

s a n o m a



# view 2012



get the world



Get the world

You turn a page.

Click for more.

You learn something new.

You like what you see.

Sanoma is built on  
these moments.

We believe in a world full of opportunities,  
feelings, reactions and inspiration.

A world that you can reach, influence,  
explore and share.

We want to make it yours.

Get the world.

# Inhoudsopgave

## 8. Terugblik

CEO Harri-Pekka Kaukonen beschrijft hoe Sanoma in 2012 de verschuiving doorzette van print naar digitaal, de media- en learningactiviteiten uitbreidde en de structuur en kwaliteit van de organisatie verbeterde. Hij is trots op wat Sanoma heeft bereikt.

## 12. De digitale transformatie

John Martin, Chief Strategy & Digital Officer, bespreekt de (digitale) verschuivingen in klantgedrag en gaat in op de strategie van Sanoma om de grootste klantengroepen te bedienen. "Wij willen bereik omzetten naar opbrengsten."

## 14. Saamhorigheid en bloei

Chief HR Officer Jackie Cuthbert vertelt over belangrijke stappen die zijn gezet richting een high-performance organisatie. Met de focus op prestatie, beloningen, het benutten van talent, medewerkersbetrokkenheid en het creëren van een best-in-class HR-functie.

## 24. Finland

Sanoma Finland heeft veel van zijn huidige producten en diensten hervormd en vernieuwd en zette belangrijke stappen richting een puur multimediaal aanbod in Finland. Teachers Online Service, bijvoorbeeld, werd een platform voor nieuwe educatieve diensten die print en digitaal combineren.

## 29. Nederland

In 2012 zette Sanoma in Nederland gerichte stappen om uit te groeien tot een multimedia centre of excellence. Hier worden de schaalgrootte en het grote bereik van media ingezet om consumenten en adverteerders nieuwe mogelijkheden te bieden. De aankoop van Bureau ICE and nieuwe lanceringen versterkten het aanbod van learning.

## 34. België

In België heeft Sanoma nieuwe tutoringprogramma's opgezet, het content marketingaanbod uitgebreid en de transformatie naar een multichannel organisatie versneld. Als marktleider in tijdschriften zal het bedrijf zijn sterke merken blijven ontwikkelen op basis van meerdere platforms.

## 38. Rusland

In 2012 vierde Sanoma Independent Media zijn twintigjarig bestaan. Ondanks de economisch uitdagende tijden lanceerde het bedrijf een iPad-versie van National Geographic en de website Shoplcon.ru en won als eerste in Rusland een Pearl Award.

## 6. Get the world

## 16. We are Sanoma

## 40. Hongarije

## 42. Polen

## 44. Zweden

## 45. Oekraïne

## 46. Overige landen

## 48. Board of Directors en Executive Management Group

## 50. Contactgegevens

# 2060

47 jaar geleden kwam ik bij Sanoma. In die tijd had het bedrijf omgerekend naar de huidige valuta een netto-omzet van ongeveer 100 miljoen euro. Toen, in 1966, was net de eerste computer aangeschaft voor productie, een IBM 1130 met een geheugen van vier kilobyte. Die verandering van zetmachines naar internet meemaken, was een indrukwekkende ervaring. In 1966 konden wij ons nog geen enkele voorstelling maken van het huidige medialandschap. De ontwikkeling verliep aanvankelijk trager dan verwacht, maar overtrof daarna alle verwachtingen en leidde er uiteindelijk toe dat bij redactioneel werk kunstmatige intelligentie kan worden toegepast. Maar het mooiste is nog dat het tegenwoordig zo eenvoudig is om samen te werken met geweldige collega's en partners en binnen tal van netwerken. Ik ben enorm dankbaar voor de vriendschap, inspiratie, fijne momenten en belangrijke adviezen die ik de afgelopen 47 jaar heb mogen ontvangen.

### De verre toekomst

Ik ben dus al jarenlang werkzaam in deze branche. Terugkijken is altijd gemakkelijk en bovendien vaak leuk; interessanter is het om je voor te stellen hoe de wereld er over 47 jaar uit zal zien, in 2060. De verre toekomst voorspellen is wel zo prettig, omdat een mening daarover moeilijk kan worden tegengesproken en je er tegen die tijd zelf niet meer bent om ter verantwoording geroepen te worden. Naar mijn mening zal de belangrijkste verandering zijn dat de meeste mensen dankzij robots, computerprogramma's en communicatie bevrijd zijn van werk. De vraag naar recreatie, zorg, entertainment, games, cultuur, learning, literatuur, nieuws en elke andere vorm van informatie wordt veel groter dan die nu al is.

Er is vrijwel geen uitstoot meer van koolstofdioxide, mede doordat energie wordt opgewekt met hernieuwbare energiebronnen of kernenergie. Op kantoren en voor gedrukte producten gebruiken we aanzienlijk minder papier, terwijl op de grondstoffenmarkt voor weefsels en verpakkingsmaterialen hernieuwbare vezels een hoofdrol spelen.

### Nieuwe leermethodes

Over 47 jaar is recycling zo geavanceerd dat al het mogelijke wordt hergebruikt, vooral omdat we dankzij 3D-printen dingen precies zo kunnen maken als we willen. In veel landen zal het klimaat veranderd zijn als

## “Voor ons is de toekomst geen bedreiging, maar een gigantische kans”

gevolg van de opwarming van de aarde. In Midden- en Noord-Europa zijn die veranderingen vooral positief. Wat doen de mensen in 2060? Diverse vormen van fysieke dienstverlening blijven nodig voor de zorg voor kinderen, ouderen en zieken. Dat geldt ook voor het onderwijs; hoewel dat een radicale verandering zal doormaken, blijven scholen bestaan vanwege de interactie en het sociale aspect. Sanoma beschikt in 2060 over uiterst competente contentexperts die leerkrachten instrueren in het gebruik van nieuwe leer-materialen, -methodes en -systemen. Leerkrachten dragen niet langer alleen kennis over, maar zullen kinderen vooral coachen en inspireren.

### Telewerken

In de publieke sector is over 47 jaar de gezondheidszorg de grootste werkgever, hoewel deze zorg wordt uitbesteed en wordt geautomatiseerd. Ook de administratie verloopt dan grotendeels automatisch. Telewerken wordt de meest voorkomende arbeidsvorm, met uitzondering van de dienstverlenende beroepen. Computerprogrammeurs en systeemintegratiespecialisten vormen de belangrijkste beroepsgroepen. Omdat mensen veel meer vrije tijd krijgen, gaan ook de entertainmentbranche en de culturele sector een grotere rol spelen, wat een aanzienlijk aantal arbeidsplaatsen oplevert. Hetzelfde geldt voor de gamingbranche en alle vormen van contentproductie, van films tot boeken. In 2060 heeft iedereen toegang tot snelle internetdiensten. Taalbarrières vallen weg omdat computers alles kunnen vertalen. Bovendien is het waarschijnlijk dat bij mensen microchips worden ingeplant voor betere gezondheidscontroles en communicatie. Gebruikersinterfaces bedienen we met onze gedachten. In 2060 wordt de werkelijkheid verrijkt met hologrammen en alom aanwezige informa-



tie over de wereld om ons heen. Dit betekent dat Sanoma en andere mediabedrijven internationale markten gaan bedienen. Wereldwijde content wordt aangevuld met een breed aanbod aan lokale content die is toegespitst op een specifiek gebied of een specifieke cultuur. Deze twee dimensies bieden mediabedrijven eindeloze mogelijkheden, mits ze over een sterke infrastructuur beschikken. Hiermee bedoel ik dat ze uitmunten de programma's nodig hebben voor het vergaren en analyseren van informatie en voor het analyseren van klanten. Daarnaast zullen ze gebruik moeten maken van AI-computersystemen om content te bewerken.

Door de gebruiker gegenereerde content gaat een grote rol spelen in het verzamelen van informatie. Het vergaren en verwerken van door de gebruiker gegenereerde content zal in de toekomst een van de belangrijkste taken zijn voor mediabedrijven. En dat is een kans die ze niet mogen missen.

### Gigantische kans

In 2060 zijn er bijna geen landsgrenzen of taalbarrières meer. De markt omspannt de hele wereld. Wij beschikken over technologie waar we ons nu nog geen voorstelling van kunnen maken en we kunnen ons op een geheel nieuwe manier focussen op klanten. Learning heeft inmiddels een transformatie doorgemaakt, maar de concurrentie zal zwaarder zijn dan ooit. Ik heb er het volste vertrouwen in dat wij topsuccessen zullen boeken; we kunnen immers vertrouwen op een stevig en gevarieerd fundament. We moeten de moed hebben om daarop verder te bouwen. Voor ons is de toekomst geen bedreiging, maar een gigantische kans. Winnen is leuk, verliezen is waardeloos!

### Jaakko Rauramo Voorzitter

# Get the world



Harri-Pekka Kaukonen  
CEO

# Jaar in beeld

## 2012: creatief en moedig ondanks lastige omstandigheden

“We hebben onze transformatie van print naar crossmediaal versneld”

Twee jaar geleden begon Sanoma aan de transformatie naar een nieuw soort media-bedrijf. We zagen hoe het landschap veranderde en wisten dat onze succesvolle aanpak uit het verleden ons in de toekomst niet langer dient. We voelden de behoefte om verandering te brengen in wat we deden, hoe we dat deden en het soort organisatie dat wij waren. In 2011 zetten wij onze eerste stappen in die richting en legden daarmee de basis voor een nieuw tijdperk. De eerste tastbare resultaten van onze inspanningen en creativiteit zagen we in 2012. Ondanks de uitdagende omstandigheden zetten we de verschuiving van print naar digitaal en nieuwe media door, investeerden we in de groei van onze media- en learningactiviteiten en verbeterden we de structuur en kwaliteit van onze organisatie. Onder ongunstige omstandigheden hebben onze medewerkers moed en vastberadenheid getoond en ik ben trots op wat wij daarmee hebben bereikt.

### Crossmediaal aanbod creëren

De economie bleek vorig jaar nog in zwaar weer te verkeren, vooral in Nederland en Finland. Het consumentenvertrouwen nam af en daarmee ook de losse verkoop en de oplages. Het besluit van de Finse regering om de btw op tijdschriften en kranten te verhogen, deed de printoplages extra snel dalen. Een zwakke economische ontwikkeling resulteerde de tweede helft van het jaar in een zwakker dan verwachte verkoop van advertenties. Adverteerders namen hun budgetten eens goed onder de loep en brachten daarmee de verschuiving van de

branche van print naar digitaal in een stroomversnelling.

Onze werkzaamheden op het gebied van media weerspiegelden deze verandering. Titels die slecht liepen, hebben we afgestoten. In goedlopende titels zijn we blijven investeren. Ook versnelden wij de transformatie van traditionele printactiviteiten naar een crossmediaal aanbod, dat een meerwaarde oplevert voor zowel consumenten als adverteerders. Ons belangrijkste resultaat is dat we onze digitale middelen en diensten hebben uitgebreid, nieuwe concepten hebben gelanceerd en betere manieren hebben gevonden om online en mobiel verkeer te gelde te maken. Momenteel bereiken we praktisch de gehele bevolking van Finland en Nederland via websites, printmerken en tv-zenders in de beide landen.

