



➔ Uudistuva Sanoma

Vuonna 2011 liikevaihtomme pysyi vakaana haastavassa tilanteessa. Liikevoittonne ilman kertaluonteisia eriä laski 2,6 prosenttia. Kehitimme liiketoimintaamme yritysostoilla ja uusilla avauksilla. Ostimme kumppaneidemme kanssa SBS-televisiotoiminnot Belgiassa ja Hollannissa, jossa myös laajensimme yritys-julkaisutoimintaamme. Lähdimme Ruotsin oppimis-markkinoille ja myimme ydinliiketoimintaamme kuulumattomia toimintoja.

➔ Kohti huippuosaamista

Laadimme uuden strategian ja käynnistimme useita muutoshankkeita vahvistaaksemme organista kasvua, nopeuttaaksemme digitaalista siirtymää ja parantaaksemme suorituskykyämme. Siirryimme suoritusten johtamiseen sekä uuteen, ketteryyttä parantavaan ja strategiamme painopistealueita korostavaan organisaatiiorakenteeseen. Olemme matkalla kohti uutta, osaamista tukevaa yrityskulttuuria.

Janne ja Ville
Suomesta





SANOMA ON 22 maassa toimiva eurooppalainen mediakonserni. Monipuoliseen liiketoimintakokonaisuuteemme kuuluu digitaalisia palveluja, oppimiskäytäntöjä, sanomalehtiä, aikakauslehtiä ja televisiokanavia. Sanoma tarjoaa joka päivä kiinnostavaa sisältöä ja hyödyllisiä palveluja miljoonille ihmisille. Mainostajille ja yrityksille Sanoma tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia tavoittaa kuluttajat. Tavoitteenamme on luoda kasvua kehittämällä innovaatioita, digitaalisia medioita ja oppimispalveluja sekä tarjoamalla mainostajille monimediaratkaisuja. Olemme ylpeitä yhtiöstämme ja sen yrityskulttuurista, joka kannustaa lähes 15 000 työntekijäämme (FTE) innovoimaan, kehittämään, menestymään ja tekemään yhteistyötä.

MUUTOSTEN VUOSI Uutta Sanomaa rakentamassa

Toimitusjohtaja Harri-Pekka Kaukonen luo katsauksen vuoteen 2011, jolloin Sanoma uudisti tuotevalikoimaansa ja jatkoi liiketoimintansa kehittämistä. Lisäksi Kaukonen kertoo, kuinka Sanoma aikoo saavuttaa tavoitteensa tulevaisuudessa.



KOHTI UUTTA Suuntana huippuosaava organisaatio

Sanoma aloitti yrityskulttuurinsa uudistamisen vuonna 2011. Tavoitteena on entistäkin suorituskykyisempi Sanoma, jossa hyvä suoritus palkitaan ja joka uudistaa lähestymistapoja oppimiseen ja kehittämiseen.

HIGHLIGHTS Vuoden 2011 menestystarinat

Esittelyssä 12 menestystarinaa, jotka ilmentävät Sanoman kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin monipuolisilla ja innovatiivisilla ratkaisuilla.



SANOMA NUMERAINA 15 vaikuttavaa faktaa

Toimintaa 22 maassa ja lähes 15 000 työntekijää. Sanoma on merkittävä media-yhtiö. 15 lukua osoittavat, kuinka suuri vaikutus meillä on toimintaympäristöömme.

YKSI SANOMA Monta mahdollisuutta

Muutokset myllertävät mediamaailmaa. Lue käynnissä olevista muutoksista ja tutustu Sanoman aloittamaan prosessiin, joka tekee muutoksista mahdollisuuksia.



- 04 Hallituksen puheenjohtajalta
- 06 Toimitusjohtajan katsaus
- 09 Uusi yrityskulttuuri
- 12 Yritysvastuu
- 13 Johtoryhmä
- 16 Organisaatio ja päämarkkinat
- 18 Menestystarinat 2011
- 21 Sanoma 15 numerona
- 22 Sanoma business
- 26 News & Media
- 36 Learning
- 42 Trade
- 44 Sanoman hallitus
- 46 Yhteystiedot
- 47 Sanoma – tee elämästäsi rikkaampaa

Tervehdys hallituksen puheenjohtajalta



2011 oli Sanomassa suurten muutosten vuosi. Kehitimme liiketoimintaamme, organisaatiotamme ja johtamiskäytäntöjämme sekä aloitimme yrityskulttuurimme uudistamisen. Päätämme yhä vahvemmin omasta tulevaisuudestamme ja olemme entistä vähemmän riippuvaisia ulkoisista tekijöistä.

V

VUONNA 2011 EUROOPPAA leimasi talouskriisi. Tärkeimmät toimintamaamme Suomi, Hollanti ja Belgia selvisivät sen pyörteissä melko hyvin, mutta Unkari kärsi tilanteesta poikkeuksellisen paljon. Suurimman investointimme, SBS:n televisiokanavien hankinnan Hollannissa ja Belgiassa, voi katsoa sijoittuneen Euroopan terveimmille markkina-alueille. Tästä huolimatta suhtauduimme kuitenkin erittäin harkiten kaikkiin muihin investointikohteisiin ja käynnistimme samalla divestointiohjelman, jonka tuloksena myimme muun muassa Finnkinon, Suomalaisen Kirjakaupan ja WSOY:n.

» **Tärkeimmät toimintamaamme Suomi, Hollanti ja Belgia suoriutuivat talouskriisistä melko hyvin.** «

KIOSKIEN JA LEHTIJAKELUN myyntiprosessi on parhaillaan käynnissä.

WSOY:n myynnin yhteydessä pystyimme vahvistamaan oppimateriaalien kustannusaseamaamme Suomessa ja samalla pääsimme myös Ruotsin oppimismarkkinoille.

Kysymys siitä, sijoitimmeko televisioon juuri oikealla hetkellä ja oikeaan hintaan, on ymmärrettävä. Uskomme kuitenkin, että pitkäjänteisesti katsottuna

päätös oli oikea. Viime vuosina televisio on ollut voimakkaimmin kasvava media Euroopassa ja etenkin Suomessa ja Hollannissa. Oletamme tämän kasvun jatkuvan vastaisuudessaakin.

ALOITAMME VUODEN 2012 hyvässä tilanteessa. Tulevaisuutemme on yhä paremmin omassa käsissämme, ja olemme entistä vähemmän riippuvaisia markkinoiden kehityksestä. Sanomasta on kasvanut Suomen ja Hollannin suurin mediayhtiö. Vahvan monimediallisen asemamme ansiosta pystymme tarjoamaan kuluttajille ja mainostajille merkittäviä uusia tuotteita ja monikanavaisia ratkaisuja.

Vuonna 2011 uudistimme myös organisaatorakenteemme, aloitimme yrityskulttuurin muutoksen ja käynnistimme kasvuun tähtäviä projekteja One Sanoma -hankkeen puitteissa.

Oppimisliiketoimintaamme lukuun ottamatta siirryimme maantieteelliseen jakoon perustuvaan organisaatioon. Konsernin johtoryhmää vahvistettiin digitaalisen liiketoiminnan johtajalla.

ORGANISAATIOSSA JA YRITYSJOHDOSSA tehdyt merkittävät muutokset tukevat yhtiömme kehitystä. Tosin toimitusjohtaja Hannu Syrjäsen ja varatoimitusjohtaja Eija Ailasmaan eläkkeelle siirtymisen myötä jouduimme myös luopumaan erittäin osaavista ja aikaansaavista johtajista.

Haluankin lämpimästi kiittää Hannua siitä työstä, jota hän toimitusjohtajana teki yhtiössämme vuodesta 2001 alkaen. Hannun johdossa Sanomasta kasvoi merkittävä kansainvälinen tekijä aikakauslehtien, verkkopalvelujen ja oppimateriaalien kustantamisen saralla. Viime vuoden muutokset olivat mahdollisia Hannun arvokkaan työn ansiosta.

Prosessissa merkittävänä vaikuttajana on toiminut Eija Ailasmaa, jonka pitkä kokemus ja menestyksenkäs, 38 vuoden mittainen ura Sanomassa auttoivat häntä yhtiön kannalta erittäin tärkeän tehtävän hoitamisessa. Eija johti Sanoma Magazinesia, ylivoimaisesti suurinta ja kansainvälisintä

» **Organisaatiomme ja yritysjohdomme uudistukset tukevat yhtiömme kehitystä.** «

liiketoimintaryhmäämme, vuodesta 2002 syyskuuhun 2011 asti poikkeuksellisen taitavasti ja ammattitaitoisesti. Eijän erinomainen osaaminen on ollut merkittävää yhtiömme menestykselle, ja kiitän Eijaa lämpimästi hänen tärkeästä panoksestaan.

TASEESSAMME ON paljon liikearvoa ja velkaa, mikä on herättänyt monia kysymyksiä. Uskomme vakaasti, että sijoituksemme synnyttävät merkittäviä kasvumahdollisuuksia ja tuovat meille uusia, laadukasta sisältöä tarjoavia kumppaneita, kuten John de Molin Talpa Median Hollannissa ja De Vijver Median Belgiassa.

Talouden epävarmuus nostanee korkeamarginaaleja ja pankkien tiukentuneet vakavaraisuusvaatimukset vaikuttanevat samoin. Myös lainansaanti saattaa vaikeutua. Toisaalta peruskorot tulevat pysymään alhaisina vielä pitkään ja divestointiohjelmamme takaa meille hyvän taloudellisen liikkumavaran.

MEDIA-ALALLA LIIKEARVO KOOSTUU tuotemerkeistä, osaamisesta, markkina-asemasta ja asiakassuhteista, kuten myös ict-infrastruktuurista, digitaalisista innovaatioista ja muista aineettomista tekijöistä. Yhdysvaltojen markkinat tarjoavat hyvän esimerkin media-alan arvojen pysyvyydestä. Siellä vain yksi uusi televisioyhtiö on pystynyt kilpailemaan kolmen merkittävimmän, jo 1940-luvulla perustetun päätelevisioyhtiön kanssa. Maan kymmenestä menestyneimmästä aikakauslehdessä yli puolet on perustettu ennen toista maailmansotaa ja vanhin vuonna 1888.

MEDIATEOLLISUUS ON VAHVASTI kotimarkkinateollisuutta, jonka toimintoja on vaikeaa, jollei jopa mahdotonta, ulkoistaa Kaukoitään. Mediateollisuus on tänä päi-

vänä erittäin innovatiivista, ja se luo jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluja niin perinteiseen kuin uuteenkin mediaan.

Tästä syystä mediateollisuuden pitäisi olla valtiovallan erityisessä suosiossa ja huolenpidossa. Valitettavasti on todettava, ettei Suomessa ole näin, vaan valtiovalta on monilla toimenpiteillään vaikeuttanut alan toimintaa.

Markkina-asemamme ja kansainvälisyytemme vuoksi tällä on kuitenkin Sanomalle pienempi merkitys kuin kaikille muille media-alan yrityksille Suomessa.

SANOMAN MISSIO markkinajohtajana on tyydyttää ihmisten tiedon ja koulutuksen sekä helpomman ja onnellisemman elämän tarpeita. Uskon, että uuden organisaatiomme ja uuden toimitusjohtajamme avulla tulemme toteuttamaan tätä missiota entistä paremmin.

Haluan kiittää hallituksen puolesta koko henkilöstöämme vuonna 2011 tehdystä erinomaisesta ja vaativasta työstä. Olen myös hyvin ylpeä ja kiitollinen siitä luottamuksesta, jota asiakkaamme ovat meitä kohtaan osoittaneet. ■



Jaakko Rauramo
Hallituksen puheenjohtaja



Rohkea siirto
Merkittävin investointimme, SBS:n televisio-
toimintojen hankinta yhdessä kumppanien kanssa Hollannissa ja Belgiassa, tehtiin eurooppalaisesta näkökulmasta hyvin menestyvien maiden markkinoilla.



» Vuonna 2012 tavoitteenamme on hyödyntää kehittämiämme vahvuuksia ja laajempaa asemaamme kuluttajamediassa – aikakauslehdissä, sanomalehdissä, televisiossa ja verkossa. Meidän on myös nopeutettava siirtymää digitaaliseen mediaan ja etsittävä uusia markkinoita oppimisliiketoiminnassa. «

Uutta Sanomaa rakentamassa



VIIME VUOSI oli haasteiden, toiminnan ja muutosten vuosi. Euroopan heikko taloustilanne heijastui mainostajiin ja siten myös perinteiseen medialiiketoimintaamme. Taistelutahtomme ansiosta pystyimme kuitenkin säilyttämään asemamme ja jopa vahvistamaan sitä. Saavutimme vakaan tuloksen sekä liikevaihdon että liikevoiton osalta. Kasvatimme myös markkinaosuuttamme useimmilla oppimisen markkinoillamme ja paransimme huomattavasti kaupan palvelujen operatiivista tulosta.

MEILLÄ ON MUITAKIN ylpeyden aiheita. Edistymme huomattavasti strategiamme toteutuksessa ja liiketoimintarakenteemme kehittämisessä. Myimme useita liiketoimintoja, laajensimme Ruotsin oppimismarkkinoille ja kasvatimme merkittävästi digitaalista tarjontaamme. Tuote- ja palveluvalikoimamme on nyt hyvin erilainen kuin vuosi sitten.

Tämä johtuu osittain SBS-yritysososta, joka teki meistä hetkessä Hollannin suu-

Sanomassa tehtiin merkittäviä uudistuksia vuonna 2011. Nyt olemme valmiit toteuttamaan uuden kasvustrategiamme, jota tehostavat rakenteeltaan täsmennetyt liiketoiminnat ja organisaatio sekä uudet painopistealueet, kuluttajamedia ja oppiminen.

rimman mediayhtiön. Nyt voimme myös Hollannissa tarjota kuluttajille ja mainostajille monipuolisia ja entistäkin ajankohdaisempia ja osuvampia multimediatuotteita ja -palveluja.

ALOIMME MYÖS UUDISTAA organisaatiotamme ja yrityskulttuuriamme One Sanoma -prosessin myötä. Muutimme strategiamme painotuksia, otimme käyttöön uuden organisaatorakenteen ja mietimme, miten meidän on muutettava ajattelutapaamme ja käyttäytymistämme uudessa toimintaympäristössä. Luomme uusia kasvumahdollisuuksia kannustamalla liiketoimintayksiköitämme yhteistyöhön yli rajojen.

Johtoryhmämme on nyt laajempi ja kansainvälisempi. Liiketoiminnat ovat suoraan edustettuina johtoryhmässä, mikä nopeuttaa päätöksentekoa. Lisäksi olemme käynnistäneet hankkeita, joiden on tarkoitus parantaa tulosta, lisätä orgaanista kasvua sekä vahvistaa kuluttajamedian ja oppimisen tuotevalikoimaamme uusilla digitaalisilla tuotteilla ja ratkaisuilla.

OLEN YLPEÄ SIITÄ, että pystyimme vastamaan koviin ulkoihin haasteisiin ja uudis-

tamaan samalla organisaatiotamme sisältäpäin. Yksi menestyksemme salaisuuksista on Sanoma-henki: haluamme tehdä hyvää tulosta ja olemme ylpeitä yhtiöstämme sekä yhteisistä päämääristämme, jotka koemme tärkeiksi ja joiden eteen teemme töitä. Kiitän kaikkia Sanoman työntekijöitä heidän panoksestaan.

Tarvitsemme näitä vahvuksiamme tulevina vuosina. Euroopalla on edessä hitaan kasvun kausi, mikä aiheuttaa haasteita mainostajille ja kulutuskysynnälle. Koulutus puolestaan on strategisesti tärkeää Euroopan tulevaisuuden kannalta. Uskomme, että valtiot jatkavat panostamista nuorisoon.

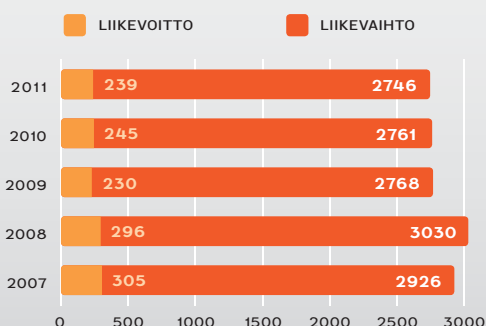
KULUTTAJIEN, MAINOSTAJIEN ja sisällöntuottajien väliseen vuorovaikutukseen on odotettavissa muutoksia. Digitaalisen median kulutus kasvaa: ihmiset käyttävät medioita entistä monipuolisemmin ja myös ajan käyttö eri medioiden parissa kasvaa. Tämä vaikuttaa sekä tulovirtojemme koostumukseen että mainostajien panostuksiin, joten meidän on mietittävä liiketoimintaamme uudelleen.

Vuodesta 2012 alkaen meillä on kolme tärkeää tehtävää. Ensimmäinen on tarjota kuluttajille heidän haluamaansa sisältöä heille sopivilla alustoilla ja toivotuilla tavoilla. Meidän on siis pohdittava uudesta näkökulmasta, mitä sisältö on ja mitkä liiketoimintamallit menestyvät tulevaisuudessa.

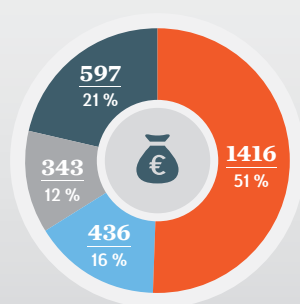
Toisena tehtävänä on helpottaa ja tukea kaupankäyntiä. Teemme tätä jo nyt ohjaamalla kävijöitä verkkopalveluitamme, julkaisemalla luokiteltuja



Liikevaihto ja liikevoitto
ilman kertaluonteisia eriä, milj. euroa

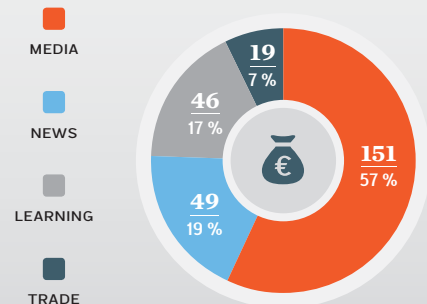


Liikevaihto segmenteittäin,
milj. euroa *



* sis. 4,6 milj. euroa konsernin sisäistä myyntiä

Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä
segmenteittäin, milj. euroa **

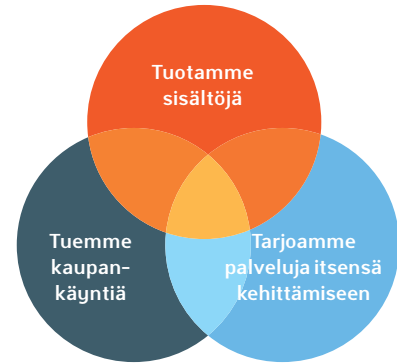


** sis. muut yhtiöt ja eliminoinnit

» Tuotevalikoimamme on nyt hyvin erilainen kuin vuosi sitten. «



Sanoman tehtävät



ilmoituksia ja auttamalla mainostajia markkinoimaan tuotteitaan. Meidän on kuitenkin kehityttävä edelleen, jotta voimme auttaa mainostajiamme saamaan parhaan mahdollisen tuoton sijoitukselleen houkuttelevilla kokonaisratkaisulla ja hyvillä neuvoilla.

