

MAAILMAMME MUUTTUU

Tescon virtuaalimyymälä:
onko mobiili ostosten teko
tulevaisuutta?

s a n o m a get the world

Sanoma auttaa ihmisiä kohtaamaan maailman ja ymmärtämään sitä.

Uskomme maailmaan, joka on täynnä mahdollisuuksia, tunteita, vuorovaikutusta ja inspiraatiota. Maailman voi tavoittaa ja kokea, siihen voi vaikuttaa ja sen haluaa jakaa. Sellaisen maailman me haluamme tarjota.

Sanoma on kuluttajamedian ja oppimisen eurooppalainen edelläkävijä. Suomessa ja Hollannissa Sanoma on markkinoiden johtava, monikanavainen mediatyhtiö. Sanoman päämarkkinat oppimisessa ovat Suomi, Ruotsi, Hollanti, Belgia ja Puola. Sanoman osake on listattu NASDAQ OMX Helsingissä.



s a n o m a get the world

s a n o m a

Get the world.

Käännät sivua.

Klikkaat lukeaksesi lisää.

Opit jotain uutta.

Ihastut näkemääsi.

Sanoma on mukana näissä hetkissä.

Uskomme maailmaan, joka on täynnä mahdollisuuksia, tunteita, vuorovaikutusta ja inspiraatiota.

Maailman voi tavoittaa ja kokea, siihen voi vaikuttaa ja sen halua jakaa.

Sellaisen maailman me haluamme tarjota.

Sisällys

- 7. Rohkeita valintoja ja tekemisen meininkiä**
Toimitusjohtaja Harri-Pekka Kaukosen mukaan Sanoma on rakentanut kasvupolun sopeuttamalla rakennettaan ja keskittymällä vahvuuksiinsa. Innostus, itseluottamus ja halu keskittyä olennaiseen ovat palaamassa yhtiöön vaikean vuoden jälkeen.
- 11. Markkinajohtaja Hollannissa**
Sanoma Media Netherlandsilla on kunnianhimoiset tavoitteet. Toimitusjohtaja Peter de Mönnink keskittyy 17 printtibrändiin, digitaaliseen innovointiin, mainostajille tarkoitettuihin ratkaisuihin sekä lehtien, digitaalisten palvelujen ja television synergioihin.
- 16. Entistä nopeampaa kasvua Suomessa**
Toimitusjohtaja Pekka Soinin mukaan Sanoma Media Finland loi vuonna 2013 vahvan perustan, joka auttaa löytämään kasvumahdollisuuksia ja vahvistamaan asemaa maan johtavana monikanavaisena media-yhtiönä.
- 22. Sanoma Digital: kasvua ja innovointia**
Sanoma Digitalin tehtävä on kasvattaa yhtiön puhtaasti digitaalisia kuluttajamedioita myyntimahdollisuuksien luomiseen perustuvien digitaalisten palvelujen, kauppapaikkojen ja digitaalisen sisällön osalta.
- 28. Innokas edelläkävijä: Sanoma Learning ja oppimisen tulevaisuus**
Sanoma Learning muokkaa oppimisen tulevaisuutta. Sen kunnianhimoisena strategiana on luoda digitaalisia oppimisen ratkaisuja, kohdentaa palvelujaan kuluttajille ja kasvaa kehittyvillä markkinoilla.
- 34. Uutta virtaa: intoa, osaamista ja keskittymistä**
Henkilöstöjohtaja Jackie Cuthbertin mukaan uusi johtoryhmä, tehostettu toimintamalli ja vastuiden selkeyttäminen toivat yhtiöön uuden suunnan.
- 36. Edellytyksiä kasvuille**
Vuosi 2013 osoitti Sanoman digitaalisten toimintojen vahvuuden. Talousjohtaja Kim Ignatius suhtautuu luottavaisesti tulevaisuuteen: uusi strategia ja rakennemuutos tuottavat tuloksia.
- 37. Uusi teknologiayksikkö tukee monimediaisuutta**
Sanoma perusti erillisen teknologiaorganisaation, jonka tavoitteena on lisätä teknologista osaamista, luoda yhteisiä alustoja ja tukea uusien monimediallisten palvelujen käyttöönottoa.
- 32. Mediatoimintojen strategista arviointia Belgiassa ja Venäjällä sekä Keski- ja Itä-Euroopassa**
- 38. Muutosta edistämässä**
- 39. Töissä Sanomassa**
- 40. Hallitus ja johtoryhmä**
- 42. Yhteystiedot**

MAAILMAMME MUUTTUU

Lisäävätkö 'meitsiet' sosiaalisen median vetoa vai kääntyvätkö ne itseään vastaan?

'Selfiet' eli 'meitsiet', käsivarren mitan päästä otetut omakuvat ovat kuluneen vuoden kiinnostavin sosiaalinen ilmiö niin sanana kuin merkitykseltään. Vuosikatsauksessamme näet joidenkin avainhenkilöidemme parhaita otoksia.



"Työntekijämme ovat sitoutuneita ja keskittyvät olennaiseen. Meillä on mahdollisuus saavuttaa upeita tuloksia."



Hallituksen puheenjohtajalta

Ensimmäinen vuoteni Sanoman hallituksen puheenjohtajana oli myrskyisä. Media-alan ja Euroopan talouden vaikeudet jatkuivat, ja toimintaympäristö oli haasteellinen. Olen ylpeä siitä, että kohtasimme haasteet rohkeasti, pysyimme valitsemallamme linjalla ja teimme olosuhteisiin nähden vakaan tuloksen. Uskon, että nyt käynnissä olevien uudistusten ansiosta Sanoma kasvaa orgaanisesti taas vuonna 2016. Työntekijämme ovat sitoutuneita ja keskittyvät olennaiseen, ja meillä on mahdollisuus saavuttaa upeita tuloksia liiketoiminnassamme.

Monikanavaiset mediabrändimme tavoittavat valtaosan kaikista kuluttajista Suomessa ja Hollannissa. Monipuolinen kanavien ja alustojen valikoimamme tarjoaa ainutkertaisen mediakokemuksen. Tuotevalikoiman laajennukset vahvistavat kuluttajien ja mainostajien sitoutumista. Samalla kehitämme digitaalisia tuotteita, jotka tarjoavat innovatiivisia jakamisen, luomisen ja myymisen tapoja.

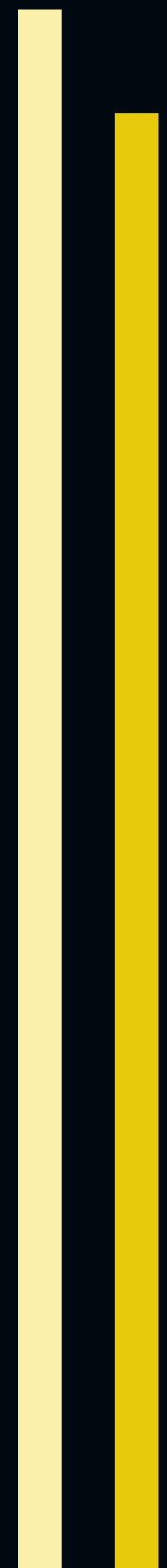
Oppimisessa laajennamme liiketoimintaamme kolmella kiinnostavalla tavalla. Muutamme perinteisiä oppimisen menetelmiä digitaaliseen työnkulkuun perustuviksi ratkaisuiksi. Kehittämämme tutorointipalvelujen avulla oppilaille voidaan luoda yksilöllisiä oppimispolkuja, jotta he voivat hyödyntää kykyjään täysipainoisesti. Lisäksi laajennamme liiketoimintaamme Euroopan ulkopuolelle eli viemme osaamistamme uusille alueille. Näin Sanoma nousee koulutusalan kärkeen.

Päätimme keskittyä tärkeimmille markkinoillemme. Päätös tarkoitti myös sitä, että aloitimme medialiiketoimintamme strategisen arvioinnin Belgiassa ja Venäjällä sekä Keski- ja Itä-Euroopassa. Menestyksestä huolimatta meidän on valitettavasti luovuttava joistakin toiminnoista, jotta voimme keskittyä ydinalueisiimme. Olemme käynnistäneet yhtiön historian suurimman muutoksen, ja meidän on käytettävä aikamme, energiamme ja taloudelliset resurssimme harkitusti. Uskomme, että uusi omistaja on paras vaihtoehto näille liiketoiminnoille, mikäli uusi omistaja arvostaa niitä yhtä paljon kuin me.

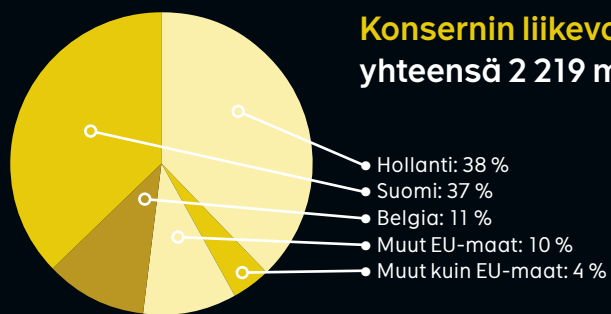
Tämän vuoden Sanoma View esittelee yhtiön historian suurimman muutoksen. Toivon, että vuosikatsauksen lukijat huomaavat edistyksemme ja suhtautuvat tulevaisuuteen yhtä luottavaisesti ja innostuneesti kuin me. Monia haasteita on vielä edessä, mutta meillä on selkeät tavoitteet ja määrätietoinen suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Tervetuloa mukaan matkalle!

Antti Herlin

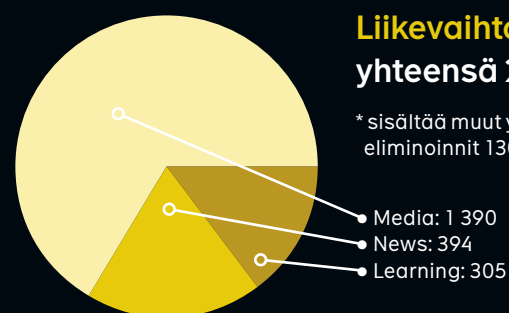
Liikevaihto
(milj. euroa)



Konsernin liikevaihto alueittain
yhteensä 2 219 milj. euroa

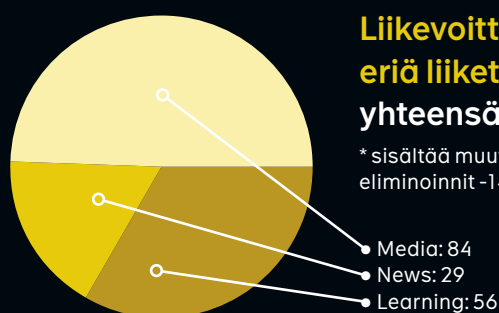


Liikevaihto liiketoiminnoittain
yhteensä 2 219 milj. euroa*



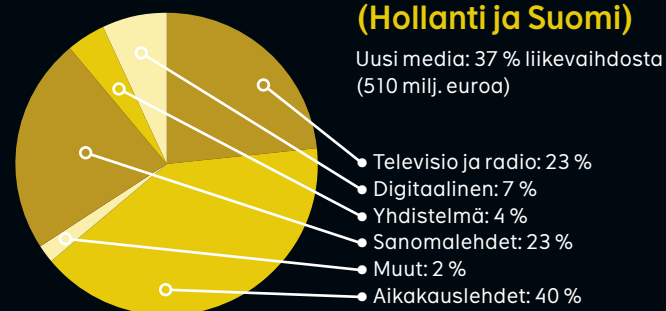
* sisältää muut yhtiöt ja
eliminoinnit 130 milj. euroa

Liikevoitto ilman kertaluonteisia
eriä liiketoiminnoittain
yhteensä 155 milj. euroa*



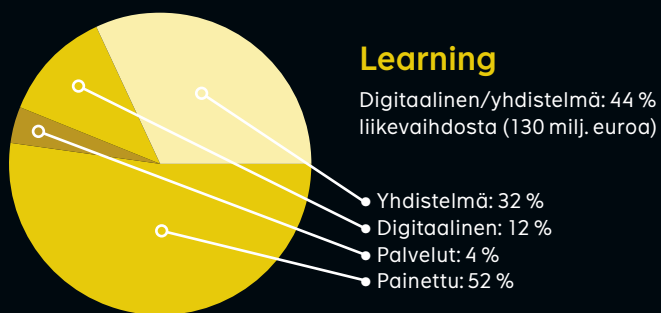
* sisältää muut yhtiöt ja
eliminoinnit -14 milj. euroa

Kuluttajamedia
(Hollanti ja Suomi)



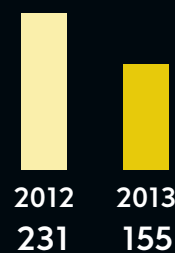
Uusi media: 37 % liikevaihdosta
(510 milj. euroa)

Learning



Digitaalinen/yhdistelmä: 44 %
liikevaihdosta (130 milj. euroa)

Liikevoitto ilman
kertaluonteisia eriä,
milj. euroa



Rohkeita valintoja ja tekemisen meininkiä

Sanomalla on takanaan vaikea vuosi, mutta innostus, itseluottamus ja tekemisen meininki ovat taas heräämässä. Yhtiö hakee kasvua sopeuttamalla rakennettaan ja keskittymällä vahvuuksiinsa. Toimitusjohtaja Harri-Pekka Kaukonen uskoo, että Sanoma on valmis ja kykenevä muutokseen.



Harri-Pekka Kaukonen

Vuosi 2013 oli haasteellinen. "Media-alan muutos kiihtyi, Euroopan talous pysyi heikkona sekä mainonta ja levikit laskivat odotettua enemmän. Yhteisvaikutus oli synkempiäkin ennusteitamme voimakkaampi, ja maaliskuussa meidän oli annettava tulosvaroitusta. Oli selvää, että käynnissä olleet tehostamistoimimme ja säästöohjelmat eivät enää riittäneet", sanoo Kaukonen.

Historian suurin muutos

Sanoma julkisti lokakuussa 2013 yhtiön historian suurimman muutosohjelman. Muutoksen laajuus tuli monelle yllätyksenä. "Halusimme keskittyä kahteen ehdottomaan vahvuuteemme: johtavaan monikanavaisen kuluttajamedian liiketoimintaamme Suomessa ja Hollannissa sekä alansa huippua edustaviin oppimisen toimintoihimme Euroopassa. Arvioimme strategisesti Belgian, Venäjän sekä Keski- ja Itä-Euroopan liiketoimintamme, vaikka ne ovat paikallisia markkinajohtajia, joiden toiminnasta vastaavat vahvasti sitoutuneet ammattilaiset", Kaukonen sanoo.

Sanoman oli muututtava perusteellisesti. Suomessa kuluttajamedian yhtiö yhdistettiin Sanoma Media Finland -liiketoimintayksiköksi, jonka myötä Sanoma keskittyy digipainotteiseen monikanavaisen mediaan. Hollannissa Sanoma päätti keskittyä 17 brändiin, joilla katsottiin olevan parhaat mahdollisuudet menestyä digitaalisesti. Tämän seurauksena Sanoma päätti

"Asenteemme on
kohdallaan"

> myydä tai lopettaa 32 brändiä ja siirtää 10 lehteä sisältömarkkinointiin erikoistuneelle tytäryhtiölle. Sanoma Learning alkaa laajentua eurooppalaisten ydinmarkkinoidensa ulkopuolelle.

Rohkeita mutta välttämättömiä valintoja

Muutokset eivät koskeneet vain strategiaa. Sanoma nosti kustannussäästöohjelmansa tavoitteen 60 miljoonasta eurosta 100 miljoonaan euroon. Lisäksi yhtiö muutti toimintamalliaan, perusti Sanoma Digital -yksikön ja yhteisen teknologiaorganisaation sekä teki muutoksia yhtiön johdossa. "Joutuimme tekemään yhtiössä vaikeita valintoja, rohkeita mutta välttämättömiä muutoksia. Niiden myötä ihmiset sekä yhtiön sisällä että ulkopuolella havahtuivat huomaamaan, että Sanoma oli tosissaan."