In Finland introduceerde Helsingin Sanomat bijvoorbeeld een tabloidformaat, zette een paywall op en fuseerde zijn nieuwsredactie met die van Nelonen TV. Dankzij dergelijke inspanningen vormen samenwerking en een crossmediale aanpak nu een integraal onderdeel van de cultuur binnen Sanoma, wat vruchtbare grond blijkt te zijn voor innovatieve en succesvolle ideeën. Op het gebied van televisie liepen onze resultaten uiteen. De aankoop van SBS Broadcasting in Nederland heeft tot nu toe niet opgeleverd wat ervan werd verwacht, deels vanwege een krimpende markt voor tv-reclames. In Finland kende Nelonen een sterkjaar en slaagden we erin de uitzend-



“In 2012 hebben we laten zien dat ons netwerk, onze kennis en onze creativiteit een bron zijn voor succesvolle ideeën”



rechten te kopen van de belangrijkste ijshockeydivisie. In België wisten we ondanks de moeilijke omstandigheden toch onze tv-prestatie te verbeteren.

#### Een sterk jaar voor Learning

Met onze strategische business unit Learning beleefden we een recordjaar wat betreft groei van ons marktaandeel en onze economische prestatie. We versnelden de digitale transitie door op alle markten nieuwe concepten en oplossingen voor e-learning te introduceren. Die weerspiegelen onze grote kennis van klantbehoeften en nauwe samenwerking in alle landen.

#### Verandering van binnenuit

In 2012 volgden wij de veranderingen binnen onze branche met een verrekende reorganisatie. We werkten hard aan het verlagen van onze kosten, het verhogen van onze efficiency en het verbeteren van onze balans. In het kader hiervan hebben we een aantal medewerkers moeten ontslaan. Een spijtige maar noodzakelijke stap om de gezondheid van onze organisatie te waarborgen. Tegelijkertijd verhoogden we de samenwerking tussen strategische business units en landen onderling en pasten we nieuwe benaderingen van innovatie toe, zoals het Mobile Accelerator Programme (zie p. 12/13). Ook introduceerden we een nieuw pay-for-performance proces, dat managers en medewerkers stimuleert om systematisch targets uit te zetten, prestaties te evalueren en mogelijkheden voor ontwikkeling te identificeren. Via onderzoek naar de betrokkenheid van alle medewerkers willen we zelf de vinger aan de pols houden.

#### 2013: prestatie in volharding

In 2012 hebben we laten zien dat ons netwerk, onze kennis en onze creativiteit een rijke bron zijn voor succesvolle ideeën. Voor 2013 is het dan ook ons doel nog beter te presteren voor al onze klanten: consumenten, adverteerders, leerlingen en leerkrachten. Geen eenvoudige taak, omdat we verwachten dat de economische omstandigheden net zo zwaar zullen zijn als in 2012.

Print zal net als voorheen onder druk blijven staan en naarmate de oplages dalen, moeten wij ons portfolio meer focussen. Om die reden gaan we door met het stroomlijnen van ons portfolio en zullen we zonder aarzeling marginale, verliesgevende projecten stop zetten. Onze doelstelling hier is de cashflow in onze core print business veiligstellen en investeren in de groei van onze belangrijkste titels en merken. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat print ook in de toekomst ruimte biedt voor innovatie. Verder willen wij voortbouwen op onze bestaande titels en nieuwe businessmodellen creëren rond content en community's, op alle mediaplatformen.

Dit sluit naadloos aan op een belangrijk aspect van onze transformatie, namelijk dat wij onze focus willen verleggen van producten en merken naar onze klanten. In plaats van onze activiteiten te benaderen vanuit het lineaire perspectief van een product of merk, passen we een holistisch, klantgerichte kijk toe om een breed scala aan diensten, producten en kanalen aan te bieden. Onze doelstelling is aan te sluiten op de behoeften, waarden en belangen van onze klanten. Wanneer, waar en hoe zij dat ook willen.

Learning zal ook in 2013 zijn concurrentiepositie verbeteren en nieuwe oplossingen voor e-learning lanceren. Wij speuren naar mogelijkheden om te investeren in groeigebieden als tutoring, waar wij onze bestaande marktpositie in zowel media als Learning kunnen inzetten. En op tv-gebied richten wij onze focus op het uitbouwen van onze online tv-aanwezigheid, het lanceren van video-on-demand diensten en het verbeteren van de prestatie van SBS Broadcasting in Nederland.

Daarnaast zullen we de transformatie van de organisatie voortzetten. Wij hebben een nieuwe corporate identity en vision story geïntroduceerd. Hierin wordt ons nieuw gevonden doel weerspiegeld, benadrukken we accountability en verantwoordelijkheid en geven we meer helderheid over de houding die wij van onze mensen verwachten – the Sanoma Way.

Wij ondersteunen dit met een verdere uitrol van prestatie management, in combinatie met een bezuinigingsprogramma van 60 miljoen EUR (bruto) met een looptijd van 2013 tot en met 2015. Daarnaast zullen wij functies blijven integreren en mogelijkheden blijven ontwikkelen op het gebied van consumentendata en consumer analytics, om adverteerders en consumenten nieuwe oplossingen te kunnen bieden. Ook het standaardiseren van systemen krijgt onze volle aandacht, zodat we een blauwdruk voor onze digitale activiteiten kunnen creëren voor de gehele groep.

#### Resultaat

Onze algemene doelstelling voor 2013 is dat onze transformatie meer tastbare resultaten oplevert. Wij willen dat meer ideeën hun vruchten afwerpen, wij willen onze schaal vergroten en aan het eind van dit jaar zien dat onze inspanningen een duidelijk meetbare impact hebben gehad. Specifiek willen wij dat het bezuinigingsprogramma zichtbaar wordt in onze printactiviteiten en dat onze investeringen resultaten boeken in onze activiteiten in digitaal en nieuwe media.

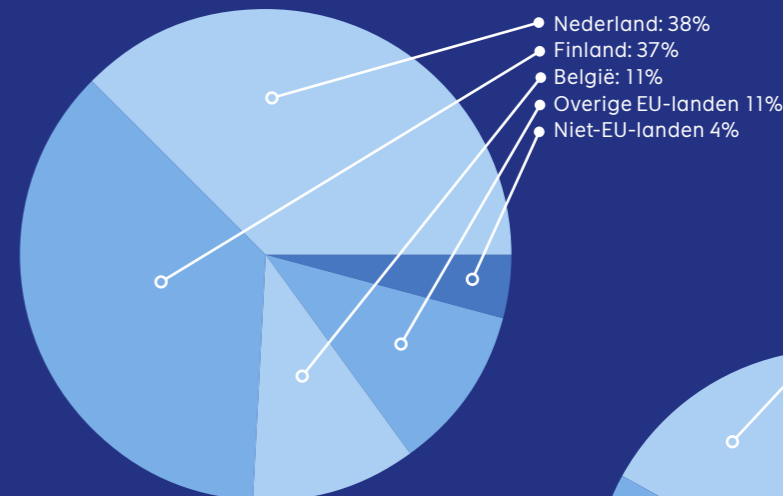
Dit is een spannende tijd voor Sanoma. Tientallen jaren ervaring hebben ons gedegen kennis opgeleverd van onze klanten. Wij hebben een gigantisch bereik opgebouwd en we weten hoe we individuen én community's kunnen bedienen met elke soort content voor uiteenlopende mediavormen.

Nu is het tijd om verder te gaan dan datgene we al hebben. Eind 2013 zijn we halverwege ons vijfjarenplan om door te groeien naar een bedrijf voor nieuwe media en learning. Wij bouwen voort op onze sterke eigenschappen met de moed om datgene achter te laten dat onze belangen niet meer dient. Het is een voorrecht om het leven van zoveel mensen en community's in heel Europa te raken en ik zie ernaar uit hieraan samen met elk van u onze bijdrage te leveren.

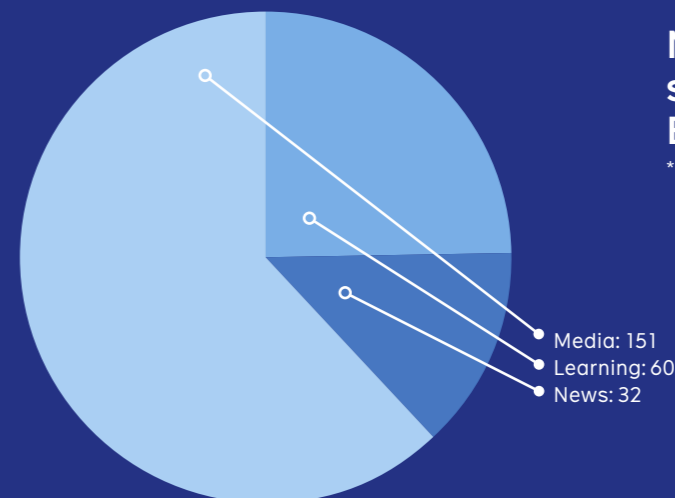
**Harri-Pekka Kaukonen**  
CEO

# Netto omzet en bedrijfsresultaat

## Netto-omzet miljoen EUR

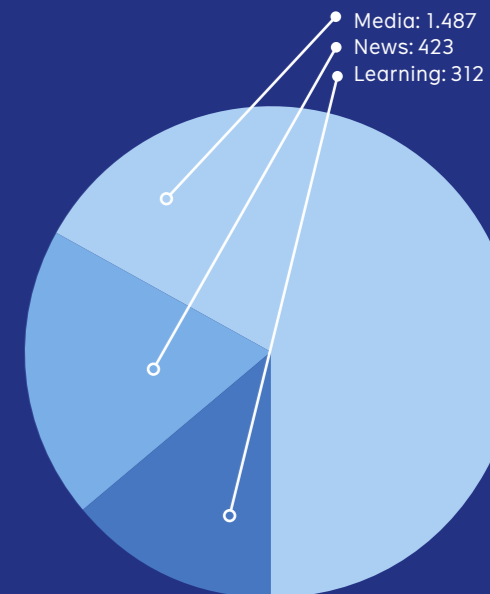


Sanoma's netto-omzet per geografisch gebied  
Totaal: 2.376 EUR



**Bedrijfsresultaat excl. niet-terugkerende items per segment, miljoen EUR\***

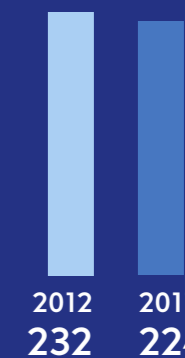
\* Inclusief andere bedrijven en afgestoten units: -11 miljoen EUR



**Netto-omzet per segment, in miljoen EUR\***  
Totaal: 2.376

\* Inclusief andere bedrijven en afgestoten units: 154 miljoen EUR

**Bedrijfsresultaat excl. niet-terugkerende items, miljoen EUR**



# De digitale transformatie

John Martin, Chief Strategy & Digital Officer, legt uit in welk opzicht technologie het gedrag van onze klanten verandert en hoe de strategie van Sanoma de grootste klantengroepen van het bedrijf bedient.

**“Het is ons plan om onze investeringen in consumer e-learning verder uit te breiden”**

De digitale strategie van Sanoma berust op drie pijlers. Ten eerste: consumenten in contact brengen met content en merken, overal en altijd. Ten tweede: krachtige marketingmogelijkheden bieden voor adverteerders via bereik en kennis van de consument. En tot slot: gepersonaliseerde oplossingen ontwikkelen voor digitaal leren en onderwijzen om de kansen van leerlingen in de toekomst te verbeteren en leerkrachten te ondersteunen dat doel te bereiken.