Kolmas tehtävämme on auttaa ihmisiä kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan. Annamme merkittävän panoksen toimintamaidemme koulutusjärjestelmille ja voimme edelleen parantaa oppimistuloksia ja opetuksen tehokkuutta soveltamalla teknologiaa tarjonnassamme entistäkin laajemmin.

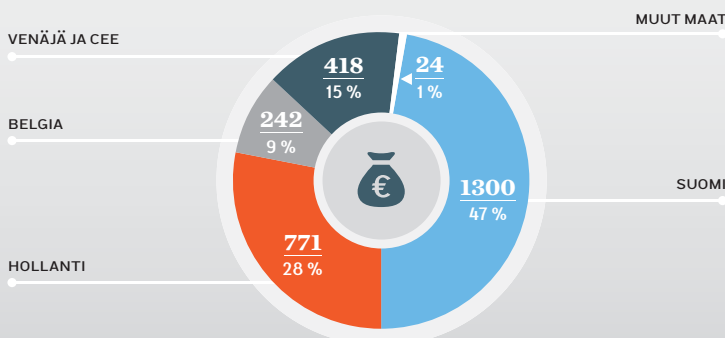
VUONNA 2012 tavoitteenamme on vahvistaa asemaamme ja laajentaa toimintaamme kuluttajamediassa – aikakauslehdissä, sanomalehdissä, televisiossa ja digitaalisessa mediassa – ja hyödyntää vuonna 2011 kehittämiämme vahvuuksia. Meidän on myös nopeutettava siirtymää digitaaliseen mediaan ja etsittävä uusia markkinoita oppimisliiketoiminnassa.

Tämä vaatii meiltä entistäkin asiakaskeisempää lähestymistapaa. Asiakaslähtöisyys on jo vahvuutemme, mutta meidän on syvennettävä sitä pystyäksemme tarjoamaan palveluja, joita asiakkaat arvostavat ja joista he haluavat maksaa median digitaalisessa tulevaisuudessa. Meidän on kehitettävä jatkuvasti printti-, verkko- ja tv-liiketoimintaamme, investoitava oppimisliiketoiminnan kasvuun ja edistettävä yrityskulttuuria, jossa ihmiset tekevät yhteistyötä ja jakavat tietoa ja kokemuksia yli liiketoimintarajojen.

USKON, että myös vuosi 2012 on jännittävä muutosten vuosi. Hyödynnämme menestyksekkään työme tuloksia ja ainutlaatuista Sanoma-henkeä. Niiden avulla voimme kasvaa ja voittaa. Minulle on suuri ilo saada työskennellä sekä sanomalaisten että Sanoman yhteisöyökympänien ja asiakkaidemme kanssa. ■

Harri-Pekka Kaukonen
Toimitusjohtaja

Liikevaihto alueittain, milj. euroa



Suuntana huippuosaava organisaatio



Sanoma on aloittanut innostavan matkan kohti huippuosaavaa organisaatiota ja entistäkin parempaa suorituskykyä. Vuonna 2011 otettiin tärkeitä ensiaskeleita kolmella eri osa-alueella: yrityskulttuurin muuttamisessa, palkitsemisessa sekä oppimisessa ja kehittämisessä.



VUONNA 2011 astuimme muutosten tielle tavoitteenamme vaikuttaa sekä työmme sisältöön että niihin tapoihin, joilla tätä työtä teemme.

Selvitimme kyselyn avulla, millaisia ajatuksia ja tunteita Sanoma herättää henkilöstössään. Vastauksissa korostuivat yhtiön vahvuudet. Ilmeni, että sanomalaiset ovat erityisen ylpeitä yrityksemme vahvasta asiakaslähtöisyydestä ja laadukkaista sisällöistä.

Myös muutostarpeita nousi esiin. Lehtemme, kanavamme ja muut palvelumme ovat liian erillään toisistaan ja päätöksentekoon kaivattiin nopeutta. Työntekijöiden mielestä Sanoman strategia ja visio tulisi päivittää, jotta ne vastaisivat paremmin muuttuvan toimintaympäristömme tarpeisiin. Lisäksi meidän pitäisi kyetä ilmaisemaan arvomme entistä selkeämmin ja lisätä yhteistyötä.



Mikko, Shelly ja Iris
Suomesta

» **Meidän on oltava innovatiivisia ja tarjottava asiakkaillemme monimediaratkaisuja. Meidän on uskallettava ottaa riskejä ja lakattava pelkäämästä virheitä.** «

VIESTI OLI SELKEÄ: ne vahvuudet, jotka siivittivät Sanoman nykyiseen menestykseensä, eivät yksinään enää riitä tulevaisuudessa. Ympäriämme muuttuva maailma vaatii myös meitä muuttumaan. Ydinliiketoimintojemme eli aikakaus- ja sanomalehtien kasvu hidastuu, digitaaliset alustat yleistyvät ja Eurooppa kamppailee talousvaikeuksissa.

Aiemmin vakaa kasvu on ollut alallemme ominaista. Nyt meidän on hyväksyttävä, että tasanaisen kasvun aika on ohi, ja tilalle ovat tulleet jatkuva muutos ja epävarmuus. Emme tiedä millainen tulevaisuus on, tiedämme vain sen, etteivät asiat tule säilymään entisellään.

JOTTA SELVIÄMME NÄISTÄ haasteista, meidän on muutettava ajattelu- ja toimintatapojamme. Meidän on oltava yhä ketterämpiä ja tehtävä enemmän yhteistyötä. Meidän on oltava innovatiivisia ja tarjottava asiakkaillemme monimediaratkaisuja. Meidän on uskallettava ottaa riskejä, lakattava pelkäämästä virheitä ja kannustettava toisiamme erinomaisiin suorituksiin – ja muistettava palkita onnistumisista.

Meidän on luotava huippuosaava organisaatio, joka täydentää yrityksemme uutta strategiaa ja visiota.

Matka kohti muutosta tulee koskettamaan meistä jokaista. Tämän matkan ensimmäiset askeleet otettiin jo vuonna 2011 kolmella tärkeällä osa-alueella: yrityskulttuurin muutoksessa, palkitsemisessa sekä oppimisessa ja kehittämisessä.

Menestyminen tulevaisuudessa edellyttää sitä, että onnistumme luomaan yrityskulttuurin, jossa yksilöiden arvot vastaavat yrityksemme arvoja ja jossa työntekijät kokevat suorittavansa tehtävää, joka tukee Sanoman missiota. Meidän kaikkien on oltava sanojemme mittaisia.

VUONNA 2011 KARTOITIMME sekä nykyisiä että toivottuja arvojamme kyselyllä, johon vastasi noin 2 000 esimiestä. Tänä vuonna toteutamme kaikille työntekijöille suunnatun konserninlaajuisen kyselyn.

Sanoman uudet arvot tulevat ohjaamaan päätöksentekoa ja kaikkia henkilöstöhallinnon käytäntöjä ja menettelytapoja, kuten uusien työntekijöiden valintaa, ylennyksiä, palkitsemisjärjestelmiä, kehittämisohjelmia ja koulutusta. Arvoista tulee osa Sanoman perimää.

Arvojen kartoittaminen vahvisti, että meidän on pidettävä kiinni perinteisistä arvoistamme, kuten asiakaslähtöisyydestä ja korkeasta laadusta. Niiden ansiosta Sanomasta on

» **Vahvuudet, jotka siivittivät Sanoman nykyiseen menestykseensä, eivät yksinään enää riitä tulevaisuudessa.** «

tullut johtava mediayhtiö, ja ne ovat menestyksemme ydin myös tulevaisuudessa.

Lisäksi meidän on entisestään kehitettävä hyviksi havaitsemiamme ajattelu- ja toimintatapoja, kuten luotettavuutta, innostavuutta, aloitteellisuutta, omiin kykyihin uskomista, riskinottoa sekä pitkäjänteisyyttä ja käytettävä niitä yhä laajemmin organisaatiossamme.

YHTEISTYÖN LISÄÄMINEN on yksi tärkeistä kehityskohteistamme. Eri brändit ja eri maissa toimivat yksiköt eivät voi enää työskennellä erillään. Meidän on jaettava tietoa ja ideoita, innovoitava yhdessä ja kehitettävä liiketoimintamalleja, jotka tukevat näitä tavoitteita.

Muutoksen toteuttaminen vie muutamaa vuotta, mutta tulevaisuuden menestyksen siemenet kylvettiin vuonna 2011, jolloin uuden yrityskulttuurimme tavoitteet esiteltiin 250 esimiehelle jokavuotisessa Management Conferencessä. Samalla osa johtajien palkkioista sidottiin uuden yrityskulttuurin toteuttamiseen.

Vuonna 2012 jatkamme visiomme toteuttamista myös Ambassadors Clubin avulla. Muutoslähettiläiksi on valikoitunut aluksi 50 sanomalaista, joilla on kyky innostaa kollegoitaan. Lähettiläät toimivat työryhmissä ja auttavat osaltaan hahmottamaan, mitä uudelta yrityskulttuuriltamme toivotaan.

SUORITUKSEEN PERUSTUVAN palkitsemisen kehittäminen on uuden yrityskulttuurimme toinen tärkeä alue. Sen tavoitteena on määrittää ja mitata suoritukset selkeästi ja palkita hyviin tuloksiin yltäneet työntekijät oikeudenmukaisesti.

Tarkoituksena on vastata yksinkertaisesti kahteen tärkeään kysymykseen: Mitä minulta odotetaan ja vastaako työsuoritukseni odotuksia? Palkitsemisen on vastattava selkeästi suoritusasoa.

Muutos lähtee liikkeelle johtajista. Siksi uudistettu suoritusarviointijärjestelmä otetaan aluksi käyttöön ylimmässä johdossa, mutta se laajennetaan myöhemmin koskemaan kaikkia työntekijöitä. Uuden mallin mukaista tavoiteasetantaa on sovellettu vuodesta 2011 alkaen Sanoman 250 ylimpään johtajaan. Johtoryhmän jäsenten palkkioista kolmasosa on sidottu konsernin osakekohtaiseen tulokseen ja pitkän ajan tavoitteisiin.

Koska meidän on työskenneltävä yhdessä yhteisten tavoitteidemme eteen, Sanoman 250 ylimmän johtajan palk-

kiot eivät ole enää sidoksissa vain paikallisiin tuloksiin, vaan koko konsernin tulos otetaan huomioon. Vuonna 2012 sovelamme uutta käytäntöä tuhanteen johtajaan, joilla on päävastuu tavoitteidemme toteuttamisesta ja yrityskulttuurimme muuttamisesta.

KOLMAS KIVIJALKA Sanoman tulevaisuuden rakentamisessa on oppimisessa ja kehittämisessä. Olemme aina panostaneet ihmisiin, heidän ammattitaitoonsa ja kykyynsä tuottaa sisältöä. Vuonna 2012 aiomme laajentaa Sanoma Akatemian tarjontaa verkkokoulutuksella.

Vuonna 2012 teemme yhteistyötä hollantilaisen johtamiskorkeakoulun (Rotterdam School of Management), sveitsiläisen IMD-kauppakorkeakoulun (International Institute for Management Development) ja muiden johtavien liikealan oppilaitosten kanssa käynnistääksemme uusia koulutusohjelmia. Yhteistyön avulla voimme kehittää aitouden, innostamiseen, visioiden konkretisointiin ja johdonmukaiseen työhön perustuvia johtamistapoja tavoitteidemme saavuttamiseksi.

Selvittäme myös, millaisia teknisiä taitoja työntekijöidemme on omaksuttava, jotta voimme järjestää digitaalisen median koulutusohjelmia vuodesta 2013 alkaen. Nämä ohjelmat täydentävät jo olemassa olevaa painetun median koulutustarjontaamme. Lisäksi tarjoamme tehtävämukaista koulutusta esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinnossa sekä lakiasioissa vahvistaaksemme myös näitä toimintoja.

Kesällä 2012 uudistamme myös henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Niiden avulla työntekijät voivat puhua esimiestensä kanssa kehitystarpeistaan ja laatia henkilökohtaisen suunnitelman uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumiseksi. Keskustelujen piiriin kuuluu aluksi 250 ylintä johtajaa. Muiden työntekijöiden henkilökohtaiset kehityskeskustelut aloitetaan konserninlaajuisesti vuonna 2013.

VUOSI 2011 oli Sanomalle muutosten vuosi, ja lisää muutoksia on luvassa. Markkinat ovat haasteelliset, mutta tarjoavat myös mahdollisuuksia. Teemme lujasti töitä töitä parantaaksemme suorituskykyämme. Olemme ylpeitä perinteistämme ja suhtaudumme luottavaisesti tulevaisuuteen. Luomme tulevaisuutemme yhdessä.

Yrityskulttuurin muuttaminen ja suorituskyvyn parantaminen on kuitenkin

välttämätöntä, ja Sanoma tuleeikin organisaationa muuttamaan perusteellisesti ajan myötä. Vuonna 2011 loimme perustan muutokselle. Tänä vuonna ja tulevina vuosina jokainen voi osallistua sen muutoksen toteuttamiseen. ■



John Hollannista

» **Olemme ylpeitä perinteistämme ja suhtaudumme luottavaisesti tulevaisuuteen. Luomme tulevaisuutemme yhdessä.** «



Olemme yhteisöjemme tukena

P

PUHUTAANPA SITTEEN Sanoman lehdistä, uutisista, digitaalisista palveluista, televisiokanavista tai oppimiskursseista, palvelumme ja tuotteemme rikastuttavat miljoonien ihmisten elämää eri puolilla Eurooppaa. Työmme heijastaa ihmisten arvoja, tavoitteita ja intohimoja kertoen millaiset asiat ovat yhteisöille tärkeitä.

Medioidemme ja oppimiskurssejamme tehtävänä on tukea yksilöiden ja yhteisöjen henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä. Tämä on lähtökohtamme yritysvastuulle, jolla on yhä merkittävämpi rooli toiminnassamme.

Libellen kaltaisilla naisten viikkolehdistä on ollut tärkeä asema naisten itenäistymisessä Hollannissa ja Belgiassa. Venäjällä puolestaan Cosmopolitan aloitti aikakauslehtien uuden aikakauden ja antoi nuorille naisille mahdollisuuden lukea ja keskustella heille läheisistä aiheista.

Vastuullisuus on osa Sanoman perinteitä ja positiivisen kehityksen tukeminen meitä ympäröivissä yhteisöissä on tärkeää. Merkittävänä paperin käyttäjänä tehtävämme on huolehtia tarkasti siitä, että toimintamme rasittaa ympäristöä mahdollisimman vähän.

JO VUOSIEN AJAN olemme useassa maassa osallistuneet rintasyöpävalistusta tekevään Roosa Nauha -kampanjaan keräämällä kampanjalle varoja ja käsittelemällä aihetta medioissamme.

Bulgariassa olemme yhdessä Nestlén kanssa puhuneet terveellisten elämäntapojen puolesta, ja Belgiassa yhdeksän naistenlehteämme on osallistunut COMEVA-hankkeeseen selvittämällä naisten mielipiteitä yhteiskunnallisista asioista.

Venäjällä lähes kaikki lehtemme ovat mukana Socially Active Media -hankkeessa. Hyväntekeväisyysjärjestöjen ja mainostojen kanssa yhteistyönä toteutettavan hankkeen avulla autamme kansalaisjärjestöjä kertomaan toiminnastaan.

Suomessa Helsingin Sanomat on tukenut kansainvälistä ihmisarvon päivää julkaisemalla aihetta käsitteleviä artikkeleita. Lisäksi Helsingin Sanomat on osallistunut Sanoman mukana John Nurmisen säätiön Puhdas Itämeri -hankkeeseen. Sanoma on tukenut hanketta vuodesta 2006 asti paitsi rahallisesti myös lahjoittamalla mainostilaa konsernin medioissa.

OPPIMINEN ON INTOHIMOMME. Tämä periaate tukee myös näkemystämme mediasta yhteiskunnallisen muutoksen välineenä. Miljoonat ihmiset eri puolilla Eurooppaa omaksuvat oppimiskurssejamme avulla tietoja ja taitoja, joista on heille hyötyä esimerkiksi työmarkkinoilla. Oppiminen kehittää itsetuottamusta ja koulutus vaurastuttaa yhteiskuntaa ja parantaa talouden kilpailukykyä.

Tehtävämme on myös puolustaa sananvapautta ja toimitustyön ehdotonta riippumattomuutta. Toimituksellinen sisältömmme erottuu aina selkeästi mainoksista.

Osallistumme myös lasten valistukseen, ja esimerkiksi Hollannissa olemmekin toteuttaneet internetin turvalliseen käyttöön liittyviä hankkeita. Aihetta on käsitelty myös suomalaisissa perhelehdissämme.

SANOMA ON MERKITTÄVÄ PAPERIN OSTAJA, ja siksi velvollisuutemme on huolehtia siitä, että toimintamme rasittaa ympäristöä mahdollisimman vähän. Käyttämämme paperintuottajat hankkivat vain vastuullisesti tuotettua puuta ja suosimme toimittajia, joilla on sertifioitu ympäristöjärjestelmä. Paperintuottajien on myös kunnioitettava ihmisoikeuksia ja työntekijöiden oikeuksia ja noudatettava sosiaalisia standardeja sekä näihin liittyviä kansainvälisiä sopimuksia.

Tavoitteenamme on jatkossa vahvistaa toimintamme vastuullisuutta konserninlaajuisesti. Etsimme uusia tapoja ja kaa parhaita käytäntöjä konsernin sisällä ja käyttää medioitamme yhteiskunnallisen kehityksen edistämiseen. ■

Johtoryhmä

Ehdoton suosikkilaite vuonna 2012:

Uusi iPhone, ja sen Siri-palvelu helpottavat elämääni.



Jacqueline Cuthbert

Henkilöstöjohtaja

- syntynyt 1966, britti
- työskenteli Royal DSM -yhtiössä 2002–2011 nimikkeillä Senior Vice President, Global Culture Change ja Vice President, Organisation Effectiveness sekä Chief Learning Officer
- henkilöstöhallinnon johtotehtävissä Unisys-tietotekniikayhtiössä 1997–2000, Credit Suisse First Boston -pankissa 1995–1997 ja Sainsbury's-supermarketketjussa 1988–1995.

Harri-Pekka Kaukonen

Toimitusjohtaja

- syntynyt 1963, suomalainen
- Oy Karl Fazer Ab:n varatoimitusjohtaja, Fazerin Leipomot ja Makeiset -liiketoiminnan johtaja ja Fazerin Venäjän-tytäryhtiön pääjohtaja vuonna 2010. Venäjätoimialan johtaja ja Fazer-konsernin strategijahtaja 2007–2009 sekä Fazer-konsernin talous- ja rahoitusjohtaja 2003–2007.
- työskenteli McKinsey & Company -konsulttiyhtiössä osakkaana 1992–2003.