Organisaatio pysyi kuitenkin yhtenäisenä. Tuloksen lasku oli heikentänyt ihmisten luottamusta yhtiöön ja tulevaisuuteen, mutta suuren muutoksen syyt ymmärrettiin. "Olen ylpeä siitä, miten sanomalaiset ottivat muutoksen vastaan. Sitouduimme lukijoihimme, asiakkaisiimme ja brändeihimme myös poikkeuksellisen vaikeissa oloissa. Haluan kiittää koko johtoryhmän puolesta kaikkia kovasta työstä ja luottamuksesta Sanomaan."

Innostus alkaa herätä

Vuosi 2013 oli vaikea Sanoman työntekijöille myös henkisesti. Tuloksen lasku herätti alkuvuodesta epävarmuutta ja epäilyksiä, eikä tilanteesta näyttänyt olevan ulospääsyä. Lokakuussa julkistettu muutosohjelma selkeytti asioita. "Oli selvästi havaittavissa, miten innostus alkoi jälleen herätä ilmoituksen jälkeen. Ihmiset alkoivat taas uskoa yhtiöön, ja muutos saa jatkuvasti lisää voimaa. Sanoma aikoo tehdä tänä vuonna läpimurron monella rintamalla", Kaukonen sanoo.

Joidenkin mielestä muutos on liian pieni ja tuli liian myöhään. Kaukonen on eri mieltä. "Meidän on ennen kaikkea

"Tuomme merkityksellisen monikanavaisen median satojen miljoonien ihmisten arkeen"

vakautettava tilanne ja luotava kasvulle pohja. Muutoksia ei toteuteta hetkessä konsernissa, jonka liikevaihto on 2,2 miljardia euroa. Meillä on selkeä suunnitelma, jonka avulla ratkaisemme pakottavimmat rakenteelliset ongelmat ja voimme palata kasvu-uralle vuonna 2016. Ohjelmamme mukaiset 100 miljoonan euron säästöt ovat rakenteellisia säästöjä. Jos onnistumme, olemme entistä tehokkaampi yhtiö. Myyntimme kasvaa, tuloksemme paranee ja taseemme tervehtyy", Kaukonen sanoo.

Läpimurtojen vuosi

Vuosi 2014 on Sanomalle läpimurtojen aikaa. Kaukonen ei usko talouden elpymään merkittävästi Suomessa eikä Hollannissa lähiaikoina. Vastuu muutoksesta on Sanomalla itsellään. "Meillä on selkeät päämäärät: haluamme saavuttaa taloudelliset tavoitteemme ja osoittaa, että muutoksemme on menestys. Viime vuonna 37 % kuluttajamedian tuotoista Suomessa ja Hollannissa tuli uudesta mediasta. Oppimisessa 44 % tuotoista tuli digitaalisista tai yhdistelmäratkaisuista. Meidän on kasvatettava näitä osuuksia. Myös muutoksen kohti monikanavaisuutta on näytävä tunnusluvissamme. Meidän on julkaistava uusia tuotteita ja kasvatettava kävijä- ja käyttäjämääriä."

Kaukonen uskoo yhtiön mahdollisuuksiin. "Ihmiset haluavat muutosta ja ovat valmiita toimimaan nopeasti, eli asenne on kohdallaan." Paljon riippuu yhtiön kyvystä toteuttaa suunnitelmansa. Siksi Sanoma on perustanut konserninlaajuisen projektinhallintatiimin. "Se mittaa muutosta konkreettisesti, raportoi edistyksestä ja kertoo onnistu-



misista. Toisin sanoen tiimin tehtävänä on sekä valvoa että kannustaa", Kaukonen kertoo.

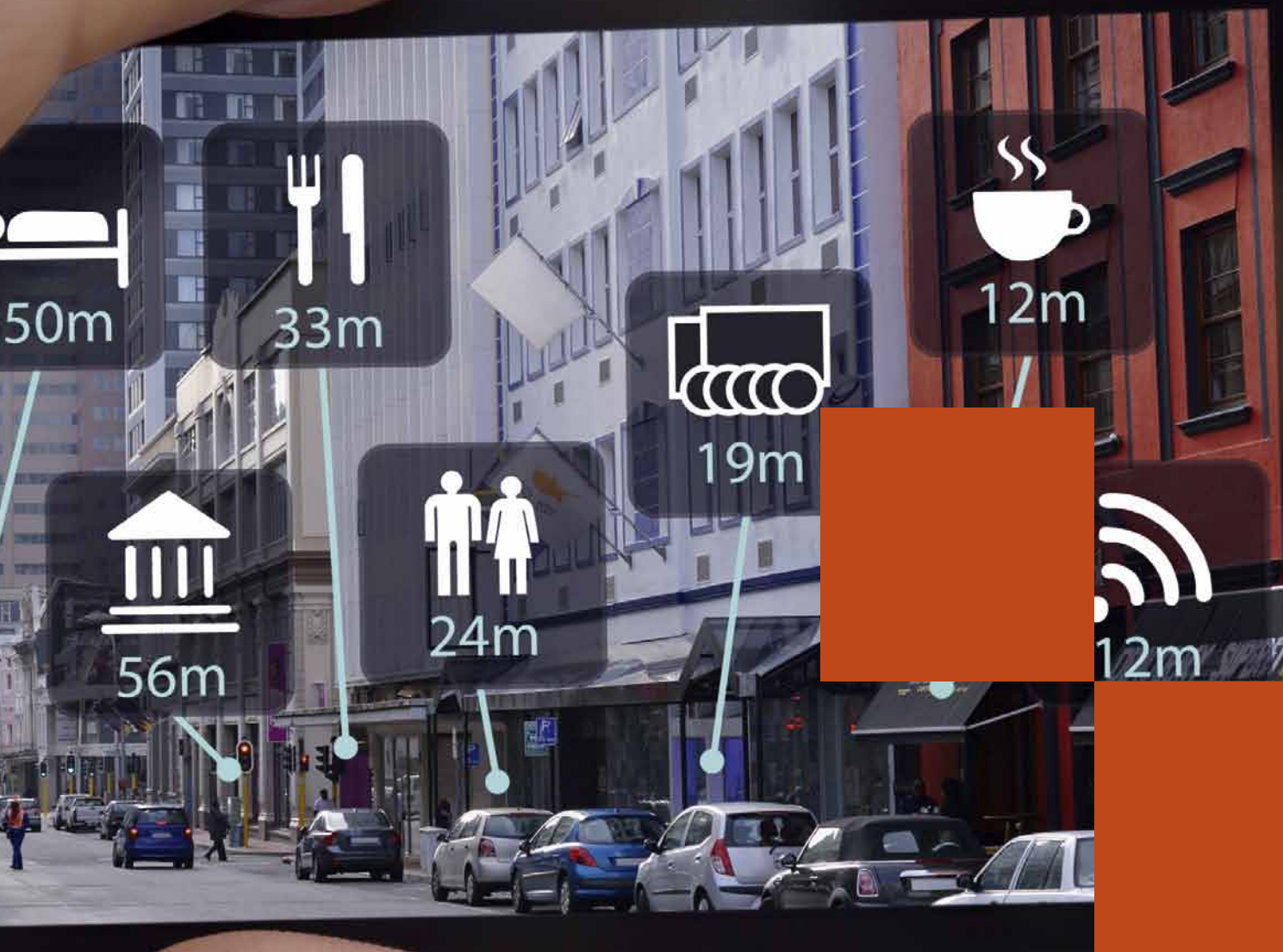
Get the World

Muutoksen keskellä unohtuu helposti, että Sanoma on edelleen sama yhtiö kuin ennenkin: tehtävästään innostunut organisaatio, joka tuo merkityksellisen monikanavaisen median miljoonien ihmisten arkeen. "Olemme Suomen ja Hollannin johtava media-yhtiö ja Euroopan johtavia oppimisen yhtiöitä. Me visioimme, toteutamme ja ylitämme mahdollisuuksien rajat. Luovuutemme ja rohkeutemme ovat nostaneet meidät nykyiseen asemaamme ja ovat vahvuuk-siamme myös tulevaisuudessa."

Kaukonen katsoo myös paria vuotta pidemmälle tulevaisuuteen. Sanomalaiset todennäköisesti tuntevat omakseen sen, mitä hän näkee. "Kun muutos saadaan päätökseen, voimme olla monikanavaisen sisällön johtava tuottaja, jolla on maailmanluokan valikoima brändejä ja kanavia. Voimme olla myös paikallisen asiakastuntemuksen edelläkävijä, joka tuntee tarkasti kuluttajien, oppilaiden, opettajien ja mainostajien tarpeet, toiveet ja kiinnostuksen kohteet. Tarjoamme tulevaisuudessakin tietoa ja inspiraatiota, ja innovaatiokykyämme ihaillaan. Tätä kaikkea Get the World tarkoittaa", Kaukonen sanoo.

Harri-Pekka Kaukonen

"Olen ylpeä siitä, miten sanomalaiset ottivat muutoksen vastaan"



MAAILMAMME MUUTTUU
Paikannukseen perustuva
teknologia: voiko big data luoda
parempia kokemuksia?

Markkina- johtaja Hollannissa

Sanoma Media Netherlands tavoittelee määrätietoisesti kasvua ja innovaatioita. "Tavoitteenamme on hyödyntää täysipainoisesti 17 printtibrändimme monikanavaiset mahdollisuudet, tehdä kansainvälistä yhteistyötä digitaalisissa innovaatioissa, luoda uusia ratkaisuja mainostajille ja hyödyntää entistä tehokkaammin lehtien, digitaalisten tuotteiden ja television väliset synergiat", sanoo toimitusjohtaja Peter de Mönnink.



Peter de Mönnink

—
"Meillä on noin
kaksi miljoonaa
tilaajaa, erittäin
laaja verkosto
ja lahjakkaita
työntekijöitä"

Ennen Sanoman palvelukseen siirtymistään de Mönnink työskenteli 25 vuotta Reed Elsevier -yhtiössä. Hänellä on selkeä näkemys media-alan muutoksesta. "Kuluttajien käytös määrää mediateollisuuden muutoksen nopeuden ja suunnan. Kuluttajat haluavat laadukasta monikanavaista sisältöä, ja he haluavat osallistua sen luomiseen. Meidän on vastattava kuluttajien odotuksiin keskittämällä investointejaamme, tehostamalla työskentelyämme ja tekemällä yhteistyötä olennainen osa toimintatapaamme."

Siksi Sanoma päätti virtaviivaistaa aikakauslehtien valikoimaansa Hollannissa ja keskittyä 17 brändiin. Osana uudistusta Sanoma arvioi strategisesti 32 muuta brändiä, ja useita lehtiä on siirretty Head Office NL -tytäryhtiölle, joka on erikoistunut sisältömarkkinointiin asiakasmedioiden välityksellä. Suurin osa muista brändeistä myydään, ja joitakin yhdistettäneen muihin Sanoman lehtiin.

Uudistus viedään päätökseen vuoden 2014 loppuun mennessä. ”Painopiste siirtyy painettujen lehtien tuotoista brändien kasvuun. Keskitymme 17 brändiin, joilla on parhaat mahdollisuudet monikanavaisen kasvuun digitaalisen sisällön, verkkokauppojen, tapahtumien ja muiden tuotelaajennusten myötä”, de Mönnink sanoo.

Johtava mediatyhtiö

Sanoma Media Netherlands on Hollannin johtava mediatyhtiö ja aikoo olla sitä myös tulevaisuudessa. Yhtiöllä on yli sata brändiä: aikakauslehtiä, tapahtumia, verkkosivustoja, sovelluksia, verkkokauppoja ja televisiokanavia. Viime vuonna yhtiö panosti vahvasti digitaaliseen muutokseen. Se investoi esimerkiksi erittäin suosittuun Lindanieuws.nl-sivustoonsa ja uusiin mainonnan liiketoimintamalleihin. Lisäksi SBS alkoi kehittää yhdessä muiden hollantilaisten televisioyhtiöiden kanssa videopalvelua. Sanoma omistaa SBS-yhtiöstä 66 %.

Välit SBS:n vähemmistöosakkaaseen Talpaan kiristyivät viime vuonna, mutta de Mönnink uskoo, että erimielisyydet saadaan ratkaistua. ”Talpa on maailmanlaajuisesti arvostettu yhtiö, jonka kanssa meillä on vahva kumppanuus. Menestyksellä lanseeraamamme tositelevisio-ohjelma Utopia on hyvä esimerkki siitä, mitä saadaan aikaan, kun Talpan luovuus yhdistetään meidän kykyymme luoda näkyvyyttä verkostomme ja monimediallisten ratkaisujemme avulla”, de Mönnink sanoo.

”Painopiste siirtyy painettujen lehtien tuotoista brändien kasvuun”

”Jatkamme yhteistyötä Talpan kanssa investoinneissa ja sisällön luomisessa. Tuloksena on hienoja ohjelmia ja mainostajille tarkoitettuja markkinointiratkaisuja.”

Uusia ratkaisuja mainostajille

Utopian monikanavainen menestys on osoitus mainonnan uusista mahdollisuuksista. ”Olemme siirtymässä mainostilan myynnistä asiakkaidemme liiketoimintamalleihin sopivien ratkaisujen luomiseen. Näissä ratkaisuissa brändätyt sisältö yhdistyy verkostoomme, äärimmäisen tarkkaan analytiikkaamme ja johtavaan teknologiaamme.” Sanoman monipuoliseen valikoimaan kuuluvat jo esimerkiksi mainonnan automaattinen ADAPT-työkalu ja Leef.nl-terveystuotekauppa sekä Kieskeurig.nl-vertailusivuston ja Fashionchick.nl-vaatekaupan kaltaiset alustat.

Digitaalinen muutos on keskeistä kuluttajien ja mainostajien mielenkiinnon saamiseksi. Sanoma päätti nopeuttaa muutosta perustamalla erillisen Sanoma Digital -liiketoimintayksikön (s. 22). ”Sanoma on mobiiliilikeenteen ja mobiiliratkaisujen kaupallistamisen johtava yhtiö. Olemme menestyneet erinomaisesti myös eri mobiiliilikeitoimintamallien hallinnassa. Resursseja keskittämällä voimme nopeuttaa kehitystä, tehostaa toimintaamme ja hyödyntää paikallisia ratkaisuja kansainvälisesti”, de Mönnink sanoo.

Vahvuutemme

De Mönnink uskoo, että Sanomalla on hyödyntämättömiä kasvumahdollisuuksia. ”Meillä on noin kaksi miljoonaa tilaajaa, erittäin laaja verkosto ja paljon lahjakkaita työntekijöitä. Heillä on kyky tavoittaa ihmisiä, vaikuttaa näiden elämään ja rakentaa kestäviä suhteita. Lisäksi he hallitsevat kaupallistamisen ja osaavat luoda yleisöjä mainostajille. Nyt panostamme vahvasti uuteen osamiseen, kuten suurten tietomassojen hallintaan ja kuluttaja-analytiikkaan. Haluamme luoda kasvua uusilla ja innovatiivisilla monimediaratkaisuilla, jotka tuottavat arvoa asiakkaille”, de Mönnink sanoo.

Peter de Mönnink

”Utopian monikanavainen menestys on osoitus mainonnan uusista mahdollisuuksista”

VAHVOJA TULEVAISUUDEN BRÄNDEJÄ

Sanoma uudistaa aikakauslehtien valikoimansa Hollannissa. Yhtiö keskittyy 17 vahvimpaan brändiin, jotka inspiroivat lukijoita yhä digitaalisemmassa ja monikanavaisemmassa maailmassa. Muun muassa Flow, Libelle, Margriet, AutoWeek, Donald Duck ja VT Wonen antavat Sanomalle mahdollisuuden ylläpitää vahvaa suhdetta uskollisiin lukijoihin vanhoilla ja uusilla tavoilla. Brändit on jaettu viiteen ryhmään: naiset, lapset ja nuoret, vanhemmuus, sisustus ja autot.