“Wij willen bereik omzetten in opbrengst”, zegt Martin. “Voor consumenten is het onze bedoeling nieuwe opbrengst te genereren via nieuwe manieren om media te consumeren. Voor adverteerders creëren we nieuwe omzet vanuit ons bereik en onze kennis van consumenten. En voor Learning bouwen we nieuwe inkomstenstromen door dieper door te dringen in de workflows van leren en

onderwijzen.” Hij voegt eraan toe dat in 2012 de inkomsten van digitale consumenten-media en e-learning respectievelijk zijn gegroeid met bijna 5% en meer dan 12%.

## Consumenten

In 2012 is groot succes geboekt door aan te haken op nieuwe manieren van mediaconsumptie. Op het online videoplatform Ruutu.fi werd in november bijvoorbeeld een recordaantal van 12 miljoen keer een video bekeken. Dat is meer dan 50% van alle keren dat een Finse video werd bekeken in 2012. Bovendien leverde de nieuwe paywall van Helsingin Sanomat een bijdrage aan de verdere groei van de verkoop van digitaal en de combinatie print-digitaal, waarbij meer dan een derde van alle abonnees aan het eind van het jaar betaalde voor digitale abonnementen. Een gecombineerd print-digitaal aanbod werd ook geïntroduceerd

voor tijdschriftabonnementen in België en Finland en zal daar, net als in Nederland, in 2013 verder worden uitgerold. “Wij hebben er alle vertrouwen in dat dit onze content aantrekkelijker maakt voor consumenten.”

## Adverteerders

Sanoma werkt nauw samen met adverteerders om de oplossingen te bieden waar vraag naar is, bijvoorbeeld via een uniek crossmediaal aanbod van tv, online en print gericht op Nederlandse mannen, vrouwen of gezinnen.

“We hebben een organische groei van meer dan 15% gerealiseerd ten opzichte van onze Nederlandse tegenhanger, een duidelijk bewijs van ons vermogen om sales leads voor adverteerders te genereren. Daarnaast groeide onze geautomatiseerde trading- en realtime bidding-activiteiten met 30%. Voor 2013 wordt verwacht dat al deze activiteiten nog verder zullen groeien.”

## Learning

Door digitale content te gebruiken in combinatie met beoordelings- en rapportagetools is het leerproces beter toe te spitsen op de persoon en worden bepaalde activiteiten zoals huiswerk steeds verder geautomatiseerd. Zo verschuift niet alleen de aandacht van leerlingen naar gebieden waar hun ontwikkelingsbehoefte het grootst is, maar kunnen leerkrachten hierbij ook de juiste ondersteuning bieden.

Martin: “Het gebruik van digitale content en tools heeft al onze verwachtingen overtroffen. Via Bingel, de marktleidende huiswerk-engine in België, worden bijvoorbeeld meer dan 12 miljoen oefeningen gemaakt. De digitale onderwijsmethodes in het Nederlandse beroepsonderwijs groeiden met 15%.” Slim gebruik van digitale diensten heeft tevens bijgedragen aan een spectaculaire stijging van de Poolse learningactiviteiten. In totaal vertoonde e-learning in 2012 een groei van meer dan 12%. Martin zegt dat het bedrijf meer ambities heeft op het gebied van e-learning, zoals invoering van een gecombineerd tutoringconcept. “Het is ons plan om de komende jaren onze investeringen en positie in consumer e-learning verder uit te breiden.”

## Snelle groei van mobiel

De explosieve groei van mobiel gebruik liep in 2012 als een rode draad door alle activiteiten. Op NU.nl, de toonaangevende Nederlandse nieuwssite, steeg het aantal mobiele pageviews naar bijna 6,4 miljard,

meer dan twee keer zoveel als in 2011. Dit staat voor twee derde van het totale aantal pageviews, vergeleken met een derde in 2011.

Mobiele omzet vertoonde een vergelijkbare groei; de advertentieverkoop voor mobiel en tablets in Finland en Nederland steeg respectievelijk met zo'n 270% en 250%. Ook learning op de mobiel vertoonde een flinke groei, met een verkoop die voor het eerst boven de grens van € 1 miljoen steeg. “Het winstgevend maken van aanbod voor mobiel en tablet is een van onze prioriteiten en daarin verwachten wij de komende jaren sterk te groeien.”

## Innovatie en venturing

In 2012 werd het Mobile Accelerator-Programme gelanceerd. De eerste ronde richtte zich op mobiel, met als doel het

ontwikkelen van in-house talent en het toevoegen van nieuwe ‘mobile first’ business lines aan ons portfolio. “We rekruteerden 150 collega's vanuit heel Sanoma, leerden ze Lean Development-methoden en ontwikkelden prototypes van veelbelovende concepten die in de markt getest konden worden.” In 2013 zullen vijftien mensen vanuit media en learning zich aansluiten bij vier interne venture teams om een aantal van de winnende concepten in e-learning en e-commerce op de markt te brengen.

Ook werd in 2012 SanomaVentures gelanceerd, een divisie die buiten de organisatie speurt naar talent en nieuwe activiteiten. “Wij investeren geld en media in veelbelovende ondernemingen in ruil voor een aandeel in het bedrijf. In 2012 deden we vijf investeringen en dit aantal verwachten we in 2013 te verhogen.”



**“Een print-digitaal aanbod maakt onze content aantrekkelijker”**

# Saamhorigheid en bloei

De prestaties van Sanoma in 2012 werden ondersteund door ingrijpende aanpassingen in de manier waarop prestaties worden beoordeeld en beloond en de aandacht voor talent. Volgens Jackie Cuthbert, Chief HR & Communications Officer, zijn deze gemeenschappelijke inspanningen een belangrijke stap in de richting van een high-performance organisatie.

## “In 2013 ligt onze focus op het versterken van onze lerende cultuur”

### Verantwoord vooruitkijken – the Sanoma Way

Corporate responsibility vormt een integraal onderdeel van de activiteiten en de bedrijfscultuur van Sanoma. Als een van de grootste media- en learningbedrijven van Europa dragen wij bij aan de ontwikkeling van lokale gemeenschappen en economieën. Via onze producten en diensten stimuleren wij het publieke debat, promoten we vrijheid van meningsuiting en ondersteunen we goede doelen. Verder zorgen we ervoor dat de volgende generatie de best mogelijke scholing krijgt. Corporate responsibility betekent ook dat wij onze activiteiten op een duurzame manier uitvoeren, bijvoorbeeld op het gebied van papierinkoop en drukprocedures. Daarnaast voorzien wij onze eigen medewerkers van de juiste kennis en vaardigheden om verantwoord te handelen. Als gevolg daarvan doen wij corporate responsibility op the Sanoma Way: nieuwsgierig vooruitkijken en verantwoord handelen met het oog op de samenleving.

“Een van de belangrijkste punten van 2012 was het creëren van helderheid over de manier waarop elke medewerker kan bijdragen aan de doelstellingen van Sanoma. Daarvoor hebben wij voor het topmanagement een nieuw kader voor prestatie management geïntroduceerd. Zo kunnen systematisch targets worden gesteld, prestaties worden geëvalueerd en mogelijkheden voor ontwikkeling worden bepaald”, zegt Cuthbert.

Prestatiemanagement werd als eerste ingevoerd voor het Executive Management Team in 2011. Het geeft elke leidinggevende een route voor het realiseren van de bedrijfsstrategie. “Dit is gekoppeld aan onze *must win battles*. Ons plan is ambitieus. De bedoeling is dat alle medewerkers in de komende twee jaar deze overgang maken.”

Daarnaast introduceerde Sanoma een nieuwe beloningsfilosofie. Er is meer erkenning voor mensen die resultaten boeken en er zijn duidelijke aanwijzingen voor degenen die ondermaats presteren. Deze filosofie omvat een Performance Share Plan. Met dit incentiveprogramma worden bestuurders en belangrijke managers gestimuleerd zich op de lange termijn te richten, de waarde voor aandeelhouders te verhogen en zich betrokken te voelen bij Sanoma. Het programma is gekoppeld aan twee meetbare resultaten: de verschuiving van print naar nieuwe media en de winst per aandeel. “Dit versterkt de link tussen de langetermijnprestatie van Sanoma en een cultuur waarin we voortdurend vooruit kijken.”

### Lerende organisatie

Door prestatie duidelijk te koppelen aan beloning legde Sanoma ook het fundament

om uit te groeien tot een lerende organisatie waarin mensen zichzelf ontwikkelen. Cuthbert: “Het is ons doel medewerkers de mogelijkheid te bieden met hun professionele en leidinggevende vaardigheden een bijdrage te leveren aan onze strategie. In 2013 ligt onze focus op het versterken van onze lerende cultuur.” Daarom werkte Sanoma in 2012 aan een leerportaal voor medewerkers, in samenwerking met IMD Business School en de Erasmus Universiteit. Als dit in 2013 in gebruik wordt genomen, maken de medewerkers op de duizend hoogste posities gebruik van een programma waarmee ze leren omgaan met verandering, transformatie en prestatie. In 2012 introduceerde Sanoma tevens een ontwikkelingsdialoog voor het topmanagement. Deze dialoog vormt de basis voor een opvolgingsplan voor de 100 belangrijkste leidinggevende functies in 2013.

### Engagement vergroten

Terwijl het bedrijf zich ontwikkelt naar een high-performance organisatie die de strategie van het bedrijf ondersteunt, houdt Sanoma op alle vlakken de vinger aan de pols. Daarom lanceerde het in 2012 de allereerste enquête onder medewerkers van de gehele groep. Binnen twee weken had drie kwart de enquête ingevuld. Het initiatief werd dus zeer gewaardeerd.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers hun werk uitdagend en interessant vinden. Ze ervaren belangstelling van hun manager voor hun initiatieven en voelen zich betrokken bij het bedrijf. Om dit gevoel te versterken is het nodig dat medewerkers zien dat het bedrijf een zonnige toekomst wacht, zich in de goede richting ontwikkelt en dat de werkomgeving voldoende aandacht krijgt.

“In 2013 lanceren we plannen om die betrokkenheid nog verder te verbeteren, zowel voor de groep in het algemeen als voor elk land specifiek. Verder koppelen we een deel van de bonus voor ons topmanagement aan een meetbare verbetering van de medewerkersbetrokkenheid. Zo zien we hoe de transformatie van onze cultuur vooruitgang boekt en kunnen we specifieke resultaten bereiken.”

### Overtuigende visie, gedeelde waarden

Sanoma richt zich sinds 2011 op het behalen van zijn nieuwe strategische doelstellingen. De volgende stap is elke medewerker hiervoor te enthousiasmeren. “In 2012 werkten we aan een nieuwe visie en storyline voor de organisatie, die is uitgerold in maart 2013. Dit omvat vier nieuwe organisatiewaarden, samen genaamd ‘Sanoma Way’: vooruitkijken, inzichten delen, mensen betrekken en dingen voor elkaar krijgen.”

Om deze waarden tot leven te laten komen, lanceert Sanoma een reeks workshops voor lokale managementteams en wordt er gekeken naar de plaatselijke ambassadeursclubs. “Deze clubs, waar we in 2012 de eerste vier van hebben opgericht, creëren een levendige beweging van medewerkers die verandering van onderaf in gang zetten. Sanoma ondersteunt dit proces met behulp van Sanoma TV, onze bedrijfsapp waarmee medewerkers hun eigen nieuws kunnen creëren.”

“In 2012 werkten we ook aan een nieuwe corporate visual identity. Die weerspiegelt niet alleen het moderne, dynamische bedrijf dat we willen zijn, maar ook onze wens om alle stakeholders te inspireren en te betrekken. Onze nieuwe visual identity wordt in 2013 gelanceerd, samen met onze nieuwe visie en Sanoma Way.”

