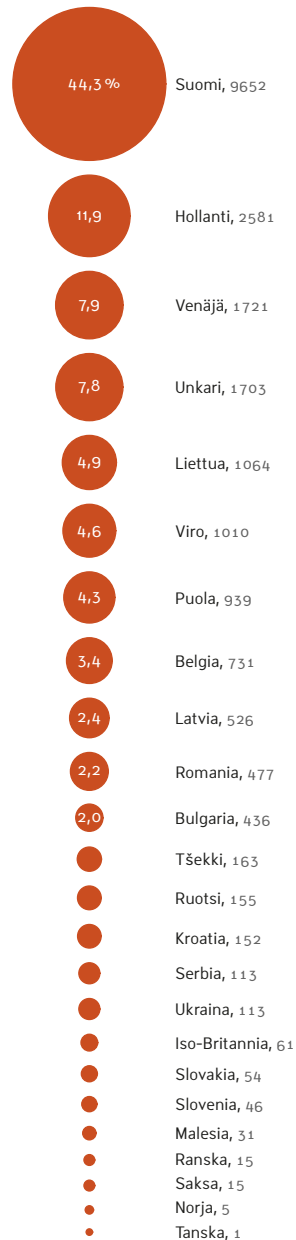
**Ikäjakauma**



**Työsuhteen laji**



**Henkilöstö maittain, 31.12.2009**



Vasemmalta Ria Savolainen, Boris Stefanov, Marije van Akkerveen, Katarzyna Derenda, Karolina Leoniak, Sami Sykkö ja Noora Al-Ani

# Ajan hermolla, ympäristöä kunnioittaen

Sanoma tiedostaa ympäristövaikutuksensa ja toimii ympäristöä kunnioittaen. Omaan hiilijalanjälkeemme pyrimme vaikuttamaan toiminnan tehokkuudella ja nykyaikaisuudella.

**Sanoman keskeiset** ympäristövaikutukset syntyvät painojemme materiaalien ja raaka-aineiden käytöstä, tuotteiden kuljetuksista sekä veden ja energian kulutuksesta. Raaka-aineistamme tärkein, paperi, on uusiutuva, biohajoava ja kierrätettävä materiaali. Paperinostoperiaatteilla varmistetaan, että hankittava paperi on tuotettu vastuullisesti.

Vuonna 2009 ostimme 237 800 tonnia sanomalehti-, aikakauslehti-, kirja- ja hienopaperia sekä graafisia kartonkeja. Kulutus väheni taantuman aiheuttaman lehtien sivumäärien vähentymisen vuoksi edellisvuodesta noin 10 %. Paperitoimituksista vastasi kuusi toimittajaa ja toimituksia tuli noin 35:ltä eri tehtaalta.

Konsernin omistamassa kahdeksassa sanomalehtiä, kirjoja ja markkinointimateriaaleja

valmistavassa painossa tuotannon lähtökohtana on raaka-aineiden, materiaalien ja energian mahdollisimman tehokas käyttö. Sanomapainon viidessä painossa on kuluneena vuonna uuras-tettu kehitysprojektissa, jonka tavoitteena on ISO 14001 -standardin mukaisen ympäristöasioiden hallintajärjestelmän sekä vastaavien laatu- ja työturvallisuusjärjestelmien käyttöönotto vuoden 2010 aikana.

## Kuluttamastamme energiasta

suurin osa käytetään painotoiminnassa ja Sanoma Traden liiketoiminnassa, kuten elokuvateattereissa ja kioskeissa. Toimistotyössä energiankäyttöön vaikutetaan mm. lämmitystä, jäähdytystä sekä valaistusta säätelemällä.

## Hankinnoilla on vaikutusta

Suurena paperin ostajana Sanoma tuntee vastuunsa ympäristöstä.

"Haluamme omalta osaltamme edistää metsävarojen vastuullista käyttöä", kertoo Sanomapainon ympäristöasiantuntija SATU KAIVONEN, yksi Sanoma-konsernin paperinostoperiaatteiden laatijoista. Koko konsernia koskevat paperin-

ostoperiaatteet julkistettiin lokakuussa 2009.

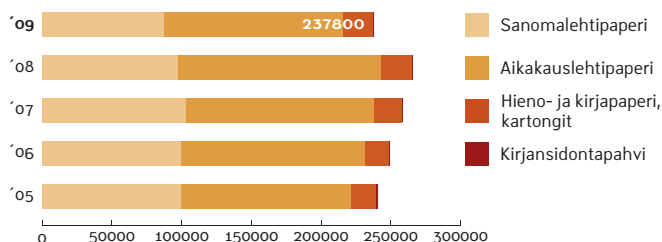
"Sanoma edellyttää vastuullista puunhankintaa ja yhteiskunnallisten näkökulmien huomioon ottamista käyttämiltään toimittajilta. Halusimme hankintojemme tueksi kokonaisvaltaisen asiakirjan, jossa eritellään ympäristövaatimuksiamme paperin toimittamisen

ehtona. Periaatteiden kautta tarkastellaan valmistajan toimia ja sitoutumista ympäristövaikutusten vähentämiseen. Periaatteet päätettiin samalla julkistaa, sillä omaehtoisen viestinnän tarve on kasvanut selvästi viime vuosina", hän toteaa.