Sanoma on parhaillaan ottamassa käyttöön uutta strategiaa ja toimintamallia näissä ryhmissä. Tavoitteena on varmistaa vahvojen brändien menestys ja kiinnostavuus myös perusteellisesti muuttuvassa mediaympäristössä. Monet Sanoman brändeistä ovat olleet olennainen osa hollantilaista yhteiskuntaa vuosien tai jopa vuosikymmenien ajan. Esimerkiksi Libelle täyttää tänä vuonna 80 vuotta, ja Sanoma haluaa varmistaa, että lehti inspiroi laajaa lukijakuntaa myös tulevaisuudessa painettuna ja digitaalisesti sekä tapahtumien ja muiden tuotelaajennusten kautta.



Flow vahvistuu

Flow on harvinaisuus: aikakauslehti, jonka levikki kasvaa supistuvilla markkinoilla. Lehden kuuden työntekijän tiimi kehittää uusia tapoja laajentaa lehteä painettuna, verkossa ja kansainvälisillä markkinoilla.

Flow ilmestyy jo neljänä painoksena 20 maassa. Vuoden 2014 alusta alkaen Flow laajentaa levikkiään Yhdysvalloissa yhteistyössä Barnes & Noble -kirjakaupan kanssa. Levikin odotetaan kasvavan myös Kanadassa ja Australiassa. Lisäksi Flow teki lisenssisopimuksen Gruner + Jahr -kustantamon kanssa Saksassa, jossa lehden levikki on 110 000. ”Toivelistallamme on muitakin maita”, sanoo brändijohtaja Joyce Nieuwenhuijs. ”Eräs japanilainen kustantaja haluaa tuottaa kirjaisen Flow-lehden tekemisestä otsikolla Flow Makes Us Happy. Se on hieno tapa tehdä lehteä tunnetuksi Japanissa.”

Flow on ensisijaisesti printtibrändi mutta myös vahva digitaalinen toimija, jolla on suosittu sovellus ja uskollinen lukijakunta digimaailmassa. Lisäksi se on yhä vahvemmin läsnä sosiaalisessa mediassa. ”Tällä hetkellä teemme kovasti töitä maailmanlaajuisen World of Flow -alustan kehittämiseksi. Verkkokaupassa saatavuus on tärkeää kansainvälistä myyntiä tavoiteltaessa”, sanoo Nieuwenhuijs. ”Flow-lehden painettu versio ja verkkoversio täydentävät toisiaan. Verkkoversio on erinomainen tapa olla yhteydessä luoviin ihmisiin eri puolilla maailmaa”, lisää luova johtaja Astrid van der Hulst.

Sanoman aikakauslehdet tavoittavat **75 %** hollantilaisnaisista

650 000 eri kävijää ensimmäisellä viikolla SBS6.nl/utopia-sivustolla

Utopian ensimmäisellä jaksolla **1,5 miljoonaa** katsojaa

Utopia yhdistää digimaailman televisioon



Utopia on hollantilaisen SBS6-kanavan tositelevisio-ohjelma, jossa tutkitaan mahdollisuutta luoda nykyistä toimivampia ja tasapainoisempia yhteisöjä. Se myös yhdistää digimaailman perinteiseen televisioon.

Ohjelmassa seurataan ryhmää, joka perustaa pienyhteisön. Heillä on käytössään vain maata, kaksi lehmää, viisitoista kanaa ja jonkin verran rahaa. Lähtökohta voi kuulostaa vaatimattomalta, mutta tammikuussa 2014 alkanut ohjelma vaati paljon valmistelua. Ohjelma jatkuu ainakin vuoden. Päivittäisen 30 minuutin televisiolähteyksen ja jatkuvan suoran verkkolähteyksen tuottamiseen tarvitaan 102 kameraa ja kaksi 360 asteen kameraa. Talpa loi ohjelmaa varten aivan uuden infrastruktuurin ja ainutlaatuisen sisällönhallintajärjestelmän.

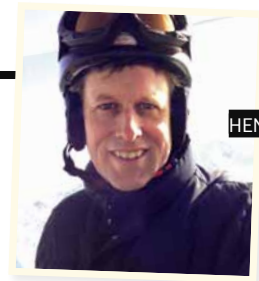
Myös uusi tulomalli oli kehitettävä. ”Houkuttelimme verkkokatsojia jakamalla ilmaisia Utopia-passeja, joilla ohjelmaa voi katsoa ensimmäisen kuukauden ajan ilmaiseksi verkossa ja sovelluksessa. Sen jälkeen katselusta peritään kuukausimaksu. Lisäksi loimme mainostuloja hyödyntämällä merkittävää verkkoliikennettä”, sanoo digitaalisen liiketoiminnan johtaja David Vink SBS Broadcastingista.

Utopia-verkkosivustolla on päivittäin 100 000 yksittäistä kävijää. Sovelluksessa on 30 000 yksittäistä kävijää ja televisiolähteyksillä peräti 1,1 miljoonaa katsojaa päivässä. ”Television maailmassa on vierastettu verkkovideoita, ja digimaailmassa televisiota on pidetty vanhanaikaisena”, Vink sanoo. ”Utopia osoittaa, että televisio ja digimaailma voivat tukea ja vahvistaa toisiaan. Yhdessä ne voivat saavuttaa suuria katsojalukuja ja saada merkittäviä tuloja sekä kuluttajilta että mainostajilta.”



Dynamic Content: sisältö on tärkein

Vuonna 2013 lanseerattu Dynamic Content -alusta hyödyntää Sanoma Media Netherlandsin valtavaa sisältötietokantaa. Tässä teknisesti edistyksellisessä alustassa on kaikki Sanoman sisältö. Kaupallisten mahdollisuuksien lisäksi se antaa valtavasti mahdollisuuksia luovaan työhön.



HENK SCHEENSTRA

vain aikakauslehtiin ja tarjosimme digitaalisesti sen kopiota. Nykyisin tarjoamme eri laitteita käyttäville kohderyhmillemme ihan uutta sisältöä."

Sanoman haasteena on kehittää kiinnostavia konsepteja, jotka yhdistävät olemassa olevan sisällön vuorovaikutukseen ja videokuvaan. "Dynamic Content -alusta on hyödyllinen työkalu sisällön julkaisuun ja jakeluun tavalla, joka vastaa kuluttajien muuttuviin tarpeisiin." Sanoma luo tuloja toteuttamalla strategiaa, jossa kuluttajat maksavat sisällöstä. "Käyttäjät ovat yhä valmiimpia maksamaan digitaalisesta sisällöstä", Scheenstra sanoo.

Dynamic Content -alustan avulla kuluttajille voidaan tarjota myös täysin yksilöityjä tarinoita. "Voimme luoda entistä enemmän arvoa mainostajille: he tietävät tarkasti, keitä ja missä heidän asiakkaansa ovat. Sisältö on todellakin tärkein, kuten sanotaan."

Tällä hetkellä alustaa käyttävät pääasiassa Sanoman aikakauslehdet ja toimitukset sekä Vrouwonline.nl-sivuston kaltaiset viihdebrändit. Lisäksi se auttaa kaupallisia toimintoja ja myyntiasastoja kehittämään innovatiivisia tuotteita mainostajille.

"Aiemmin mainostajat laitoivat ilmoituksen lehteen tai verkkosivustolle. Nyt brändeillä on huomattavasti enemmän mahdollisuuksia maksetussa, omassa ja ansaitussa mediassa", sanoo Sanoma

Media Netherlandsin sisällöistä vastaava johtaja Henk Scheenstra. "Dynamic Content -alustan avulla voimme luoda räätälöityjä digitaalisia alustoja ja kampanjoita."

Nykyisin 90 % vuorovaikutuksesta median kanssa tapahtuu erilaisten laitteiden näytöillä. Kustantajien on kehitettävä uusia konsepteja viihdyttääkseen yleisöjään menestyksekkäästi. Kuvat ja videot ovat tarinoissa yhtä olennaisia kuin sanat. "Aiemmin teimme sisältöä



1 084 032
kuvaa
tietokannassa

Sanoman printti- ja
verkkobrändit tavoittavat
93 % hollantilaisnaisista

6
tapahtumaa

3
televisiokanavaa:
SBS6, Net5 & Veronica

Suomi



MAAILMAMME MUUTTUU
Kuudes aisti -teknologia:
miten se vaikuttaa
vuorovaikutukseemme
ympäröivän maailman kanssa?

Entistä nopeampaa kasvua Suomessa

Sanoma Media Finland tehosti ydintoimintojaan vuonna 2013. Lisäksi yhtiö loi taloudellisia edellytyksiä kasvulle ja kehitti liiketoimintamahdollisuuksia. ”Viime vuonna luomamme vakaa perusta auttaa meitä löytämään kasvumahdollisuuksia ja vahvistamaan asemaamme maan johtavana monikanavaisena mediayhtiönä”, sanoo toimitusjohtaja Pekka Soini.

”Viime vuoden kova työ loi Sanomalle vahvan perustan”

Sanoma News, Sanoma Magazines Finland ja Nelonen Media yhdistettiin Sanoma Media Finlandiksi yhteiseksi yhtiöksi ja liiketoimintayksiköksi vuoden 2014 alussa. ”Uusi toimintamalli lisää yhteistyötä, asiakaskeisyyttä ja kustannustehokkuutta”, sanoo toimitusjohtajaksi valittu Soini. Sanoman Suomen-mediatoiminnoissa tehtiin useita uudelleenjärjestelyjä vuonna 2013. Lisäksi lehtiä myytiin tai lopetettiin ja sisäisiä prosesseja tehostettiin. Kokopäiväisen henkilöstön laskennallinen määrä pieneni noin 10 %, mikä siirsi painopistettä ja vapautti resursseja ydintoimintoihin.

Digitalisaatio on keskeistä

Digitalisaatio on keskeistä tulevaisuuden menestykselle myös Suomessa. Tärkeimpiä aikakauslehtiä monikanavaistetaan, perinteisen television rinnalle kehitetään vahvoja videopalveluja ja sanomalehdissä sovelletaan jo digipainotteista monikanavaista toimintatapaa. ”Helsingin Sanomat alkoi ilmestyä tabloidi-koossa, ja koko tuoteperhe uudistettiin. Lisäksi otimme käyttöön digitaalisen sisällön maksumuurin. Digitaalisilla palveluilla oli vuoden lopussa 160 000 tilaajaa, mikä kumosi paperilehden tilausmäärien laskun

”Meidän on luotava ratkaisuja, jotka todella vastaavat mainostajien tarpeisiin”



Pekka Soini

vaikutuksen. Suurin osa digitilauksista on yhdistelmätilauksia, joihin kuuluu myös paperilehti.”

900 000 katsojaa viikossa

Vuonna 2013 Sanoma osti oikeudet jääkiekon SM-liigan lähetyksiin ja vahvisti perinteisen television tarjontansa maksullisella Ruutu+-videopalvelulla. ”Jääkiekko on Suomen suosituin urheilulaji. Ruutu-palvelussa ottelut näytetään teräväpiirtolähetyksinä. Videopalvelut ovat osoittautuneet suosituiksi Suomessa. Ilmaisella Ruutu-palvelulla on noin 900 000 katsojaa viikossa.”

Sanoma jatkoi tärkeimpien brändiensä monikanavaistamista säilyttääkseen johtavan asemansa tavoittavuudessa ja merkittävyudessa. Esimerkiksi Aku Ankan uuteen digitaaliseen palveluun myytiin 13 500 tilausta puolessa vuodessa. Palvelussa on yli 100 000 sivua sarjakuvia 60 vuoden ajalta.

Alansa johtaja

Soini uskoo, että viime vuoden kova työ loi Sanomalle vahvan perustan. ”Jatkamme muutosta vuonna 2014. Olemme jo maan johtava mediayhtiö, mutta haluamme olla tiennäyttäjää myös digitaalisessa kehityksessä ja uusien

tulovirtojen luomisessa. Siksi meidän on uudistettava painettuja tuotteitamme, parannettava tuotevalikoiman suunnittelua ja kehitettävä toimintamalliamme edelleen.”

Sanoma aikoo myös nopeuttaa monimediatuotteiden lanseerausta ja tarjota entistä yksilöllisempiä vaihtoehtoja kuluttajille esimerkiksi yhdistämällä perinteisiä televisiotoimintoja videopalveluihin ja yhdistelmällä eri lähteiden sisältöä. Tätä kehitystä tuetaan kuluttaja-analytiikalla, jotta Sanoma voi luoda selkeitä käyttäjäprofiliita ja vastata entistä paremmin kuluttajien tarpeisiin ja käyttäytymiseen.

Myös mainostajat hyötyvät uudesta toimintatavasta. ”Tavoitamme päivittäin lähes kaikki suomalaiset. Testaamme uusia mainostamisen malleja muidaksemme vaikutuksemme yleisöön. Pelkän mainostilan tai ilmoitusten myymisen sijasta meidän on luotava ratkaisuja, jotka todella vastaavat mainostajien tarpeisiin. Lehtiä, televisiota ja verkkopalveluja yhdistelevät monimediaratkaisut tuovat erittäin tehokkaasti näkyvyyttä ja parantavat kattavuutta”, Soini sanoo.

Pekka Soini

MOBIILI NÄYTTÄÄ TIETÄ

Mobiili oli avainsana monessa Sanoma Media Finlandin menestystarinassa vuonna 2013. Vuoden viimeisten kuukausien aikana ylittyi merkittävä raja: yli 50 % Sanoman verkkopalvelujen sivunäytöistä tuli mobiililaitteilta. Sen jälkeen mobiili on johtanut kehitystä, ja suunta on selvä.

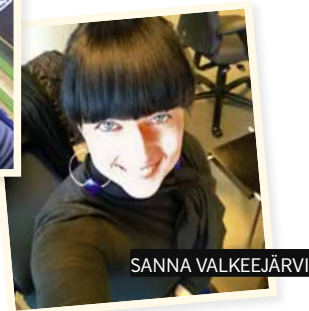
Mobiilipalvelujen kasvu oli vakuuttavaa: mobiilimainonta kasvoi viime vuonna noin 180 %, mobiilikävijöiden määrä yli 100 % ja sivunäytöt lähes 150 %.

Suomen suurin uutispalvelu Ilta-Sanomat on toiminut tiennäyttäjänä. Se on ottanut käyttöön aidosti mobiilipainotteisen strategian, ja sen mobiilipalvelu tavoitti viime vuoden lopussa 1,6 miljoonaa suomalaista viikoittain.

Mobiilipalvelut kiinnostavat myös muita kuin uutisten suurkuluttajia. Vauva.fi on Suomen johtava aikakauslehden verkkobrändi. Kun vauvojen ja pienten lasten vanhemmille suunnattu Vauva.fi lanseerasi mobiiliversion keskustelupalstastaan, rikkoutui 130 000 kävijän raja jo ensimmäisen viikon aikana.



TIMO RINNE



SANNA VALKEAJÄRVI

Ilta-Sanomat: mobiili menestyjä

Ilta-Sanomat onnistui vuonna 2013 erinomaisesti sekä tavoitavuuden että mainosmyynnin kasvattamisessa. Kasvu tuli etenkin mobiilipalveluissa. "Olemme menestyneet, koska otimme digitalisoinnin vakavasti jo varhaisessa vaiheessa. Näimme sen kasvumahdollisuutena ja panostimme sisältöön ja käyttäjäkokemukseen eri mobiililaitteilla. Työmme tuottaa nyt tulosta", sanoo Ilta-Sanomien verkkopalveluista vastaava Timo Rinne.