### Uitmunten HR

Cuthbert vertelt dat Sanoma er scherp op toeziet dat het over de juiste capaciteiten beschikt om zijn doelstellingen te bereiken, onder meer op het gebied van mobiel, consumer data/analytics en consultative sales. “In 2013 werken we verder aan het in kaart brengen van de capaciteiten die we al in huis hebben en de capaciteiten die we nog nodig hebben. Het is onze intentie om onze eigen mensen te voeden, capaciteiten aan te trekken en een krachtiger employer brand te creëren door middel van sociale media.”

Voor dit alles zal de HR-functie van Sanoma professionelere en efficiëntere service moeten verlenen. “Voor 2013 richt HR zich op de processen om medewerkers en managers efficiënter van dienst te kunnen zijn. Voor 2014 willen we een wereldwijd HR IT-systeem in gebruik nemen en per land een HR-servicecenter inrichten. Het Finse HR-center draaide al in april 2012, het Nederlandse center volgt als tweede.”

### Ambassadeurs wijzen de weg

In 2012 vormde Sanoma vijf ambassadeursclubs waarmee het bedrijf een stimulans wil geven aan de transformatie van beneden af. De clubs bestaan uit gemotiveerde medewerkers die openstaan voor verandering en die anderen motiveren om hun voorbeeld te volgen. De aanpak van de clubs verschilt per land, maar de doelstelling is steeds dezelfde: interne barrières afbreken – tussen afdelingen, disciplines en managementniveaus – om innovatie te stimuleren en van Sanoma een puur multimediabedrijf te maken. De clubs organiseren activiteiten zoals minifunctieroulaties, lunches met de CEO's, flashmobs, zomerspelen en gemeenschappelijke activiteiten voor medewerkers van media en learning.

### Finse journalisten worden multimediawijzers

Media is een trainingsprogramma van Sanoma dat Finse journalisten laat zien hoe ze gebruik kunnen maken van de multichannel transformatie binnen de mediabranche. In de loop van acht maanden brengen journalisten zes weken door op vijf verschillende redacties – de ultieme vorm van functieroulatie. In deze periode duiken ze volledig onder in een mediavorm die anders is dan die van henzelf en volgen ze mediatraining van onze eigen experts. Het resultaat is een ‘mediawijzere’ Finse journalistiek. Een waardevolle bijdrage voor het land en voor Sanoma, waar behoefte is aan zeer gemotiveerde journalisten met passie voor het vak en die tegelijkertijd kunnen werken in een multichannel media-omgeving.



## “In 2012 werkten we aan een nieuwe visie en storyline voor de organisatie”



# We are Sanoma

In 2012 werkte Sanoma aan een nieuwe visie en strategie. Dit omvat vier nieuwe organisatiewaarden, samen genaamd Sanoma Way: vooruitkijken, inzichten delen, mensen betrekken en dingen voor elkaar krijgen.

**Lieven Bossuyt**  
Publisher VAN IN  
België

“Werken volgens de Sanoma Way is werken met passie”



**Anu Nissinen**  
CEO Sanoma Media Finland  
Finland

“In 2012 implementeerden we nieuwe manieren om aan de verwachtingen van de klant te voldoen”



**Janneke Giellise**  
Business Developer  
Nederland

“De toekomst maken we samen”



► **Lena Bjessmo**  
Editor Sanoma Utbildning  
Zweden

“De Sanoma Way betekent samenwerking en creativiteit”

**Pekka Soini**  
CEO Sanoma News  
Finland

“Dit jaar hebben we belangrijke en strategische stappen voor de toekomst gezet”



**Clo Willaerts**  
Business Unit Manager  
Conversity  
België

“We zijn creatief, in elke betekenis van het woord”



**Harri-Pekka Kaukonen**  
CEO

“De Sanoma Way is een spannende beschrijving van waar het bij Sanoma allemaal om draait”



**Ewout Vis**  
Manager Consumer &  
Marketing Intelligence  
Nederland

“We hebben  
een enorme  
drive om te  
verbeteren”



**Mikael Pentikäinen**  
Senior Editor-in-Chief  
Finland

“Wij transformeren  
onze merken in lijn  
met de nieuwe  
digitale  
wereld”



**Leonard Bukenya**  
Business Unit Manager Online Women  
Nederland

“Onze producten  
en merken  
zitten ons in  
het bloed”



**Chris van Gils**  
Director Content Marketing  
België

“Wij zijn goed in  
storytelling en  
creativiteit”



► **Magdalena Wójtowicz**  
E-learning Manager YDP  
Polen

“We kunnen  
een wereld  
van moderne  
educatie  
creëren”

**John Martin**  
Chief Digital Officer

“Via nieuwe media  
bereiken we meer  
mensen dan ooit”



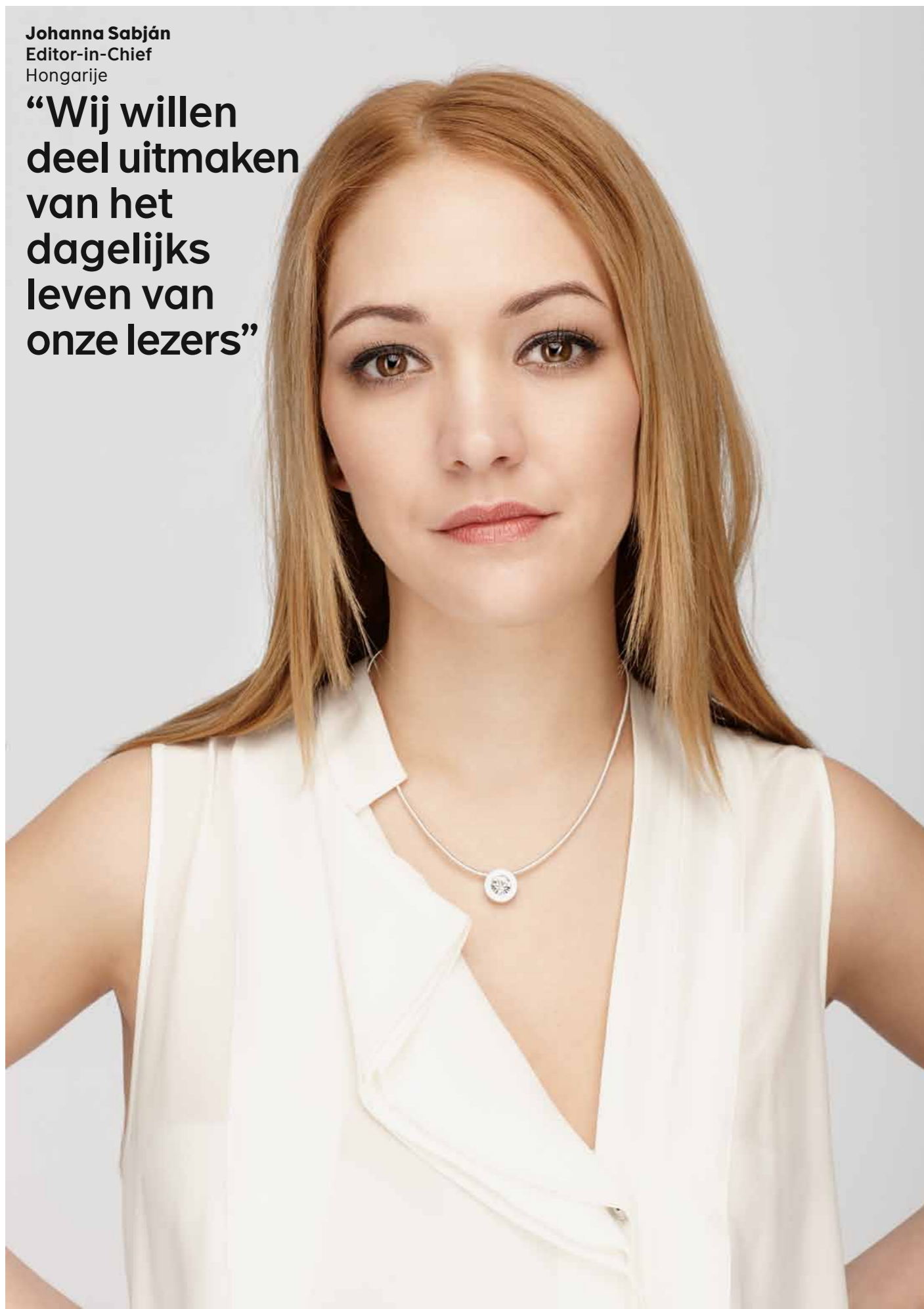
**Heike Rosener**  
CEO Sanoma Media Russia  
& CEE  
Rusland en CEE

“Wij hebben  
de overstap  
gemaakt  
naar een  
One Sanoma-  
benadering”



**Johanna Sabján**  
Editor-in-Chief  
Hongarije

**“Wij willen  
deel uitmaken  
van het  
dagelijks  
leven van  
onze lezers”**



**Dick Molman**  
CEO Sanoma Media Netherlands  
Nederland

**“We hebben grote  
stappen voorwaarts  
gezet in ons  
transformatie-  
proces”**



**Magdalena Walczak**  
Managing Director Nowa Era  
Polen

**“Wij zullen lokale  
kenmerken  
behouden”**



**Aimé van Hecke**  
CEO Sanoma Media Belgium  
België

**Mobile Accelerator: “Als je mij  
gebruikt, leer ik steeds meer”**



**Anu Vänskä**  
Marketing Director Sanoma Pro  
Finland

**“Samen vinden  
we het antwoord  
op uitdagende  
vragen”**



**Jackie Cuthbert**  
Chief Human Resources &  
Communications Officer

“Onze overtuigende  
‘Vision Story’ zal onze  
medewerkers voor  
zich winnen”



**Sami Tenkanen**  
Content Director  
Finland

“Wij focussen  
altijd op onze  
klanten”



**Kim Ignatius**  
Chief Financial Officer

“2012 was een  
jaar met een  
geweldige  
teamspirit”



**Liina Putkonen**  
Project Manager SMF  
Finland

“Wij bieden content  
in elke vorm om aan  
elke behoefte  
te voldoen”



**Jacques Eijkens**  
CEO Sanoma Learning

“We hebben grote  
stappen gezet in onze  
oplossingen voor  
gepersonaliseerd  
onderwijs”



► **Tanya Melnik**  
Editor Cosmopolitan  
Oekraïne

“Wij zorgen  
voor verrijking,  
entertainment  
en educatie  
voor ons  
publiek”



**Péter Racskó**  
ICT Director  
Hongarije

“We zijn een  
stakeholder in  
innovatie”



**Harriet Calo**  
Fashion & Beauty Director  
Nederland

“Wij koesteren  
onze kwaliteit en  
creativiteit”



**Alena Shagina**  
E-commerce director  
Rusland

“The Sanoma Way  
gaat over innovatie,  
passie en motivatie”



**Timo Rinne**  
Director Online Services  
Finland

“Content  
blijft  
koning”



**Ludmila Gurey**  
Commercial Director  
Rusland

“Het is prachtig  
om ervaringen  
te delen met  
andere  
landen”



# Finland

49

Magazines

10

Kranten

8

Tv-zenders

6

Radiozenders

90

Apps en mobiele sites

80

Websites

1

Learningbedrijf:

Sanoma Pro,  
bij Sanoma sinds 1999,  
211 medewerkers

## Belangrijke ontwikkelingen in 2012

In Finland hebben we een belangrijke bijdrage geleverd aan de totale transformatie van Sanoma naar een klantgerichte mediagroep. Veel van onze producten en diensten hebben we aangepast en we hebben belangrijke stappen gezet in de richting van zuivere multi-mediadiensten, onder meer in de vorm van interessante samenwerkingsinitiatieven en veranderingen in de organisatie. Ook vergrootten we de sociale aandacht rond events door al onze assets in te zetten, voor alle leeftijdsgroepen en het hele land. De economische situatie van Finland had echter een negatieve impact op de advertentiemarkt. Wereldwijde spelers versterkten hun aandeel in de online groei, waardoor traditionele media ertoe werden gedwongen hun verkoopargumenten aan te scherpen. Wij blijven ervan overtuigd dat sterke merken, de juiste content en de relevante context uiteindelijk zorgen voor de beste ervaringen. Ook in 2013 vinden we nieuwe manieren om onze werkzaamheden en efficiency te verbeteren. Zowel voor consumenten als adverteerders blijven we ons aanbod verbeteren.

news

## Helsingin Sanomat

### Klaar voor de toekomst

Om in het snel ontwikkelende digitale tijdperk tegemoet te komen aan de wensen van lezers, stapte het grootste dagblad van Scandinavië, Helsingin Sanomat, over op een nieuw formaat, introduceerde een paywall en fuseerde zijn redacties met collega's van andere media.