Paperinostoperiaatteilla varmistetaan, että hankittava paperi on tuotettu

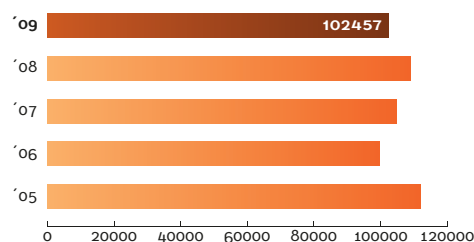
vastuullisesti. Ostettavasta paperista tulee tarkistaa ja vaatia raaka-aineen jäljitettävyyttä ja laillisuutta, kestävä metsänhoitoa ja sitä, että paperin valmistuksen ympäristövaikutuksia vähennetään. Toimittajan tulee myös kantaa toiminnastaan sosiaalinen vastuu eli kunnioittaa ja noudattaa

## Sanoman paperinkulutus, tonnia



Sisältää sekä konsernin omilla painoissa käytetyn että muualla painettuja tuotteita varten hankitun paperin.

## Sanoman sähkönkulutus Suomessa, MWh



Sähköstä noin 30 % kuluu painamiseen, loput käytetään konsernin kiinteistöissä ja liikepaikoissa.

**Kuljetuksiin liittyviä** ympäristövaikutuksia pyritään minimoimaan tarkasti optimoiduilla yhteiskuljetuksilla. Sanoma Magazinesin kustantamat aikakauslehdet kuljetetaan kauppoihin ja kioskeihin yhdessä toisten kustantajien tuotteiden kanssa. Sanoma Traden kaupan palvelut kerää myymättömät lehdet takaisin kaikissa toimintamaissaan ja toimittaa ne keräyspisteisiin, joista lehdet kuljetetaan mm. uusiopaperin raaka-aineeksi. Logistiikkaan kiinnitetään erityistä huomiota myös Sanoma Traden kioskeissa.

**Vastuullisessa arvoketjussa** tuotteen ympäristövaikutukset tunnetaan mahdollisimman hyvin. Yksi tapa tarkastella tuotteen ympäristövaikutuksia on selvittää sen aiheuttaman hiilijalanjäljen koko. Vaikka hiilijalanjälki kattaa vain osan tuotteen ympäristövaikutuksista, se auttaa selvittämään, missä tuotteen elinkaaren eri vaiheissa aiheutuu eniten päästöjä. *Helsingin Sanomat* ja *Iltä-Sanomat* ovat selvittämässä painettujen leh-

tiensä kasvihuonepäästöjä. Hiilijalanjälkiprojektin tärkeänä motiivina on ymmärtää, millaisia ilmastovaikutuksia lehdillä on ja miten niihin voidaan vaikuttaa.

**Kirjapainoyhtiömme WS Bookwellin**

ekolaskuri auttaa asiakasta ympäristötietoisien valintojen tekemisessä. Verkkoselaimessa toimiva laskuri näyttää asiakkaalle kirjan erilaisten valmistusmateriaalien ja -vaiheiden vaikutuksen sen hiilijalanjäljen kokoon. Yhteistyössä ympäristöjärjestö WWF:n ja tutkimuskeskus VTT:n kanssa kehitetty laskuri kattaa kirjan elinkaaren metsän hakkuusta kustantajan varastoon. Kirjan tuottamien päästöjen suuruutta auttaa hahmottamaan se, että laskuri kertoo myös, kuinka monen kilometrin ajoa henkilöautolla kirjanvalmistuksen hiilijalanjälki vastaa. Laskuri perustuu WS Bookwellin pitkäjänteiseen ympäristötyöhön ja syntyi asiakkaiden toiveita ja tarpeita kuunnellen.

Tiesitkö, että

- Yhden kotiin kannetun sanomalehden hiilikuormitus vastaa yhden kilometrin automatkaa
- Viikon sanomalehdet vastaa yhtä pestyä pyykkikoneellista
- Yksi saunomiskerta vastaa kolmen viikon sanomalehtiä kotiinkannettuna

Lähde: Kungliga Tekniska Högskolan

ihmisoikeuksia sekä näihin liittyviä lakeja, asetuksia ja kansainvälisiä sopimuksia.

Periaatteiden valvon- nassa erilaisten sertifi- kaattien merkitys on suuri. Raaka-aineen laillisuus voidaan todentaa metsä-, hankintaketju- ja tehdas- kohtaisilla sertifikaateilla. Koska metsien sertifiointikriteerit määrittelevät puitteet kestävälle metsä- taloudelle, Sanoma suosii ensisijaisesti sertifioidun

paperin tarjoajia. Sanoma suosii myös paperintoimit- taja, joilla on sertifioitu ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä, sillä järjestelmä kannustaa koko liiketoiminnan ympä- ristöasioiden jatkuvaan kehittämiseen. Aikakaus- ja sanomalehdissä käytetään kierrätyskuitua mahdolli- suuksien mukaan.

Ympäristötyö ei lopu periaatteiden laatimiseen. Periaatteita valvotaan ja ne liitetään paperisopimuksiin.

Sanoma tulee myös lisää- mään sertifioidun kuidun osuutta käyttämässään painopapereissa, samoin tiedonvaihtoa toimittajien kanssa. "Periaatteet tark- kistetaan vuosittain. Näin varmistetaan se, että vaa- timustaso pysyy korkealla", Kaivonen toteaa.