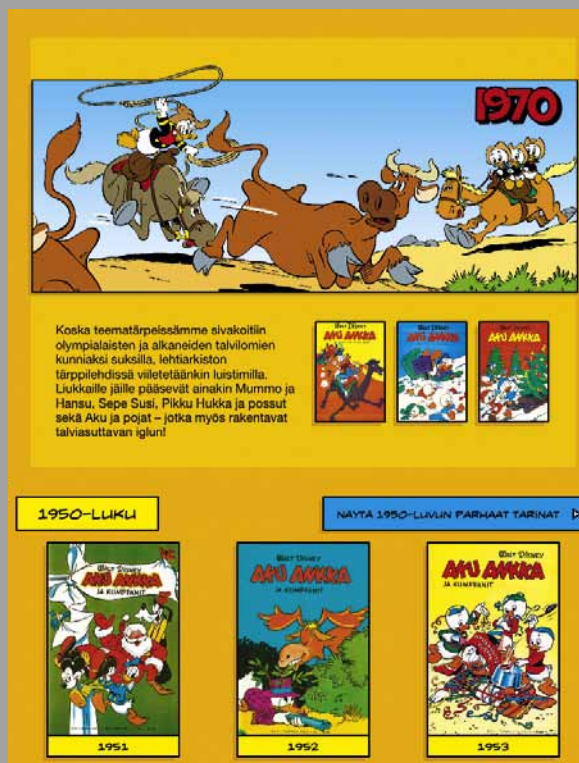
"Mobiilimainonnan markkinat olivat vielä pari vuotta sitten lähes olemattomat. Moni ei uskonut, että siitä tulisi kaupallisesti merkittävä alue. Päätimme näyttää epäilijöille ja panostimme mobiilipalvelujen käyttäjäkokemukseen. Tiesimme, että käyttäjät toivoivat meidän kehittävän mobiilipalvelua joka tapauksessa", sanoo Ilta-Sanomien digitaalisten palvelujen tuoteryhmäpäällikkö Sanna Valkeajärvi. "Olemme kehittäneet mainostuotteitamme ja tehneet tiivistä yhteistyötä kaupallisten tiimien, tuotekehityksen ja toimituksen kanssa luodaksemme uusia ja entistä parempia tapoja vastata mainostajien tarpeisiin."

Myös ISTV-palveluun panostaminen on kannattanut. Ilta-Sanomien nettitelevisio lanseerattiin viisi vuotta sitten. Nyt se tuottaa itse suurimman osan ohjelmistaan, joilla on satojatuhansia katsojia. "Haluamme nousta myös netti-television markkinajohtajaksi", Rinne sanoo.

SINIKKA ALANNE
(& AKU ANKKA)

Digitaalinen Aku Ankka

Elokuussa 2013 lanseerattu Aku Ankka Lataamo on maailman suurin digitaalinen Aku Ankka -sarjakuvapalvelu. Palvelussa on yli 100 000 sivua Aku Ankka -tarinoita yli 60 vuoden ajalta: lehti alkoi ilmestyä Suomessa vuonna 1951. "Meillä oli kaksi tavoitetta", kertoo Sanoma Media Finlandin Kids Media -liiketoimintayksikön kaupallinen johtaja Sinikka Alanne. "Halusimme luoda ylivertaisen digitaalisen Aku Ankka -kokemuksen. Lisäksi halusimme kasvattaa digitaalisia tulojamme ja tuoda Aku Ankan viikoittaisen valikoiman pääkohderyhmällemme eli 7-12-vuotiaille lapsille." Aku Ankka Lataamon liiketoimintamalli perustuu tilauksiin, eikä palvelun menestys ole heikentänyt painetun lehden suosiota. "Lataamoon myytiin 13 500 tilausta puolessa vuodessa", Alanne sanoo.



Yli **100 000** sivua
sarjakuvia 60 vuodelta
digitaalisessa Aku Ankka Lataamo
-palvelussa

Ilta-Sanomien
digitaalinen myynti kasvoi
40 %

160 000
digitaalista Helsingin
Sanomien tilausta

Uudistus tuplasi Radio Suomipopin kuuntelijaosuuden



KARI LAAKSO

Nelonen Media uudisti Radio Suomipop -kanavan perusteellisten tutkimusten ja huolellisen suunnittelun jälkeen tammikuussa 2013. Kanava sai uusia ohjelmia ja uuden ilmeen. Lisäksi sen brändiä ja musiikkivalikoimaa päivitettiin. Markkinointi keskittyi kanavan uuteen aamuohjelmaan, johon palkattiin myös kilpailevien kanavien parhaita kykyjä.

Kanavan sisällön ja ilmeen uudistamisen tavoitteena oli saavuttaa kaupallisesti houkuttelevin kohderyhmä: 25-44-vuotiaat naiset. "Radio Suomipopista pidettiin, koska se soitti pääasiassa suomalaista musiikkia. Kanava kuulosti kuitenkin vanhanaikaiselta ja oli menettämässä kuulijoita", kertoo Nelonen Median radiojohtaja Kari Laakso. "Mielestämme kanava kaipasi perusteellista uudistamista ja aggressiivisempaa markkinointia."

Ratkaisu osoittautui toimivaksi. Joulukuussa 2012 Radio Suomipop tavoitti 755 000 kuulijaa viikossa. Vuotta myöhemmin sen viikkotavoitavuus oli yli miljoona kuulijaa. Kanavan markkinaosuus nousi 8,2 prosentista 17,2 prosenttiin ja kuulijaosuus yli kaksinkertaistui vuodessa. Nyt Radio Suomipop on markkinaosuudeltaan Suomen suurin ja tavoitavuudeltaan toiseksi suurin kaupallinen radiokanava. Sen myynti kasvoi 40 prosenttia vuonna 2013.

"Odotamme sekä myynnin että tavoitavuuden kasvun jatkuvan", Laakso sanoo. "Videopalvelu on yksi merkittävimmistä myynnin kasvualueistamme, ja tuotamme nyt enemmän videomateriaalia kuin



"Videot ovat yksi merkittävimmistä myynnin kasvu-alueistamme"

koskaan aiemmin. Radio Nova on ollut Suomen suurin kaupallinen radiokanava vuodesta 1997 alkaen. Radio Suomipop tekee historiaa, kun se ohittaa Radio Novan tavoitavuudessa."

Monikana- vainen lehti

Kesäkuussa 2013 Sanoma Media Finland lanseerasi Me Naiset Joka Päivä -kokonaisuuden. Monikanavaiseen lehtitilaukseen kuuluu viikoittain ilmestyvä printti-lehti, iPad-julkaisu ja mobiililehti sekä vain tilaajille tarkoitettua verkkosisältöä.

"Halusimme tarjota printtilehtemme tilaajille laadukasta sisältöä ajasta, paikasta ja laitteesta riippumatta, verkossa ja sen ulkopuolella. Tavoitteenamme on muuttaa printtilehden tilaukset monikanavaisiksi tilauksiksi ja kasvattaa tuloja asiakkaita sitouttamalla", sanoo päätoimittaja Johanna Lahti. "Uudistus on otettu lupaavasti vastaan, ja otamme saman konseptin käyttöön myös muissa lehdissä. Seuraavaksi on vuorossa Meidän Perhe -lehti."

Radio Suomipopista tuli
Suomen **johtava**
kaupallinen radiokanava

680 milj. euroa:
Sanoma Media
Finlandin liikevaihto

Sanoma Media Finlandin
suurin aikakauslehtibrändi ET
täytti **40 vuotta**

SM-liiga ja Ruutu+

Nelonen Media alkoi kasvattaa maksutelevisiopalvelujen myyntiään ja kanavavalikoimaansa vuonna 2010. Nyt yhtiö luo kasvua sekä perinteisessä maksutelevisiossa että videopalveluissa ja kehittää maksetun sisällön tuotevalikoimaansa kokonaisvaltaisesti. Nelonen Median vuonna 2013 menestyksekkäästi lanseeraama Ruutu+ on videopalvelu, joka tarjoaa viihdettä ja huippu-urheilua.

"Välitämme kaikki jääkiekon SM-liigan ottelut kuluttajille teräväpiirtolähetyksinä uudistetulla Ruutu-alustallamme", kertoo Nelonen Median verkkotoimintoista vastaava Kai Taka-aho. "Katsojat voivat seurata samanaikaisesti jopa seitsemää suorana lähetettävää jääkiekko-ottelua tietokoneella, mobiililaitteella tai tietokoneeseen kytketystä televisiosta. Palvelun kuukausimaksu antaa rajoittamattoman katselu-oikeuden. Urheilussa valikoimaamme kuuluvat esimerkiksi NFL, NBA, WRC ja MotoGP. Lisäksi tarjoamme monipuolisesti viihdettä, kuten huippusarjoja ja lastenohjelmia."

Ruutu+ lanseerattiin syyskuussa 2013. Sitä ennen Nelonen Media vahvisti digitaalista myyntiä, asiakassuhteita ja tuotekehitystä hankkimalla uutta osaamista. "Seitsenhenkisen tiimimme tavoitteena on kasvattaa digitaalisen kuluttajamedian tuloja sekä johtaa television muutosta ja digitaalisten videotuotteiden innovointia", sanoo Nelonen Median kuluttajaliiketoiminnasta vastaava Lassi Tasajärvi. "Olemme innoissamme myös synergioista, joita Sanoma Media Finlandin kuluttajatuotteiden valikoima ja mediat luovat esimerkiksi digitaalisissa yhdistelmätuotteissa ja ristiinmyynnissä."

Tasajärvi on tyytyväinen tuloksiin: Nelonen Media saavutti tavoitteensa sekä myynnin että tilaajamäärien



"Vahvistimme teknistä ja kaupallista tiimiämme"



osalta. "Suurin saavutuksemme oli teknisten ja kaupallisten tiimiemme vahvistaminen lahjakkailla ja kunnianhimoisilla asiantuntijoilla. Heidän tehtävänä oli rakentaa maksullisten videopalvelujen alusta ja liiketoiminta alusta alkaen vain muutamassa kuukaudessa. He onnistuivat, ja nyt kasvatamme osuuttamme maksutelevisiomarkkinoista. Tavoitteemme on nousta videopalvelujen markkinajohtajaksi Suomessa."

Palkitulla Arman ja viimeinen ristiretki -ohjelmalla
638 000 videokäynnistystä Ruutu-palvelussa

The Voice of Finland -ohjelmalla **57 000** seuraajaa Facebookissa

Verkkovideomainonta kasvoi **30 %**

Digital



MAAILMAMME MUUTTUU
Mobiilimaksaminen:
tarvitaanko tulevaisuudessa
käteistä?

Sanoma Digital: kasvua ja innovointia

Sanoma Digitalin tavoitteena on kasvattaa ja kehittää yhtiön puhtaasti digitaalisia kuluttajamedioita esimerkiksi myyntimahdollisuuksien luomiseen perustuvien digitaalisten palvelujen, kauppapaikkojen ja digitaalisen sisällön osalta. Uuden liiketoimintayksikön vt. toimitusjohtajana 1.3.2014 asti toiminut John Martin kertoo vuoden 2013 saavutuksista ja tavoitteista vuodelle 2014.

Viime vuosina Sanoma on noussut merkittäväksi digitaalisen median toimijaksi. Se on täydentänyt olemassa olevia brändejään digitaalisilla palveluilla ja luonut uusia digitaalisia kuluttajamedioita. Sanoma Digital perustettiin vuoden 2013 viimeisellä neljänneksellä. Yksikön tarkoituksena on vauhdittaa puhtaasti digitaalisten kuluttajamedioiden kasvua ja innovatiivista kehitystä paikallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla sekä tukea yhtiön liiketoiminnan digitaalista muutosta Suomessa ja Hollannissa. Sanoma Media Finland ja Sanoma Media Netherlands vastaavat edelleen lehtien digitaalisista laajennuksista, ja Sanoma Learning sähköisestä oppimisesta.

Sanoma Digitalia käynnistämässä oli John Martin, josta tuli Sanoma Learning -liiketoimintayksikön toimitusjohtaja maaliskuun 2014 alussa. "Sanoma Digitalissa voimme keskittyä kasvattamaan ja innovoimaan kuluttajille suunnattuja digitaalisia palveluja. Osa kasvusta perustuu tiiviiseen yhteistyöhön Sanoma Media Finlandin ja Sanoma Media Netherlandsin kanssa. Täydennämme myyntimahdollisuuksien luomiseen ja digitaaliseen sisältöön perustuvia liiketoimintojamme uusilla palvelukokonaisuuksilla, mobiilimedioilla, videopalveluilla ja muilla palveluilla. Luomme kasvua myös ottamalla käyttöön Suomessa ja Hollannissa kehitettyjä



John Martin

menestyksekkäitä konsepteja uusilla markkinoilla", Martin sanoo.

Vahva asema verkossa

Sanoman digitaaliset mediat tekivät vahvan tuloksen vuonna 2013. "Työpaikkailmoittelun markkinajohtajuutemme vahvistui Suomessa, ja nousimme jälleen asuntoilmoittelun markkinajohtajaksi kävijämäärissä. Lisäksi lanseerasimme menestyksekkäästi MSO.fi-verkkokauppa-keskuksen, jossa on mukana jo yli 150 kauppiasta." Hollannissa NU.nl-uutispalvelu vahvisti johtavaa asemaansa. "Vuonna 2013 NU.nl-palvelussa oli yli 10 miljardia sivunäyttöä, ja NU-sovelluksia on ladattu yli viisi miljoonaa kertaa. Mobiililaitteiden osuus sivunäytöistä on jo yli 75 %." Zie.nl-videopalvelu kasvoi noin 40 %, ja videokatselukertoja oli yhteensä 152 miljoonaa.

Sanoma teki vahvan tuloksen myös myyntimahdollisuuksien luomisessa. Yhtiön äskettäin hankkiman Fashionchick-palvelun myynti kaksinkertaistui muun muassa kansainvälisen laajentumisen seurauksena. Yksilöllisten hakutulosten lanseeraus Startpagina.nl-palvelussa on ollut yksi Sanoman vakiintuneiden digitaalisten brändien onnistuneimmista ja nopeimmin kasvavista innovaatioista viime vuosina. Myös automaattisen mainosmyynnin kasvu Sanoman verkostossa

"Luomme kasvua ottamalla käyttöön menestyksekkäitä konsepteja uusilla markkinoilla"

jatkuu: myynti lisääntyi lähes 25 % vuonna 2013.

"Lanseerasimme Hollannissa terveys- tuotteiden verkkokaupan Leef.nl ja korujen verkkokaupan Yixx.nl. Otimme alun perin hollantilaisen Kieskeurig-vertilusivuston käyttöön myös Ranskassa ja Puolassa ja jatkoimme Fashionchick-palvelun kansainvälistämistä. Nämä myyntimahdollisuuksia luovat alustat antavat hyvän alun uudelle liiketoiminnalle vuonna 2014 ja tukevat myyntimahdollisuuksia luovien medioidemme kehitystä tulevina vuosina."

Innovointia ja osaamisen kehittämistä

Sanoma Digital aikoo myös vauhdittaa innovointia. Sanoma Ventures sai vuonna 2013 yli 400 ehdotusta aloittelevilta yrityksiltä. Niistä yhdeksän johti lopulta sijoitukseen. Sanoma Ventures investoi muun muassa Ippies.nl-hyötyohjelmaan ja oppimisen vertailusivustoon, Springestiin. "Tulokset Sanoma Venturesin sijoituksista ovat hyviä. Tuemme tällä hetkellä viittätoista aloittelevaa yritystä, jotka työllistävät noin 160 ihmistä. Aiomme tehdä yhtä paljon uusia investointeja tänä vuonna", Martin sanoo.

Vuonna 2013 Sanoma Digital järjesti neljä Innovation Accelerator -ohjelman kierrosta (Content, Commerce, Talent ja NULab), joista kaksi oli kaikille avoimia. Noin 500 sanomalaista perehtyi Accelerator-ohjelmassa ketteriin kehittämismenetelmiin. Neljällä kierroksella luotiin viitisentoista prototyyppiä, joista kymmenelle on myönnetty rahoitusta toimivuuden testaamisen jatkamiseen asiakkaiden keskuudessa.

Täysipainoista tuotekehitystä

Yhtiön sisäisen Innovation Accelerator -ohjelman menestyksen myötä Sanoma Digital käynnisti Innovation Lab -ohjelman Innovation Accelerator -ohjelman ulkopuolella syntyneille ideoille. Ohjelma antaa mahdollisuuden testata myös yhtiön ydinliiketoiminnoissa

syntyneitä ideoita. "Meillä on nyt kattava valikoima konsepteja, prototyypppejä ja aloittelevia yrityksiä. Tavoitteenamme on perustaa viisi yritystä seuraavien 3-5 vuoden kuluessa. Ne voivat tuottaa jopa yli 10 miljoonan euron vuositulot, kun kehitystyö on saatu päätökseen."