Hoofdredacteur van Helsingin Sanomat Mikael Pentikäinen noemt het "een historisch vernieuwingsprogramma". Helsingin Sanomat, opgericht in 1889, bereikt tegenwoordig zeven dagen per week een publiek van 900.000 lezers en verscheen in januari 2013 voor het eerst in tabloidformaat. De doordeweekse editie is dunner, terwijl de vernieuwde weekenduitgave meer themakaternen, meer vaste rubrieken en meer content ter ontspanning kreeg.

### Paywall

Ook nieuw is dat breaking news voortaan voornamelijk online wordt gepubliceerd. "De rol van de krant in gedrukte vorm is tegenwoordig het analyseren en samenvatten van het nieuws en vooruitblikken", legt Pentikäinen uit. Actueel nieuws is online te vinden, deels achter een paywall. Helsingin Sanomat kan nu worden gelezen op de computer, smartphone en tablet en Pentikäinen is tevreden met de

manier waarop dat gaat. "De meeste van onze abonnees kiezen voor de premium optie, waarmee ze onbeperkt toegang hebben tot digitale content en bovendien de gedrukte tabloid ontvangen. We hebben meer dan 170.000 premium abonnees en dat aantal stijgt."

### Papier ontmoet andere media

Daarnaast fuseerde Helsingin Sanomat zijn redactie met die van Nytt supplement, Kuukausilite, Channel Four News, Radio Helsinki, HS.fi en de gratis kranten Metro en Mesta. Hierdoor is één nieuwsredactie ontstaan die print, magazines, online, tv en radio onder één dak samenbrengt. Hun gecombineerde bereik is ongeveer twee miljoen Finnen per week. Pentikäinen benadrukt dat één ding nooit zal veranderen: de kwaliteit van de journalistiek. "Wij zullen altijd uitmuntende journalistiek leveren, ongeacht hoe en waar je het nieuws consumeert."



**Mikael Pentikäinen**

Senior Editor-in-Chief  
Helsingin Sanomat,  
Finland

"De krant van vandaag moet het nieuws analyseren en samenvatten én een blik in de toekomst werpen"

600.000

Aantal abonnees  
Sanoma News-kranten

1.032.387

Aantal abonnees van magazines van  
Sanoma Magazines Finland

Netto-omzet,  
miljoen EUR,  
Finland: **870**

## media

Televisie wordt social

# Multichannelsucces voor Nelonen Media

The Voice of Finland, Junior Master Chef, Best Singer en Kitchen Nightmare: sprekende voorbeelden van hoe een tv-programma een lucratief merk wordt dankzij een multichannelaanpak.



Vain Elämä (Best Singer) was vorig jaar een van de grootste hits op de Finse televisie. Daarin werden zeven Finse zangers een week lang bij elkaar gezet om nieuwe versies van elkaars hitnummers te zingen. Elke aflevering is ook online te bekijken, in zijn geheel of per clip. Elke complete aflevering trok 70.000 tot 140.000 kijkers op Ruutu, de online dienst voor gemiste tv-uitzendingen van Nelonen Media.

## Een land in de ban

De afleveringen en clips van het programma werden meer dan 6 miljoen keer op Ruutu bekeken. Een indrukwekkende score, aangezien Finland niet meer dan 5,4 miljoen inwoners heeft! Het programma trok 41.000 Facebook-vrienden, de website kreeg wekelijks 98.000 hits en 1.062.000 Finnen keken naar de weekendmarathon op tv-zender Liv.

## Multichannelaanpak

Een andere enorme hit was The Voice of Finland, een talentenshow met gemiddeld

bijna 700.000 kijkers per aflevering. Het programma werd ook levendig gevolgd op Facebook en Twitter. De radiozender Aalto van Nelonen begon met het uitzenden van een 'day after'-radioprogramma en ook dagblad Ilta-Sanomat publiceerde regelmatig artikelen over het programma en zijn deelnemers.

De kijkcijfers lagen 10% hoger dan die van 2011. "We zijn begonnen om gebruik te maken van het complete scala aan kanalen van Sanoma en dat blijkt voor ons uitstekend te werken", zegt Kristiina Werner-Autio, Senior Vice President TV bij Nelonen Media. "Gedurende het hele seizoen blijft er belangstelling voor de programma's. Ruutu is onze absolute focus; het is een eigen kanaal geworden binnen onze familie, met enorme groeimogelijkheden."

## Tweede scherm

Kijkers willen volledige vrijheid om content te gebruiken waar en wanneer het hun uitkomt,

voegt Werner-Autio toe. "Maar ze willen ook interactie hebben met hun vrienden tijdens de live-uitzending." Daarom werd de app 'Home Coach' ontwikkeld voor The Voice of Finland, waarmee kijkers het programma op hun tablets of mobieltjes kunnen bekijken, stemmen op de deelnemers en raden wie de winnaar wordt. Dit tweede scherm zorgt voor veel reuring in de sociale media. "En sociale media is waar mensen bepalen wat er gebeurt", zegt Werner-Autio.

## Groter marktaandeel

Voor Ruutu en Nelonen Media is het dus zonder meer een spannend jaar geweest. "We zijn nu goed uitgerust om onze full-mediaformats volledig in te zetten", vertelt Werner-Autio enthousiast. Bovendien heeft Ruutu een record marktaandeel van 36% verkregen. "We komen erg dicht bij onze grootste concurrenten; een fantastisch resultaat!"

# 6 miljoen

afleveringen en clips zijn er van Vain Elämä bekeken

# Per aflevering keken gemiddeld bijna 700.000

kijkers naar The Voice of Finland

Vain Elämä trok

# 41.000

Facebook-likes

## media

## Van toonaangevend uitgever van tijdschriften naar multimediahuis

Sanoma Magazines Finland transformeert zijn organisatie en portfolio om tegemoet te komen aan de vraag van consumenten en adverteerders naar content en oplossingen – altijd en overal.

Snelle veranderingen in de manier waarop media wordt geconsumeerd maakten 2012 tot een uitdagend jaar voor Sanoma Magazines Finland. De mediabranche werd bovendien getroffen door een verhoging van de btw op drukwerkabbonementen, van nul naar negen procent. Toch is Managing Director Clarisse Berggårdh erg enthousiast. "We hebben een belangrijke slag geslagen in onze digitale transformatie. Op welk platform we content publiceren zal steeds minder relevant worden, omdat lezers verwachten dat content altijd en overal beschikbaar is."

## Veranderingen

In 2012 legde Sanoma Magazines Finland de basis voor hun succes in een multichannel-omgeving. Sommige titels werden afgestoten, een groot aantal kreeg een nieuw jasje en er werden drie nieuwe titels gelanceerd. De organisatie werd opnieuw ingericht rondom de grootste doelgroepen van het bedrijf en interne samenwerking en digitale mogelijkheden werden versterkt.

In lijn met de focus op efficiency moesten ongeveer 70 medewerkers worden ontslagen. "Op elk niveau hebben we onze activiteiten aangepast en verder ontwikkeld. Consumenten zullen bepalen wat ze willen en wij zullen ze daarin meer keuze bieden", concludeert Berggårdh.

## media

## Car-poolen

De autoreducties van het Sanoma-tijdschrift Auto Bild Suomi en tabloidkrant Ilta-Sanomat van Sanoma News zijn gefuseerd tot één grote redactiegroep. Door resources samen te voegen worden de kosten gedrukt en kunnen beide merken van elkaar leren, meer investeren in diepgaande journalistiek, hun zichtbaarheid vergroten en adverteerders nieuwe opties bieden.



# Nelonen Media heeft 2 miljoen luisteraars per week

# Nr. 1

Nelonen Media is marktleider voor commerciële radio in Finland



## news

## Mobiel nieuws werkt

Ilta-Sanomat verstevigde in 2012 zijn positie als marktleider in het mobiele segment. Sinds de lancering van de nieuwe website met een mobiele versie voor iOS, Android en Windows is het aantal mobiele bezoeken in een jaar tijd verdubbeld, met een piek van 686.000 afgelopen herfst. Ilta-Sanomat verwacht nog voor de zomer van 2013 een miljoen mobiele gebruikers te bedienen.

## news

## Oikotie.fi nu nummer 1

Finse makelaars sloegen de handen ineen om te concurreren in de keiharde online onroerendgoedmarkt en om onroerendgoedregistraties weg te kapen bij Oikotie.fi. Dankzij crossmediale campagnes wist Oikotie echter een groot aantal van hen te overtuigen terug te keren. Daarnaast breidde deze website het vacaturegedeelte van zijn portal uit en versterkte zijn positie als de grootste site voor online vacatures door samen te werken met de Ilta-Sanomat tabloid.

## media

## Marktleider radio

Hoewel Nelonen Media met zijn zenders Radio Aalto en Radio Rock al een sterke speler op radiogebied was, is het nu met de aankoop van de drie Finse zenders van Metro FM opgeklommen tot marktleider in commerciële radiozenders in Finland. Met Metro FM, Radio Suomi Pop en Groove FM worden bijna twee miljoen luisteraars per week bereikt, oftewel een derde van de markt.

# 2x

De mobiele bezoeken aan Ilta-Sanomat zijn verdubbeld

## learning

# Sanoma Pro Teachers' Online Service

De Teachers' Online Service van Sanoma Pro, die in 2011 werd gelanceerd, presteerde in 2012 beter dan verwacht. De dienst werd door veel leerkrachten opgepakt, behaalde goede financiële resultaten en is uitgegroeid tot een platform van waaruit nieuwe educatieve diensten gelanceerd kunnen worden. Een prachtig voorbeeld van de digitale transitie van Sanoma.



Teachers' Online Service helpt leerkrachten om meer tijd en aandacht te besteden aan hun leerlingen. Deze innovatieve internetdienst omvat lesplannen, presentatiematerialen, toetsen en oefeningen. Daarnaast zijn er tijdbesparende tools zoals een functionaliteit voor het delen van bestanden. Leraren kunnen online content opslaan, zowel die van henzelf als aangekochte content.

De soepele, geautomatiseerde workflow bespaart leerkrachten tijd en energie, iets waar ze nooit genoeg van kunnen hebben. Ze moeten immers dagelijks omgaan met leerlingen met uiteenlopende leervaardigheid, nieuwe technologieën en leerlingen die vragen om digitale tools.