Suosikkisivustoni verkossa:

HS.fi tarjoaa nopean silmäyksen päivän uutistarjontaan. Taloussanomat.fi:ssä kaikki talousuutiset ovat käden ulottuvilla.

Jacques Eijkens

Toimitusjohtaja, Sanoma Learning

- syntynyt 1956, hollantilainen
- Malmberg Investments -kustannusyhtiön toimitusjohtaja 2001–2004 ja VNU:n Educational Information Groupin toimitusjohtaja 1998–2001
- aloitti uransa Malmberg-kustannusyhtiön markkinoinnissa vuonna 1981 ja työskenteli sen jälkeen erilaisissa markkinointi- ja johtotehtävissä. Malmbergista tuli osa Sanomaa vuonna 2004.



Vieläkö lapsenlapsesi lukevat perinteisiä kirjoja? Totta kai – ja sitten he tallentavat oppimansa tiedot pilvipalveluun.

> Johtoryhmä



Kim Ignatius

Talousjohtaja

- syntynyt 1956, suomalainen
- TeliaSoneran varatoimitusjohtaja sekä talous- ja rahoitusjohtaja 2000–2008
- toimi aiemmin Tamro-konsernin talous- ja rahoitusjohtajana sekä johtoryhmän jäsenenä.

Viimeksi lukemani lehti: Hollantilainen Motor Magazine, jossa esiteltiin vuoden 2012 parhaat uudet moottoripyörät.

Mikä on aloitussivuna nettiselaimessasi?

Olen käyttänyt kotitietokonettani erittäin vähän sen jälkeen, kun hankin iPadin, joka on aina käyttövalmiina käden ulottuvilla. Olen koukussa uutisiin. Tarkistan NU.nl- uutissivuston ja käyn Facebookissa ensimmäiseksi aamulla ja viimeiseksi illalla.



John Martin

Digitaalisen liiketoiminnan johtaja

- syntynyt 1970, britti
- Oppiminen-liiketoiminnan johtaja (COO) ja Sanoma Learningin johtoryhmän jäsen 2009–2011
- Swets Information Services -yrityksen kaupallinen johtaja 2004–2006 ja Swets & Zeitlinger Publishers -kustannusyhtiön toimitusjohtaja 2001–2003.

Anu Nissinen

Toimitusjohtaja,
Sanoma Media Finland

- syntynyt 1963, suomalainen
- nimitettiin Sanoma Media Finlandin toimitusjohtajaksi vuonna 2011, kun Sanoma Entertainment ja Sanoma Magazines Finland yhdistyivät. Sanoma Entertainmentin toimitusjohtaja 2008–2011.
- Welhon liiketoimintajohtaja 2004–2008.
- Helsinki Televisionin (Welho) markkinointijohtaja 2001–2004
- markkinointitehtävissä Sinebrychoffilla 1990–2000.

Lapsuuden suosikkisarjat:

Amerikkalaiset etsiväsarjat Columbo sekä McMillan ja vaimo.

Heike Rosener

Toimitusjohtaja,
Sanoma Media Russia & CEE

- syntynyt 1969, saksalainen
- Bertelsmann-kustannusyhtiön Puolan-mediatoimintojen toimitusjohtaja ja puolalaisen Swiat Ksiazki -kustantamon toimitusjohtaja 2002–2011
- itsenäinen strategiakonsultti 2001–2002
- WEKA-kustantamon laki- ja vero-yksikön toimitusjohtaja 1999–2000
- Bertelsmannin Professional Information -toiminnan toimitusjohtaja Puolassa ja Bertelsmannin hallituksen jäsenen avustaja 1992–1998.



Teetkö ostoksesi mieluummin verkossa vai kaupassa?

Riippuu kokemuksesta. Haluan, että ostotapahtuma on nopea ja laadukas ja että saan palvelua. Kokemuksen on vastattava tarpeitani sekä verkossa että kaupassa. Jos ostokokemus on miellyttävä, käytän samaa palvelua uudelleen ja kehun sitä myös muille.

Dick Molman

Toimitusjohtaja,
Sanoma Media Netherlands

- syntynyt 1954, hollantilainen
- VNU Exhibitions European toimitusjohtaja 2002–2006, VNU Business Publicationsin toimitusjohtaja 1998–2002. VNU:n tytäryhtiön Admedian toimitusjohtaja 1995–1998
- kustannusyhtiö Veldhuisin toimitusjohtaja 1991–1995
- VNU:n nuorisolehtien kustannusjohtaja 1982–1991 ja markkinointitehtävissä kustannusyhtiö VNU:ssa 1975–2001.



Sähköposti vai pikaviestit?

Sähköposti, mutta käytän kyllä yhä enemmän myös WhatsApp-viestisovellusta.



Pekka Soini

Toimitusjohtaja,
Sanoma News

- syntynyt 1957, suomalainen
- eri tehtävissä Helsingin Sanomissa vuodesta 1980, toimitusjohtajana ja liiketoimintajohtajana 2004–2010.

Laite, jota ilman en tule toimeen: iPad. Käytän sitä 24/7 eri tarkoituksiin ja pidän todella paljon Sanoman iPad-sovelluksista.



Aimé Van Hecke

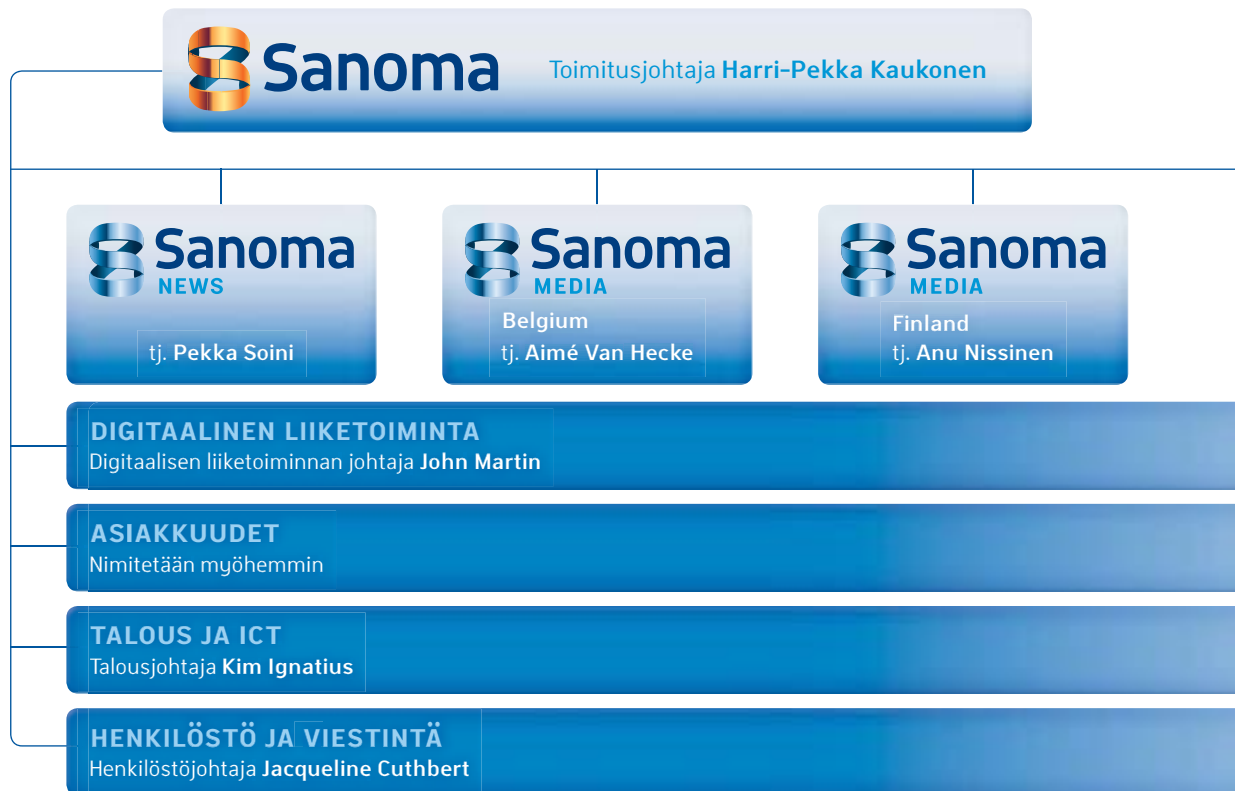
Toimitusjohtaja,
Sanoma Media Belgium

- syntynyt 1959, belgialainen
- Belgian flaaminkielisen alueen julkisen radio- ja televisioyhtiö VRT:n pääjohtaja 2003–2006
- markkinoinnin ja mediajohtamisen tehtävissä 1990–2003
- Belgian toiseksi suurimman sanomalehden Het Nieuwsblad/De Gentenaarin kustantaja 1987–1990.







Suosikkiyhteisö verkossa:

YouTube, joka on älykkään ja luovin alusta videoiden julkaisemiseen ja ajatusten vaihtamiseen.

Organisaatio



Päämarkkina-alueet

-  Aikakauslehdet ja niihin liittyvä toiminta
-  Televisio (kaupallinen katseluosuus)
-  Sanomalehdet
-  Oppimiskäsitteet
-  Verkk- ja mobiilipalvelut
-  Lehtijakelu ja kioskikauppa
-  Markkina-asema

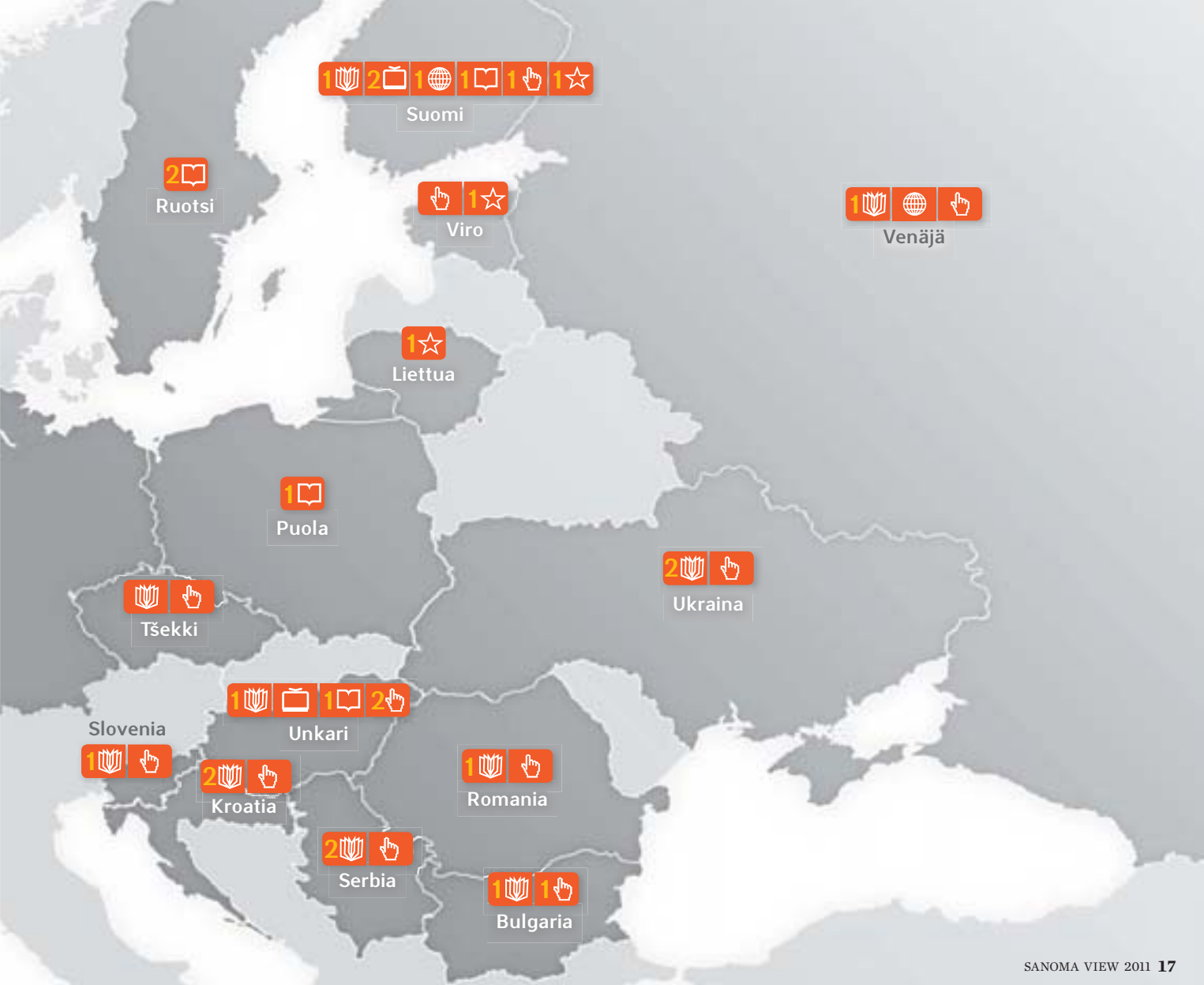


Sanoma
MEDIA
Netherlands
tj. Dick Molman

Sanoma
MEDIA
Russia & CEE
tj. Heike Rosener

Sanoma
LEARNING
tj. Jacques Eijkens

Sanoma
TRADE
tj. Hellevi Kekäläinen





1

Ilta-Sanomien erikoislehdet

ILTA-SANOMIEN ERIKOISLEHDET vauhdittivat Suomen johtavan iltapäivälehden levikkikehitystä. Aku Ankka -lehden 60-vuotissyntymäpäivää juhlistanut erikoislehti myi kymmeniä tuhansia kappaleita ja oli siten yksi Ilta-Sanomien suosituimpia erikoislehtiä vuonna 2011.

2

Vivan iPad-sovellus

VIVA on yksi Hollannin suurimmista naistenlehdistä. Sen iPad-sovellus palkittiin vuoden 2011 parhaana kustantajan sovelluksena. Sen avulla iPadin käyttäjät pääsevät Viva-foorumille, josta on tullut Hollannin suosituin naisten keskustelupalsta. Sovelluksen



avulla voi lukea myös Vivan iPad-versiota ja blogeja sekä artikkeleita, jotka on julkaistu vain iPad-alustalla. McPheters & Company -tutkimusyhtiö valitsi Viva-sovelluksen jo aiemmin maailman kolmen parhaan iPad-sovelluksen joukkoon ja se oli ehdolla myös Hollannin kustantajyhdistyksen Vuoden innovaatio -palkinnon saajaksi.

Highlight

Vuonna 2011 Sanomassa koettiin useita huippuhetkiä. Nämä ja lukuisat vastaavat kokemukset kannustavat meitä kohti uusia onnistumisia myös tulevaisuudessa.

3

Sanoma Awards

SANOMAN HALLITUS jakoi maaliskuussa Sanoma Award -palkinnot jo seitsemännen kerran. Palkinnoilla kannustetaan ja kiitetään Sanoman työntekijöitä ja työryhmiä, jotka ovat innovoimalla, luomalla taloudellista lisäarvoa sekä edistämällä yhteistyötä ja konseptien siirrettävyyttä konsernin sisällä parantaneet Sanoman toiminnallista tehokkuutta. Vuonna 2011 palkinnon voittivat belgialainen bingel.be-oppimiskäyttö, suomalais-unkarilainen verkkopohjainen rekrytointitapahdus ja verkkomainonnan Paratipaikka-konsepti Sanoman suomalaisille sivustoille.

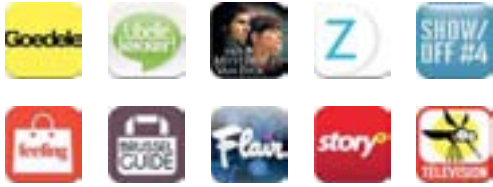


4

Sanoma Utbildning- ja Tammi Oppimateriaalit -yrityskaupat

RUOTSIN OPPIMISMARKKINAT avautuivat Sanomalle Bonnier Utbildning -yrityskaupan myötä. Menestyksekkäs yritys tunnetaan nyt nimellä Sanoma Utbildning. Samalla Sanoma hankki Bonnierilta Tammi Oppimateriaalit -liiketoiminnan ja täydensi siten Sanoman suomalaisen oppimisliiketoiminnan valikoimaa laadukkailla tuotteilla. Sanoman oppimisliiketoiminta tunnetaan nyt nimellä Sanoma Pro (aiemmin WSOYpro). Yrityskauppojen yhteydessä Sanoma myi Bonnierille WSOY:n, Suomen johtavan yleisen kirjallisuuden kustantajan. Kaupan myötä Sanoma keskittyi yhä vahvemmin strategiansa painopistealueisiin.





5 Belgian kymmenen iPhone- ja iPad-sovellusta

SANOMA JULKAISI kymmenen uutta iPhone- ja iPad-sovellusta Belgiassa vuonna 2011. Vanhemmille tarkoitettu Zappybaby-palvelu, aikakauslehtiin liittyvät ostosoppaat Antwerpeniin ja Brysseliin sekä Libelle Lekker -reseptisovellus julkaistiin iPhone-sovelluksina. Flair-lehden vuosihoroskooppi sekä Story- ja Flair-lehtien yhteistyössä julkaisema kuvanovelli ovat esimerkkejä uusista iPad-sovelluksista. Myös Story-viikkolehti alkoi julkaista iPad-versiota.

6 Uudet hevosurheilujulkaisut

HUHTIKUUSSA Sanoma Media Netherlands osti BCM-kustantamon hevosurheiluun liittyvän julkaisu- ja viikkolehtiin liittyvän yritysjulkaisut. Hankinta vahvisti Sanoman asemaa Hollannin yritys- ja urheilumediemarkkinoilla. Sanoma Media Netherlandsin urheilulehtien tuotevalikoimassa on nyt 15 lehteä.



nts 2011 >

7 Laskunmaksua R-kioskilla

R-KIOSKIT ALKOIVAT tarjota Suomessa asiakkailleen laskunmaksupalvelua yhteistyössä Tapiola Pankin kanssa. Suomen johtavan kioskiketjun kassajärjestelmään sisällytettiin maksuratkaisu, jonka ansiosta asiakkaat voivat maksaa R-kioskilla pankki- tai luottokortilla tai käteisellä kaikki laskut, joissa on viitetiedot sisältävä viivakoodi. Kioskien työntekijät saivat tehtävään erikoiskoulutusta, ja palvelun osalta heitä koskevat samat säännökset kuin pankkivirkailijoita.



8 Story4 ja Story5

SANOMA MEDIA BUDAPESTIN ensimmäinen kaapelikanava, Story 4, nousi monen suosikiksi. Menestystarina sai jatkoa vuoden 2011 alussa, kun yhtiö lanseerasi Story5-kanavan. Uutuuskanava on suunnattu 20–44-vuotiaille naisille, ja se tavoittaa alkuvaiheessa yli 700 000 kotitaloutta Unkarissa. Ohjelmistossa on romanttisia sarjoja, elokuvia, kodinsisustusta sekä lifestyle- ja erikoisohjelmia.