Sanoma Digital on myös investoinut merkittävästi datatieteeseen ja sen henkilöstöön. Yksikkö on esimerkiksi palkannut 30 data-asiantuntijaa kehittämään analytiikkaa ja kuluttajatiedon tuntemusta. "Kehitämme valmiuksiamme käsitellä suuria tietomassoja, mutta keskitymme myös yksittäisiin kuluttajamyynnin tapauksiin, verkkomainontaan ja uusiin liiketoimintamalleihin. Odotamme edistyvämmä merkittävästi kuluttajatiedon tuntemuksessa tulevina vuosina."

Uusia mahdollisuuksia

Martin uskoo, että median mobiilikäyttö jatkaa lähivuosina nopeaa kasvuaan laitteiden määrän, sisällön ja verkkopalvelujen lisääntyessä ja laitteiden yhteysominaisuuksien parantuessa.

"Otamme merkittäviä edistysaskeleita kuluttajatiedon hyödyntämisessä"

Myös kohdentaminen on keskeistä. "Uskomme, että kuluttajat ja mainostajat haluavat yhä yksilöllisempiä tuotteita ja palveluja. Niiden myötä mainostajat voivat kohdentaa viestinsä yhä tarkemmin ja saada parempia tuloksia entistä kustannustehokkaammin."

John Martin



Leef.nl

Lokakuussa 2013 lanseerattu Leef.nl kohautti terveystuotteiden verkkokaupan maailmassa. Maaliskuusta asti rajatun joukon käytössä olleen terveyskaupan toteuttamisessa Sanoman kumppanina on Mosadex, suuri hollantilainen tukkuliike, joka toimittaa lääkkeitä yli 700 apteekkiin.

Leef.nl antaa kuluttajille ja potilaille tietoa ja neuvoja sekä auttaa heitä valitsemaan sopivimmat tuotteet. ”Esimerkiksi reumapotilailla puristusote on heikentynyt, joten tavallista paksummat ruokailuvälineet helpottavat syömistä. Emme voi parantaa heidän sairauttaan, mutta voimme parantaa heidän elämänlaatuaan”, kertoo Kris Boon, joka vastaa suoriteperusteisista verkkopalveluista Sanoma Digitalissa.

Leef.nl voi luoda merkittävän liikevaihdon: Hollannin väestö ikääntyy, ja potilailta odotetaan entistä enemmän itsehoitoa. Sivuston tavoitteena on tulla Hollannin terveystuotemarkkinoiden johtavaksi verkkokaupaksi. Tavoite on saavutettavissa, koska Mosadex ei ole mainostaja vaan aito yhteistyökumppani, jonka asiantuntemus täydentää Sanoman osaamista.

”Sanoma vastaa brändin rakentamisesta, sivuston optimoinnista ja markkinoinnista kuluttajille. Mosadex antaa käyttöömme tuotetietokantansa, tuoteryhmä- ja valikoimanhallinnan osaamisensa, apteekkiverkostonsa ja lääketieteen tuntemuksensa. Erikseen emme olisi pystyneet tähän, mutta yhdessä luomme menestyvän sivuston. Uskon, että Sanoma voi luoda uusia mahdollisuuksia soveltamalla samaa toimintatapaa muiden kumppanien kanssa”, Boon sanoo.

Kieskeurig.nl kansainvälistyy

Hollannin johtava vertailusivusto Kieskeurig.nl laajeni Ranskaan ja Puolaan lokakuussa 2013. Sanoma hakee kansainvälistä kasvua strategiansa mukaisesti: tavoitteena on monistaa menestyviä verkkokaupan konsepteja uusille markkinoille. Ranskan ja Puolan sivustoissa on sovellettu uutta alustaa ja mukautuvaa verkkosuunnittelua. ”Olemme luoneet Hollannissa vahvan perustan: meillä on vakaa järjestelmä ja erittäin taitavat ihmiset sekä laaja ja monipuolinen tietämys. Kun yhdistämme ne laadukkaaseen sisältöstrategiaan, onnistumme varmasti tämän vertailu-alustan siirtämisessä uusille markkinoille”, kertoo kansainvälisten vertailusivustojen vetäjä Remko Nugteren.



Startpagina.nl: ihmisläheistä palvelua

Hollantilainen hakukone Startpagina.nl toi ihmisläheisen palvelun takaisin nopeasti digitalisoituvaan maailmaan. ”Vuonna 2013 aloimme tarjota käyttäjäkohtaisia linkkejä”, kertoo Sanoma Media Netherlandsin hakemistopalveluista vastaava Merel Gianotten. Kun käyttäjä etsii esimerkiksi terveyskuvauksesta, emme tarjoa hänelle kymmentä sivua hakutuloksia vaan kattavan ja merkityksellisen katsauksen vakuutusyhtiöistä. Palvelu ylsi 1,5 miljoonan euron liikevaihtoon ensimmäisenä toimintavuotenaan. Startpagina aikoo jatkaa hakukoneen kehittämistä, laajentaa sisältöä, kehittää mobiilisovelluksen ja laajentua muille sivustoille. ”Mainontaan käytetään Hollannin hakukonemarkkinoilla 600 miljoonaa euroa vuodessa. Haluamme osamme mainostuloista.”

Yli **10 000**
terveystuotetta
Leef.nl-verkkokaupassa

Automatisoituun optimointiin
perustuva **digitaalinen** mainos-
myynti kasvoi **25 %**

Verkkokaupan myynnin
kasvu 25 %
Fashionchick-verkkokaupan
myynti **kasvoi 100 %**

SANDER STALLINGA



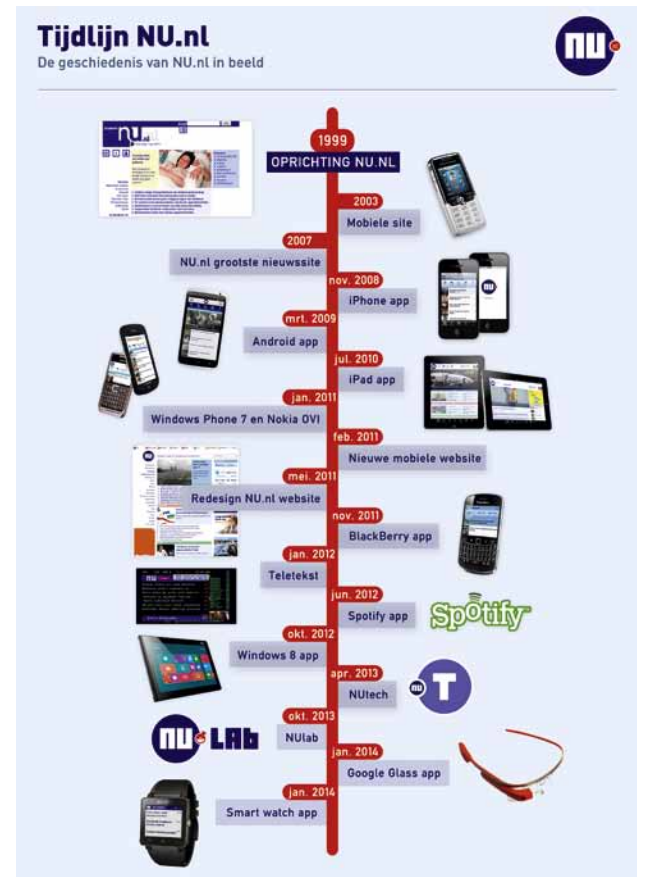
NU.nl

Nopea, läpinäkyvä ja innovatiivinen. Nämä kolme ydinarvoa ovat nostaneet NU.nl-sivuston Hollannin suurimmaksi uutissivustoksi sekä maan vahvimmaksi ja luotettavimmaksi mediabrändiksi. ”Julkaisimme ensimmäisenä iPad-sovelluksen. Olimme myös Hollannin ensimmäinen uutismedia, joka kehitti konsepteja Google Glass -älylaseille. Äskettäin julkistimme älykellosovelluksen”, sanoo digitaalisesta sisällöstä vastaava johtaja Sander Stallinga.

”Nyt keskitymme avoimeen innovointiin, eli uudistamme sivustoa, keräämme uutisia ja kehitämme sovelluksia yhdessä vuosien aikana rakentamamme yhteisön kanssa. Ideoita uutisten tuotantoon, jakeluun ja kokoamiseen saamme myös vuonna 2013 pidetyltä Innovation Accelerator -ohjelman NUlab-kierrokselta.”

NU.nl-sivustolla on 2,7 miljoonaa kävijää päivässä, ja sen Breaking News -palvelulla on 4,2 miljoonaa tilaajaa. Sivustoa käytetään monenlaisilla laitteilla, ja sitä pidetään Hollannin käyttäjystävällisimpänä ja ajantasaisimpana verkkouutislähteenä. Vuonna 2013 iCulture palkitsi NU.nl-sovelluksen vuoden suosituimpana iOS-sovelluksena ja Androidworld valitsi sen vuoden parhaaksi Android-sovellukseksi. Kumpikin palkinto myönnettiin käyttäjien mielipiteiden perusteella.

”Lähitulevaisuudessa haemme kasvua tuomalla NU.nl-sivuston osaksi mahdollisimman monen ihmisen arkea Hollannissa. Näin tavoitamme entistä enemmän käyttäjiä ja lisäämme mainostulojamme”, Stallinga sanoo.



900 miljoonaa
sivunäyttöä kuukaudessa
NU.nl-uutispalvelussa

NU.nl-palvelu voitti
Hollannin
mediabrändien vertailun

Zie.nl: **152 miljoonaa**
videokatselukertaa vuonna
2013, kasvua **40 %**

MIKKO KETOLA



MSO.fi

tuo tuotteet kuluttajille

MSO.fi eli "Mitä saisi olla?" on Sanoman uusi verkkokauppakeskus Suomessa. Se kokoaa eri kauppiaiden valikoimat samalle sivustolle: tarjolla on niin tablet-laitteita ja t-paitoja kuin housuja ja hopeaesineitäkin. Vain yhteen palveluun rekisteröitymällä kuluttaja voi kerätä eri verkkokauppojen tuotteita samaan ostoskoriin ja maksaa ne kerralla. Toimituskuluja ei ole eikä käyttäjiltä peritä odottamattomia palvelumaksuja.

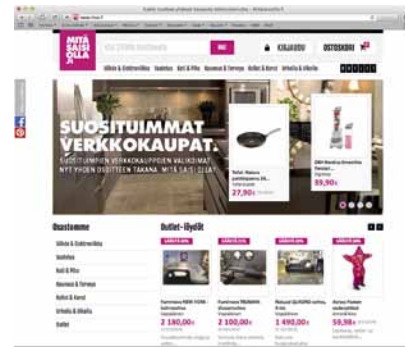
kosivustoihin. "Haluamme mennä asiakkaiden luo. Nyt he voivat lukea uutiset ja pistäytyä verkkokaupassa samalta sivustolta." Näin Sanoman palvelut voivat tavoittaa jopa kolme miljoonaa kuluttajaa viikossa.

MSO aikoo kehittyä Suomen suurimmaksi verkkokaupaksi. Käyttäjäkokeista kehitetään edelleen, jotta sivuston käyttö olisi mahdollisimman nopeaa ja tehokasta. "Alustan hienosäätö on jatkuva prosessi", Ketola sanoo.

"Olemme saaneet hyvää palautetta"

Uusi toimintatapa on ollut menestys. Palvelussa on mukana jo noin 150 kauppiasta ja uusia liittyy joka viikko. Tällä hetkellä verkkokauppakeskuksen valikoimassa on pääasiassa elektroniikkaa, sisustustuotteita ja muotia. "Kauppiat ottivat palvelun vastaan vielä paremmin kuin odotimme", sanoo Sanoma Digital Finlandin sähköisen kaupankäynnin johtaja Mikko Ketola. "Olemme saaneet hyvää palautetta myös kuluttajilta. He pitävät siitä, että kaikki löytyy samasta verkkokaupasta."

MSO on itsenäinen sivusto, mutta se on yhdistetty myös Sanoman muihin verkkopalveluihin, kuten sanomalehtien, aikakauslehtien ja radiokanavien verk-

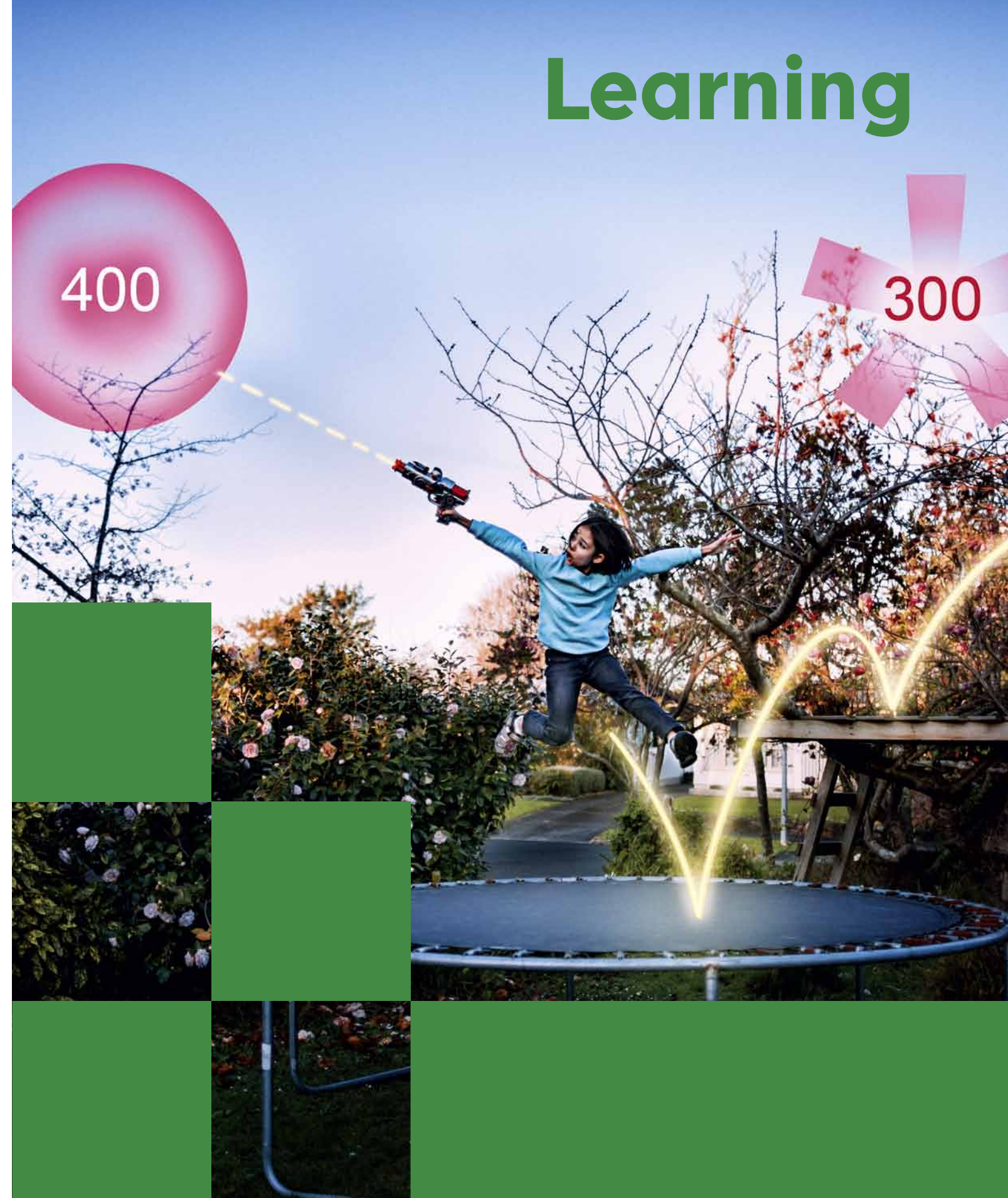


**MITÄ
SAISI
OLLA
.FI**

Oikotie Työpaikat ja Helsingin Sanomat

Toukokuussa 2013 Sanoma Media Finland keskitti työpaikkailmoittelun myynnin ja tuotekehityksen Sanoma Digital Finlandin rekrytointiliiketoiminnan ammattilaisille.