### Toekomstbestendig

Deze service komt echter niet alleen tegemoet aan de behoeften van leerkrachten, maar biedt Sanoma Pro ook de mogelijkheid de daling in printinkomsten te compenseren. "Onze traditionele markt groeit niet", zegt

Pekka Luoto, Sales Director Sanoma Pro, Learning Solutions. "Daarom moesten wij nieuwe, toekomstbestendige groeiplatforms en bedrijfsmodellen ontwikkelen." Teachers' Online Service biedt materialen die gebaseerd zijn op het lesprogramma en voorzien zijn van een gebruiksvriendelijke toolkit. "Omdat Teachers' Online Service eenvoudig integreerbaar is in bestaande klassikale lesvormen, is er nauwelijks een barrière tussen de digitale wereld en het domein van leerkrachten en schoolbestuur." Deze dienst voorziet Sanoma Pro ook van een platform om nieuw lesmateriaal en ander digitaal aanbod te promoten.

### Opbrengst van licenties

De dienst is een belangrijke stap richting een volledig digitale schoolomgeving. Met een licentie van telkens één jaar hebben leerkrachten gegarandeerd de nieuwste content en functionaliteiten tot hun beschikking. "De resultaten hebben onze verwachtingen op veel vlakken overtroffen", zegt Luoto. "De

service werd veel sneller opgepakt en de financiële resultaten zijn uitstekend. Leerkrachten vinden de service duidelijk bijzonder nuttig; ze lieten zich massaal registreren. Op een aantal punten kregen we te maken met te beperkte capaciteit, wat een aangenaam probleem was om op te lossen."

### Sanoma Pro in 2012

- Innovatieve internet-service omvat lesplannen, toetsen en oefeningen
- Geautomatiseerde workflow bespaart tijd en energie
- Gebruiksvriendelijke educatieve toolkit
- Snelle aanpassing van multimedia tools

Teachers' Online Service van Sanoma Pro heeft meer dan **35.000** gebruikers

Meer dan **75%** van alle leerkrachten op basis- en middelbare scholen gebruiken Teachers' Online Service

**95%** van de Finse scholen werkt met digitale diensten van Sanoma Pro

80

Tijdschriften

3

Tv-zenders

70

Apps

120

Websites

5

Events

1

Learningbedrijf:

**Malmberg,**  
bij Sanoma sinds 2004,  
321 medewerkers

# Bouwen aan een sterker mediabedrijf



**Dick Molman**

CEO Sanoma Media Netherlands

**“In de media-industrie moet je je constant aanpassen”**

In de continu veranderende media-industrie moet je het spel steeds beter spelen om voorop te blijven. En dat is precies wat Sanoma deed in Nederland in 2012.

Sanoma zette in Nederland stappen op weg naar een sterker multimedial mediabedrijf. Sterker vanwege de combinatie van vele soorten media en de enorme bereikskracht, zoals CEO Dick Molman het omschrijft. “En, natuurlijk, omdat we het enige bedrijf zijn dat zoveel mediasoorten effectief kan combineren voor consumenten en adverteerders.”

Het aanbieden van verschillende mediaplatforms was een strategische keuze die Sanoma jaren geleden maakte, om sterker te worden en adverteerders een optimaal bereik te bieden. De overname van SBS was een belangrijk onderdeel van die strategie. “Adverteerders willen steeds meer totaaloplossingen voor hun communicatie. Dus hoe meer platforms je biedt, des te groter de kans op succes. We hebben nu complete pakketten voor ze, gebaseerd op resultaat en performance.”

**Stap-voor-stap proces**  
Sanoma ontwikkelt zich op twee manieren tot een sterker mediabedrijf. Eén: de organisatie ondergaat een structurele en culturele transformatie naar One Sanoma. Een transformatie die valt of staat met het vermogen, en de wil van iedereen in het bedrijf, om nog meer samen te werken, benadrukt Molman. “Het is een stap-voor-stap proces, met vallen en opstaan, met de focus op een bredere mindset. We stroomlijnen zoveel mogelijk

naar een enkele, centrale eenheid, in het bijzonder de cross-platform-activiteiten zoals salesafdelingen.” En twee: ons portfolio wordt steeds digitaal, en daar hebben we zeker al successen mee geboekt. “Als mediabedrijf moet je nu uiteraard een sterke digitale component hebben. Dat vraagt een goede integratie en die zijn we nu aan het afronden. Onze sales print en digitaal zijn in 2012 volledig geïntegreerd.”

**Nieuwe kansen creëren**  
Twee initiatieven in 2012 illustreren het huidige veranderingsproces: SanomaVentures en E-commerce. “SanomaVentures,” zegt Molman, “is een innovatieve manier van omgaan met research en development waardoor we waardevolle marktkennis opdoen en commerciële kansen creëren. En E-commerce laat zien dat we als Sanoma de tijd begrijpen. We bedienen nog altijd dezelfde doelgroepen, maar we gebruiken onze uitgebreide kennis van onze lezers en bezoekers nu ook om ze op andere terreinen van dienst te zijn.”

Molman concludeert dat de transitie die Sanoma ondergaat nooit helemaal ‘af’ zal zijn. “In de media-industrie, speciaal als het op de techniek aankomt, moet je je continu aanpassen aan veranderende omstandigheden. En dat doen we ook. Sterker nog, we willen ook voorop blijven lopen.”



**media**

## Samen sterker met SBS

“Tussen SBS en Sanoma zijn al diverse vormen van synergie ontstaan. Belangrijkste is de cross-promotion: wij promoten SBS-producten in onze media en zij promoten de onze in hun kanalen. Sanoma heeft, als digitaal marktleider, SBS ook geholpen in hun digitale ontwikkeling. Inmiddels bieden we adverteerders ook steeds meer cross-platform-pakketten aan. En ook qua content is er synergie. Alle kennis over doelgroepen bijvoorbeeld, die wij als Sanoma hebben opgebouwd, is nu ook beschikbaar voor SBS en kunnen ze gebruiken bij het maken van programma’s.”

**media**

## Advertenties verkopen binnen een seconde

ADAPT is Sanoma’s eigen Automated Trading platform, het platform voor de geautomatiseerde verkoop van advertentieruimte. Hiermee kan advertentieruimte op sites van Sanoma in nog geen seconde worden verkocht zodra een bezoeker een site bezoekt. De advertenties kunnen precies worden toegespitst op de interesses van de bezoeker, op basis van recent surfgedrag. “Dankzij de geavanceerde technologie van dit systeem, gekoppeld aan een hooggekwalificeerd netwerk dat veel verschillende doelgroepen bereikt, zijn wij Europees koploper in automated trading”, zegt Martijn Eindhoven, manager ADAPT & Trading. “En door onze capaciteiten voortdurend te verbeteren en de nieuwste technieken te gebruiken, door innovatieve producten te creëren en onze salesmensen goed te trainen, zijn wij absoluut van plan deze positie nog verder te versterken.”

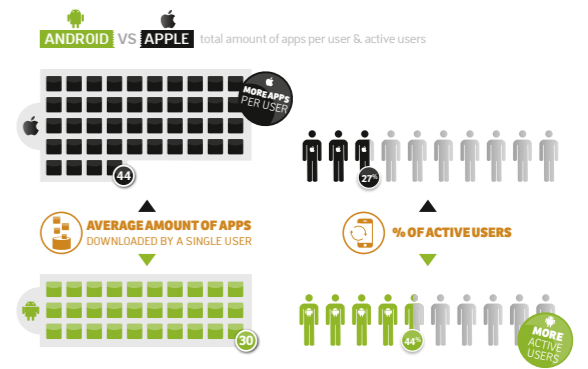
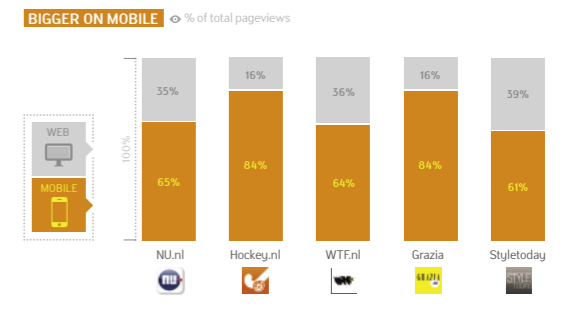
**media**

## Snelle start met start-ups

SanomaVentures is een perfect voorbeeld van de doorlopende transitie die het bedrijf doormaakt. Volgens Herman Kienhuis, Investment Director SanomaVentures, waren er vier redenen voor het lanceren van dit initiatief, dat opstartende bedrijven financiert en ondersteunt in ruil voor een minderheidsbelang. “Wij willen de beste externe talenten en innovaties op de markt aanboren, toekomstige groei van ons portfolio en inkomstenstromen stimuleren en waarde creëren door behalve in kapitaal ook te investeren in media en expertise. Tot nu toe zijn de tekenen zeer bemoedigend. In de tweede helft van 2012 hebben we geïnvesteerd in vijf veelbelovende start-ups, waar onze doelgroepen en ons zakelijk netwerk zeer positief op hebben gereageerd.”

**media**

# De groei van mobiel



**media**

## From space to solutions

De veranderende inkomstenbronnen en nieuwe behoeftes van adverteerders maken ook een andere salesorganisatie noodzakelijk, zegt CCO Marc Stubbé. “Via tijdschriften genereren we zo’n 20% van onze totale inkomsten van adverteerders. Tel digital daarbij, dan kom je op 30%. En met de uitbreiding naar tv waar, net als bij digitaal, de inkomsten bijna 100% B2B zijn, komt het aandeel van adverteerders in onze inkomsten op bijna de helft.”

## Crossmediale oplossingen

“In lijn met hun toegenomen inbreng bieden we adverteerders nu totaaloplossingen aan, voor al onze beschikbare media. ‘From space to solutions’ noemen we dat. Klanten willen geen bepaalde advertentieruimte, die willen vooral hun communicatie-, marketing- en salesdoelstellingen realiseren. Door ze complete crossmediale oplossingen te bieden, kunnen we ze veel beter helpen die doelen te bereiken.”

Een combinatie van krachten kenmerkt Sanoma’s sterke mobiele prestaties, stelt COO Digital Media Michiel Buitelaar. “We hebben jaren printkennis, jaren kennis van doelgroepen en onderwerpen, en ook uitgebreide expertise op gebied van online, web en services. Dat alles gaf ons genoeg vertrouwen om in mobiel te duiken, zo’n drie jaar geleden. En dankzij onze Apps Factory kunnen we nu snel nieuwe apps ontwikkelen, speciaal gemaakt voor specifieke doelgroepen, of we hergebruiken bestaande apps en passen ze aan voor lancering in meerdere landen.”

Sanoma verwacht dat mobiel nog veel belangrijker zal worden. “Consumenten zijn eerder bereid voor mobiele services te betalen dan voor internetdiensten, maar de advertising op mobiel loopt nog steeds achter op die van het web. Dat gezegd hebbend – in Nederland en Finland hebben we de mobiele advertentieomzet vorig jaar meer dan verdubbeld! Dus de trend is er. En ik ben ervan overtuigd dat die zal doorzetten. We gaan snel groeien in m-commerce, dat is zeker.”

**32.047.374**

Nederlandse tijdschriften zijn in 2012 verkocht via kioskerkoop

**2.604.000**

mensen keken op SBS hoe het Nederlands elftal het opnam tegen Noord-Ierland.