➔ Lue lisää osoitteesta **Sanoma.com** (Konserni > Yritysvastuu > Ympäristövastuu).



# Mediayhtiön vastuullisuus pohjaa sananvapaudelle

Vastuullisuus on tärkeä osa Sanoman liiketoimintaa. Yritysvastuumme pääpilareina ovat omasta henkilöstöstä huolehtiminen, läpinäkyvät toimintatavat sekä laadukkaat sisällöt.

**Mediayhtiönä vastuullisuus** näkyy erityisesti sisällössämme. Internetin monimuotoistaessa viestintäkenttää korostuvat tiedon luotettavuus ja laatu, joista Sanoman perinteikkäät brändit tunnetaan. Liiketoimintaperiaatteidemme mukaisesti kaikki Sanoman julkaisu toiminta pohjaa sananvapaudelle ja riippumattomuudelle.

**Sanoman yritykset tekevät** laaja-alaista yhteistyötä erilaisten yhteiskunnallisten tahojen kanssa. Hollannissa Sanoma Magazinesin naistenlehdet *Viva*, *Cosmopolitan*, *Marie Claire*, *Margriet*, *Libelle* sekä *MIND Magazine* nostavat säännöllisesti jutuissaan esiin naisten elämään liittyviä YK:n vuosituhattavoitteita kuten tasa-arvoa ja odottavien äitien terveyttä. Taantumasta huolimatta Hollannissa ja Belgiassa julkaistiin jo kuudes Pink Ribbon -aikakauslehti. Sanoma Magazinesin Hollannissa julkaisemilla hyväntekeväisyysaikakauslehdillä on vuosien aikana kerätty kansainväliselle Roosa nauha -rintasyöpäsäätiölle jo 3,7 miljoonaa euroa.

**Suomessa tuimme näkyvästi** mm. lastensuojelujärjestöjä sekä Itämeren suojelua. Auta lasta -hankkeessa rekrytoitiin vapaaehtoisia järjestöjen toimintaan, ja Pelastakaa Lapset ry:n Eväitä elämälle -oppikirjaohjelmalla tuettiin sataa vaikeissa oloissa elävää nuorta jatkamaan opiskelua peruskoulun jälkeen. *Helsingin Sanomat* auttoi puolestaan tuomaan Suomeen UNICEFin TAP-vesikampanjan, joka näkyi 70:ssä pääkaupunkiseudun ravintolassa. Lahjoitukset ohjattiin UNICEFin vesiohjelmiin.

**Puhdas Itämeri -hanketta** tuettiin lahjoittamalla merkittävästi mediatilaa konsernin eri medioista. Liiketoimintojen omien hankkeiden lisäksi Sanoman hallitus lahjoittaa joka vuosi yhtiökokouksen päätöksellä osan tuloksesta erilaisille sananvapautta, journalismin tutkimusta tai kulttuuria tukeville säätiöille tai hankkeille. Vuonna 2009 yhtiökokouksen myöntämä summa oli 500 000 euroa. Yksi lahjoituksen saajista oli suomalainen Aalto-yliopisto.

**Myös koulu yhteistyöllä** ja nuorten medialukutaidon kehittämisellä on konsernissa pitkät perinteet. Koululaisia osallistetaan jutuntekoon ja opastetaan kriittisiksi lukijoiksi. Laadukkaan sisällön tarjoaminen kaikenikäisille on tärkeää. Maailman sanomalehtien liitto (WAN) palkitsi *Ilta-Sanomien* helmikuussa julkaiseman *Obama*-liitteen harvinaisella kunniainninnalla Nuoret lukijat -kilpailussa: Suomen kouluille suunnattua, presidentin valintaa käsittelevää liitettä kiiteltiin hauskaksi ja opettavaksi.

**Henkilöstöllämme on** mahdollisuus toimia yhteisen hyvän puolesta monin tavoin. Venäjällä, Independent Media Sanoma Magazinesissa, puolet työntekijöistä lahjoittaa yritykselle erityisesti räätälöidyn verkkopalvelun kautta säännöllisesti palkastaan rahaa valitsemalleen hyväntekeväisyysjärjestölle. Yksi näistä on yksinäisiä vanhuksia tukeva järjestö Good Deed, jonka kautta työntekijät voivat myös vierailta apua tarvitsevien vanhusten luona.

## Sanoma-konsernin johtaminen

perustuu selkeään organisaatiorakenteeseen, tarkasti määriteltyihin valtuuksiin ja vastuisiin, yhtenäisiin suunnittelu- ja raportointijärjestelmiin ja toimintaohjeisiin. Konserninlaajuiset toimintaohjeet vahvistaa Sanoman hallitus. Tällaisia ohjeita ovat mm. Sanoman liiketoimintaperiaatteet, hallinnointiperiaatteet ja riskienhallintaperiaatteet.