3T

TEKNOLOGIA TALOUS TYÖELÄMÄ

9

3T-lehdellä jo 70 000 tilaajaa

SANOMA MAGAZINES FINLAND ilmoitti elokuussa lanseeraavansa 3T-viikkolehden ja -verkkopalvelun. Lehti ilmestyy myös mobiiliversiona. 3T keskittyy talouteen, teknologiaan ja työelämään. Lehden ensimmäinen numero ilmestyi tammikuussa 2012, ja sillä on jo lähes 70 000 tilaajaa. Uusi Insinööriliitto ja monet muut tekniikan alan järjestöt ovat tilanneet lehden jäsenilleen.

10

Helsingin Sanomien iPad-sovellus

HELSINGIN SANOMAT alkoi ensimmäisenä suomalaisena sanomalehtenä julkaista iPad-versiota joulukuussa 2010. Vuoden 2011 loppuun mennessä Suomen johtavan sanomalehden iPad-sovellus oli ladattu jo yli 48 000 laitteelle. Vuonna 2011 Sanoma News kehitti maksullista sisältöä tarjoavat iPad-versiot myös Ilta-Sanomille, Taloussanomille ja uutistoimisto Startelille.



> Highlights 2011



11

Media 2020

MEDIA 2020 -koulutusohjelma vei 22 Sanoman toimittajaa matkalle median tulevaisuuteen. Tavoitteena oli kouluttaa innostuneita ja innostavia muutoksen edelläkävijöitä kaikkiin Sanoma-konsernin toimituksiin Suomessa. Koulutus synnytti paljon innostusta ja energiaa ympäri konsernia. Seuraavat toimittajat aloittavat kurssin maaliskuussa 2012.

12

Oppimiskäytäntöjen palkinnot

SANOMA LEARNINGIN asiantuntemus ja innovatiivisuus palkittiin kuudella ammatillisella tunnustuksella vuonna 2011. Unkarissa palkittiin oppimateriaalikustantaja NTK:n Facebook-peli, virtuaalisen oppimisen ohjelmisto, vaihtoehtoiseen todellisuuteen perustuva peli sekä mobiilisovellus. Puolassa palkittiin Young Digital Planetin eduSensus, joka on erityistarpeet huomioiva oppimisen työkalu. Suomalaisen Sanoma Pron Yippee!-englannin kielen oppimateriaalikokous palkittiin lokakuussa Frankfurtin kirjamessuilla Euroopan toiseksi parhaana alakoulun oppimateriaalina.

Sanoma
LEARNING



KUVA: FOTORESEARCH



2 000 000+

myyntikontaktia kuukaudessa verkkokaupoille
hollantilaiselta Kieskeurig.nl-hintavertailusivustolta



14 471

työntekijää (FTE keskimäärin vuonna 2011)

3 175 29

myytyä Aku Ankka -lehteä viikossa
Suomessa

2 966 99

myytyä Aku Ankka -lehteä viikossa
Hollannissa (3Q/2011)

42



Sanoma Media
Netherlandsin
julkaisemaa
mobiilisovellusta

2 800 000

Helsingin
Sanomien
tavoittamaa
ihmistä:
mukana
painettu lehti,
HS.fi, liitteet
ja Radio
Helsinki

SIVUNÄYTTÖÄ KUUKAUDESSA
NETINFON VERKKOSIVUSTOILLA
BULGARIASSA

1 000 000 000+

230



miljoonaa aikakauslehteä vuodessa hollantilaisen
Aldipressin jakelussa (mukaan lukien 75 miljoonaa palautusta)

katsojaa Cross Gieten -pyöräilykilpailulla,
joka oli VT4-kanavan suosituin ohjelma
Belgiassa (4Q/2011)

623 093

70%

Hollannin alakoulujen
oppilaista käyttää Malmbergin
oppimateriaalisarjaa
matematiikan opiskelussa

sivunäyttöä
Sanoman
suomalaisilla
uutissivustoilla
vuoden 2011
viimeisellä viikolla



90 039 059

3/5

Sanoma Media Budapest
julkaisee kolmea viidestä
Unkarin laajalevikkisimmästä
aikakauslehdestä (Story,
Nök Lapja, Színes RTV)

R-kioskia
Suomessa

656

15

televisiokanavaa
Suomessa, Hollannissa,
Belgiassa ja Unkarissa

118 000+

osallistujaa Flair-lehden
Shopping Days -tapahtumassa
Belgiassa





Yksi Sanoma... >

> ...monta mahdollis

Tavoitteenamme on kasvattaa liiketoimintaamme monin eri tavoin. Keskitymme etenkin eri julkaisukanaviemme vahvuuksia yhdistävien monimediaratkaisujen tuottamiseen. Haluamme myös parantaa organisaatiomme laatua ja vahvistaa sen taloutta.



UUOSI 2011 OLI liiketoiminnassamme muutosten aikaa. Talouden taantumasta huolimatta säilytimme asemamme sanoma- ja aikakauslehtitoiminnoissa, saavutimme kasvua oppimisessa ja digitaalisessa mediassa, uudistimme organisaatiotamme ja loimme perustan uudelle yrityskulttuurille. Samalla saimme päätökseen vuosikymmenen merkittävimmän yrityskauppamme ja myimme ydinliiketoimintaamme kuulumattomia toimintoja.

Tavoitteenamme on kasvattaa liiketoimintaamme eri tavoin. Panostamme menestyviin painetun median tuotteisiin jatkossakin, mutta luovumme toiminnosta, jotka eivät saavuta niille asetettuja tavoitteita. Vastaamme mobiili- ja verkkomedian kasvavaan sisältö- ja palvelutarpeeseen ja tarjoamme kouluille innovatiivisia oppimiskäytäntöjä. Lisäksi jatkamme televisioitoimintojemme kehittämistä.

KESKITYMME YHÄ ENEMMÄN monimediaratkaisuihin. Tämä antaa kuluttajille mahdollisuuden käyttää, luoda ja jakaa sisältöä kaikissa medioissamme. Mainostajille ja yritysasiakkaille tarjoamme yhtä joustavat ja monipuoliset mahdollisuudet. Nämä synergiat hyödyttävät kaikkia.

Tavoitteemme painottuvat digitaaliseen mediaan. Mobiili- ja tablet-laitteiden sekä pilviteknologian yleistymisen muuttaa median käyttötapoja. Passiivinen kuluttaminen muuttuu vuorovaikutukseksi, ja mediat ovat jatkuvasti kuluttajien saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Tulevaisuudessa kuluttajat viettävät aikaansa yhä enemmän verkko- ja mobiilimedioiden parissa.

Kuluttajat kaipaavat monipuolista, reaaliaikaista ja personoitua tietoa. Sosiaalinen media vauhdittaa digitaaliseen mediaan siirtymistä. Päivittäiset tapahtumat ja päätökset halutaan yhä useammin jakaa ystävien, tuttavien ja perheen kanssa.

Myös mainostajat ovat siirtymässä digitaaliseen mediaan. Tämä johtuu muun muassa kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta ja aiempaa paremmista mahdollisuuksista seurata mainonnan tehoa. Vastaamme kysyntään vahvistamalla ja monipuolittamalla verkkomainonnan tarjontamme. Vahvuksiimme on, että pystymme kohdistamaan mainontaa yhä tarkemmin taustatietojen ja kokemuksemme perusteella.

AIOMME HYÖDYNTÄÄ näitä median kehityssuuntia kolmella tavalla. Ensiksikin kuluttajat ovat yhä useammin valmiita maksamaan laadukkaasta ja luotettavasta digitaalisesta sisällöstä, joka usein yhdistyy painetun median tuotteisiin tai erilaisiin laitteisiin ja palveluihin. Esimerkiksi kolmasosa Helsingin Sanomien tilaajista haluaa sekä painetun että digitaalisen version lehdestä. Myös suurin osa oppimiskäytäntöjämme perustuu painotuotteiden ja digitaalisen median yhdistelmiin.

Toiseksi jatkamme sähköisten kauppapaikkojen kehittämistä. Hintavertailupalvelu Kieskeurig.nl Hollannissa sekä Oikotie.fi-markkinapaikka ja Huuto.net-verkkohuuto-kauppa Suomessa ovat esimerkkejä suosituista palveluistamme. Real Time Bidding eli RTB-teknologia mahdollistaa mainonnan hinnan määrittämisen kysynnän ja

» **Vuonna 2011 rakensimme perustan uudelle toimintakulttuurille ja saatoimme päätökseen vuosikymmenen merkittävimmän yrityskauppamme.** «

uutta



tarjonnan perusteella ja luo näin lisäarvoa mainostajille.

Kolmanneksi haluamme tarjota enimmäkseen palveluja ja ratkaisuja. Oppimisliiketoiminta on tästä hyvä esimerkki: olemme siirtymässä ratkaisuihin, joissa painopisteenä ei ole enää sisällön tuottaminen, vaan oppimistulosten parantaminen ja opettajan työn helpottaminen.

TARJOAMME aikakauslehtiemme lukijoille vahvaan asemaamme perustuvia palveluja. Avasimme esimerkiksi Hollannissa äskettäin verkkopohjaisen Stepaday-painonhallintapalvelun. Jatkamme myös itsenäisten palvelujen, kuten unkarilaisen Profession.hu -työnhakupalvelun ehittämistä.

Vuonna 2011 hahmotimme toimintaympäristömme muutoksia ja niihin sisältyviä mahdollisuuksia. Jotta tavoitteemme voisivat toteutua, käynnistimme One Sanoma -hankkeen. Hanke koostuu noin 25 projektista, joita johtoryhmän jäsenet edistävät. Projektit on ryhmitetty osakokonaisuuksiksi seitsemän päätavoitteen perusteella.

ONE SANOMA -HANKKEEN yleistavoite on parantaa organisaatiomme suorituskykyä uuden yrityskulttuurimme myötä (ks. s. 9–11). Osa projekteista tähtää kasvuun uu-

One Sanoma WINNING Journey

» **Vuonna 2011 Sanoma vahvisti keskittymistään mediaan ja oppimiseen.** «

sisä liiketoiminnoissa. Haluamme hyödyntää etenkin digitaalisen median mahdollisuudet. Seuraavilla sivuilla voi tutustua viime vuoden menestystarinoihimme.

Pidämme huolta siitä, että aikakaus- ja sanomalehtitoimintamme säilyttävät hyvän suorituskykynsä. Tämä tarkoittaa myös sellaisten lehtien lopettamista, jotka eivät saavuta tavoitteitaan ja joiden julkaiseminen ei enää ole mielekäästä. Esimerkkeinä tästä Prosessori ja Sara Suomessa sekä Goedele Belgiassa. Toisaalta myös lanseeraamme mahdollisuuksien mukaan uu-

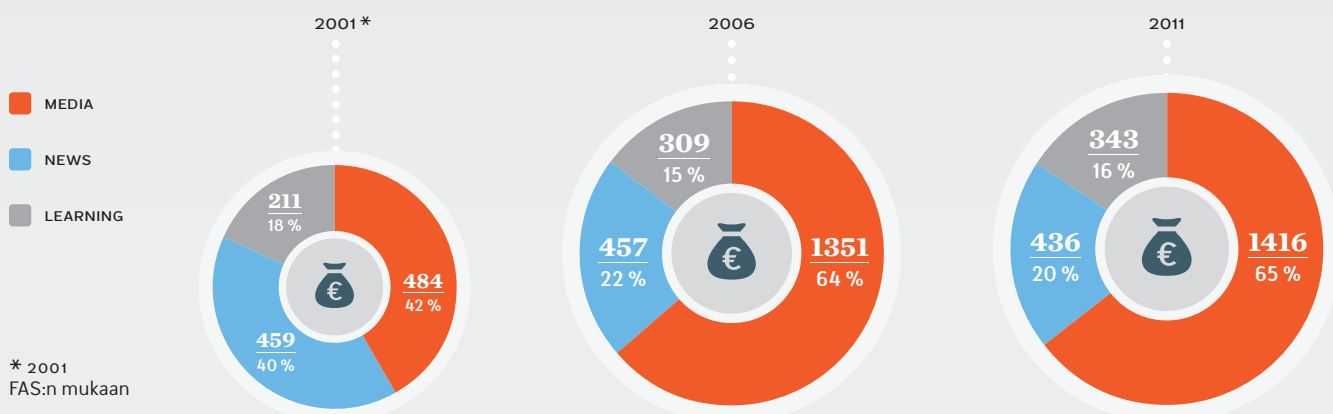
sia lehtiä markkinoille. Selvitämme, miten uudet liiketoimintamallit voivat tukea monimediatarjontaamme.

LISÄÄMME TELEVISIOKANAVIEMME tarjontaa. Edistämme SBS-kanavien ja muiden medioidemme ristiinmarkkinointia ja kasvatamme SBS:n markkinaosuutta. Haluamme myös jakaa sisältöä television ja muiden medioidemme välillä esimerkiksi yhdistämällä Nelosen ja Helsingin Sanomien uutistoimitukset Suomessa (ks. s. 29). Hollannissa puolestaan NU.nl-verkkopalvelun uutiset ovat luettavissa myös SBS:n teksti-tv-kanavalla.

Haluamme myös nopeuttaa oppimisliiketoimintamme kasvua. Kehitämme uusia liiketoimintamalleja ja uusia tuotteita ja palveluja niin opettajille kuin oppilaillekin. Käytännön esimerkkejä tästä löytyy sivuilta 36–41.

PARANNAKEMME TUKITOIMINTOJEMME kustannustehokkuutta esimerkiksi yhdistämällä järjestelmiä ja tehostamalla hankintoja. Luomme taloudellista liikkumatilaa investointimahdollisuuksille luopumalla ydinliiketoimintaamme kuulumattomista toiminnoista. Kerromme sivulla 43, miten muuttimme painotuksiamme vuonna 2011. ■

Liikevaihdon kehitys painopistealueittain, milj. euroa



324 974 000

myytyä aikakauslehteä vuonna 2011



SBS – television voima kasvaa

Sanomalehdet



Aikakauslehdet ja niihin liittyvä toiminta



Televisio



Verkko- ja mobiilipalvelut



Vuonna 2011 Sanoma kumppaneineen osti SBS:n televisiotoiminnot Hollannissa ja Belgiassa. Sen lisäksi, että 1,2 miljardin euron arvoinen kauppa vahvisti Sanoman asemaa Belgiassa, se teki Sanomasta media-alan markkinajohtajan Hollannissa.



jakaa sisältöjä ja osaamista konsernin sisällä ja luo mainostajille mahdollisuuksia monimediatarkeisiin.

Sanoma ja SBS täydentävät toisiaan erinomaisesti. Esimerkiksi television katseleminen tabletista on kovassa kasvussa. Sanomalla on digitaalista osaamista, jota SBS tarvitsee voidakseen hyödyntää tabletien mahdollisuudet.

SANOMALLA ON vankkaa kokemusta muun muassa naisille suunnatusta sekä matkailuun ja autoihin liittyvästä markkinoinnista. SBS voi helposti hyödyntää tätä palveluissaan, sillä sen kanavista SBS 6 on suunnattu perheille, Veronica miehille ja NET 5 naisille. Sanoma on jo aiemmin tavoittanut 90 prosenttia hollantilaisnaisista, mutta nyt se tavoittaa heistä lähes jokaisen.

Sanoman tarkoituksena ei ole muokata Libellen kaltaisista lehti-brändeistä varsinaisia televisioformaatteja, mutta jatkossa eri mediat voivat vaihtaa sisältöjä keskenään. Esimerkiksi NU.nl-sivuston uutisia voi jo nyt lukea myös SBS:n tekstiteleviosta, jolla on peräti 1,4 miljoonaa käyttäjää päivittäin.

SBS-YRITYSKAUPAN MYÖTÄ Sanomasta kasvoi Hollannin suurin mediayhtiö, joka vaikuttaa vahvasti painetussa ja digitaalisessa mediassa sekä televisio- ja tapahtumatoiminnassa. Sanoma pyrkii vahvistamaan SBS:n markkina-asemaa ja luomaan kuluttajia ja mainostajia hyödyttäviä uusia tuotteita ja palveluja.

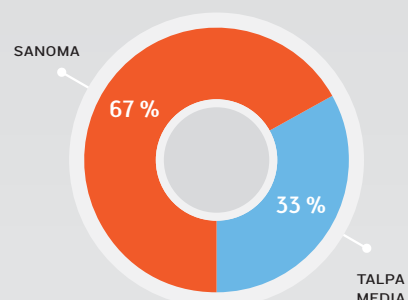
1,2 miljardin euron kaupassa Sanoma osti Hollannissa 67 prosentin osuuden ja Talpa 33 prosentin osuuden SBS 6-, NET 5- ja Veronica-televisiokanavista, kahdesta tv-oppaasta, tv-tuotantoyhtiöstä ja teksti-tv-yhtiöistä. Belgiassa Sanoman kumppaneina yrityskaupassa toimivat Corelio ja Wouter Vandenhaute & Erik Watté.

KAUPPA ISTUU LUONTEVASTI Sanoman strategiaan ja vastaa mainostajien kasvavaan tarpeeseen tehdä yhteistyötä laajan tuotevalikoiman tarjoavien mediayhtiöiden kanssa. Sanoma panostaa nyt SBS:ään,

SBS PUOLESTAAN VOI auttaa Sanomaa kehittämään sellaisia digitaalisia sisältöjä, joista kuluttajat ovat valmiita jatkossa maksamaan. Kuluttajat kaipaavat sisältöihin yhä enemmän videoita, ja SBS:n televisio-tuotantoyhtiö voi tuottaa niitä niin yrityskuin kuluttajamarkkinoillekin.

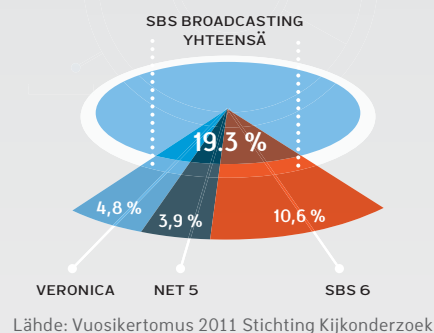
SBS on itsenäinen brändi, jolla on oma myyntiorganisaationsa, mutta jatkossa SBS ja Sanoma jakavat keskenään tietoa ja kokemuksia. Vuodelle 2012 onkin suunnitteilla tilaisuuksia, joihin televisioalan ammattilaiset Belgiasta, Hollannista ja Suomesta voivat kokoontua oppimaan toisiltaan. ■

SBS Netherlandsin omistusrakenne



Markkinaosuudet Hollannissa 2011

18.00–24.00, ikäryhmä 6+



Katsotuimmat tv-ohjelmat Hollannissa 2011

SBS 6	Euroopan jalkapalloliiga, Hollanti-Unkari (29.3.) 2 787 000 katsojaa
Net 5	Rizzoli and Isles (1.1.) 700 000 katsojaa
Veronica	Jalkapallon ystävyysottelu Saksa-Hollanti (15.11.) 2 605 000 katsojaa

Lähde: Vuosikertomus 2011 Stichting Kijkonderzoek

Voimakasta kasvua mobiilissa internetissä ja sovelluksissa

Hollannissa 2011 oli merkittävä vuosi mobiili-mediassa. Julkaisimme ennätysmäärän sovelluksia ja kasvatimme tavoittavuuttamme. Johtava uutisportaali NU.nl sai ensimmäistä kertaa enemmän mobiilikäyttäjiä kuin kiinteän yhteyden kautta internetiä käyttäviä kävijöitä.