Netto-omzet, miljoen EUR, Nederland: **897**

**4,2 miljoen**

keer werd een Sanoma-app gedownload

**250%**

De omzetgroei van mobiel advertising

Donald Ducks vierde in 2012 zijn 60<sup>e</sup> verjaardag



media

## De toekomst van e-commerce

Naast content om consumenten te informeren en inspireren, is Sanoma Nederland ook begonnen met het aanbieden van e-commerce services. "Door consumenten te inspireren én ze te helpen bij het doen van aankopen, kunnen we veel toegevoegde waarde creëren", verzekert Performance Based director Sander ten Dam.

"E-commerce is betrekkelijk nieuw in bepaalde sectoren maar in vele andere heel gewoon. Sanoma heeft goede e-commerce skills, we kunnen perfect doelgroepen denken, traffic genereren en conversie optimaliseren. We hebben ook de beste advies- en productvergelijkingssites van Nederland. Dat alles helpt ons als geen ander om leads te genereren en consumenten te motiveren een aankoop te doen - daarin zijn we onze concurrenten de baas. En onze successen en de enorme groeipotentie zijn voor ons een aanmoediging om onze e-commerce inspanningen nog verder te intensiveren met een aantal nieuwe initiatieven."



media

## Luisteren naar de klant

Terwijl outsourcing een wereldwijde trend blijft, heeft Sanoma in Nederland klantenservice met succes weer binnen de gelederen gebracht. Manager Danny Hooijberg legt uit: "Op de markt voor abonnementen heerst zware concurrentie. Wij moeten ervoor zorgen dat onze huidige klanten bij ons blijven en dat we onze verkoop vergroten via cross-selling. Dit betekent dat we toegewijde en capabele medewerkers nodig hebben voor onze klantenservicedesk. En dus moeten wij mensen zo opleiden dat zij zich meer verbonden voelen met onze eigen producten en diensten." Een andere grote verandering is het besluit om gescripte gesprekken af te schaffen. "In plaats van dat we onze medewerkers een script laten volgen, trainen we ze nu om nog beter naar onze klanten te luisteren. Zo wordt de manier waarop ze omgaan met verzoeken en klachten van klanten hun eigen verantwoordelijkheid. En dat werkt; meer dan 90 procent van onze klanten zegt tevreden te zijn met de service."

media

## Sterke groei in giftcards

In lijn met de transformatie naar digitaal kocht Sanoma in mei 2012 de online retail-groep Read & View, de grootste aanbieder van tijdschrift- en dagbladabonnements in Nederland. Dit bedrijf verkoopt abonnementen voor ongeveer 1.250 titels van zo'n 250 verschillende uitgeverijen, via de eigen site 123tijdschrift.nl en aangesloten bedrijven. Read & View is ook uitgever van de op een na populairste cadeaubon voor tijdschriften.

Rémy Kluzenaar, Manager Consumer and Trade Marketing: "Sanoma was al eigenaar van de grootste Nederlandse speler in cadeaubonnen van tijdschriften. Cadeaubonnen zijn een groeiende markt, net als de online verkoop van abonnementen. De kans om de nummer twee in de markt aan te kopen hebben we dan ook direct gegrepen. De service 'Nationale tijdschriftenbon' van Read & View zorgt voor verdere versterking van onze online positie in Nederland. En ook hun uitstekende relatie met uitgevers is enorm waardevol."

learning

## Optimaal digitaal

Vanwege de wens om nieuwe lesmethoden te onderzoeken en de noodzaak onderwijsbudgetten te verlagen, gaan Nederlandse leerkrachten steeds meer online. Niet elke leerkracht omarmt technologie echter met hetzelfde enthousiasme en niet elke school heeft een IT-infrastructuur die een digitale leeromgeving volledig ondersteunt. Daarom ontwikkelde Uitgeverij Malmberg vier onderwijspakketten, zodat leerkrachten en scholen vrij zijn om te bepalen wat het beste bij hen past. Naast 100% digitaal en 100% folio is er het Multimediapakket dat tekst- en werkboeken in zowel digitale als gedrukte vorm aanbiedt. Toetsen en examens zijn digitaal, net als feedback op de resultaten. Het Advantagepakket biedt papieren tekstboeken en digitale en gedrukte werkboeken, waarmee eenvoudig tussen de twee soorten media kan worden overgestapt. Deze nieuwe generatie lesmateriaal won de 2012 IPON Award.

learning

## Aankoop van Bureau ICE

Bureau ICE, inmiddels onderdeel van Uitgeverij Malmberg, ontwikkelt testen en examens voor middelbare scholen en het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. Schriftelijke testen en toetsen worden steeds belangrijker in het Nederlandse onderwijsstelsel en daarom is Bureau ICE een waardevolle partner voor Malmberg. "Al onze learningbedrijven zijn actief in testen en toetsen en Bureau ICE is voor hen een professionele partner", zegt Jacques Eijkens, CEO van Sanoma Learning.

learning

**Voorsprong op de concurrentie** Volgens Malmberg MD Harold Rimmelzwaan is het ontwikkelen van toetsen een bijzonder complexe zaak. De testen meten de huidige kennis van de leerling en controleren wat ze nog moeten leren om een hoger scholingsniveau te bereiken. "Wij zijn erg blij dat de specialisten van Bureau ICE deel uitmaken van onze organisatie en dat we naast ons eigen lesmateriaal nu ook hun gecertificeerde toetsen kunnen aanbieden. Dat geeft ons een belangrijke voorsprong op onze concurrenten."

learning

**Online testen** Bureau ICE heeft ook de zogeheten TOA ontwikkeld, een webbased toetsstelsel met meer dan 450 verschillende testen en toetsen voor het meten van onder meer de taalvaardigheid en rekenvaardigheid. Leerkrachten kunnen toetsen eenvoudig online samenstellen voor individuele leerlingen. De resultaten worden automatisch gecorrigeerd - dat bespaart de leerkracht tijd - en vervolgens doorgestuurd naar de database van de school om direct inzicht te geven in de competenties, vaardigheden en algemene prestaties van de leerlingen.



learning

## iPad voor basisonderwijs

Digitalisering begint al in het basisonderwijs. Daarom is Malmberg de eerste uitgever in Nederland die digitale tekstboeken voor tablets ontwikkelt, bestemd voor basisschoolleerlingen. Er zijn boeken voor de vakken aardrijkskunde en natuur en techniek. Het standaard lesmateriaal is verrijkt met foto's, video's en animaties. Leerlingen kunnen tekst markeren, content toevoegen en direct feedback krijgen.

learning

## Succes digibord

Tegenwoordig hangt in bijna 80% van alle klaslokalen op Nederlandse basisscholen een digitaal schoolbord (digibord). Leerlingen volgen de les van de leerkracht op het grote scherm en kunnen meedoen via aantikken en swipen. De digibordsoftware van Malmberg omvat de pagina's van de tekstboeken, naast tal van (interactieve) extra's die handig zijn voor elke les. Leerkrachten kunnen ook hun eigen tekst, audio en video toevoegen. Paul Gillijns, directeur-uitgever basisonderwijs: "We kunnen rustig zeggen dat 50% van alle 8.000 basisscholen in Nederland - dat zijn meer dan 800.000 leerlingen - elke week minimaal één digitale publicatie van Malmberg ziet."

## Malmberg in 2012

- Malmberg bleef investeren in het online transformatieproces door:
- de aankoop van Bureau ICE, dat (online) testen en examens ontwikkelt
  - het ontwikkelen van onderwijspakketten die digitaal en folio combineren
  - het ontwikkelen van digitale tekstboeken voor gebruik op tablets door kinderen
  - zich te richten op digibord software

Groter op mobiel	NU.nl 65% mobiel 35% internet	Hockey.nl 84% mobiel 16% internet	Wtf.nl 64% mobiel 36% internet	Grazia 84% mobiel 16% internet	Styletoday 61% mobiel 39% internet
------------------	-------------------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------------------	--

**Meer dan 50%**  
van alle basisschoolleerlingen werkt met de BAPS-software voor digibord en oefeningen van Malmberg

**2.500.000**  
aantal toetsen zijn in 2012 afgenomen via TOA, het webbased testplatform van Bureau ICE

# 48

Tijdschriften

# 15

Websites

# 1

Radiozenders

# 15

Apps

# 2

Tv-zenders

# 1

Learningbedrijf:

VAN IN,  
bij Sanoma sinds 2004,  
122 medewerkers

media

## Content marketing, een groeigebied

Chris van Gils, Business Unit Director Content Marketing bij Sanoma Media Belgium (SMB), beantwoordt vragen over de rol van content marketing bij SMB nadat in juli 2012 communicatiebureau Head Office is aangekocht.



**Chris van Gils**

Director Content Marketing, België

**“Adverteerders verschuiven hun budgetten van bought media naar owned media, zodat ze zelf uitgevers worden”**

### Waarom investeert Sanoma Media Belgium in content marketing?

“Samen met de Sanoma Media Group investeren wij in content marketing omdat wij geloven dat, nu budgetten verschuiven van bought media naar owned media, wij goed in staat zijn adverteerders te helpen bij deze nieuwe uitdaging. sQills, Kungfu en Conersity hadden ons in België al een leidende positie opgeleverd, maar de acquisitie van Head Office heeft ons de absolute marktleider gemaakt.”

### Waarom werd Head Office aangekocht?

“Om onze positie te versterken op het gebied van content marketing in België en Nederland en om de capaciteiten van de groep op dat vlak uit te breiden. Head Office voegt geavanceerde mogelijkheden toe voor digitale content marketing en CRM-competenties aan de content marketing die Sanoma aanbiedt.”

### Wat zijn de sterke kanten van Head Office?

“De unieke positie van Head Office is de combinatie van vaardigheden op het gebied van CRM, digitaal en content marketing. Dit betekent dat het beproefde communicatie-, sales- en marketingoplossingen voor media kan bieden die eigendom zijn van de merken zelf.”

### Welke mogelijkheden ziet u voor content marketing?

“Content marketing is zonder enige

twijfel een groeigebied binnen media, marketing, sales en communicatie. Veel bedrijven gaan die kant op en dat biedt Sanoma de kans een toonaangevende rol te spelen in de Europese arena. Wij zijn ervan overtuigd dat de komende twee jaar de kaarten voor dit nieuwe veld geschud gaan worden. Adverteerders verschuiven hun budgetten van bought media naar owned media, zodat ze zelf uitgevers worden. In deze transformatie willen wij hun bureau, adviseur, facilitator en gids zijn en ze helpen langdurige relaties op te bouwen met hun doelgroepen, klanten en prospects.”

### Op welke manier gaan SMB en Head Office de samenwerking aan?

“Head Office wordt onderdeel van het Sanoma Content Marketing Network, waar alle bureaus en alle afdelingen custom media/content marketing van de groep onder vallen. Het Center of Excellence for Content Marketing stelt ons in staat best practices, client leads, bedrijfsstrategieën, innovatie en operational excellence te delen. Iedereen in de Sanoma Group sluit zich aan bij dezelfde ambitieuze toekomstvisie van content marketing. In België zullen sQills en Head Office op dit vlak nauw met ons samenwerken. In Nederland doen we dat met Hemels, het Nederlandse content marketing-bedrijf van Sanoma.”

## Op naar een moderne content-organisatie

In België zette Sanoma een aantal jaar geleden de transformatie in naar een multichannel-mediabedrijf. Het bedrijf kocht in 2010 en 2012 gezonde customer media bedrijven en bouwde aan een sterk regionaal magazine en een digitale tak. Daarnaast werd het partner in De Vijver Media (eigenaar van twee televisiezenders) een televisie-productiebedrijf en een infotainment magazine. Voortbouwend op het krachtige DNA van het plaatselijke celebrity magazine Story werd een bijbehorende radiozender opgezet, die zich aanvankelijk richt op de regio Antwerpen, maar duidelijke ambities heeft door te groeien tot nationale dekking. Als marktleider in tijdschriften blijft Sanoma zijn sterke merken ontwikkelen op meerdere platforms. Op die manier wil Sanoma Media uitgroeien van een conventionele uitgever tot een moderne contentorganisatie.