"Asiakkaamme voivat ostaa kattavia printti- ja verkkomainonnan ratkaisuja yhdestä paikasta", sanoo Sanoma Digital Finlandin luokiteltujen ilmoitusten johtaja Riikka Kouhi. Keskittämisen tarkoituksena on kasvattaa Sanoman rekrytointituotteiden myyntiä ja lujittaa yhtiön vahvaa markkina-asemaa. "Tulokset ovat olleet erittäin myönteisiä. Sekä Helsingin Sanomat että Oikotie menestyvät nyt yleistä markkinakehitystä paremmin", Kouhi sanoo.



Learning

MAAILMAMME MUUTTUU
Lisätty todellisuus:
muuttaako se tapamme oppia?

Yli
20 000

tuotetta MSO.fi-verkkokaupassa

50 % kävijöistä
käyttää MSO.fi-palvelua
mobiililaitteella

Yli **130 000** kävijää Vauva.fi-
sivuston uudella keskustelupalstalla
palvelun ensimmäisellä viikolla

Innokas edelläkävijä: Sanoma Learning ja oppimisen tulevaisuus

Sanoma Learningin kunnianhimoisena strategiana on muuntaa ydinliiketoimintansa digitaalisiksi oppimisen ratkaisuiksi, kohdentaa palvelujaan kuluttajille ja kasvaa kehittyvillä markkinoilla. ”Uusi organisaatio, selkeä näkemys teknologisen kehityksen tulevaisuudesta ja panostukset innovointiin nopeuttavat Sanoma Learningin kasvua ja muokkaavat oppimisen tulevaisuutta”, sanovat toimitusjohtaja Jacques Eijkens ja hänen seuraajansa John Martin.

”Kasvoimme neljässä viidestä toimintamaastamme vaikeista olosuhteista huolimatta”



Jacques Eijkens

Yli kahdeksan vuotta Sanoma Learningin toimitusjohtajana työskennellyt Eijkens on ylpeä yksikön viime vuoden tuloksesta. ”Yrittäjähenkilöistämme ja teknologiainvestointiemme ansiosta saavutimme kasvua neljässä viidestä toimintamaastamme vaikeista olosuhteista huolimatta. Esimerkiksi Belgiassa harjoitustehtäviä tarjoava Bingel-verkkopalvelu kasvoi vahvasti ja on nyt laajasti oppilaiden ja opettajien käytössä. Hollannissa yhdistimme kaikki perusopetuksen sovellukset yhdeksi helppokäyttöiseksi oppimisen alustaksi. Noin 60 % kouluista käyttää ratkaisumme, ja tuotot kasvoivat 40 %.”

Sanoma aikoo kasvaa nykyisissä toimintamaissaan, mutta yhtiöllä on myös kunnianhimoinen strategia tutorointiliiketoiminnan kehittämiseksi. ”Vanhemmat ovat valmiita maksamaan etenkin yksilöidystä lisä- ja tukiopestuksesta. Viime vuonna kehitimme alustan, joka tuottaa parhaan mahdollisen oppimistuloksen mukauttamalla harjoituksia lapsen tulosten perusteella. Testasimme alustaa Hollannissa ja Belgiassa vuonna 2013, ja tulokset ylittivät odotuksemme.

”Käytämme tehokkaita uusia teknologioita, jotka uudistavat oppimisen”

Olemme alkaneet jo ottaa tutorointiratkaisuja käyttöön muissakin maissa”, Eijkens kertoo.

Yhtiö näkee kasvumahdollisuuksia myös kehittyvillä markkinoilla. ”Persianlahden alue on lupaava, ja sen väestö kasvaa nopeasti. Alueen valtiot ovat valmiita sijoittamaan johtaviin digitaalisen oppimisen ratkaisuihin, ja suomalaisella koulutusjärjestelmällä on erittäin hyvä maine. Tavoitteenamme on hyödyntää sisältöjämme ja teknologioitamme paikallisesti.” Eijkensin mukaan Sanoma selvittää myös lisensoinnin mahdollisuuksia kehittyvillä markkinoilla. Esimerkiksi Kiinassa Sanoma teki pienen kertosopimuksen yhtiön mobiilialustateknologian käytöstä maan suurimman oppimateriaalikustantajan ratkaisuissa.

Digitaalista työnkulkua

Sanomalla on selkeä näkemys oppimisen teknologian soveltamisesta uusiin tuotteisiin. ”Olemme siirtymässä opetusmenetelmistä digitaalisen työnkulun ratkaisuihin. Ne mahdollistavat yksilöllisen oppimisen ja parantavat merkittävästi opettajien työn tehokkuutta ja tuloksia. Oppimisen prosessi mukautetaan

kunkin oppilaan tarpeisiin ja kykyihin. Olemme selvittäneet tämän mullistavan lähestymistavan edellytykset, ja tavoitteenamme on helppokäyttöinen ja entistäkin tehokkaampi ratkaisu”, sanoo Martin, josta tuli Sanoma Learningin toimitusjohtaja maaliskuussa 2014.

Innovointi on ratkaisevan tärkeää Sanoman muutosstrategiassa. Sanoma muutti teknologiaorganisaatiotaan niin, että sen oppimisen viisi toimintamaata – Suomi, Ruotsi, Puola, Hollanti ja Belgia – voivat tehdä yhteistyötä kehittämisessä ja jakaa resursseja. ”Digitaalisen työnkulun ratkaisut edellyttävät uusia kehittämisen ja sisällön jakamisen tapoja sekä työkaluja, jotka auttavat ymmärtämään lapsen oppimista. On tehokkaampaa tehdä yhteistyötä ja hyödyntää sisäisiä resurssejamme niiden kehittämisessä. Samalla meidän on kuitenkin pystyttävä mukauttamaan alustamme joustavasti kunkin toimintamaan paikallisiin tarpeisiin”, Martin sanoo.

Sanoma aikoo kehittää osan tarvittavista teknologioista yhtiön sisällä, mutta on valmis myös lisensoimaan olemassa olevaa teknologiaa, jos se on riittävän kehittyntä. Lisäksi Sanoma haluaa hyödyntää yhtiön ulkopuolella syntyviä innovaatioita. ”Sanoma Ventures ja Sanoman Innovation Accelerator -ohjelma ovat jo synnyttäneet lupaavia oppimisen yrityksiä. Vuonna 2014 olemme myös järjestäneet Sanoma Challenge -kilpailun, joka on avoin kaikille oppimisen alan aloitteleville yrityksille Euroopassa”, Martin kertoo.

Katse tulevaisuuteen

Uusi strategia antaa Sanomalle entistä paremmat mahdollisuudet auttaa oppilaita ja opettajia saavuttamaan erinomaisia oppimistuloksia. ”Alalla on meneillään perusteellinen murros, ja haluamme johtaa kehitystä ja uudistaa oppimisen käyttämällä tehokkaita uusia teknologioita”, Martin sanoo.

Jacques Eijkens

”Innovointi on ratkaisevan tärkeää Sanoman muutosstrategiassa”

DIGITAALISIA MENESTYSTARINOITA

- Bingel.be-palvelussa tehtiin 14 % enemmän harjoituksia kuin vuonna 2012. Marraskuussa 2013 palvelussa tehtiin miljoona tehtäväsarjaa yhdessä viikossa.
- StudySteps-tutorointialustalla tehtyjen harjoitusten määrä kymmenkertistui vuoden 2013 viimeisellä neljänneksellä.
- Yli miljoona alakoulun oppilasta käyttää Malmbergin oppimisalustaa, jonka markkinaosuus on 60 %.
- Sanoma Pron opettajille tarkoitettu verkkopohjainen palvelualusta tavoittaa 90 % suomalaisista opettajista.
- Yksikkömme julkaisivat oppimisen toimintamaissamme yli 800 sähkökirjaa Young Digital Planetin maailmanlaajuisella BookShelf-alustalla.

JYRI AHTI



Yhdessä kehittyville markkinoille

Sanoma Learning haluaa laajentua kansainvälisesti ja on kiinnostunut Persianlahden alueesta.

"Alueen väestö kasvaa nopeasti, ja maat ovat valmiita panostamaan merkittävästi nuorten koulutukseen. Ne ovat myös erittäin kiinnostuneita edistyksestä digitaalisen oppimisen ratkaisustamme", sanoo Sanoma Learningin yritysjohtajista ja yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja Jyri Ahti.

Sanoma aikoo saada jalansijan Persianlahden markkinoilta yhteistyössä paikallisten kumppanien kanssa. Koska joka maalla ja kulttuurilla on omat erityispiirteensä, Sanoma mukauttaa ratkaisunsa paikallisiin tarpeisiin, jotta ne olisivat mahdollisimman mielekkäitä ja tarkoituksenmukaisia.

"Olemme perustaneet suomalaisen oppimisan yhteenliittymän vauhdittamaan koulutusvientiä. Suomalaista koulutusjärjestelmää arvostetaan maailmalla erittäin paljon", Ahti sanoo.

Sanoman kansainvälisestä kokemuksesta on hyötyä kehittyvillä markkinoilla. Sähköisen oppimisen yhtiö Young Digital Planet on jo vuosien ajan myynyt oppimisen sisältöjä ja teknologioita julkiselle ja yksityiselle sektorille yli 40 maassa.



GEERT GEERTS

Malmbergin BAPS-alusta kehittyy

Oppimateriaalikustantaja Malmberg toi kaiken digitaalisen sisällön yhdelle alustalle. "BAPS-alusta yhdistää opettajan älytaulun oppilaiden tehtävöohjelmistoon. Sisällönhallintajärjestelmä on alustan tietokannan tärkein osa, eli voimme ylläpitää sisältöä itse", sanoo liiketoiminnan konsultti Geert Geerts.

Malmberg aloitti alustan kehittämisen vuonna 2010. Asiakkaat saivat ensimmäiset BAPS-tuotteet käyttöönsä saman vuoden elokuussa. Tällä hetkellä noin 60 % Hollannin alakouluista käyttää yhtä tai useampaa Malmbergin lisensiohjelmistoa. Noin 70 000 opettajaa käyttää älytauluohjelmistoa, jota pidetään käyttäjäystävällisenä ja opettajan työn kannalta olennaisena.

Vuonna 2013 Malmberg alkoi laajentaa alustan toimintoja. "Pää tavoitteenamme on tuoda ohjelmisto tablet-laitteille. Tämä tavoite toteutuu ensi lukuvuonna", Geerts sanoo. Silloin lanseerataan myös Malmbergin digitaalinen Pluspunt-laskumenetelmä, joka korvaa kaikki paperilla tehtävät laskuharjoitukset.

Lisäksi yhtiö kehittää uutta oppimistulosjärjestelmää, joka hyödyntää analytiikkaa. "Oppimistulosten analysoinnin hyödyntäminen oppilaiden neuvonnassa ei ole uutta. Yleensä opettajat kuitenkin antavat kirjallista palautetta. Digitaalinen järjestelmä analysoi tulokset automaattisesti ja antaa palautetta niiden perusteella."



MARIEKE VAN EYNDHOVEN

StudySteps:

kuluttajamarkkinoille askel askeleelta

StudySteps on verkkopohjainen matematiikan harjoitusohjelma yläasteen ja lukion oppilaille. Se on innovatiivinen konsepti Benelux-maiden kuluttajamarkkinoilla. "Ohjelma yhdistää oppimisen ja harjoitustehtävät ja antaa tarvittaessa yksilöllisiä neuvoja", sanoo tutorointipalveluista vastaava Marieke van Eyndhoven. "Useimmat verkkopohjaiset tehtäväalustat eivät anna henkilökohtaista opastusta. Tukiopettajan palkkaaminen on kuitenkin kallista, eivätkä aikataulut ole yhtä joustavia kuin verkkopohjaisessa oppimisessä. Me yhdistämme näiden oppimistapojen parhaat puolet."

Tehtävää ratkaistessaan oppilaat saavat jatkuvasti palautetta, jotta he

tietävät, missä he tekevät virheitä. Harjoitukset eivät ole perinteisiä tehtäviä, joissa vastaus on joko oikein tai väärin. "Ohjelma analysoi oppilaan vastaukset ja mukauttaa kysymykset vastaavasti", van Eyndhoven kertoo.

Sanoman ensimmäinen kuluttajille tarkoitettu oppimisen tuote on saanut erittäin myönteisen vastaanoton. "On ollut hienoa huomata, että opettajat, oppilaat ja heidän vanhempansa kääntyvät puoleemme matematiikan tukiopetuksessa. Meidän on kuitenkin kehitettävä tuotetta edelleen, ennen kuin voimme alkaa keskittyä tuottoihin." Tuotteen parantamisen lisäksi vuoden 2014 tavoitteita ovat johtava asema edullisissa matematiikan kotiopetuksen

ratkaisuissa ja ratkaisun lanseeraaminen Venäjällä. "Seuraavaksi haluamme laajentua muihin maihin. Valtaamme kuluttajamarkkinat askel askeleelta", van Eyndhoven sanoo.

"Seuraavaksi laajennamme muihin maihin"

250 000 oppilasta ja
30 000 opettajaa käyttäjä
aktiivisesti Bingel.be-palvelua

Malmbergin BAPS-ohjelmistoon myyty jo

41 000 lisenssiä

Vuonna 2010 lanseeratun
BAPS-alustan
liikevaihto jo yhteensä
4,5 milj. euroa

20 % StudySteps-
ohjelmiston käyttäjämäärän
viikoittainen kasvu

1 814 038:
Young Digital Planetin
vuorovaikutteisen tietokannan
aineistojen lukumäärä

StudySteps-ohjelmiston
kautta tavoitettavissa
yli **20 matematiikan**
verkkovalmentajaa

Mediatoimintojen strategista arviointia Belgiassa ja Venäjällä sekä Keski- ja Itä-Euroopassa

Sanoma Media Belgium ja Sanoma Media Russia & CEE saavuttivat vuonna 2013 hyviä tuloksia muutosohjelmien ja innovatiivisten digitaalisten hankkeiden ansiosta. Lokakuussa Sanoma ilmoitti arvioivansa näiden liiketoimintayksiköiden strategista asemaa.

Sanoma Media Russia & CEE aloitti keskitetyn strategiansa toteuttamisen vuonna 2012 ja jatkoi sitä vuonna 2013. Bulgarian, Romanian, Serbian ja Tšekin aikakauslehtitoiminnot ja digitaalisen median toiminnot myytiin, tosin kaikkia kauppia ei ole vielä päätökseen. Sanoma Media Russia & CEE toimii edelleen Venäjällä, Unkarissa, Ukrainassa ja Kroatiassa.

Sanoma Media Belgiumin päätavoitteena 2013 oli saattaa päätökseen muutosohjelma, jonka myötä aikakauslehtiin keskittyneestä liiketoimintayksiköstä tulee johtava monimediatoimija. Vuoden lopussa ohjelmasta oli toteutettu 95 % ja ensimmäiset hyödyt olivat jo nähtävissä.

Näiden tärkeiden muutosten toteuttamisen sekä nykyisen liiketoiminnan jatkuvuuden ja kasvun varmistamisen lisäksi Sanoma ilmoitti lokakuussa 2013 uusista strategisista painotuksista. Yhtiö hakee näiden liiketoimintayksiköiden kannalta parasta mahdollista vaihtoehtoa. Tulevaisuus hahmottuu tarkemmin vuonna 2014.

Vuonna 2013 liikevaihto Venäjällä sekä Keski- ja Itä-Euroopassa oli 173,5 miljoonaa euroa. Belgiassa liikevaihto oli 220 miljoonaa euroa. Kummankin strategisen liiketoimintayksikön liikevaihto laski vuoteen 2012 verrattuna. Lasku johtui haasteellisista taloudellisista olosuhteista ja strategian painotusten muutoksista sekä liiketoimintojen myynnistä Keski- ja Itä-Euroopassa.

SANOMA MEDIA BELGIUM

- 48 aikakauslehteä
- 1 digitaalinen televisiokanava (Libelle TV)
- 2 maksutonta televisiokanavaa (SBS Belgium: Vier & Vijf) kumppanien kanssa
- 1 radiokanava (StoryFM)
- 15 verkkosivustoa
- 17 sovellusta

Vuonna 2013 Sanoma Media Belgium keskittyi muutosohjelman toteuttamiseen. Se otti käyttöön entistä joustavamman ja kustannustehokkaamman työskentelytavan ja uuden toimintamallin, joka perustuu sisällön kehittämiseen eri brändeille ja alustoille, ja joka mukautuu tulevaisuuden tarpeisiin. Myyntiorganisaatiota uudistettiin tukemaan muutosta. Nyt keskitytään eri alustoille sopiviin mainonnan ratkaisuihin.