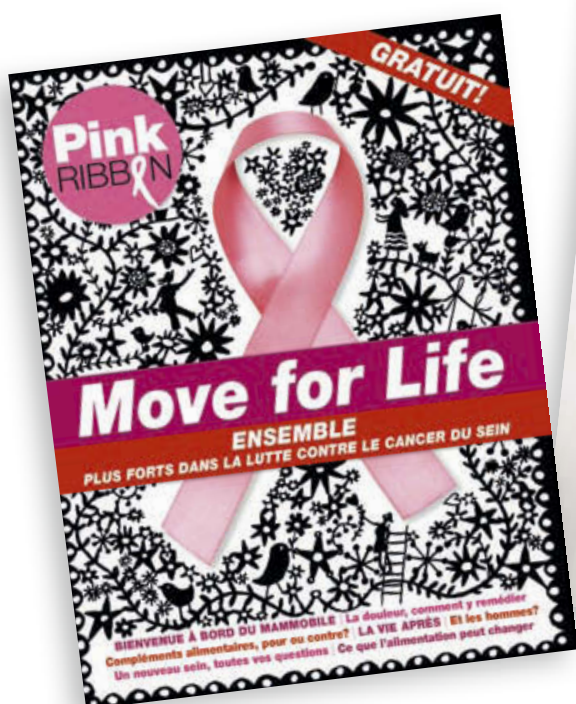
Taloudellisen vastuun keskeiset periaatteet ovat pitkäjänteisyys ja hyvä hallinto. Omistajilleen Sanoma tarjoaa vakaan osinkotuoton: konserni jakaa vuosittain osinkoina pääsääntöisesti yli puolet tuloksestaan verojen jälkeen.

## Yhteiset eettiset periaatteet

ohjaavat sanomalaisten toimintaa. Liiketoimintaperiaatteissamme konsernin arvoista korostuu erityisesti luotettavuus. Liiketoimintaperiaatteet ottavat kantaa henkilöstön tasa-arvoiseen kohteluun, sisällön riippumattomuuden tärkeyteen ja immateriaalioikeuksien kunnioittamiseen sekä hyvien liiketoimintakäytäntöjen edistämiseen toimintamaissamme.

Liiketoimintaryhmät ja liiketoiminnat voivat antaa omia, tarkempia ohjeitaan, ja esimerkiksi kaikilla sanomalehdillämme on erikseen määritellyt toimitukselliset periaatteet, jotka ovat linjassa konserninlaajuisien periaatteiden kanssa.

➔ Lue lisää osoitteesta [Sanoma.com](http://Sanoma.com)  
(Konserni > Hallinnointi)



# Hallitus



Vasemmalta Robert Castrén, Rafaela Seppälä, Hannu Syrjänen, Paavo Hohti, Annet Aris, Seppo Kievari, Jane Erkkö, Jaakko Rauramo, Sakari Tamminen ja Sirkka Hämäläinen-Lindfors

## Jaakko Rauramo

s. 1941, diplomi-insinööri, vuorineuvos, TKT h.c. (Teknillinen korkeakoulu)

Sanoman hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2001 ja hallituksen jäsen vuodesta 1999. Toimikausi päättyy 2012.

Tullut Sanoma-konserniin vuonna 1966. Toiminut mm. SanomaWSOY Oyj:n toimitusjohtajana 1999–2001, Sanoma Osakeyhtiön toimitusjohtajana 1984–1999 ja hallituksen jäsenenä vuodesta 1979, Sanoma Osakeyhtiön varatoimitusjohtajana, Sanomalehtiryhmän johtajana sekä Sanomaprintin kirjapainonjohtajana.

## Hallitusjäsenyydet yrityksissä

Metso Oyj (vpj.)

## Annet Aris

s. 1958, filosofian maisteri (MSc), MBA INSEAD

Sanoman hallituksen jäsen 1.4.2009 alkaen. Toimikausi päättyy 2012.

Toiminut INSEADin apulaisprofessorina vuodesta 2003 ja vierailevana professorina useissa eurooppalaisissa yliopistoissa vuodesta 2004 sekä erilaisissa tehtävissä McKinsey & Co:ssa 1985–2003.

## Hallitusjäsenyydet yrityksissä

Hansa Heeman AG (Saksa) (vpj.)

→ Hallituksen jäsenten osake- ja optio-omistukset sekä täydellinen lista jäsenten hallitusjäsenyyksistä löytyvät osoitteesta [Sanoma.com](http://Sanoma.com).

## Robert Castrén

s. 1957, *diplomiekonomi*

Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2001. Toimikausi päättyy 2011.

Toimii myyntijohtajana UPM-Kymmene Oyj:ssä. Työskennellyt lukuisissa markkinointitehtävissä UPM-Kymmene Oyj:ssä ja sen edeltäjässä Kymmene Oy:ssä vuodesta 1991 alkaen. Työskennellyt aikaisemmin mm. Finnpap ja Lamco Paper Sales -yhtiöissä. Toiminut Sanoma Osakeyhtiön hallituksen jäsenenä 1994–1999 ja varapuheenjohtajana 1999–2002.

## Jane Erkko

s. 1936

Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 1999. Toimikausi päättyy 2011.

Toiminut Sanoma Osakeyhtiön hallituksen jäsenenä 1990–1999 ja Helsinki Media Company Oy:n hallituksen varapuheenjohtajana 1995–1999.

**Hallitusjäsenyydet yrityksissä**  
Oy Asipex Ab

## Paavo Hohti

s. 1944, *filosofian tohtori, professori*

Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 1999. Toimikausi päättyy 2011.