SANOMA MEDIA NETHERLANDS vahvisti asemansa digitaalisessa mediassa julkaisemalla peräti 42 uutta sovellusta vuonna 2011. Sen sovelluksia ladattiin 2,7 miljoonaa kappaletta pelkästään vuonna 2011. Sanoma Media Netherlandsin valikoimassa on 73 sovellusta, joita on ladattu yhteensä 4,3 miljoonaa kappaletta.

MONET SOVELLUKSISTA palkittiin vuonna 2011. NU.nl sai parhaan uuden iPhone-, iPad- ja Android-sovelluksen ICE-palkinnon. Lisäksi se sai Apple Rewind -palkinnon uutisluokassa.

Zwanger.nl sai Apple Rewind -palkinnon terveys- ja kuntoiluluokassa. Hollannin johtava autolehti AutoWeek sai mobiilimedial ja -markkinoinnin erikoispalkinnon. Viva valittiin maailman kolmanneksi parhaaksi sovellukseksi ja Hollannin parhaaksi aikakauslehtisovellukseksi.

Sanoma Media Netherlandsin sovellukset paransivat tavoitavuutta ja käyt-

tökokemuksia mobiilimediassa. NU.nl-palvelulla oli marraskuussa 2011 jopa enemmän mobiilikäyttäjiä kuin kiinteän yhteyden kautta internetiä käyttäviä kävijöitä, eikä lisääntynyt mobiilikäyttö näytä vähentävän merkittävästi internet-käyttöä.

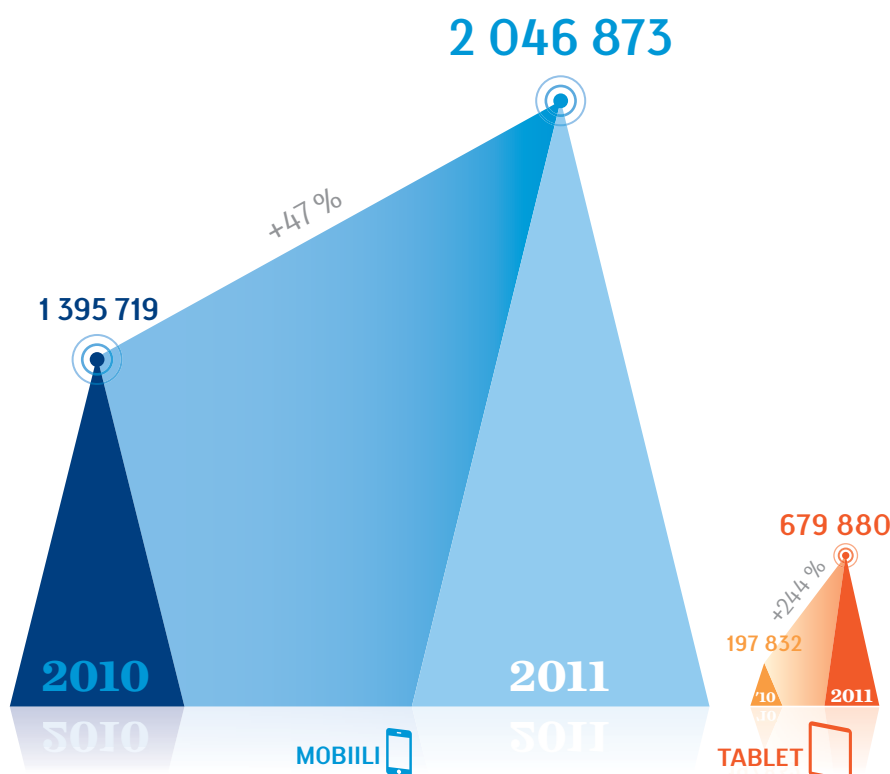
MOBIILIN INTERNETIN SUOSION kasvaessa asiakkaita kannustetaan hyödyntämään mobiilimedial mahdollisuudet esimerkiksi sijaintipohjaisten tekniikoiden avulla. Mobiilimedia kuuluu Sanoma Media Netherlandsin painopistealueisiin myös vuonna 2012.

Sanoma Media Netherlands kokeilee uusia liiketoimintamalleja ja luo uusia B2B- ja B2C-tulovirtoja mobiilimainonnan, brändätyn sisällön, maksullisen sisällön ja sovelluksiin liittyvien lisäpalvelujen myynnin avulla. Olemassa olevien sovellusten kehittämistä jatketaan ja luvassa on myös uusia sovelluksia. ■

Top 10 lataukset (yhteensä) Hollannissa 2011

1	NU	Android	
2	NU	iPhone	
3	NU	iPad	
4	LINDA.	iPhone	
5	AUTOWEEK	iPad	
6	TIJDSCHRIFT.NL	iPad	
7	WEEKMENU	iPhone	
8	NU	Nokia	
9	AUTO TRADER 2.0	iPhone	
10	NUSPORT	iPhone	

Ladattuja sovelluksia Hollannissa 2011



42
SOVELLUSTA JULKAISTU HOLLANNISSA



Sanomalehden ja televisiokanavan uutistoimitusten yhdistäminen parantaa merkittävästi palvelua.

Helsingin Sanomat ja Nelonen yhdistivät voimansa ja järjestivät vaalikeskustelun Suomen presidentinvaalien ensimmäisellä kierroksella tammikuussa 2012.

Helsingin Sanomat ja Nelosen uutiset yhdistyvät uudenlaiseksi uutispalveluksi



NELOSEN uutistoimitus yhdistyy Helsingin Sanomien uutistoimitukseen vuonna 2012. Nelosen uutisten henkilöstö muuttaa Sanomataloon syksyllä, mutta toimistusten välinen yhteistyö on jo alkanut.

Uutistoimitusten yhdistäminen on osa One Sanoma -hanketta, jonka tavoitteena on luoda Sanoma-konsernille entistä joustavampi ja yhtenäisempi organisaatio. Asiakkaille uudistus tarkoittaa entistä innovatiivisempia tuotteita ja palveluja.

UUESSA UUTISPALVELUSSA yhdistyvät molempien osapuolten vahvuudet. Verkko,

televisio, painettu lehti, uudet päätelaitteet ja radio muodostavat kokonaisuuden, jossa uutisaiheet kehittyvät eri kanavissa pitkin päivää.

Helsingin Sanomat hyötyy Nelosen video-osaamisesta ja tarjoaa Neloselle pidempää ja tiheämpää uutisharavaa.

JÄRJESTELYN MYÖTÄ Nelonen saa käyttöönsä ulkomaankirjeenvaihtajien verkoston, ja se voi esimerkiksi tehdä tutkivaa journalismia yhteistyössä HS:n kanssa.

Uutistoimitusten yhdistyminen luo uusia mahdollisuuksia myös henkilöstölle laajentamalla toimittajien työnkuvaa. ■



OFFERIUM TARJOAA PÄIVÄN DIILIN

Toimiva markkinointikanava yrittäjille



Sanoma News hankki Offerium-verkkopalvelun tammikuussa 2011. Sen jälkeen palvelun liiketoimintamalli on uudistettu ja sivuston kävijämäärä ja liikevaihto ovat kasvaneet merkittävästi.

Offerium toimii välittäjänä yrittäjien ja kuluttajien kohtaamisissa. Sivuston käyttäjät saavat merkittäviä alennuksia erilaisista tuotteista ja palveluista.

Yritykset puolestaan saavat näkyvyyttä ja uusia asiakkaita.

Yrityksille markkinointitapa on riskitön, sillä ne maksavat vain toteutuneesta myynnistä.

Offeriumin avulla Sanoma News tavoittaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla ei ole mahdollisuuksia käyttää markkinointiinsa suuria summia.

Yhtenä Offeriumin kilpailuvalttina on Sanoman merkittävän mediaverkoston hyödyntäminen. Sanoman verkkopalvelut kuuluvat Suomen suosituimpiin ja sivustoilla vierailee päivittäin

satoja tuhansia ihmisiä. Lisäksi Offerium pystyy tarjoamaan asiakkailleen näkyvyyttä Sanoman lehdissä.

Offeriumin kasvun vuosi

- Liikevaihto kasvoi 1 500 prosenttia.
- Uutiskirjeen tilaajamäärä kasvoi 4 300 prosenttia.
- Yli 100 000 myytyä tuotetta ja palvelua, kuten kymmeniätuhansia kauneushoitoja ja tuhansia ravintola-aterioita.



Avoin innovaatio luo kasvua

Sanoma News alkoi vuonna 2011 panostaa voimakkaasti kasvuun ennakkoluulottoman, avoimen innovaation avulla.



SANOMA NEWS on suomalaisen mediakentän kiistanon markkina-johtaja. Pohjoismaiden suurimman sanomalehden Helsingin Sanomien lisäksi yhtiö julkaisee Suomen johtavaa iltapäivälehteä Ilta-Sanomia ja alueellisia sanomalehtiä. Digitaalisen median kautta Sanoma News tavoittaa 85 prosenttia suomalaisista verkkokäyttäjistä.

Sanoma Newsin digitaalinen tuotevalikoima koostuu muun muassa Suomen suosituimpiin kuuluvista verkkopalveluista Iltasanomat.fi:stä ja HS.fi:stä sekä näiden mobiilipalveluista, joiden kävijämäärät ovat Suomen suurimmat. Lisäksi Sanoma Newsin digitaaliseen portfolioon kuuluu johtava talousuutispalvelu Taloussanomat.fi, maan suurin verkkohuutokauppa Huuto.net, asunto- ja työpaikkailmoituspalvelu Oikotie.fi, hinta- ja tuotevertailusivusto Hintaseuranta.fi sekä päivän tarjouksia välittävä Offerium-verkkopalvelu. Sanoma News laajentaa jatkuvasti verkkosisältöjään sekä tarjoaa


kuluttajille ja mainostajille uudenlaisia sisältöjä ja palveluja.

HAASTEENA ON luoda maksullista sisältöä kuluttajille alalla, jonka ansaintalogiikka on perustunut mainostajilta saataviin tuloihin. Helsingin Sanomat on onnistunut siinä erinomaisesti: lehdellä on 138 000 digilehtitilaa, jotka voivat lukea päivän lehden verkossa, tablet-laitteella tai mobiililaitteella. Digitaaliset kuluttajatuotot ovat kasvaneet merkittävästi esimerkiksi verkkohuutokaupassa ja asuntoilmoittelussa.

Sanoma News haluaa kasvattaa mediamyyntiä markkinoita nopeammin, parantaa tavoitavuutta, lisätä kuluttajatuloja, kasvattaa tuloja nopeammin kuin kuluja sekä luoda kokonaan uusia tulonlähteitä. Avoin innovaatiokulttuuri auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Innovaatio-ohjelmaan kuuluu tutkimus- ja tuotekehitysyhteistyö yritysten ja yliopistojen kanssa. Ohjelmaa on tuettu muun muassa sisäisellä innovaatiokilpailulla.

HEMELS PUBLISHERS

Sanoma Media Netherlands kasvaa yritysjulkaisumarkkinoilla

 Sanoma Media Netherlands osti toukokuussa 2011 Hemels Publishers -kustantamon, joka on yksi Hollannin johtavista yritysjulkaisuja tuottavista yrityksistä. Kauppa vahvistaa Sanoman asemaa nopeasti kasvavilla yritysjulkaisumarkkinoilla.

Hemels Publishers on arvostettu media-yhtiö, jolla on 65 työntekijää, vaikuttava tuotevalikoima ja vahvat asiakassuhteet. Se on erikoistunut asiakaslehtiin

sekä sähköisiin lehtiin ja uutiskirjeisiin. Hemelsin asiakkaita ovat Mercedes-Benz, NEC-Philips, KLM, Arcadis ja monet muut kansainväliset yhtiöt.

Sanoma Media Netherlandsilla on laaja ja monipuolinen yritysjulkaisujen ja digitaalisen median tuntemus. Yhdistämällä osaamisensa ja resurssinsa Sanoma ja Hemels voivat tarjota toistensa asiakkaille laadukkaita monimediaratkaisuja.

Hemels CustomerMedia

Yritysjulkaisumarkkinat kasvavat nopeasti, koska brändit luottavat yhä enemmän suoraan sidosryhmäviestintään. Sanoma Media Netherlandsin vahvan digitaalisen osaamisen avulla

Hemels voi tarjota asiakkailleen lisäarvoa luovia ratkaisuja, jotka vahvistavat Hemelsin kasvua.

Tiedon ja parhaiden käytäntöjen jakaminen hyödyttää myös työntekijöitä. Voimien yhdistäminen vauhdittaa molempien yhtiöiden kasvua.

YHTEISTYÖ AALTO-YLIOPISTON Start-Up Centerin kanssa tukee digitaalisen median kasvua ja start-up -yritysten toimintaa. Start-Up Centerillä on läheiset yhteydet Piilaaksoon. Keskus esittelee Sanoma Newsille kiinnostavia start-up -yrityksiä, joiden toiminta liittyy uusiin teknologia-alustoihin, kuluttajapalveluihin, julkaisualustoihin, verkkomainontaan, analytiikkaan tai muihin Sanoma Newsin liiketoimintaa lähellä oleviin aloihin.

Jos Sanoma News kiinnostuu hankkeesta, sovitaan yhteistyön ehdoista. Yhteistyösopimus voi tarkoittaa esimerkiksi tulonjakomallia, pääomasijoitusta mainostilan tai kävijäliikenteen muodossa, pääomasijoitusta yritykseen, teknologialisensointia yksinoikeudella tai yhteistä tuotekehityssuunnitelmaa.

Sopimukset hyödyttävät molempia osapuolia. Sanoma News saa yksinoikeuden innovatiivisiin palveluihin ja teknologioihin, joiden avulla se voi luoda uusia tulovirtoja. Sanoma News voi myös valmentaa start-up -yrityksiä tai laajentaa osaamistaan hankkimalla niitä omistukseensa.

» *Yhteistyö start-up -yritysten kanssa on monipuolistanut Sanoma Newsin työnantajakuvaa.* «

START-UP -YRITYKSET voivat hyödyntää Sanoma Newsin verkostoja ja markkinointivoimaa. Uusilla yrittäjillä on usein loistavia ideoita ja kansainvälisiä tavoitteita, muttei mahdollisuuksia markkinoida ja laajentaa toimintaansa. Myynti, markkinointi ja liiketoiminnan kehittäminen ovat Sanoma Newsin vahvuuksia.

Vuonna 2011 Sanoma News neuvoteli lähes 120 start-up -yrityksen kanssa ja teki sopimuksen yhdeksän yrityksen kanssa. Kaksi yritystä hankittiin kokonaan Sanoman omistukseen.

Yksi start up -yrityksistä kehittää verkopohjaista ajanvarausjärjestelmää, joka sisällytetään Sanoma Newsin palveluihin. Sen avulla kuluttajat voivat varata ajan vaikkapa kampaajalle tai asuntoesittelyyn. Järjestelmä on esimerkki tuotteesta, jollaista Sanoma News ei itse kehittäisi, mutta joka luo lisäarvoa kuluttajille.

Sanoma hankki vuonna 2011 osuuden pankki- ja rahoitusalan palveluja välittävää Etua Oy:stä. Etuan palvelut on sisällytetty Oikotie- ja Hintaseuranta-sivustoihin, joissa asiakkaat voivat nyt pyytää palvelun välityksellä tarjouksia asuntolainoista ja kulutusluotoista helposti ja nopeasti.


PÄÄOMASIOITTAMINEN ON Sanoma Newsille rohkea, mutta välttämätön ja kiehtova aluevaltaus. Start-up -yrittäjät tuovat uusia ideoita ja ajattelutapoja sekä nopeuttavat innovointia. Menestyminen edellyttää uudistumista ja uskaltautumista perinteisen medialiiiketoiminnan ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle.

Sanoma Newsin työnantajakuva on monipuolistunut uudistumisen myötä. Etenkin nuoret arvostavat ennakkoluulotonta tukea start-up -yrityksille. Jos yritys ei jostakin syystä menesty, Sanoma News voi palkata sen lahjakkaat tekijät jatkamaan toimintaansa Sanoman sisällä.

SANOMA NEWS JATKAA yhteistyötä lupavien yritysten kanssa. Kasvu digitaalisessa liiketoiminnassa edellyttää laajempaa asemaa digitaalisen median arvoketjussa. Sitä vauhditetaan myös lisäämällä yhteistyötä Sanoma-konsernin sisällä. ■

COSMO SHOPPING NIGHT

Shoppaa sydämesi kyllyydestä

 Vuosittainen Cosmo Shopping Night -tapahtuma oli jälleen jättimenestys. Moskovassa siihen osallistui 150 000 ja Ukrainassa 350 000 Cosmopolitanin lukijaa.

Moskovassa nautittiin tuntuvista alennuksista, esityksistä ja palkinnoista 300 kaupassa. Ensimmäistä kertaa alennettiin myös verkkostosten hintoja, joten tapahtumaan pääsi osallistumaan tulematta paikan päälle.

Ukrainassa shoppailtiin tunnetuissa eurooppalaisissa kaupoissa kuudessa kaupungissa. DJ:t soittivat musiikkia ja tarjolla oli ilmaista pukeutumisneuvontaa. Odessassa järjestettiin myös konsertti.

COSMOPOLITAN



vijf^{TV}

SBS luo kasvua Belgiassa

Sanoma Media Belgium vahvisti asemaansa ja loi merkittäviä kasvumahdollisuuksia ostemalla kaksi SBS-televisiokanavaa.



Sanoman kumppanit SBS-yrityskaupassa olivat Corelio sekä Wouter Vandenhoute & Erik Watté. Corelio kustantaa De Standaard- ja Het Nieuwsblad -sanomalehtiä, Wouter Vandenhoute & Erik Watté tunnetaan Flanderissa Woestijnvis-tuotantoyhtiöstään.

Hankinta vahvisti Sanoma Media Belgiumin kilpailukykyä maan nopeasti muuttuvilla ja kilpailluilla televisiomarkkinoilla. Digitaalisen television kasvu muuttaa Belgian media-kenttää, ja kaapeliverkko on avattava uusille palveluntarjoajille. Analogisten televisiolähetysten loppumisella on todennäköisesti merkittäviä vaikutuksia, kuten oli Suomessakin.