SANOMA MEDIA RUSSIA & CEE

- 79 aikakauslehteä
- 70 verkkosivustoa
- 2 kaapelitelevisiokanavaa
- 89 sovellusta

Sanoma Media Russia & CEE jatkoi ydinliiketoimintoihin keskittyvän strategiansa toteuttamista vuonna 2013. Vuoden kohokohtia:

Sanoma Independent Media, Venäjä

Digitaalinen myynti kasvoi 18 %. Digitaalisen myynnin osuus on nyt 11 % liikevaihdosta. Digitaalisten hankkeiden kehittäminen kuuluu päätavoitteisiin, ja niiden osuus aiotaan nostaa 13 %:iin vuonna 2014.

Sanoma Media Budapest

Vaikka median kulutus muuttuu ja painettujen aikakauslehtien levikit laskevat, suosittu Nők Lapja -naisten lehden viikkolevikki Unkarissa kasvoi ja oli 227 012 vuonna 2013 (208 010 vuonna 2012).

Organisaatiomme



MAAILMAMME MUUTTUU
Robotit ilmassa:
miten kameroilla varustetut
lennokit edistävät
jakamistaloutta?

Uutta virtaa: intoa, osaamista ja keskittymistä

Vuonna 2013 Sanoma uudisti johtoryhmiään, tehosti toimintamalliaan ja selkeytti johdon vastuuta yhtiön muutoksesta. Henkilöstöjohtaja Jackie Cuthbertin mukaan kunnianhimoiset tavoitteet, suoritusten johtaminen ja uuteen osaamiseen panostaminen heijastavat yhtiössä uudelleen herännyttä määrätietoisuutta ja työn mielekkyyden tunnetta.

”

”Olemme kaikki vastuussa yhtiön kehittämisestä ja sitoutuneet siihen vuosiksi eteenpäin”

Teimme viime vuonna kovasti töitä uudistaaksemme organisaation ja palataksemme kasvu-uralle. Otimme käyttöön uusia liiketoiminnan ja tukitoimintojen malleja edistääksemme muutosta ja kasvua. Myös johtoryhmien kokoonpanoa muutettiin. Pidimme kiinni parhaista kyvyistämme ja palkkasimme uusia lahjakkuuksia, jotka ymmärtävät ydinarvomme ja saavuttavat tuloksia niiden pohjalta”, Cuthbert sanoo.

Lisäksi Sanoma kehitti korkean suorituskyvyn kulttuuria. Maaliskuussa yhtiö esitteli Sanoma Way -toimintatavan, joka tuo yhtiön neljä perusarvoa kaiken tekemisen ytimeen. Nämä arvot – eteenpäin katsominen, ajatusten jakaminen, yhdessä tekeminen ja aikaansaaminen – ilmentävät Sanoman luovaa voimaa ja kunnianhimoa. ”Uuden toimintatavan innostava vaikutus on jo nähtävissä.”

Kunnianhimoa, innostusta ja lahjakkuutta

Sanoman arvot ja uudet strategiset tavoitteet liittyvät olennaisesti yhtiön suoritusten johtamisen prosesseihin ja

”Tarjoamme mahdollisuuksien maailman työntekijöillemme ja uusille kyvyille”



Jackie Cuthbert

kunnianhimoa, innostuksensa ja kykynsä olennaisiin asioihin.”

Osaaminen uudistuu

Sanoman muutosprosessi aiheuttaa vuonna 2014 merkittäviä muutoksia henkilöstön kokoonpanoon. Sanoma on käynnistänyt 100 miljoonan euron kustannussäästöohjelman, ja yhtiö saattaa luopua joistakin liiketoiminoista ja markkinoista. Samalla tietynlaisen osaamisen tarve poistuu. Sanoma aikoo kuitenkin tuoda yhtiöön uutta osaamista, joka liittyy etenkin digitaalisten ratkaisujen sekä mediasisällön ja oppimisen sisällön luomiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Lisäksi yhtiö aikoo kasvattaa kuluttajatiedon ja sen analysoinnin osaamistaan, strategista IT-osaamistaan sekä monikanavaista myynnin ja markkinoinnin osaamistaan. ”Sanoma on sitoutunut kasvuun. Vuonna 2014 tarjoamme valtavasti mahdollisuuksia nykyisille työntekijöillemme ja uusille kyvyille. Haluamme olla houkutteleva uuden median työnantaja”, Cuthbert sanoo.

Tuottavuutta ja toimintaa

Yhtiö keskittyy vuonna 2014 myös tuottavuuteen, muutosjohtajuuteen ja työntekijöiden sitouttamiseen. ”Tänä vuonna automatisoimme suoritusten johtamisen prosessimme. Siten voimme ottaa käyttöön uusien palkitsemisperiaatteidemme mukaiset tavoitteet koko organisaatiossa kahden vuoden kuluessa.” Lisäksi yhtiö tukee keskijohtoa muutoksen johtamisessa antamalla verkkopohjaista ja perinteistä koulutusta, joka auttaa johtajia näkemään

muutoksen mahdollisuutena, suhtautumaan tulevaisuuteen luottavaisesti ja motivoimaan työntekijöitä. Sanoma keskittyy myös työntekijöiden sitouttamiseen pitääkseen parhaat kyvyt palveluksessaan ratkaisevan tärkeinä aikoina.

Organisaatiota tehostetaan ja kustannuspohjaa pienennetään edelleen ulkoistamalla toimintoja ja varmistaamalla, että kokopäiväisen henkilöstön laskennallinen määrä ja henkilöstökulut ovat tulosennusteiden mukaisia. Lisäksi henkilöstöhallinnossa varmistetaan asianmukainen seuraajasuunnittelu johtoryhmän ja 80 ylimmän johtajan osalta. Muutoksen edistymistä organisaatiossa seurataan neljännesvuosittain tehtävien kyselytutkimusten avulla. ”Kyselyjen tulokset ovat keskeinen osa johdon tulostavoitteita. Johto on vastuussa sitouttamisesta ja yrityskulttuurin kehittämisestä. Sen tehtävänä on viestiä muutoksesta selkeästi ja vakuuttavasti.”

Jackie Cuthbert

”Uuden toimintatavan innostava vaikutus on jo nähtävissä”



Kim Ignatius

Edellytyksiä kasvulle

Vuoden 2013 tuloksemme osoitti digitaalisten toimintojemme vahvuuden.

Talousjohtaja Kim Ignatius suhtautuu luottavaisesti tulevaisuuteen, vaikka levikkien ja mainosmarkkinoiden supistuminen rasitti merkittävästi Sanoman tulosta. Hän uskoo uuden strategian ja rakennemuutoksen kannattavan.

”Meillä on tarvittava osaaminen, motivaatio ja muut menestyksen rakennusaineet”

”Viime vuonna olosuhteet olivat vaikeat”, Ignatius toteaa. ”Liiketoimintamme on siirtymässä painetusta digitaaliseen muotoon. Perinteiset liiketoimintamme supistuvat, mikä näkyy liikevaihdossa, kannattavuudessa ja kassavirrassa. Taseeseen kohdistuu paineita, joista osa johtuu aiemmista yrityshankinnoistamme. Myös Euroopan talouskriisin vaikutukset ovat edelleen nähtävissä. Nämä tekijät voimistavat toistensa vaikutuksia.”

Lupaava tulevaisuus

Ignatius on kuitenkin optimistinen. ”Sanoman muutos alkoi kolme vuotta sitten. Nopeutimme muutosta viime vuonna ja panostimme yhä vahvemmin tulevaisuuteen. Vuonna 2013 joutoryhmä laati organisaation avainhenkilöiden kanssa selkeän kasvustrategian. Se on kunnianhimoinen ja kauaskantoisen suunnitelma, jonka toteutus vie kahdesta kolmeen vuotta. Meillä on pitkä matka edessämme, mutta myös tarvittava osaaminen, motivaatio ja muut menestyksen rakennusaineet.”

Sanoma arvioi liiketoimintansa perusteellisesti ja päätti keskittyä ydintoimintoihinsa sekä parantaa taloudellista joustavuuttaan. Yhtiö arvioi strategisesti liiketoimintansa Belgiassa ja Venäjällä, jatkoi ydintoimintoihin kuulumattoman omaisuuden myymistä, kehitti vaihtoehtoisia rahoitusratkaisuja sekä myi ja takaisinvuokrasi yhtiön kiinteistöjä. ”Yhdessä nämä toimet luovat uusia rahoituslähteitä, pienentävät nettovelkaa ja vahvistavat tasettamme. Näin voimme panostaa ydintoimintojemme tulevaisuuteen”, sanoo Ignatius.

Vahvempi kilpailukyky

Vuonna 2013 Sanoma nosti kustannussäästöohjelmansa tavoitteen 60 miljoonasta eurosta 100 miljoonaan euroon. Tavoite on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2016 mennessä. ”Ohjelman toteuttaminen turvaa tuloksemme ja kassavirramme sekä parantaa tehokkuuttamme. Poistamme päällekkäiset prosessit ja toiminnot ja yksinkertaistamme ratkaisuarkkitehtuuriamme. Tämä parantaa viestintää, sujuvoittaa päätöksentekoa ja tiivistää yhteistyötä. Työmme laatu paranee ja kilpailukykyämme vahvistuu.”

Ignatius valvoo kollegojensa kanssa myös tukitoimintojen kehittämisohjelmaa. Taloudessa Sanoma keskittyy kolmeen alueeseen. Yhtiö loi konserninlaajuisen taloustoiminnon, johon koottiin asiantuntemusta liiketoiminnan valvonnan ja ulkoisen kirjanpidon kaltaisilta erityisalueilta. Yhtiö myös yhtenäistää kirjanpidon ja valvonnan käytäntöjään vuoteen 2015 mennessä. Lisäksi Sanoma selvittää mahdollisuuksia ulkoistaa osa taloushallinnon toiminnoista vuodesta 2014 alkaen.

Kim Ignatius

Uusi teknologia-yksikkö tukee monimediaisuutta

Sanoma vauhditti muutosprosessiaan perustamalla konserninlaajuisen teknologiayksikön. Uuteen avaintehtävään valittu teknologiajohtaja Mikael Nurmi listaa tavoitteiksi lisätä Sanoman teknologista osaamista, luoda yhteisiä alustoja ja tukea uusien monimediallisten palvelujen käyttöönottoa.



Mikael Nurmi

”Varmistamme liiketoimintaideoiden nopean kaupallistamisen”

Uuden yksikön perustaminen ja teknologiajohtajan nimitys ovat osoitus teknologian merkityksestä Sanoman muutosprosessissa. ”Teknologia on media-alan keskeinen muutostekijä. Se muuttaa asiakkaiden käyttäytymistä ja antaa mahdollisuuden luoda erilaisia digitaalisia liiketoimintoja sekä uusia tapoja luoda ja jakaa sisältöä verkossa ja mobiililaitteilla. Haluamme hyödyntää nämä mahdollisuudet muutosprosessissamme. Monimediallinen strategiamme rakentuu digitaalisten toimintojen, television ja painetun viestinnän vahvuuksillemme”, Nurmi sanoo.

Hänen tiiminsä varmistaa monella tavalla, että Sanomalla on monimediallisuuden onnistuneen kaupallistamisen edellyttämä teknologia ja osaaminen. ”Uudistamme teknologiahallintoamme ja toimintatapaamme luodaksemme ketterän organisaation, joka pystyy ennakoimaan liiketoimintatarpeet ja vastaamaan niihin nopeasti. Otamme käyttöön myös konserninlaajuisen arkkitehtuurin, joka nopeuttaa muutosten toteuttamista. Lisäksi keskitämme hankinnat pystyäksemme seuraamaan teknologiaakulujamme.”

Mittakaavaetuja

Nykyisiä teknologioitaan yhdistämällä Sanoma saavuttaa mittakaavaetuja, jotka parantavat kustannustehokkuutta. Lisäksi koko organisaatio hyötyy yhdistetyistä alustoista. ”Teknologisten valmiuksiemme hyödyntäminen on yksi tärkeimmistä periaatteistamme. Kieskeurig.nl-vertilausivusto on monistettu ja otettu käyttöön Puolassa ja Ranskassa. Suomessa olemme yhdistäneet sanomalehtiemme toimitusjärjestelmät”, Nurmi kertoo.

Lisäksi Nurmi tekee tiivistä yhteistyötä Sanoma Digitalin ja Innovation Lab -tiimin kanssa houkutellakseen yhtiöön uusia kykyjä ja luodakseen innovatiivisen ekosysteemin. ”Kumppanimme tuottavat huipputeknisiä ratkaisuja muun muassa konesaleihin ja sovellushallintaan. Tämä tehostaa työtämme ja innostaa meitä luomaan erinomaisia monimediaratkaisuja.”

Nopeutta ja yhteistyötä

Alustojen yhdistäminen ja teknisten valmiuksien lisääminen eivät yksin riitä. Niiden lisäksi tarvitaan nopeutta ja yhteistyötä. Siksi Sanoma kehittää yhtenäisiä ohjelmointirajapintoja, jotka selkeyttävät suunnittelua ja nopeuttavat toteutusta. ”Kehitämme uusia työtapoja ja varmistamme liiketoimintaideoiden nopean kaupallistamisen. Olemme ottaneet käyttöön dynaamisen sisältoalustan tukeaksemme digitaalisten formaattien nopeaa käyttöönottoa printtiliiketoiminnassa. Näin tuemme Sanoman strategista muutosta”, Nurmi sanoo.

Teknologia kehittyy nopeasti, ja Nurmi seuraa kehitystä varmistaakseen, että Sanoma pysyy kehityksen kärjessä. ”Muutoksia tapahtuu paljon. Videoalustat yleistyvät, ja mobiili- ja älylaitteiden käyttö kasvaa nopeasti. Pilvipalvelut ovat yhä tärkeämpiä, jotta yllämme nopeasti parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Haluamme varmistaa, että pystymme hyödyntämään uudet mahdollisuudet.”

Mikael Nurmi

Muutosta edistämässä

Median ja oppimisen yhtiönä Sanomalla on mahdollisuus nostaa tärkeitä aiheita yleiseen keskusteluun ja edistää hyviä asioita. Sanoman sosiaalisen vastuun ytimessä on sen varmistaminen, että henkilöstöllämme on tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Ympäristövastuutamme kannamme keskittymällä kestäviin liiketoimintatapoihin.

Tietoisuutta kasvattamassa

Sanoma uskoo vahvasti sananvapauteen ja toimitukselliseen riippumattomuuteen. Toimitukselliset ohjeemme varmistavat, että julkaisemamme sisältö on puolueetonta ja täsmällistä ja että lukijamme ja katsojamme erottavat toimituksellisen sisällön mainonnasta ja muusta maksettusta sisällöstä. Toimituksillamme on myös mahdollisuus nostaa aiheita yleiseen keskusteluun. "Helsingin Sanomat voi tuoda järjestystä meitä ympäröivään, monimutkaiseen maailmaan. Meillä on mahdollisuus luoda moniarvoisempaa ja värikkäämpää yhteiskuntaa. Journalistisilla valinnoilla voimme saada lukijamme toimimaan aktiivisesti osana yhteisöä", päätoimittaja Kaius Niemi sanoo.

Asiakkaamme voivat nauttia täysipainoisesti uusista tiedon optimointiin perustuvista median ja oppimisen tuotteista ja palveluista, kun takaamme digitaalisten palvelujen turvallisen käytön ja yksityisyyden suojan toteutumisen. Vuonna 2013 kehitimme tietosuojaportaalin parantaaksemme kuluttajamedia-asiaikkaidemme tietämystä Sanoman tiedonkäytöstä ja yksityisyyskäytännöistä. Portaali lanseerattiin Suomessa maaliskuun 2014 lopussa, ja Hollannissa se avataan myöhemmin tänä vuonna.