Toimii Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan toimitusjohtajana. Toiminut aiemmin Suomen Kulttuurirahastossa 1980–2004 sekä WSOY:n hallintoneuvoston jäsenenä 1991–1994 ja varapuheenjohtajana 1994–1999.

## Sirkka Hämäläinen-Lindfors

s. 1939, *kauppatieteiden tohtori, KTT h.c. (Turun kauppa korkeakoulu)*

Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2004. Toimikausi päättyy 2010.

Toiminut mm. Euroopan Keskuspankin johtokunnan jäsenenä 1998–2003 sekä Suomen Pankin pääjohtajana ja johtokunnan puheenjohtajana 1992–1998.

**Hallitusjäsenyydet yrityksissä**  
Investor AB (Ruotsi), Kone Oyj (vpj.)

## Seppo Kievari

s. 1943, *viestintäneuvos*

Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2003. Toimikausi päättyy 2010.

Toiminut Sanoma Osakeyhtiössä 1966–2004 mm. sanomalehtien kustantajana ja toimitusjohtajana sekä Sanoma Osakeyhtiön varatoimitusjohtajana ja Helsingin Sanomien päätoimittajana.

**Hallitusjäsenyydet yrityksissä**  
Hämeen Sanomat Oy

## Rafaela Seppälä

s. 1954, *M.Sc. (Journalism)*

Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2008. Toimikausi päättyy 2011.

Toiminut mm. Lehtikuva Oy:n toimitusjohtajana 2001–2004, projektipäällikkönä Helsinki Media Company Oy:ssä 1994–2000, SanomaWSOY:n hallituksen jäsenenä 1999–2003 ja Sanoma Osakeyhtiön hallituksen jäsenenä 1994–1999.

## Hannu Syrjänen

s. 1951, *ekonomi, oikeustieteen kandidaatti*

Sanoman toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen vuodesta 2001. Toimikausi päättyy 2010.

Toiminut 1989–2001 Rautakirja Oyj:n toimitusjohtajana, varatoimitusjohtajana sekä toimialajohtajana. Työskennellyt aikaisemmin mm. TS-Yhtymässä johtajana, Wihuri Oy:ssä toimialajohtajana sekä Lakimiesliiton Kustannuksen toimitusjohtajana.

**Hallitusjäsenyydet yrityksissä**  
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (pj.), Orion Oyj

## Sakari Tamminen

s. 1953, *kauppatieteiden maisteri, vuorineuvos*

Sanoman hallituksen varapuheenjohtajana 1.4.2009 alkaen ja jäsen vuodesta 2003. Toimikausi päättyy 2012.

Toimii Rautaruukki Oyj:n toimitusjohtajana. Työskennellyt Metso Oyj:ssä 1999–2003 talous- ja rahoitusjohtajana ja varatoimitusjohtajana sekä toimitusjohtajan sijaisena. Aikaisemmin työskennellyt mm. Rauma Oy:n varatoimitusjohtajana sekä talous- ja rahoitusjohtajana, Rauma-Repola Oy:n Konepajateollisuuden talousjohtajana ja Oy W. Rosenlew Ab:n Metalliteollisuuden talouspäällikkönä.

**Hallitusjäsenyydet yrityksissä**  
Elinkeinoelämän Keskusliitto EK (pj.), Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma



# Johtoryhmä



## Hannu Syrjänen

Toimitusjohtaja, Sanoma Oyj  
s. 1951, ekonomi, oikeustieteen  
kandidaatti

Sanoman johtoryhmän jäsen  
vuodesta 1999 ja puheenjohtaja  
vuodesta 2001. Sanoman halli-  
tuksen jäsen vuodesta 2001.

Toiminut 1989–2001 Rautakirja Oyj:n  
toimitusjohtajana, varatoimitus-  
johtajana sekä toimialajohtajana.  
Työskennellyt aikaisemmin mm.  
TS-Yhtymässä johtajana, Wihuri  
Oy:ssä toimialajohtajana sekä  
Lakimiesliiton Kustannus Oy:n toimi-  
tusjohtajana.

### Hallitusjäsenyydet yrityksissä

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö  
Ilmarinen (pj.), Orion Oyj

## Eija Ailasmaa

Toimitusjohtaja,  
Sanoma Magazines B.V.  
s. 1950, valtiotieteiden  
maisteri

Sanoman johtoryhmän jäsen  
vuodesta 2000. Sanoma  
Magazines -liiketoiminta-  
ryhmän johtaja.

Tullut Sanoma-konserniin vuonna  
1973. Toiminut Sanoma Magazines  
Finland Oy:n toimitusjohtajana  
2001–2003, Helsinki Media Oy:n  
toimitusjohtajana 2000–2001  
ja Helsinki Media Company Oy:n  
varatoimitusjohtajana 1998–2000  
sekä Aikakauslehdet-yksikön  
johtajana. Työskennellyt myös mm.  
Sanomaprintin ja Helsinki Media  
Company Oy:n kustannusjohtajana,  
Kodin Kuvalehden päätoimittajana  
sekä erilaisissa toimituksellisissa  
tehtävissä Ilta-Sanomissa.

### Hallitusjäsenyydet yrityksissä

Huhtamäki Oyj, Solidium Oy (vpj.)