Muutokset luovat mahdollisuuksia uudelle sisällölle ja liiketoimintamalleille. VT4- ja Vijftv-kanavat ovat jo kannattavia ja tarjoavat hyvän vaihtoehdon mainostajille kilpailijoihin verrattuna.

Digitaalinen televisio muuttaa myös maksullisen sisällön markkinoita. Uudet yrittäjät jakavat ääntä ja kuvaa suoraan verkossa ilman erillistä internet-palveluntarjoajaa. Lisäksi lähetysajoista riippumaton on demand-katselu lisääntynyt.

Lähetysajoista riippumattoman katselun suosiota kasvavat esimerkiksi BBC iPlayer ja muut sovellukset. Time Warner on lanseerannut Blockbuster TV -palvelun ja siihen liittyviä sovelluksia, ja Apple tarjoaa kaupassaan yhä enemmän televisio- ja videosisältöjä. Yhä useampi televisio voidaan liittää suoraan internetiin.

Kustantajasta tuli myös jakelija

Sanoma Media Netherlands on kehittämässä Hollannin suurimmaksi digitaaliseksi lehtikioskiksi. Tijdschrift.nl-palvelussa on jo 100 aikakauslehteä.



SISÄLLÖNTUOTTAJILLA ja jakelijoilla on tyypillisesti ollut hyvin erilaiset roolit. Sanoma Media Netherlands otti vuonna 2011 rohkean askeleen ja perusti digitaalisen lehtikioskin, jossa sisällöt ovat saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta.

Sanoma Media Netherlandsilla on oma sovelluskehitysyksikkö, ja sen sovelluksia ladataan lähes kolme miljoonaa kappaletta vuodessa. Tijdschrift.nl on innovatiivinen iPad-sovellus, jonka avulla kuluttajat voivat tilata ja lukea Sanoman aikakauslehtiä.

SANOMA MEDIA NETHERLANDS uhmasi media-alan ajatusmalleja avaamalla lehtikioskinsa myös muiden sisällöntuottajien lehdille. Kymmenkunta kustantajaa laittoi vuonna 2011 lehtiään saataville Tijdschrift.nl-palveluun, mikä teki siitä entistäkin kiinnostavamman.

Sovelluksen kautta on saatavilla yli 100 aikakauslehteä PDF-muodossa. Joissakin versioissa on tarjolla ylimääräistä sisältöä ja lisätoimintoja. Palvelu on maksuton, ja sen kautta ostettujen iPad-lehtien hinnat vaihtelevat alle eurosta noin kuuteen euroon. Ne ovat keskimäärin 20 prosenttia edullisempia kuin lehtien painetut versiot.

KULUTTAJILTA SAATU PALAUTE on ollut rohkaisevaa: neljän ensimmäisen kuukauden aikana myytiin 35 000 lehteä ja latauksien kokonaismäärä oli 70 000. Suosituimmat lehdet olivat hollanninkielinen Aku Ankka, Nieuwe Revu, Panorama, Story ja Libelle.

Sovellusta markkinoitiin laajasti sähköpostin, internetin ja push-ilmoitusten välityksellä. Lisäksi Sanoman lehdet kirjoittivat uudesta palvelusta.

Sanoman tavoitteena on olla Hollannin johtava digitaalinen lehtikioski, joka myy vuosittain miljoona lehteä. Lähikuukausina Sanoma keskittyy digitaalisessa kioskitoinnassaan pariinsataan Hollannin johtavaan lehteen sekä sovelluksen käytettävyyden parantamiseen.

MYÖS UUSIA OMINAISUUKSIA on suunnitteilla. Sovelluksesta julkaitaan Android-versio ja kioski liitetään entistä tiiviimmin Tijdschrift.nl-palveluun, jotta sen kautta voidaan myydä muiden kustantajien digilehtien lisäksi myös tilauksia.

Sovellukseen aiotaan liittää sosiaalinen ulottuvuus, jotta käyttäjät voivat jakaa sisältöä toistensa kanssa. Tilausvaihtoehtoja monipuolistetaan tarjoamalla sekä digitilauksia että tilauksia, joissa yhdistyvät lehtien digitaaliset ja painetut versiot. ■

ECUISINE.RO

Menestyksen reseptit



Joulukuussa 2010 lanseeratusta eCuisine.ru-rookasivustosta on tullut hitti Romaniassa. Sivusto täydentää kansainvälisiä reseptejä paikallisilla makuuvahteilla sekä kannustaa kokeilemaan uutta ja nauttimaan rennosti ruoanlaitosta.

Sivusto on nopeimmin kasvava verkkotuote Sanoma Hearst Romanian valikoimassa. Se sai kahdeksassa

kuukaudessa 10 000 kaveria Facebookissa. Marraskuussa 2011 sivusto ylitti 100 000 kävijän rajan.

Menestyksekkäs eCuisine-konsepti on lanseerattu myös Ukrainassa, Serbiassa ja Kroatiaassa. Lisäksi sitä on laajennettu multimediabrändiksi julkaisemalla keittokirja ja järjestämällä kokkikilpailu.

Lidl-kaupparetjun sponsoroimaan eCuisine-

ruokatahtumaan osallistui verkkosivuston tietokannasta valitun yleisön lisäksi kuuluisia ruokabloggaajia.

Vuonna 2012 eCuisine.ru-palvelu laajentaa tarjontaansa esimerkiksi erikoislehdillä, ruokatahtumilla ja verkkoratkaisuilla, jotka tarjoavat kävijöille ainutlaatuisen käyttökokemuksen.

Aku Ankka 60 vuotta Suomessa

Suomalainen Aku Ankka -lehti täytti 60 vuotta vuonna 2011. Sanoma Magazines Finlandin ja Disney-yhtiöiden yhteistyö on tuottanut ennätystuloksia.



AKU ANKKA ON OLLUT vuosikymmenten ajan huippusuositettu Suomessa. Lehdellä on viikoittain noin 1,3 miljoonaa lukijaa eli lähes neljäsosa koko väestöstä. Väkilukuun suhteutettuna Aku Ankka on Suomessa suosituimpi kuin missään muualla maailmassa.

Aku Ankka on Suomen suurin aikakauslehti. Sen ympärille on syntynyt jatkuvasti kasvava tuotepihe, joka päälehden lisäksi sisältää Aku Ankka Ekstra -lehden, Roope-setä-lehden, sarjakuvakirjoja ja muita kirjoja sekä suosittua verkkokaupaa.

SANOMA MAGAZINES FINLAND ja Ilta-Sanomien julkaisivat Aku Ankan juhlavuoden kunniaksi erikoisnumeron, jossa käsiteltiin Aku Ankan historiaa ja kulttuurista merkitystä.

LAADUKAS SISÄLTÖ JA hyvä kieli ovat Aku Ankan menestyksen salaisuuksia. Lehti tunnetaan koko perhettä viihdyttävistä tarinoista ja erinomaisista käännöksistä, joiden huumori vetoaa kaikenikäisiin.

DIGITAALINEN VALLANKUMOUS ON edennyt myös Ankkalinnassa. Digiajan alussa päätettiin, että Aku Ankan sisältöä ei jaeta ilmaiseksi verkossa. Äskettäin julkaistu maksullinen Disney Digicomics -sovellus toi Aku Ankan iPhone-puhelimiin ja iPad-laitteisiin, ja uusia sovelluksia on kehitteillä. ■



Laadukas sisältö ja osuva kielenkäyttö ovat Aku Ankan menestyksen salaisuuksia.



SHEDEALS BELGIASSA

Naistenlehdet ja verkkopalvelu yhteistyössä

Sanoma Media Belgium lanseerasi vuonna 2011 naisille tarkoitetun Shedeals-be-tarjouspalvelun. Sen avulla Sanoma lujittaa brändiensä, lukijoidensa ja vähittäiskauppioiden välisiä sidoksia.

Shedeals tekee tiivistä yhteistyötä Feeling-, Flair- ja Libelle-lehtien kanssa. Nämä naisten viikkolehdet ja niiden verkkosivustot tarjoavat nyt kolmelle miljoonalle lukijalleen

ja kävijälleen innovatiivisen ostokokemuksen verkossa. Monimediastrategia tuo verkkosivuille lisää kävijöitä ja vahvistaa niiden kilpailukykyä.

Naistenlehtien vahvojen brändien yhdistäminen edustaa uutta lähestymistapaa verkon tarjouspalveluissa. Shedeals-palvelun valtakunnalliset ja paikalliset tiimit etsivät Libelle-, Flair- ja Feeling-lehtien lukijoille parhaat

ryhmälennukset tekemällä yhteistyötä huolellisesti valittujen kumppanien kanssa.

Shedeals-palvelun ryhmäostokset antavat myös Sanoman yhteistyökumppaneille mahdollisuuden uudenlaiseen kasvuun. Lisäksi yhteistyö vahvistaa niiden brändejä Sanoma Media Belgiumin laajan naisyleisön keskuudessa.

Ruutu yhdistää Sanoman medioita



NELONEN MEDIA NOUSI nettitelevision edelläkävijäksi Suomessa käynnistäessään nettitelevision palvelu Ruudun vuonna 2009. Nyt Ruutu tarjoaa viikoittain noin 130 tuntia uutta sisältöä neljältä kanavalta: Neloselta, Jimiltä, Liviltä ja Nelonen Proilta. Ruudun videot tavoittavat jopa 800 000 katsojaa viikossa.

NELONEN MEDIAN TAVOITTEENA on tuoda Ruutu kaikkii päätelaitteisiin. Palvelun iPad- ja iPhone-versiot julkaistiin vuonna 2011. Android-versio tuli saataville vuoden



2012 alussa. Uudet versiot lisäävät katsojamääriä ja tarjoavat mainostajille uusia tapoja tavoittaa kuluttajat.

Palvelun maksuttomuus perustuu helposti hallittavaan ja erittäin tarkasti kohdennettavaan mainosjärjestelmään.

Tulevaisuudessa Ruudun palvelutarjontaa täydennetään maksullisella sisällöllä.

Ruutu yhdistää Sanoma-konsernin medioita ja brändejä. Esimerkiksi Helsingin Sanomien ja Ilta-Sanomien verkkopalvelut hyödyntävät nettitelevision sisältöjä. Ilta-Sanomien nettitelevision IS-TV tarjoaa puolestaan Nelonen Median sisältöjä ja kokonaisuuksia televisio-ohjelmia.

Ilta-Sanomien ja Helsingin Sanomien verkkosivustoissa on myös videoleikkeitä Nelonen Median ohjelmista, mikä lisää ohjelmabrändien näkyvyyttä. ■

Lehdistä multimediaan Keski- ja Itä-Euroopassa

Sanoman tavoitteena on uudistaa tuotevalikoimaansa Keski- ja Itä-Euroopassa. Aikakauslehdet luovat vakaan perustan entistä monipuolisemmalle liiketoimintakokonaisuudelle.



YHDEKSÄSSÄ Keski- ja Itä-Euroopan maassa toimiva Sanoma Media Russia & CEE täydentää printtipainotteista tuotevalikoimaansa verkko- ja mobiilipalveluilla, tapahtumilla ja television erikoiskanavilla. Print Plus -strategian lähtökohtana on yhtiön vahva asema aikakauslehtimarkkinoilla ja Venäjällä myös sanomalehtimarkkinoilla.

Taloukasvun ja mainontaan käytetyn rahamäärän välillä on selkeä yhteys. Sanoma Media Russia & CEE:n alueella mainontaan käytetään 61 euroa asukasta kohti, kun esimerkiksi Hollannissa ja Suomessa summa on 220 euroa. Mainonta kasvaa Sanoma Media Russia & CEE:n toiminta-alueella, vaikka otetaan huomioon aikakaus- ja sanomalehtimainonnan osuuden lasku.

SANOMA MEDIA RUSSIA & CEE jatkaa printtiliiketoiminnan kehittämistä ja panostaa kasvuun verkko- ja mobiilipalveluissa, tapahtumissa ja tv-toiminnassa. Kasvu keskittyy lupaavimpiin brändeihin, yleisöihin ja tiettyihin aihepiireihin, joita ovat esimerkiksi muoti ja kauneus, nuorille äideille suunnatut aiheet sekä terveys ja hyvinvointi. Näillä markkinoilla Sanomalla on jo vahvat suhteet kuluttajiin ja mainostajiin.

VERKKO- JA MOBIILIPALVELUT ovat merkittäviä kanavia, joiden avulla voidaan täydentää aikakaus- ja sanomalehtien sisältöjä.

Venäjällä ja Kroatiassa on esimerkiksi lanseerattu verkkopohjainen hääsuunnittelu-palvelu ja Unkarissa ja Romaniassa odottaville äideille tarkoitettu mobiilisovellus.

Tapahtumat elävöittävät aikakaus- ja sanomalehtien sisältöjä ja tuovat ne lähelle lukijoita. Sanoma on järjestänyt vanhemmille tarkoitettuja tapahtumia Romaniassa, muotikursseja Venäjällä sekä ostosilloja esimerkiksi Venäjällä, Ukrainassa ja Serbiassa. Unkarilaiset tv-kanavamme Story4 ja Story5 tarjoavat kuluttajille tietoa ja inspiraatiota.

SANOMA MEDIA RUSSIA & CEE käynnisti kaksi vuotta sitten Visio 2020 -ohjelman, jonka tarkoituksena on laajentaa liiketoimintakokonaisuutta Keski- ja Itä-Euroopassa. Kuluttajille halutaan tarjota entistä monipuolisempaa sisältöä yhä useammalla alustalla. Mainostajille tämä antaa mahdollisuuden tavoittaa kohdeyleisöt entistä tehokkaammin.

Innovoinnissa paikallisia työryhmiä tukee projektinhallintatiimi ja hyvillä ideoille myönnetään myös rahoitusta. Ohjelman myötä syntyneet verkko- ja mobiilipalvelut ovat helposti monistettavissa Sanoman muissa maissa. Vuonna 2012 suunnitellaan useita lanseerauksia printtimediassa, verkossa, mobiilipalveluissa, tapahtumissa ja televisiossa. ■



Mainos kutsuu vanhempia messuille Romaniassa.



APOLLO Kasvua Latviassa



Sanoma News laajensi digitaalista liiketoimintaansa Baltiassa ostamalla syyskuussa 2011 Latvian toiseksi suurimman uutisvuosto Apollon.

Uutispalvelu yhdistetään Auto24-konseptiin, joka on osoittautunut menestykseksi Virossa. Sanoman vahva osaaminen verkon uutistoiminnassa ja mediamyynnissä auttaa molempia palveluja vahvistamaan merkittävästi asemaansa.

MUODIN KUUKAUSI Kesähitti Kroatiassa



Story-lehden järjestämä muodin teemakuukausi on ollut kesähitti Kroatiassa jo neljänä vuotena.

Sen aikana kroatialaiset muotisuunnittelijat suunnittelevat Story-lehden lukijoille kesäisiä vaatteita ja asusteita. Vuoden 2011 mallistoon kuuluivat sandaalit, aurinkolasit, tunika ja T-paita.

Tuotteet tulivat teemakuukauden aikana myyntiin yksi kerrallaan Story-lehden mukana.

Erikoispainosta myytiin kioskeissa 45 Kroatian kunan hintaan (noin 6 euroa). Myyntiluvut ovat olleet erittäin korkeat joka vuosi. Story-lehteä kustantaa Adria Media Zagreb.

Muotoilua kannesta kanteen

Helsinki on maailman designpääkaupunki vuonna 2012. Yksi hankkeen pääyhteistyökumppaneista on Sanoma Magazines, jonka tuotteet ovat arjen muotoilua parhaimmillaan.



MAAILMAN DESIGNPÄÄKAUPUNKI-VUODEN (World Design Capital Helsinki 2012) teema on arjen muotoilu. Tavoitteena on pohtia, kuinka muotoilu helpottaa jokapäiväistä elämää ja parantaa elämänlaatua. Vuoden arvoja ovat läpinäkyvyys, innovaatio, käytettävyys, kestävä kehitys ja yhteistyö.

Sanoma Magazines on yksi WDC-hankkeen pääyhteistyökumppaneista. Suomen johtava aikakauslehtikustantaja aikoo korostaa vuoden aikana aikakauslehden roolia dynaamisena ja jatkuvasti kehittyvänä edelläkävijämedianana. Sanoma haluaa myös hyödyntää WDC-vuoden kaupalliset mahdollisuudet sekä painottaa hyvän muotoilun merkitystä kaikissa toiminnoissaan.

Sanoma
MAGAZINES

AIKAKAUSLEHTI ON ERINOMAINEN esimerkki muotoilusta, jossa käyttäjän tarpeet otetaan huomioon alusta alkaen. Aikakauslehden tekemisessä luovuus ja inspiraatio yhdistyvät ainutlaatuisella tavalla tehokkaisiin prosesseihin ja jatkuvasti kehittyviin konsepteihin. Muotoilu laajassa merkityksessä – arjen perusasioista yleisiin muotiluomuksiin – on olennainen

osa Sanoma Magazines Finlandin lehtien sisältöjä.

WDC-vuoden yrityskumppanit osallistuvat aktiivisesti virallisen ohjelman suunnitteluun ja toteutukseen. Sanoma Magazines Finlandin merkittävin hanke on Gloria Design, tulevaisuuden aikakauslehden prototyppi.

GLORIA DESIGN julkaistaan maaliskuussa 2012. Se tarjoaa lukijoilleen kokonaisvaltaisen elämyksen yhdistämällä laadukkaan sisällön erilaisiin painotekniikoihin ja paperilaatuihin ainutlaatuisella tavalla.

Mainostajille lehti tarjoaa uuden korkeatasoisen advertoriaalikonseptin, Gloria Design & Co:n.

Myös Aku Ankka -lehdestä julkaistaan muotoiluaiheinen erikoisnumero designpääkaupunkivuoden aikana. Sanoma Yritysjulkaisut tuotti designpääkaupunkivuoden virallisen lehden, Design 2012:n, josta otettiin jättimäinen 350 000 kappaleen painos tammikuussa. Lisäksi muotoilu on syyskuun alussa järjestettävän Gloria Fashion Show -muotinäytöksen pääteema.

NÄKYVÄ ROOLI designpääkaupunkivuoden aikana vahvistaa Sanoman asemaa suomalaisen aikakauslehtikustantamisen innovatiivisena laatujohtajana. Muotoilun avulla yhtiö pyrkii luomaan uusia ratkaisuja, jotka hyödyttävät sen kaikkia sidosryhmiä. ■



7 000 000

*tehtävää tehty bingel.be
-oppimisympäristössä*



Digitaalisen oppimisen matka on alkanut



VALTAOSA OPETTAJISTA osti Sanoman oppikirjoja Sanoma Learningin kuudessa toimintavuonna myös vuonna 2011. Samalla kun Sanoma jatkaa perinteisten oppikirjojen julkaisemista, se myös jalostaa liiketoimintaansa vastaamaan alan keskeisimpiä kehityssuuntia.