Parhaat työkalut oppimiseen

Koulutus tarjoaa lapsille paremman tulevaisuuden kaikkialla maailmassa. Uskomme, että voimme tukea opettajien työtä ja tehdä oppimisesta entistäkin palkitsevampaa yhdistämällä laadukkaan sisällön, tekniikan ja tiedon innovatiivisella tavalla. Oppimisen yhtiömme tukevat innovatiivisia projekteja, kuten puolalainen eduBudzik-ohjelma, joka auttaa oppilaita löytämään kykynsä ja vahvuutensa sekä opettajia ja vanhempia motivoimaan oppilaita.

PAIKALLISIA HANKKEITA 2013:

- Hollannissa ohjaamme lehdistä olleista kilpailuista ja sanaristi-koista saadut tuotot hyväntekeväisyysjärjestöille, joille lahjoitamme myös mediatilaa. Vuonna 2013 tärkein kumppanimme oli luonnon-suojelujärjestö Natuurmonumenten.
- Ruotsissa oppimisen yhtiömme Sanoma Utbildning tukee Unicefin School-in-a-box-hanketta, jossa toimitetaan koulutarvikkeita kriisialueille.
- Sanoma Media Finland tarjosi näkyvyyttä Uusi Lastensairaala 2017 -hankkeelle.
- Sanoma Pro tukee suomalaisia sairaalakouluja, joissa opiskelee vuosittain noin 4 000 lasta.
- Hollannissa SBS ja Sanoma Media Netherlands auttoivat keräämään varoja Ronald McDonald Kinderfonds -säätiölle.
- Sanoma Learning lahjoitti sähköisiä oppimateriaaleja Pekingin Dandelion-koululle, joka tarjoaa opetusta siirtolaislapsille.

HUOMIO HANKINTOIHIN

Työskentelemme jatkuvasti pienentääksemme ympäristövaikutustamme. Materiaali- ja energia-tehokkuuden parantamisen sekä ihmisten ja tavaroiden kuljetusten optimoinnin lisäksi hankinnoilla on iso merkitys ympäristövaikutuksemme vähentämisessä. Sanoma otti konserninlaajuiset paperinostoperiaatteet käyttöön vuonna 2009 ja kehittää parhaillaan muita hankintaprosesseja.

Töissä Sano-massa

Sanoman muutos tarjoaa työntekijöille kiehtovampia mahdollisuuksia kuin ehkä koskaan aiemmin. Sanoma kilpailee kahdella alueella samanaikaisesti: kehitämme uusia ratkaisuja nopeasti laajentuville digitaalisille kanaville ja uudistamme perinteisiä kanaviamme. Menestyäksemme tarvitsemme uudenlaista osaamista täydentämään olemassa olevia vahvuuksiamme. Työ Sanomassa merkitsee mahdollisuutta vaikuttaa oppimisen ja kuluttajamedian tulevaisuuteen, valitsemillamme markkinoilla ja toimialan eturintamassa.



Työntekijämme tuntevat Sanoman arvot omikseen ja haluavat osallistua muutokseen.

Mika Ruokonen Liiketoimintajohtaja, Sanoma Rekrytointimedit, Suomi

"Nautin työstäni Sanomassa, koska olen erittäin kiinnostunut mediasta ja oppimisesta, ja ne sekä arvomme ovat Sanoman tekemisen ytimessä. Nämä tekevät meistä ainutlaatuisen yhtiön. Tunnen vastuuni siitä, että arvot toteutuvat päivittäisessä työssämme. Haluan jakaa ajatuksia työtovereideni kanssa ja kannustaa ihmisiä saamaan nopeasti aikaan konkreettisia tuloksia."

Eleonore Olofsson Markkinoija, Sanoma Utbildning, Ruotsi

"Oppiminen ja koulutus ovat intohimoni. Siksi olen töissä Sanomassa. Työni on luovaa, ja tapaan kiinnostavia ja älykkäitä ihmisiä, joilla on samat kiinnostuksen kohteet. Saan siitä energiaa. Sanoma Wayn 'katso eteenpäin' on minulle tärkeä arvo, koska tulevaisuus on mielestäni jännittävä ja haasteellinen. Ei kuitenkaan riitä, että vain katsomme eteenpäin. Meidän on myös oltava edellä muita."

Birgit A. Schwaiger Sisäinen yrittäjä, yhtiön sisäisen Hubly.nl-yrityksen tiimipäällikkö, Hollanti

"Aikaansaaminen on yksi Sanoman arvoista. Sovellan sitä ketterän kehityksen periaatteisiin: rakenna, mittaa ja opi. Tekemisiämme Innovation Labissa ja Hublyssä arvioidaan jatkuvasti. Yritämme ymmärtää asiakkaidemme tarpeita ja kehittää heille parhaan mahdollisen tuotteen. Uutta voi luoda vain kokeilemalla rohkeasti uusia asioita."

Karel Verlaet Sähköisen oppimisen asiantuntija, Van In, Belgia

"Etsin mielelläni innovatiivisia ideoita ja konsepteja, ja juuri niihin yrityksemme on erikoistunut. Arvostan sitä, että haluamme jatkuvasti rikkoa perinteisen ajattelun rajoja, edistää moniarvoisuutta ja toteuttaa asioita käytännössä. Yksi tehtävistäni on innostaa työtovereitani elämään arvomme todeksi."

Danny Kriesels Tuotepäällikkö, automaattinen mainosmyynti / ADAPT, Sanoma Digital, Hollanti

"Arvoistamme aikaansaaminen on minulle erityisen läheinen, koska se on olennainen osa päivittäistä työtäni. Tekemisen meininki auttaa vahvistamaan asemaamme automaattisen mainosmyynnin markkinoilla. Kokeilemme uusia asioita ja opimme virheistämme. Haluan tehdä ADAPT-ratkaisusta entistäkin suosittumman."

Maija Savolainen Tuotantopäällikkö, digitaaliset julkaisut, Suomi

"Saamme tiimissäni kokeilla monia uusia asioita, joten voin käyttää luovuuttani. Minulle tärkein arvo on eteenpäin katsominen. Uusien asioiden kokeileminen tarkoittaa, että joskus onnistumme ja toisinaan taas epäonnistumme. Meidän on vain opittava virheistämme."

Hallitus



Antti Herlin

- s. 1956, suomalainen.
- Sanoman hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2013 ja jäsen vuodesta 2010. Toimikausi päättyy 2016.
- KONE Oyj:n hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2003, hallituksen varapuheenjohtaja 1996–2003 ja toimitusjohtaja 1996–2006.
- Muut keskeiset hallitusjäsenyydet: Holding Manutas Oy (pj.), Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (hallintoneuvoston vpj.), Security Trading Oy (pj.), Thorsvik Invest Oy (pj.).



Sakari Tamminen

- s. 1953, suomalainen.
- Sanoman hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2009 ja jäsen vuodesta 2003. Toimikausi päättyy 2015.
- Rautaruukki Oyj:n toimitusjohtaja vuodesta 2004.
- Muut keskeiset hallitusjäsenyydet: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma (pj.).



Annet Aris

- s. 1958, hollantilainen.
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2009. Toimikausi päättyy 2015.
- INSEADin strategian apulaisprofessori vuodesta 2003.
- Muut keskeiset hallitusjäsenyydet: ASR Nederland N.V. (Hollanti, hallintoneuvosto), Jungheinrich AG (Saksa), Tomorrow Focus AG (Saksa), Kabel Deutschland AG (Saksa, hallintoneuvosto).



Anne Brunila

- s. 1957, suomalainen.
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2013. Toimikausi päättyy 2016.
- Fortum-konsernin johtaja ja johtoryhmän jäsen 2009–2012 vastuualueena konsernin yhteiskuntasuhteet ja strategia.
- Metsäteollisuus ry:n toimitusjohtaja 2006–2009. Valtionvarainministeriö (mm. ylijohdaja) 2003–2006.
- Muut keskeiset hallitusjäsenyydet: Sampo Oyj, KONE Oyj, Stora Enso Oyj.



Jane Erkkö*

- s. 1936, suomalainen.
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 1999. Toimikausi päättyy 2014.
- Sanoma Osaakeyhtiön hallituksen jäsen 1990–1999. Helsinki Media Company Oy:n hallituksen varapuheenjohtaja 1995–1999.
- Muut keskeiset hallitusjäsenyydet: Oy Asipex Ab, Jane ja Aatos Erkon säätiö (vpj.).

* Jane Erkkö menehtyi 16.3.2014.



Mika Ihmäntila

- s. 1964, suomalainen.
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2013. Toimikausi päättyy 2016.
- Marimekko Oyj:n toimitusjohtaja ja hallituksen varapuheenjohtaja vuodesta 2008.
- Muut keskeiset hallitusjäsenyydet: Rovio Entertainment Oy.



Robin Langenskiöld

- s. 1946, suomalainen.
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2013. Toimikausi päättyy 2015.
- Sanoma Osaakeyhtiön hallituksen jäsen 1990–1999 ja SanomaWSOY Oyj:n hallituksen jäsen 1999–2008.



Nancy McKinstry

- s. 1959, amerikkalainen.
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2011. Toimikausi päättyy 2014.
- Wolters Kluwerin toimitusjohtaja ja johtoryhmän puheenjohtaja.
- Muut keskeiset hallitusjäsenyydet: Abbott (USA).



Rafaela Seppälä

- s. 1954, suomalainen.
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2008. Toimikausi päättyy 2014.
- SanomaWSOY Oyj:n hallituksen jäsen 1999–2003. Lehtikuva Oy:n toimitusjohtaja 2001–2004. Projekti-päällikkö Helsinki Media Company Oy:ssä 1994–2000. Sanoma Osaakeyhtiön hallituksen jäsen 1994–1999.
- Muut keskeiset hallitusjäsenyydet: Globart Projects Oy (Suomi, pj.), Ten Farms Inc. (USA).



Kai Öistämö

- s. 1964, suomalainen.
- Sanoman hallituksen jäsen vuodesta 2011. Toimikausi päättyy 2014.
- Nokian Oyj:n Executive Vice President, Corporate Development. Johtokunnan jäsen vuodesta 2005. Nokian palveluksessa vuodesta 1991.

Johtoryhmä



Harri-Pekka Kaukonen

- Toimitusjohtaja
- Sanoman johtoryhmän puheenjohtaja vuodesta 2011.
- s. 1963, suomalainen.
- Oy Karl Fazer Ab:n varatoimitusjohtaja, Fazerin Leipomot ja Makeiset -liiketoiminta-alueen toimitusjohtaja sekä Fazerin Venäjän tytäryhtiön pääjohtaja vuonna 2010. Fazer Venäjä -toimialan johtaja sekä konsernin strategiajohtaja 2007–2009, talous- ja rahoitusjohtaja 2003–2007.
- McKinseyllä 1992–2003, joista viimeiset vuodet partnerina.



Peter de Mönnink

- Toimitusjohtaja, Sanoma Media Netherlands
- Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2014.
- s. 1963, hollantilainen.
- Reed Business Information International & the Netherlandsin toimitusjohtaja 2009–2013, Global Chief Strategy & Internet Officer 2002–2008. Toiminut useissa johtotehtävissä Reed Business -yhtiössä vuodesta 1988.



Pekka Soini

- Toimitusjohtaja, Sanoma Media Finland
- Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2010.
- s. 1957, suomalainen.
- Toiminut eri tehtävissä Helsingin Sanomissa vuodesta 1980, mm. markkinointijohtajana 1998–2004, toimitusjohtajana 2004–2008 ja liiketoimintajohtajana 2008–2010.



John Martin

- Toimitusjohtaja, Sanoma Learning
- Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2011.
- s. 1970, britti.
- Sanoma Digitalin toimitusjohtaja (ad interim) 2014, Sanoman strategiasta ja digitaalisesta liiketoiminnasta vastaava johtaja 2011–2013, Sanoma Learningin Oppiminen-liiketoiminnan johtaja 2009–2011.
- ContentConnected-yhtiön johtaja 2006–2009. Swets Information Services -yhtiön kaupallinen johtaja 2004–2006. Swets & Zeitlinger Publishers -yhtiön toimitusjohtaja 2001–2003.



Jacques Eijkens

- Advisor, Sanoma Learning
- Sanoman johtoryhmän jäsen 2006–1.3.2014.
- s. 1956, hollantilainen.
- Toimitusjohtaja Sanoma Learning 2004–2014, kustannusyhtiö Malmberg 2001–2004 ja VNU:n Educational Information Group 1998–2001. Aloitti Malmbergissa 1981 (osa Sanoma Learningiä vuodesta 2004).



Heike Rosener

- Toimitusjohtaja, Sanoma Media Russia & CEE
- Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2012.
- s. 1969, saksalainen.
- Bertelsmannin Puolan-mediatoimintojen toimitusjohtaja ja puolalaisen Swiat Ksiazki -kustantamon toimitusjohtaja 2002–2011. Itsenäinen strategiakonsultti 2001–2002. WEKA-kustantamon vero- ja lakiyksikön toimitusjohtaja 1999–2000.



Jackie Cuthbert

- Henkilöstöjohtaja
- Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2011.
- s. 1966, britti.
- Royal DSM N.V.-yhtiössä 2002–2011 nimikkeillä Senior Vice President, Global Culture Change; Vice President, Organisation Effectiveness ja Chief Learning Officer.
- Henkilöstöhallinnon johtotehtävissä mm. Unisys Corporationissa 1997–2000, Credit Suisse First Bostonissa 1995–1997 ja Sainsbury's Plc:ssä 1988–1995.



Kim Ignatius

- Talousjohtaja
- Sanoman johtoryhmän jäsen vuodesta 2008.
- s. 1956, suomalainen.
- TeliaSoneran varatoimitusjohtaja sekä talous- ja rahoitusjohtaja 2000–2008. Aiemmin mm. Tamro-konsernin talous- ja rahoitusjohtaja sekä johtoryhmän jäsen.

Yhteystiedot

Sanoma-konserni

Toimitusjohtaja Harri-Pekka Kaukonen

(31.8.2014 asti)
Ludviginkatu 6-8
PL 1229, 00101 Helsinki

(1.9.2014 alkaen)
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki
PL 20, 00089 Sanoma

Puh. 0105 1999
Sanoma.com

Viestintä

Viestintäjohtaja Robin Janszen
Puh. +31 88 556 7467
viestinta@sanoma.com

Sijoittajasuhteet

Sijoittajasuhdejohtaja Olli Turunen
Puh. 040 552 8907
ir@sanoma.com

Sanoma Media Finland

Toimitusjohtaja Pekka Soini
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki
PL 30, 00089 Sanoma
Puh. 09 1221

Sanoma Media Netherlands

Toimitusjohtaja Peter de Mönnink
Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp
P.O. Box 1900, 2130 JH Hoofddorp
The Netherlands
Puh. +31 88 55 66 770

Sanoma Learning

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

Sanoma Digital

Toimitusjohtaja a.i. Sander ten Dam
Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp
Postbus 41020, 2130 MN Hoofddorp
The Netherlands
Puh. +31 88 55 66 770

Sanoma Media Belgium

Toimitusjohtaja Hans Cools
Stationsstraat 55, 2800 Mechelen
Belgium
Puh. +32 15 678 491

Sanoma Media Russia & CEE

Toimitusjohtaja Heike Rosener
Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp
P.O. Box 1900, 2130 JH Hoofddorp
The Netherlands
Puh. +48 22 570 26 28

Sanoma View 2013

Julkaisija

Sanoman konserniviestintä

Konsepti ja toteutus

Head Office NL,
osa Sanoma-konsernia:
Doriene Koot,
Jeroen van Putten,
Matthijs Rijlaarsdam,
Karen Wikart,
Rupert van Woerkom

Ulkoasu

Design-toimisto Van Lennep:
Jacob Mulder

Kuvakonsepti: E-types

Paino

Lönnberg Print & Promo

Toimittaja

Ilja van Roon

Tekstit

Ilja van Roon,
Chantal van Wees

Kuvat

Patrik Rastenberger,
Riitta Supperi,
Iris Planting

Painetun vuosikatsauksen
voi tilata Sanoman
konserniviestinnästä
sähköpostiosoitteesta
viestinta@sanoma.com
tai puhelinnumerosta
010 519 5061.



441 017
Printed matter