## Jacques Eijkens

Toimitusjohtaja, Sanoma  
Learning and Literature B.V.  
s. 1956, ekonomi

Sanoman johtoryhmän jäsen  
vuodesta 2006. Sanoma  
Learning & Literature -liike-  
toimintaryhmän johtaja.

Toiminut Malmberg Investmentin  
toimitusjohtajana 2001–2004 ja  
Educational Information Groupin (osa  
VNU:ta) toimitusjohtajana 1998–2001.  
Työskennellyt Malmberg B.V.:ssä  
vuodesta 1981 (osa SanomaWSOY  
Educationia vuodesta 2004).

## Sven Heistermann

Strategisesta kehityksestä  
vastaava johtaja, Sanoma Oyj  
s. 1972, diplomi-insinööri

Sanoman johtoryhmän jäsen  
1.10.2009 alkaen.

Työskennellyt Booz Allen  
Hamiltonissa 1998–2008 johtaen  
lukuisia sähköisen median sekä vies-  
tintä- ja elektroniikka-alan asiakkai-  
den strategiseen kehitykseen liittyviä  
projekteja.

➔ Johtoryhmän jäsenten osake- ja  
optio-omistukset sekä täydellinen lista  
jäsenten hallitusjäsenyyksistä löytyvät  
osoitteesta [Sanoma.com](http://Sanoma.com).



### Kim Ignatius

*Taloudesta ja hallinnosta vastaava johtaja, Sanoma Oyj s. 1956, ekonomi*

Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2008.

Toiminut TeliaSonera:ssa varatoimitusjohtajana sekä talous- ja rahoitusjohtajana 2000–2008. Toiminut aiemmin mm. Tamro-konsernin talous- ja rahoitusjohtajana sekä johtoryhmän jäsenenä.

#### Hallitusjäsenyydet yrityksissä

Fruugo Oy

### Timo Mänty

*Toimitusjohtaja, Rautakirja Oy s. 1960, kauppatieteiden maisteri*

Sanoman johtoryhmän jäsen ja Sanoma Trade -liiketoimintaryhmän johtaja vuodesta 2009.

Toiminut Sanoma Traden erikoiskauppariikkeen toimialajohtajana 1998–2008. Työskennellyt aikaisemmin Finnkino Oy:n toimitusjohtajana, Suomalainen Kirjakauppa Oy:n varatoimitusjohtajana, Lehtipisteen johtajana sekä Hartwall Oyj:n markkinointijohtajana ja johtoryhmän jäsenenä sekä johtotehtävissä Suomen Unilever Oy:ssä.

#### Hallitusjäsenyydet yrityksissä

Revenio Group Oyj

### Anu Nissinen

*Toimitusjohtaja, Sanoma Entertainment Oy s. 1963, kauppatieteiden maisteri*

Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2008. Sanoma Entertainment -liiketoimintaryhmän johtaja.

Toiminut Sanoma Entertainmentissä vuodesta 2001 SW Television Oy:n (Welho) liiketoimintajohtajana ja Helsinki Televisio Oy:n markkinointijohtajana. Työskennellyt aikaisemmin mm. Oy Sinebrychoff Ab:n markkinointipäällikkönä ja tuoteryhmäpäällikkönä sekä Cultor-konserniin kuuluneessa Vaasanmylly Oy:ssä apulaistuotepäällikkönä.

### Mikael Pentikäinen

*Toimitusjohtaja, Sanoma News Oy s. 1964, metsänhoitaja, maatalous- ja metsätieteiden kandidaatti*

Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2004. Sanoma News -liiketoimintaryhmän johtaja.

Toiminut Suomen Tietotoimiston päätoimittajana ja toimitusjohtajana 1999–2004, Etelä-Saimaan päätoimittajana 1996–1999 ja toimittajana Helsingin Sanomien politiikan toimituksessa 1992–1996.

#### Hallitusjäsenyydet yrityksissä

Esan Kirjapaino Oy, Suomalaisen Yhteiskoulun Osakeyhtiö, Suomen Tietotoimisto Oy

Mikael Pentikäinen aloittaa Helsingin Sanomien vastaavana päätoimittajana ja kustantajana 1.4.2010. Sanoma Newsin vt. toimitusjohtaja 1.4.2010 alkaen on Pekka Soini.

# Liiketoimintaryhmien johtoryhmät

## Sanoma Magazines

- Eija Aillasmaa (pj.), s. 1950**  
toimitusjohtaja, Sanoma Magazines
- Clarisse Berggårdh, s. 1967**  
toimitusjohtaja, Sanoma Magazines Finland
- Michiel Buitelaar, s. 1962**  
johtaja, digitaalinen media, Sanoma Magazines
- Koos Guis, s. 1947**  
toimitusjohtaja, Sanoma Magazines International
- Aimé Van Hecke, s. 1959**  
toimitusjohtaja, Sanoma Magazines Belgium
- Dick Molman, s. 1954**  
toimitusjohtaja, Sanoma Uitgevers
- Walter van der Schaaff, s. 1958**  
talousjohtaja, Sanoma Magazines