Ensinnäkin aikapula pakottaa opettajat työskentelemään entistä tehokkaammin. Opettajien on myös keskityttävä yhä enemmän oppimistuloksiin, jotta oppilaat saavat riittävät valmiudet seuraavaa koulutustasoa varten. Lisäksi digitaalisen median käyttö yleistyy kouluissa.

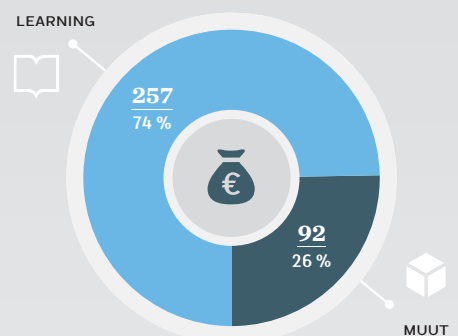
Sanoma Learning on siirtymässä perinteisistä oppikirjoista digitaalisiin ja kokonaisvaltaisiin oppimiskokouksiin, jotka mahdollistavat entistä tehokkaamman opetuksen ja yksilöllisemmän oppimisen.

Opettajat tarvitsevat ajantasaisia sisältöjä, joita he voivat mukauttaa oppilaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Lisäksi he tarvitsevat nykyistä parempia työkaluja oppituntien valmisteluun, kokeiden järjestämiseen, vanhempien kanssa viestimiseen, oppilaiden valmentamiseen ja edistymisen seuraamiseen. Kaiken tämän on oltava saatavilla digitaalisessa ympäristössä.

SANOMA LEARNINGIN VISIO opetuksessa tarvittavasta uudesta lähestymistavasta alkoi kirkastua ja konkretisoitua vuonna 2011. Se lanseerasi tuotteita ja palveluja, jotka tukevat opettajia heidän päivittäisessä työssään. Nämä ratkaisut mahdollistavat yksilöllisen oppimisen ja tehostavat opettajan työtä automatisoimalla rutiinitehtävät, mikä vapauttaa aikaa varsinaiselle opettamiselle.

Kuluneen vuoden aikana Sanoma Learning -liiketoimintayksikön yhtiöt vahvistivat ase-

Liikevaihto liiketoiminnoittain, milj. euroa *

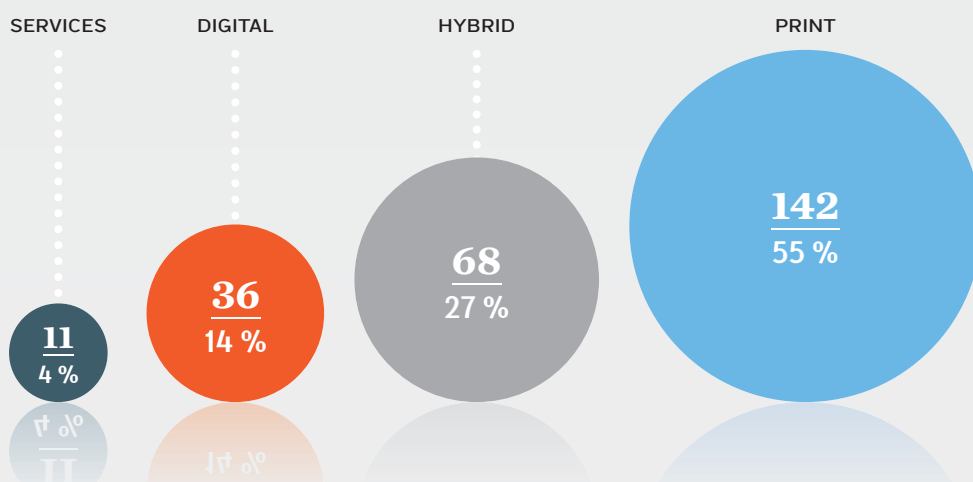


* sis. 5,4 milj. euroa sisäistä myyntiä

miaan tulevaisuutta ajatellen. Ne julkaisivat lukuisia uusia tuotteita ja palveluja, paransivat liikevaihtoaan ja kannattavuuttaan ja kasvattivat markkinaosuuksiaan. Sivulla 38-41 on kolme erinomaista esimerkkiä Belgiassa, Hollannissa ja Suomessa lanseeratuista digitaalisista ratkaisuksista.

VUONNA 2011 SANOMA LEARNING osti ruotsalaiselta Bonnier-mediakonsernilta Bonnier Utbildning -oppimateriaalikustantajan, joka tunnetaan nyt nimellä Sanoma

Learning-liiketoiminnan liikevaihdon jakauma, milj. euroa



Opettajien verkkopalvelu: Oppimisen ja opettamisen iloa

Utbildning. Kaupan myötä Sanoma pääsi Ruotsin oppimismarkkinoille ja sai kokonaisuutensa jatkuvasti kasvavan ja kehittyvän uuden yhtiön.

Sanoma Utbildning on yksi Ruotsin johdettavista oppimateriaalikustantajista, jolla on vahva ymmärrys opettajan työstä. Se tukee opettajia julkaisemalla materiaaleja, joiden avulla opettajat voivat tehostaa työtään ja innostaa oppilaita. Yhtiö tuki merkittävästi Ruotsissa vuonna 2011 toteutettua opetus-suunnitelman uudistusta tarjoamalla kouluille ensiluokkaisia opetus- ja oppimateriaaleja.

Sanoma Learning osti Bonnierilta myös Tammi Oppimateriaalit -liiketoiminnan ja täydensi näin Suomessa toimivan yhtiönsä (WSOYpro) valikoimaa laadukkailla tuotteilla. Joulukuussa 2011 yhtiö sai uuden nimen: Sanoma Pro.

SANOMA LEARNINGILLÄ on kunnianhimoiset tavoitteet. Se haluaa vahvistaa asemaansa Euroopassa ja kuulua oppimisliiketoiminnassa Euroopan kolmen kärkeen. Turvataksaan tulevaisuutensa ja luodakseen organista kasvua Sanoma Learning haluaa olla digitaalisten oppimiskäytäntöjen edelläkävijä.

Saavuttaakseen tavoitteensa Sanoma Learning siirtää tarjontansa painopistettä painetuista oppi- ja harjoituskirjoista entistä kattavampiin ja digitaalisempiin ratkaisuihin. Perinteisesti koulut ovat ostaneet oppikirjat jokaiselle oppilaalle jokaista opintokokonaisuutta varten. Tulevaisuudessa Sanoma tarjoaa kouluille vuosisopimuksia jatkuvasti päivittyviin ja kehittyviin digitaalisiin sisältöihin, palveluihin ja työkaluihin.

Nämä ratkaisut on suunniteltu mukauttamaan oppimisprosessi oppilaan yksilöllisiin tarpeisiin. Oppilaiden suoriutumista ja edistymistä analysoidaan ja seurataan, minkä perusteella kullekin tarjotaan lisää tehtäviä ja kertausta tai heidät siirretään vaativammalle tasolle. Tieto oppilaan edistymisestä tuotetaan automaattisesti, mikä säästää opettajan arvokasta aikaa.

VUONNA 2011 julkaistut uudet tuotteet ja palvelut perustuvat Sanoma Learning -liiketoimintayksikön yhtiöiden yhteiseen visioon, yhteistyössä kehitettäisiin konsepteihin ja yhdessä työstämiin teknologioihin.

Yhteistyö nopeuttaa ja tehostaa innovointia ja tuotekehitystä sekä jouduttaa Sanoma Learningin muutosta ja matkaa kohti tulevaisuuden tavoitteita. ■

Opettajien verkkopalvelu tarjoaa Sanoma Pron asiakkaille pääsyn monipuoliseen oppimateriaalivalikoimaan vain hiiren napsautuksella.



SUURET INNOVAATIO perustuvat yleensä yksinkertaiseen mutta vahvaan ideaan. Sanoma Pro halusi kehittää opettajille palvelun, joka tarjoaa monipuolisia digitaalisia aineistoja työn tueksi. Lokakuussa 2010 avattu opettajien verkkopalvelu oli ensimmäinen laatuaan Suomessa, ja sen asema markkinajohtajana vahvistui vuonna 2011.

Palvelu on tarkoitettu ala- ja yläkoulun sekä lukion opettajille, oppilaille ja rehtoreille. Se tarjoaa oppimateriaalisarjoihin perustuvia sisältöjä ja työkaluja vaativiin opetus- ja oppimistilanteisiin ryhmissä, joissa on eritasoisia oppijoita.

PALVELUUN KIRJAUDUTTUAAN opettajat saavat käyttöönsä monipuolisen valikoiman työkaluja, kuten opituntisuunnitelmia, valkotaulumateriaaleja, multimediatisältöjä, interaktiivisia tehtäviä ja esityksiä sekä oppimateriaalisarjoihin sovellettuja arviointityökaluja. Lisäksi opettajat voivat laatia digitaalisia tehtäviä

sekä ladata palveluun omia materiaalejaan oppilaiden käyttöön.

Palvelu on saanut innostuneen vastaanoton. Vuoden 2011 lopussa sitä käytti noin 60 prosenttia Suomen opettajista eli yli 20 000 opettajaa noin 3 000 koulusta. Joulukuussa 2011 opettajat ja oppilaat käyttivät palvelua yli 500 000 kertaa.

MENESTYS ON helposti selitettävissä. Kun käyttäjä on saanut käyttäjätunnuksen ja salasanan, kaikki materiaalit ovat saatavilla. Palvelun käyttäminen ei edellytä erityisiä tietotekniikkataitoja, vaan se sopii myös aloitteleville tietokoneen käyttäjille. Opettajan on helppo hyödyntää palvelua käytännön työssä. Se tehostaa opetusta ja ajankäyttöä: opettajalle jää enemmän aikaa varsinaiseen opetustyöhön ja oppilaiden yksilölliseen ohjaukseen.

Opettajat kertovat käyttävänsä palvelua lähes päivittäin. Digitaaliset oppimateriaalit helpottavat heidän työtään huomattavasti: aiemmin ei ollut harvinaista, että opettaja joutui tuomaan luokkaan oppikirjojen lisäksi esimerkiksi CD-soittimen, dokumenttikameran, ohjemonisteita ja muuta kirjallista aineistoa. Nyt kaikki aineistot ovat yhdessä palvelussa, ja opettajien on helpompaa suunnitella monipuolisia ja kiinnostavia oppitunteja.

UUSI LIIKETOIMINTAMALLI Yhteistä hinnoittelua



Sanoma Learning toteutti hinnoitteluhankkeen osana One Sanoma -prosessia. Hankkeen avulla optimoitiin olemassa olevia hinnoittelumalleja parantamalla työkaluja, prosesseja ja käytäntöjä. Sen avulla myös varmistettiin, että optimaaliset tulomallit tukevat digitaalisista ratkaisuista saatavaa kasvua. Lisäksi Sanoma Learning käynnisti koko liiketoimintayksikön kattavan ohjelman, joka edistää tiedon, kokemusten ja oivallusten jakamista yhtiöiden välillä.

HALLITTU MUUTOS Strategisen johtamisen ohjelma



Digitaaliseen mediaan siirtyminen vaikuttaa Sanoma Learningin kaikkiin liiketoimintoihin ja edellyttää muutosta. Strategisen johtamisen ohjelman tavoitteena on vahvistaa muutoshallinnassa tarvittavaa osaamista. Ohjelmaan osallistui noin 60 johtajaa Sanoma Learningin yhtiöistä. Koulutusohjelma kehitti heidän muutosjohtamistaitojaan ja antoi entistä paremmat valmiudet tukea työntekijöitä muutoksessa. Johtajat perehtyivät myös siihen, kuinka Sanoma Learningin strategia vaikuttaa heidän yhtiöidensä toimintaan.



VERKKOPALVELUN ANSIOSTA opetuksen havainnollistaminen esimerkiksi animaation tai videoleikkeen avulla käy helposti ja nopeasti. Aineistot on laadittu niin, että ne sopivat myös erityistukea kaipaaville oppilaille.

Liiketoiminnassa opettajien verkkopalvelu luo uusia tulovirtoja. Palvelu on tarkoitettu vain Sanoma Pron asiakkaille, eli se tukee painettujen tuotteiden myyntiä. Lisäksi se toimii myyntikanavana Sanoma


Pron muiden tuotteiden ja palvelujen käyttöoikeuksille.

Vuonna 2011 myytiin noin 6 500 lisenssiä esitysmateriaaleille, joita voi ostaa vain opettajien verkkopalvelusta.

Sanoma Pro aikoo kehittää palvelua edelleen tarjoamalla entistä yksilöllisempiä oppimispolkuja. Opettaja voi ottaa huomioon oppilaiden yksilölliset tarpeet, eikä hänen tarvitse opettaa samaa asiaa koko luokalle samanaikaisesti. ■

» *Opettajat kertovat käyttävänsä palvelua lähes päivittäin. Digitaaliset oppimateriaalit helpottavat heidän työtään huomattavasti.* «

JAETUT OPPIMISALUSTAT Merkittäviä etuja

 Oppimisalustat ovat uusien ja kiehtovien oppimistuotteidemme ja -palvelujemme digitaalisia perusrakenteita. Ne luovat puitteet, joissa tuottamastamme sisällöstä syntyy aidosti yksilöllistä oppimista.

Nyt keskitymme hankkimaan perusteknologioita ja investoimaan niihin mahdollisimman viisaasti ja yhteistyötä hyödyntäen. Näin varmistamme, että oppimateriaalikustantajamme voivat keskittää aikansa, rahansa ja ammattitaitonsa ydinosaamiseensa: ensiluokkaisten opetus- ja oppimiskäytäntöjen kehittämiseen.

Hollantilaisissa alakouluissa

**350 000 oppilasta
& 50 000 opettajaa**

*työskentelee päivittäin Malmbergin
valkotaulusovelluksilla*



On Bingelin aika

Bingel.be-palvelu mullisti Belgian oppimismarkkinat tarjoamalla verkkopohjaisen tehtävälustan, joka on hauska, joustava, tehokas ja helppokäyttöinen.



ENSI SILMÄYKSELLÄ bingel.be-oppimisympäristö voi näyttää fantasiapeliä, jossa pelaajat ohjaavat avatar-hahmojaan taikamaailmoissa. Lähempi tarkastelu kuitenkin paljastaa, että kysymyksessä on yksi Belgian flaamin-kielisen koulujärjestelmän suurimmista innovaatioista vuosikymmeniin ja myös tulevaisuuden ilmiö.

BINGEL.BE ON flaamin-kielisille alakouluille tarkoitettu verkkopohjainen tehtävälusta, jonka oppimateriaalikustantaja Van In lanseerasi tammikuussa 2011. Se tukee opettajia päivittäisessä työssä ja parantaa oppimistuloksia täydentämällä Van In-kustantamon oppimateriaaleja yli 2 000 harjoitustehtävällä, jotka kattavat kaikki oppiaineet.

Opettajat voivat helposti sisällyttää harjoitustehtävät opetusmenetelmiinsä. He voivat antaa tehtäviä yksittäisille oppilaille tai koko luokalle kotiläksyksi tai lisäharjoitukseksi. Bingel.be tarkistaa tehtävät automaattisesti ja lähettää tulokset opettajalle, joka voi näin seurata oppilaiden edistymistä.

PALVELU ON HELPPOKÄYTTÖINEN ja täysin automaattinen eikä vaadi erityisiä tietotekniikkataitoja. Kun oppilaiden tiedot on syötetty järjestelmään lukuvuoden alussa, opettaja voi antaa tehtäviä ja seurata oppilaiden edistymistä muutamalla napsautuksella. Opettajalle jää enemmän aikaa



Henkilökohtaisiin tarpeisiin mukautuva oppimispalvelu

Rekenblokken-oppimiskäyttö auttaa ammatillisen koulutuksen opettajia myös oppilaiden matemaattisten taitojen arvioinnissa.



Ammatilliset opinnot aloittavien opiskelijoiden matemaattiset taidot vaihtelevat suuresti, eivätkä opettajat ehdi kerrata kaikkia perusasioita koko luokan kanssa. Malmbergin kehittämän helppokäyttöisen Rekenblokken-oppimiskäytön avulla opettajat voivat tarjota oppilaille henkilökohtaiseen taito-

tasoon mukautettua opetusta.

Rekenblokken on innovatiivinen verkkopohjainen oppimiskäyttö, joka perustuu ammatillisen koulutuksen matematiikan opintokokonaisuuksiin. Ratkaisun avulla opiskelijan matematiikan taidot voidaan arvioida opintojen alussa. Tasokokeiden lisäksi ratkaisu sisältää teoria- ja harjoitustunteja

sekä arvioiteja. Verkosta ladattavat harjoituskirjat täydentävät painettua oppikirjaa.

Rekenblokken-palvelun lisäarvo perustuu monimediaiseen ja monikanavaisen lähestymistapaan sekä järjestelmän kykyyn tunnistaa oppilaan taitotasoa. Opettaja voi keskittyä tukemaan oppilaita heidän henkilökohtais-



» Vuoden 2011 loppuun mennessä yli 70 prosenttia Belgian flaaminkielisistä alakouluista käytti bingel.be:tä. «

varsinaiseen opetustyöhön, oppilaiden motivaatio kasvaa ja tulokset paranevat.

Sanoma uskoo, että koulutus perustuu tulevaisuudessa yhä vahvemmin yksilölliseen opetukseen. Bingel.be tukee tätä kehitystä automaattisella tasojärjestelmällä, joka motivoi oppilaita ja vahvistaa heidän itseluottamustaan. Järjestelmä lisää automaattisesti tehtävien vaikeusastetta, jos oppilas vastaa oikein, mutta palaa helpomalle tasolle, jos oppilas vastaa väärin kaksi kertaa peräkkäin.

BINGEL.BE KIINNOSTAA tämän päivän medialukutaitoisia lapsia. Palvelussa oppilaat luovat avatar-hahmon, joka antaa heille neuvoja ja palautetta. Ympäristönä on virtuaalinen saari, joka muuttuu lasten kasvaessa. Lapset voivat myös ansaita pisteitä, jotka oikeuttavat pelaamaan lyhyitä pelejä.

Bingel.be on ollut menestys. Vuoden 2011 loppuun mennessä yli 70 prosenttia flaaminkielisistä alakouluista oli ottanut palvelun käyttöön. Valtaosalla opettajista ja oppilaista on palvelussa tili, ja yli puolet heistä käyttää tiliään aktiivisesti. Oppilaat tekivät muutamassa kuukaudessa yli seitsemän miljoonaa tehtävää.