## Sanoma News

- Mikael Pentikäinen (pj.), s. 1964**  
toimitusjohtaja, Sanoma News 31.3.2010 saakka  
vastaava päätoimittaja ja kustantaja,  
Helsingin Sanomat 1.4.2010 alkaen
- Titta Halme, s. 1968**  
liiketoimintajohtaja, Sanoma Kaupunkilehdet
- Pekka Harju, s. 1962**  
liiketoimintajohtaja, Ilta-Sanomat
- Pia Huhdanmäki, s. 1969**  
hallintojohtaja, Sanoma News
- Jarmo Koskinen, s. 1961**  
toimitusjohtaja, Sanoma Lehtimedia
- Ari Kurenmaa, s. 1967**  
talousjohtaja, Sanoma News
- Pekka Laakeristo, s. 1955**  
toimitusjohtaja, Sanoma Data
- Pekka Soini, s. 1957**  
liiketoimintajohtaja,  
Helsingin Sanomat 31.3.2010 saakka  
vt. toimitusjohtaja, Sanoma News 1.4.2010 alkaen
- Marja-Leena Tuomola, s. 1962**  
kehitysjohtaja, Sanoma News
- Ismo Vuoksio, s. 1962**  
toimitusjohtaja, Sanomapaino

## Sanoma Entertainment

- Anu Nissinen (pj.), s. 1963**  
toimitusjohtaja, Sanoma Entertainment
- Hans Edin, s. 1959**  
liiketoimintajohtaja, Nelonen Media
- Johan Flykt, s. 1965**  
liiketoimintajohtaja, Welho
- Pia Huhdanmäki, s. 1969**  
hallintojohtaja, Sanoma Entertainment
- Ari Kurenmaa, s. 1967**  
talousjohtaja, Sanoma Entertainment

## Sanoma Learning & Literature

- Jacques Eijkens (pj.), s. 1956**  
toimitusjohtaja, Sanoma Learning & Literature
- Jyri Ahti, s. 1962**  
strategiajohtaja, Sanoma Learning & Literature
- Barend de Graaff, s. 1956**  
talousjohtaja, Sanoma Learning & Literature
- Mark Marseille, s. 1963**  
henkilöstöjohtaja, Sanoma Learning & Literature
- John Martin, s. 1970**  
johtaja, Oppiminen
- Tuomo Räsänen, s. 1969**  
johtaja, Kielipalvelut

## Sanoma Trade

- Timo Mänty (pj.), s. 1960**  
toimitusjohtaja, Rautakirja
- Jari Heino, s. 1965**  
toimialajohtaja, Kioskikauppa
- Liisi Jauho, s. 1968**  
toimialajohtaja, Elokuvatoinnot
- Hellevi Kekäläinen, s. 1953**  
hallintojohtaja, Rautakirja
- Raimo Kurri, s. 1953**  
toimialajohtaja, Kaupan palvelut
- Jukka Nikkinen, s. 1962**  
kehitysjohtaja, Rautakirja
- Jarmo Oksaharju, s. 1961**  
toimialajohtaja, Kirjakauppa



## Sanoma Oyj

Toimitusjohtaja Hannu Syrjänen  
Ludviginkatu 6–8  
PL 1229, 00101 Helsinki  
puh. 0105 1999, faksi 0105 19 5028  
Sanoma.com

Johtaja, strateginen kehitys Sven Heistermann  
puh. +31 23 556 6445, faksi +31 23 556 6440

Johtaja, talous ja hallinto Kim Ignatius  
puh. 0105 19 5120, faksi 0105 19 5128

Johtaja, lakiasiat Merja Karhapää  
puh. 0105 19 5053, faksi 0105 19 5058

## Konserniviestintä

puh. 0105 19 5062, faksi 0105 19 5068  
viestinta@sanoma.com

## Hallituksen puheenjohtajan toimisto

Hallituksen puheenjohtaja Jaakko Rauramo  
Erottajankatu 11 A  
PL 1229, 00101 Helsinki  
puh. 0105 1999, faksi 0105 19 5508

## Sanoma Magazines B.V.

Toimitusjohtaja Eija Ailasmaa  
Jachthavenweg 124, 1081 KJ Amsterdam  
P.O. Box 90484, 1006 BL Amsterdam  
The Netherlands  
puh. +31 20 851 2100, faksi +31 20 851 2149  
Sanomamagazines.com

## Sanoma News Oy

Toimitusjohtaja Mikael Pentikäinen  
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki  
PL 95, 00089 Sanoma  
puh. (09) 1221, faksi (09) 122 4809  
Sanomanews.com

## Sanoma Entertainment Oy

Toimitusjohtaja Anu Nissinen  
Ludviginkatu 6–8  
PL 1019, 00101 Helsinki  
puh. 010 707 1111, faksi 010 707 7008  
Sanomaentertainment.com

## Sanoma Learning and Literature B.V.

Toimitusjohtaja Jacques Eijkens  
Statenlaan 1  
P.O. Box 99, 5201 AB 's-Hertogenbosch  
The Netherlands  
puh. +31 73 628 7528

## Rautakirja Oy (Sanoma Trade)

Toimitusjohtaja Timo Mänty  
Koivuvaarankuja 2  
PL 1, 01641 Vantaa  
puh. (09) 852 81, faksi (09) 853 3281  
Rautakirja.fi, Sanomatrade.com

### SANOMA VUOSIKERTOMUS 2009

**Toimituspäällikkö**  
Jaana Nissinen

**Tuotanto**  
Sanoma Magazines Finland,  
Yritysjulkaisut

**Ulkoasu**  
Grapina Graphics, Petteri Rautio

**Paino**  
Lönnberg Print & Promo

#### Tekstit

Katariina Hed, Markus Illukka, Satu Jussila, Anna Karjalainen, Mari Mattila, Heidi Melkas, Gregory Moore, Risto Pennanen, Matti Remes, Marianna Salin, Wif Stenger, Anna Tuominen, Otto Utti

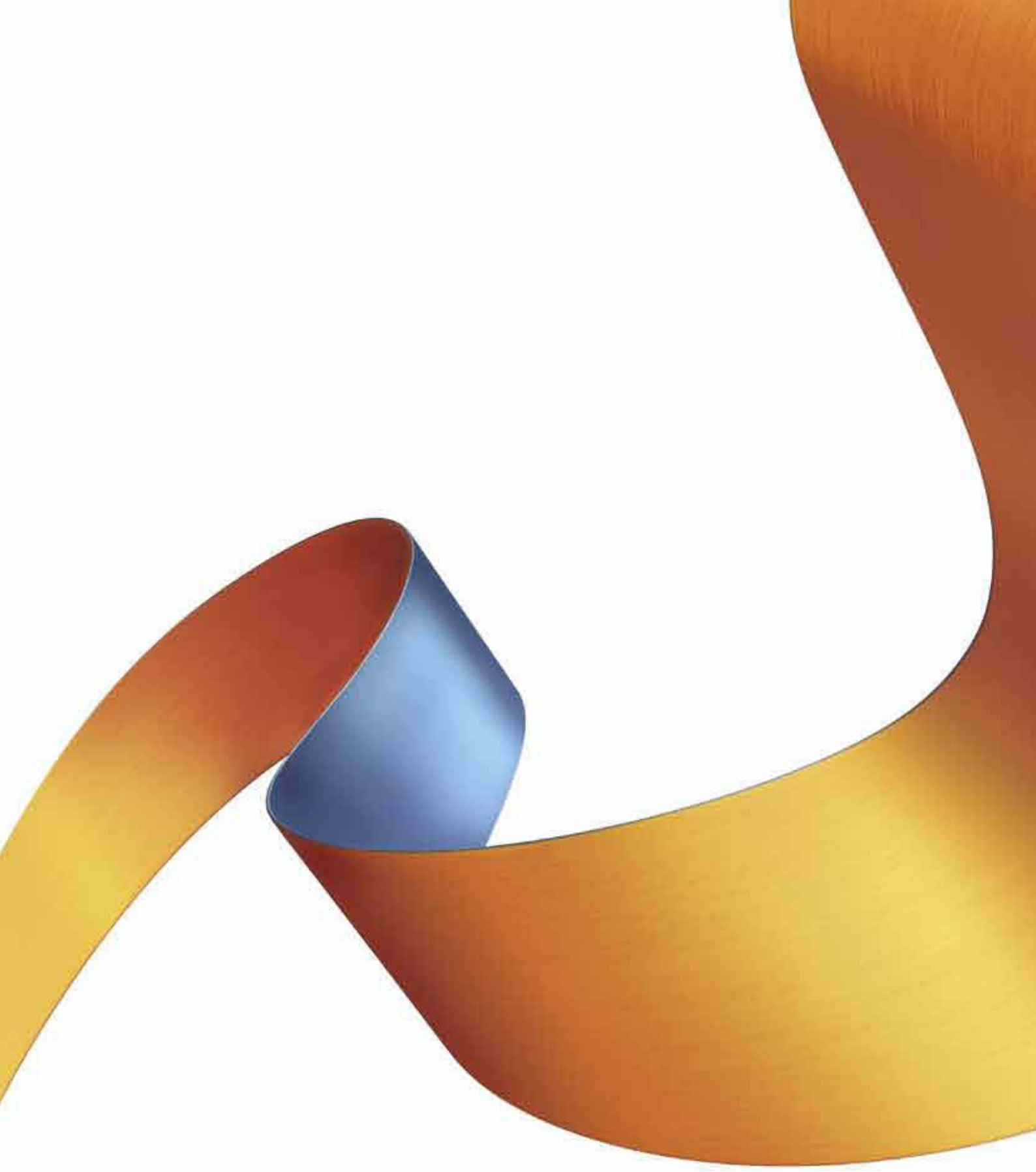
#### Kuvat

Erik Buis, Sari Gustafsson, Outi Kamutta, Kimmo Mäntylä, Tomasz Nowicki, Ari Ojala, Markku Ojala, Samuli Pulkkinen, Pekka Sakki, Juha Salminen, Heikki Saukkomaa, Tomasz Szejwer, Markus Wahlroos

Tilinpäätös 2009 julkaistaan erillisenä PDF-muodossa. Sekä vuosikertomus että tilinpäätös ovat saatavissa osoitteessa Sanoma.com.

Painettua vuosikertomusta voi tilata Konserniviestinnästä joko sähköpostitse osoitteesta viestinta@sanoma.com tai puhelimitse numerosta 0105 19 5062.





SANOMA OYJ, PL 1229, 00101 HELSINKI, PUH. 0105 1999, [SANOMA.COM](http://SANOMA.COM)