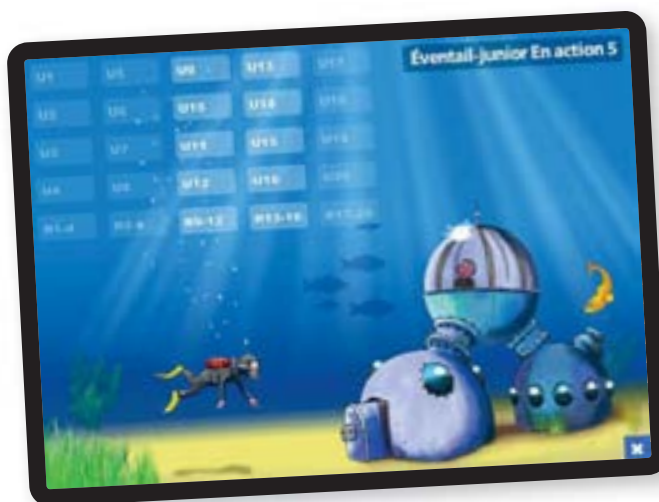
KOULUKIRJOJA PÄIVITETÄÄN harvoin, koska niiden uudistaminen on kallista. Bingel.be on erinomainen esimerkki verk-

kopohjaisten alustojen vahvuudesta ja joustavuudesta. Elokuun alkuun mennessä oppimisympäristöä täydennettiin uusilla tehtävillä, oppimiskokonaisuuksilla ja pienoispeleillä. Myös järjestelmän hallintaa helpotettiin.

Verkon ulkopuolella palvelua päivitettiin lukujärjestyksellä, johon oppilaat voivat kirjata kotitehtävänsä. Lukujärjestys eteni ideasta tuotteeksi vain

kahdeksassa viikossa ja on jo osoittautunut menestykseksi.

KESÄÄN 2012 MENNESSÄ Van In julkaisee palvelusta lomaversiön. Se on erillinen verkkopohjainen harjoituskokonaisuus, jota oppilaat voivat hyödyntää kesäloman aikana. Kesäkokonaisuudesta peritään erillinen maksu bingel.be-palvelun perusmaksun lisäksi. ■



bingel.be



ten tarpeidensa mukaan.

Opintokokonaisuuden alkutasokokeen tulosten perusteella Rekenblokken laatii oppilaalle henkilökohtaisen opintosuunnitelman, joka sisältää sekä opitunteja että kokeita. Näin opiskelijat keskittyvät juuri niihin tietoihin ja taitoihin, joissa he kaipaavat täydennystä.

Rekenscan-työkalulla arvioidaan opiskelijan lähtötaso ja edistyminen. Työkalu on suhteutettu ammatilliselle koulutukselle asetettuihin oppimistavoitteisiin.

Malmberg kehitti Rekenblokken oppimISRatkaisun yhteistyössä Young Digital Planetin kanssa. Malmbergin kattava tutkimustiето asiakkaiden tarpeista ja Young

Digital Planetin laaja ja monipuolinen tietotekniikkatuotteiden kehittämiskokemus mahdollistivat ratkaisun, jossa henkilökohtaiset oppimistarpeet otetaan tarkasti huomioon.

Nopeasti kasvanut Rekenblokken-palvelu otettiin käyttöön vuonna 2008. Käyttäjien määrä kaksinkertaistui vuonna 2010

ja kasvoi lähes kolmanneksen vuonna 2011. Sivuston käyttö kaksinkertaistui vuonna 2011 ja oli yli 120 000 käyntiä viikossa.



Kaupan palveluiden markkinointi- palvelut uudistuvat

LEHTIJAKELUN LISÄKSI Sanoma Traden kaupan palvelut -yksikkö tarjoaa kustantajille ja vähittäiskaupan tavarantoimittajille etenkin menekinedistämisen ja markkinointilogistiikan palveluja.

Kaupan palvelut -yksikkö uudisti markkinointipalvelujen strategiansa vuonna 2011. Yksittäisten tuotteiden sijaan se tarjoaa asiakkailleen entistä laajemman ja yhtenäisemmän palveluvalikoiman. Näin pystytään luomaan lisäarvoa

varsinkin suurille asiakkaille.

Muutos on vasta alussa, mutta sen tulevaisuudennäkymät vaikuttavat lupaavilta. Sanoma Traden kaupan palvelujen yhtenäinen palveluvalikoima on ainutlaatuinen ja houkutteleva, koska vastaavien tuotteiden ja palvelujen markkinat ovat muuten hajanaiset.

LAAJA KYSELY osoitti, että asiakkaat ovat avoimia yhtenäisemmälle palvelutarjonnalle. Yksittäisten tuotteiden ja palvelujen hankkiminen sekä toimitusehdoista sopiminen useiden eri toimijoiden kanssa vie asiakkailta huomattavan paljon aikaa. Uusi lähestymistapa ei vaikuta lehtijakelutoimintoihin, vaan niistä vastaava Lehtipiste palvelee kustantajia kuten ennenkin.

Hyödyntääkseen uudet liiketoimintamahdollisuudet tehokkaasti, kaupan palvelujen organisaatiota muutettiin ja myös yrityskulttuuria uudistetaan. Tuotannon, jakelun ja logistiikan sijaan jatkossa keskitytään enemmän yksittäisiin asiakkaisiin sekä markkinoiden kokonaistarpeisiin.

VUONNA 2012 keskitytään uuden strategian toteuttamiseen, myynnin kasvattamiseen ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Lisäksi uudistetaan kaupan palvelujen brändit. Aiemmin kolme brändiä, *Lehtipiste*, *Printcenter* ja *Postituspojat*, toimivat toisistaan riippumatta. Tulevaisuudessa lehtijakelun brändi on *Lehtipiste*, ja muut kaupan palvelut käyttävät yhtenäistä *Lehtipiste markkinointipalvelut* -brändiä. *Lehtipiste*-brändiin päädyttiin siksi, että se on laajalti tunnettu ja arvostettu. ■

Lehtipiste myi

96 380 737
aikakaus- ja sanomalehtiä

R-kioski uudistuu

Uudet konseptit, entistäkin parempi palvelu ja liikepaikkojen keskeinen sijainti paransivat R-kioski-ketjun tulosta huomattavasti vuonna 2011.



TALOUDEN TAANTUMA heikensi Sanoma Trade -liiketoimintayksikköön kuuluvaa R-kioski-ketjua vuonna 2010 ja vuoden 2011 alussa. Tulos laahasi ja myös asiakasmäärät pienenevät. Osasyinä lisääntyneisiin haasteisiin olivat kilpailevat kahvilat, minimarketit ja muut myyntipisteet, joissa voi tehdä heräteostoksia. Suomen liikeaikalaan muutokset vahvistivat taantuman vaikutusta ja lisäsivät kilpailua.

R-kioski vastasi muutoksiin käynnistämällä tulosparrannushankkeen, jossa liiketoimintaa arvioitiin perusteellisesti. Erityistä huomiota kiinnitettiin uuteen hinnoittelustrategiaan, kioskikohtaiseen myynnin tuloksellisuuden hallintaan, kustannusten hallintaan, uusiin markkinointitapoihin ja asiakasvirtojen luomiseen.

TULOSPARRANNUSHANKE ONNISTUI erinomaisesti ja auttoi Sanoma Tradea saavuttamaan tavoitteensa huolimatta siitä, että suuri osa sen liiketoiminnasta oli myyty vuoden 2011 kuluessa. R-kioski-brändi vahvistui etenkin Suomessa, missä R-kioski on edelleen kilpailijoitaan nopeampi ja luotettavampi yhteistyökumppani tavarantomittajille ja palveluntarjoajille.

R-kioski laajentaa jatkuvasti tuote- ja palveluvalikoimaansa, johon uutena kuu-

lutvat myös kunnalliset palvelut. Johto keskittyy vahvasti vähittäiskaupan perusasioihin ja tulosparrareiden seurantaan. Toiminnan tuloksesta tiedotetaan säännöllisesti työntekijöille.

Lisäksi R-kioski-ketju tarkensi konseptiaan. Uusi konsepti kehitettiin jo vuonna 2009 ja se otettiin käyttöön vuonna 2010, mutta taantuma vuoden 2011 alussa ja tulosparrannushanke toivat esiin lisää kehityskohteita. Tarkennuksen tuloksena syntyi kolme eri R-kioski-tyyppiä: *Pika*, *Kaupunki* ja *Lähipalvelu*.

Pika keskittyy välipalaksi sopiviin deli-tuotteisiin, mukaan otettaviin take away-välipaloihin ja juomiin. *Kaupunki* tarjoaa edellistä laajemmän valikoiman heräteostoksiksi sopivia ruokatuotteita ja juomia sekä pelituotteita ja palveluja. *Lähipalvelulle* ovat keskeisiä palvelut, kuten pakettien noutopalvelu, las-kunmaksu, esitteiden ja virallisten asiakirjojen noutopalvelu sekä kahvilatuotteet ja kaupan alan paras pelikokemus.

SELKEÄT LIIKETOIMINNAN TAVOITTEET, asiakkaiden odotuksiin vastaaminen ja erinomainen palvelu ovat keskeisiä kaikille kolmelle kioskityyppille. Tätä silmällä pitäen työntekijät koulutetaan R Akatemiassa.

R-kioski aloitti vuonna 2011 neuvottelut uusista liikepaikoista tärkeimpien suomalaisten yhteistyökumppaniensa kanssa. Neuvottelut koskivat etenkin lentokenttiä, rautatieasemia ja suuria ostoskeskuk-sia. Tehdyn työn tuloksena R-kioski voitti

merkittävän kansainvälisen tarjouskilpailun Helsinki-Vantaan lentoasemalla sijaitsevasta liikepaikasta. Vuonna 2012 aiotaan avata kymmenen uutta kioskia tärkeillä liikepaikoilla.

STRATEGIAN UUDISTAMINEN oli oppimiskokemus koko organisaatiolle. Johto määritteli kolme päätavoitetta ja niihin liittyvät kriittiset menestystekijät. Tavoitteiksi asetettiin Paras konsepti, Paras kohtaaminen ja Paras paikka. Tutuista, mutta tarpeetomiksi muuttuneista käytännöistä luopuminen oli aluksi vaikeaa. Yhteistyö organisaation eri toimintojen välillä tiivistyi kuitenkin vähitellen.

UUTTA STRATEGIAA laatiessaan R-kioskin johto kävi kaikissa toimintamaissa keskustelemassa tulevaisuuden suunnitelmista. Se aloitti viikoittaiset kokoukset, joissa eri osastot määrittelivät uuden strategian toteuttamisen kannalta keskeiset toiminnot ja toimenpiteet. Lisäksi johto valitsi tärkeimmät toimittajat ja palveluntarjoajat, joiden tuotteiden näkyvyyttä lisättiin kioskeissa.

TAVARANTOIMITTAJAT SUHTAUTUIVAT myönteisesti selkeytettyyn strategiaan ja pitkän aikavälin suunnitteluun, vaikka itse asiassa tuotevalikoimaa kavennettiin jonkin verran. Onnistuneen tilasuunnittelun ja tuoteryhmähallinnan ansiosta asiakkaista kuitenkin tuntui siltä, että tarjontaa oli laajennettu. Uudistukset vahvistivat entisestään brändilupausta nopeasta ja mukavasta ostotapahtumasta. ■



UUSIA PAINOTUKSIA

Sanoma Traden yrityskaupat

Osana laajempaa muutosta kohti yhtenäisempiä monimediaratkaisuja kuluttajille ja mainostajille, Sanoma myi vuonna 2011 liiketoimintojaan, jotka eivät enää kuulu sen ydintoimintoihin:

- Finnkinon elokuvatoiminnot Suomessa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa myytiin ruotsalaiselle Ratos-pääomasijoitusyhtiölle.
- Venäjän kioskitoinnot myytiin KP Roznitsa-kioskiyhtiön toimivalle johdolle.
- Romanian lehtijakelu- ja kioskitoinnot myytiin yhtiön toimivalle johdolle.
- Suomalainen Kirjakauppa myytiin kustannusosakeyhtiö Otavalle. Kauppaan kuuluivat kaikki Suomalaisen Kirjakaupan osakkeet, kuusi Suomalaisen Kirjakaupan käytössä
- ollutta liikehuoneistoa sekä Rautakirjan ja Suomalaisen Kirjakaupan omistamat Kirjavälitys-logistiikkayhtiön osakkeet. Kauppa ei sisältänyt Sanoma Traden kirja-kauppatoimintoja Virossa.
- 50 prosentin omistus latvialaisessa Narvesen Baltija SIA -kioski- ja lehtijakeluyhtiössä myytiin norjalaiselle Reitan-konsernille.
- Forum Cinemas Home Entertainment -yhtiöt Latviassa ja Liettuassa sekä niiden liiketoiminnot Virossa myytiin yhtiöiden toimivalle johdolle.

R-kioskit

Suomessa

myivät

4 013 034

kahvikupillista



Hallitus

Lue lisää: Sanoma.com

* Ei hallitusjäsenyksiä muissa yhtiöissä.



Jaakko Rauramo

- s. 1941, suomalainen
- Sanoman hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2001 ja jäsen vuodesta 1999, toimikausi päättyy 2012.
- Sanoma-konsernissa vuodesta 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. *



Sakari Tamminen

- s. 1953, suomalainen
- Sanoman hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2009 ja jäsen vuodesta 2003, toimikausi päättyy 2012
- Rautaruukki Oyj:n toimitusjohtaja vuodesta 2004.
- Hallitusjäsenyydet yrityksissä**
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, puheenjohtaja

Annet Aris

- s. 1958, hollantilainen
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2009, toimikausi päättyy 2012.
- INSEADin apulaisprofessori vuodesta 2003.
- Hallitusjäsenyydet yrityksissä**
ASR Nederland NV (Hollanti), Jungheinrich AG (Saksa), Kabel Deutschland AG (Saksa), Tomorrow Focus AG (Saksa), V-Ventures BV (Hollanti)



Jane Erkkö

- s. 1936, suomalainen
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 1999, toimikausi päättyy 2014.
- Toiminut Sanoma Osakeyhtiön hallituksen jäsenenä 1990–1999.
- Hallitusjäsenyydet yrityksissä**
Oy Asipex Ab





Antti Herlin

- s. 1956, suomalainen
 - Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2010, toimikausi päättyy 2013
 - KONE Oyj:n hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2003. KONE Oyj:n hallituksen jäsen vuodesta 1991.
- Hallitusjäsenyydet yrityksissä**
Holding Manutas Oy (pj.), Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (hallintoneuvosto vpj.), Security Trading Oy (pj.), Solidium Oy, YIT Oyj



Sirkka Hämäläinen-Lindfors

- s. 1939, suomalainen
 - Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2004, toimikausi päättyy 2013
 - Toiminut mm. Euroopan Keskuspankin johtokunnan jäsenenä 1998–2003 sekä Suomen Pankin pääjohtajana ja johtokunnan puheenjohtajana 1992–1998.
- Hallitusjäsenyydet yrityksissä**
KONE Oyj (vpj)



Seppo Kievari

- s. 1943, suomalainen
 - Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2003, toimikausi päättyy 2013
 - Toiminut Sanoma Osakeyhtiössä 1966–2004 mm. sanomalehtien kustantajana ja toimitusjohtajana sekä Sanoma Osakeyhtiön varatoimitusjohtajana.
- Hallitusjäsenyydet yrityksissä**
Hämeen Sanomat Oy



Nancy McKinstry

- s. 1959, yhdysvaltalainen
 - Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2011, toimikausi päättyy 2014
 - Wolters Kluwerin (Hollanti) toimitusjohtaja ja johtoryhmän puheenjohtaja.
- Hallitusjäsenyydet yrityksissä**
Ericsson (Ruotsi), Abbott (USA)



Rafaela Seppälä

- s. 1954, suomalainen
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2008, toimikausi päättyy 2014
- Toiminut mm. SanomaWSOY:n hallituksen jäsenenä 1999–2003 ja Sanoma Osakeyhtiön hallituksen jäsenenä 1994–1999. *



Kai Öistämö

- s. 1964, suomalainen
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2011, toimikausi päättyy 2014
- Nokia Oyj:n Executive Vice President, Chief Development Officer ja johtokunnan jäsen. *

Yhteystiedot

Sanoma-konserni

Toimitusjohtaja Harri-Pekka Kaukonen
Ludviginkatu 6–8
PL 1229, 00101 Helsinki
puh. 0105 1999
Sanoma.com

• Viestintä

Vice President, Communications Robin Janszen
puh. +31 20 851 2108
viestinta@sanoma.com

• Sijoittajasuhteet

Vice President, Investor Relations Martti Yrjö-Koskinen
puh. 0105 19 5064
ir@sanoma.com

Hallituksen puheenjohtajan toimisto

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

Sanoma News

Toimitusjohtaja Pekka Soini
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki
PL 95, 00089 Sanoma
puh. (09) 1221

Sanoma Media Belgium

Toimitusjohtaja Aimé Van Hecke
Telecomlaan 5–7, 1831 Diegem
Belgium
puh. +32 2 776 2211

Sanoma Media Finland

Toimitusjohtaja Anu Nissinen
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki
PL 95, 00089 Sanoma
puh. 010 707 1111

Sanoma Media Netherlands

Toimitusjohtaja Dick Molman
Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp
P.O. Box 1900, 2130 JH Hoofddorp
The Netherlands
puh. +31 23 556 6770

Sanoma Media Russia & CEE

Toimitusjohtaja Heike Rosener
Jachthavenweg 124, 1081 KJ Amsterdam
P.O. Box 90473, 1006 BL Amsterdam
The Netherlands
Tel. + 31 20 851 2150

Sanoma Learning

Toimitusjohtaja Jacques Eijkens
Magistratenlaan 138, 5223 MB 's-Hertogenbosch
P.O. Box 99, 5201 AB 's-Hertogenbosch
The Netherlands
puh. +31 73 628 7520

Sanoma Trade

Toimitusjohtaja Hellevi Kekäläinen
Koivuvaarankuja 2
PL 1, 01641 Vantaa
puh. 02074 49000

SANOMA VIEW 2011

KONSEPTI JA SISÄLTÖ

Sanoman konserniviesticentti

TUOTANTO

Sanoma Magazines Finland,
Yritysjulkaisut

ULKOASU

Petteri Rautio, Grapina Graphics

PAINO

Lönnberg Print & Promo

TEKSTIT

Sanoma
Ilja van Roon, Lucid Communication

KUVAT

Jeroen Dietz Fotografie, Valterri Hirvonen,
Susa Junnola, Sami Mannerheim,
Joep Niesink, Samuli Pulkinen,
Patrik Rastenberger

Sanoma View 2011 on saatavilla myös
PDF-versiona sekä HTML5-muodossa
osoitteessa Sanoma.com.

Painettua vuosikertomusta voi
tilata Sanoman konserniviesticentistä
joko sähköpostitse osoitteesta
viestinta@sanoma.com tai
puhelimittain numerosta 0105 19 5061.



Rentoudu ja nauti olostasi.

Leiki ja hulluttele. **Iloitse elämästä, tee siitä kauniimpaa.**

VAPAUTA LUOVUUTESI JA INTOHIMOSI.

Luo merkitystä elämään. **OLE OMA ITSESI.**

Kehitä taitojasi.

RUOKI UTELIAISUUTTASI. Opettele uutta.

TAVOITTELE VIISAUTTA JA TEE OIVALLUKSIA.

Hanki tietoa. Osallistu ja jaa kokemuksia.

Tutustu uusiin ihmisiin ja **laajenna ajatusmaailmaasi.**



Sanoma

Tee elämästäsi rikkaampaa