3 meest bezochte Sanoma-websites in België

1 Humo	423.684
2 ZappyBaby	355.131
3 Libelle	307.206

# 20.100

Aantal gedownloade apps van Story Magazine

Netto-omzet, miljoen EUR, België: **261**



media

## Beter distributieproces

HYBRID, Reading the Magazines Market is de titel van een project van Sanoma Media Belgium om het distributieproces van tijdschriften te verbeteren, door de kosten van overtollige voorraden te verlagen. Sanoma Media Belgium werd voor zijn innovatieve ideeën onderscheiden met de Supply Chain Award 2012. Het vernieuwende van HYBRID is de verschuiving van de klassieke one-drop bezorgmethode naar een aanvulmodel dat is gebaseerd op de verkoopresultaten. Dit leidt tot een enorme stijging van de efficiency en een drastische verlaging van de kosten.

media

## Story FM: synergie en multimedia

De transformatie van Sanoma Media Belgium naar een multimedialbedrijf, voortvarend gestart in 2011 met de acquisitie van tv-zenders SBS, VIER en VIJF, werd in 2012 voortgezet. Aan het eind van het jaar was het weekblad Story uitgegroeid tot een synergetisch multimediamerk samen met Story FM, een 24-uurs radiostation in de ether en online voor de regio Antwerpen. Dankzij de aankoop van tien lokale zenderfrequenties kan Story FM in een kwart van Vlaanderen worden ontvangen.

Wim Weetjens, verantwoordelijk voor de ontwikkeling en programmering van Story FM, legt uit dat het format aan twee criteria moest voldoen: "Het moest compatible zijn met het bestaande printmerk en een plek vinden in het lokale radiolandschap." De duidelijke focus van Story FM op Vlaanderen - de content bestaat voor de helft uit Nederlandse en Vlaamse muziek - is een van zijn sterke punten. Programma's zoals Carmen Kooft garanderen crossmediale synergie met het magazine, dat zorgt voor een dagelijkse dosis showbiznieuws. Story FM, zegt Weetjens, is goed op weg zichzelf commercieel te bewijzen. En dat is cruciaal: in 2016 worden de UHF-frequenties van België opnieuw toegewezen aan de radiozenders. Tegen die tijd wil Sanoma een voorloper zijn op het gebied van audiovisuele media. Nu het bedrijf startklaar is om ook in de rest van Vlaanderen Story FM uit te rollen, lijkt de toekomst veelbelovend.

media

## Sanoma Media Belgium in beweging

In 2012 kwam Expedition Sanoma, de naam voor de transformatie van Sanoma Media Belgium naar een toonaangevend bedrijf voor media content, op stoom. De expeditie omvat diverse initiatieven, zoals OurSpace en Oxygen, rondom de verhuizing van het bedrijf naar Mechelen medio 2013. Naar verwachting zullen het enthousiasme en de energie die in 2012 in deze expeditie zijn gestoken, vanaf dat moment hun vruchten gaan afwerpen.



media

## Handvest voor klanttevredenheid

Hans Cools, Managing Director van Sanoma Media Belgium, ondertekende het Charter for Customer Satisfaction. SMB is daarmee het eerste bedrijf in België. Dit handvest stelt de klant centraal en is een logische volgende stap in de evolutie naar een klantgerichte organisatie.



media

## Gewaagde zet van Story

In juni 2012 lag Storywood voor het eerst in de Belgische schappen. Deze nieuwe publicatie was in het hart van Story gevouwen - een gewaagde zet in de krimpende markt voor print. Marketing manager Tamara Deca omschrijft de eerste dagen van Storywood als een spannende periode. "Maar de nieuwe titel was vanaf het eerste moment hot." Maar om 60 pagina's per week extra te produceren over Hollywoodsterren en de internationale glamourwereld, heeft het redactieteam van Story alles uit de kast moeten halen. Deze moedige inzet blijkt te lonen: lezers zijn bereid 75 eurocent extra te betalen om op de hoogte te blijven van de sterren.

learning

## Wiskundeles in de 21e eeuw

In 2012 ontwikkelden de Sanoma Learning bedrijven VAN IN in België en Malmberg in Nederland een innovatief online tutoring-programma voor kinderen met leerproblemen. VAN IN, prominent educatiespecialist, ontwierp een intelligent platform dat pasklare begeleiding biedt voor wiskunde-onderwijs. Het programma vormt een aanvulling op de lesstof in de klas en komt tegelijk tegemoet aan de behoeften van de individuele leerling. De resultaten van een gratis pilot in België en Nederland waren zo positief dat deze dienst nu is gelanceerd voor Vlaamse kinderen van 13 en 14 jaar.



learning

## Bingel wint het hart en hoofd van leerlingen

Sinds onderwijsbedrijf VAN IN Bingel.be in 2011 introduceerde op Vlaamse basisscholen, vertoont de groei-curve van deze website voortdurend een stijgende lijn. Binnen enkele maanden zagen ouders, leerlingen en leerkrachten dat dit online oefenplatform de individuele resultaten voor huiswerk en klassikale oefeningen aanzienlijk zou kunnen verbeteren.

Eind 2012 maakten zes van de tien Vlaamse negen- tot twaalfjarigen al gebruik van dit platform en beoordeelde het als een van hun favoriete websites. Het feit dat Bingel als een functionele uitbreiding van de huidige schoolmaterialen wordt aangeboden aan bestaande klanten, bleek een belangrijk verkoopargument voor VAN IN, dat ook Bingel.be schoolagenda's en software voor digitale schoolborden produceert. Volgens manager Vicky Adriaensen is Bingel een geweldige ondersteunende tool voor leerkrachten. "Wij versnellen hun reis over de digitale snelweg."

learning

## Studysteps.be

StudySteps is een tutoring service met een combinatie van online oefeningen, die zich aanpast aan het persoonlijke traject van een leerling en per fout specifieke feedback geeft, met een wekelijkse videosessie met een persoonlijke studiecoach. Daarnaast staat na schooltijd en in het weekend een begeleider online paraat voor correcties en feedback. Enthousiaste reacties van ouders, leerkrachten en de leerlingen zelf geven aan dat iedereen blij is met deze nieuwe wiskunde-aanpak. StudySteps wordt ook leverbaar voor andere leeftijdsgroepen en in meer landen, waar mogelijk ook voor andere vakken.

## VAN IN in 2012

Door in 2012 steeds meer digitale content en tools te leveren, beantwoordt VAN IN aan de vraag voor gepersonaliseerd onderwijs. Bijvoorbeeld door:

- een innovatief online tutoringprogramma te ontwikkelen
- StudySteps te lanceren, een online tutoringprogramma
- te investeren in het succes van Bingel.be, de toonaangevende huiswerk-engine in België.

Maandelijkse pageviews van alle sites van Sanoma Media Belgium:

11.971.612

47.704.700

Het aantal verkochte tijdschrift-exemplaren in 2012

83.000

mensen bezochten Flair Shopping Day

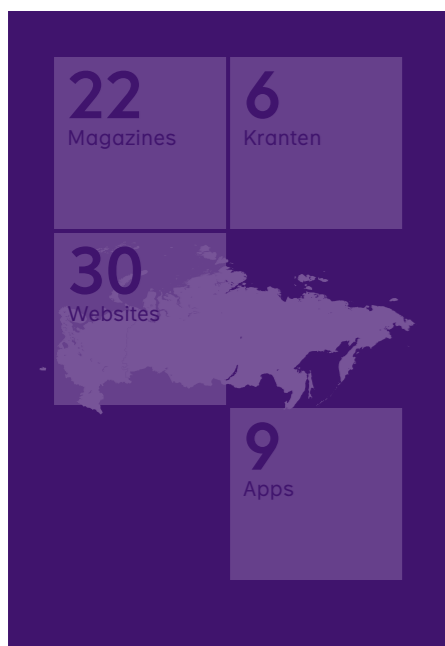
34% van alle leerlingen in België gebruikt RekenSprong Plus van VAN IN

50.000

oefeningen worden dagelijks gemaakt op Bingel.be

20.000

immigranten leren Vlaams met methodes van VAN IN



## De nieuwe richting van CEE

Heike Rosener werd in 2011 CEO van Sanoma Media Russia & CEE. Daarmee ging ze de uitdaging aan om de SBU in een nieuwe strategische richting sturen. Veranderingen op technologisch gebied en op de consumentenmarkt zorgden, in combinatie met de moeilijke economische omstandigheden, niet voor een gemakkelijke start. Toch werd een aantal markten met veel potentie aangewezen. Door hierop te focussen gaat Sanoma een succesvolle toekomst tegemoet in deze regio.

Rosener nam in 2012 een aantal belangrijke besluiten, met als doel een slanker en efficiënter portfolio met een krachtige multichannelaanpak. Digitale media werden versterkt en vormen zo een aanvulling op de huidige printactiviteiten. Door noodzakelijke wijzigingen in het management begonnen dit jaar vernieuwde managementteams in Tsjechië, Roemenië en Rusland. Sanoma en joint venture partner G&J verkochten tevens hun belangen in Adria Media Ljubljana.



media

## Twee decennia pionierswerk in Rusland

In 2012 was het 20 jaar geleden dat het dagblad The Moscow Times werd gestart, op de voet gevolgd door de lancering van Cosmopolitan. Sindsdien is Sanoma Independent Media (SIM) uitgegroeid tot de grootste speler op de markt voor Russische glossy-printpublicaties: met meer dan 12 miljoen lezers, meer dan 13 miljoen internetbezoekers per maand, ongeveer 25% marktaandeel glossy-advertenties, meer dan 50 miljoen exemplaren per jaar, 1.100 medewerkers en twee records die officieel zijn erkend door Guinness World Records.

Domashny Ochag (Good Housekeeping), Harper's Bazaar, Men's Health, Yes! en Vedomosti behoren tot de reeks kenmerkende SIM-printmerken. Hun portfolio is al jarenlang toonaangevend op de tijdschriftenmarkt, maar ook de recentere transitie naar digitale media wist aanzienlijke successen te boeken op het gebied van internet en mobiel. Aanhoudende groei van de pionierende printmerken werd gecombineerd met nieuwe doorbraken in digitale projecten, zoals Shoplcon en Viadeo, die in 2012 een extra facet aan de organisatie toevoegden.

De managers, journalisten en publicaties zijn meerdere malen erkend als de beste op hun gebied en hebben al veel awards gewonnen. SIM vestigde records, ontwikkelde nieuwe technologieën en blijft miljoenen lezers overtuigen die vertrouwen hebben gesteld in Russische media.

### Meer jubilea

- Het twintigjarig bestaan van The Moscow Times
- Het tienjarig bestaan van Popular Mechanics
- Het tienjarig bestaan van Na Rublevke
- Het vijfjarig bestaan van Grazia

### Digitale opbrengst

- Cosmopolitan iPad-editie: 320% groei van opbrengst door betalende gebruikers
- Het aandeel Vedomosti in digitale inkomsten (advertising + abonnementen) bereikte 22%
- Aandeel Popular Mechanics in digitale inkomsten is meer dan verdubbeld tot 14%.



### iPad-edities in 2012

- National Geographic Russia
- Cosmopolitan
- Custom corporate magazine voor Trust bank



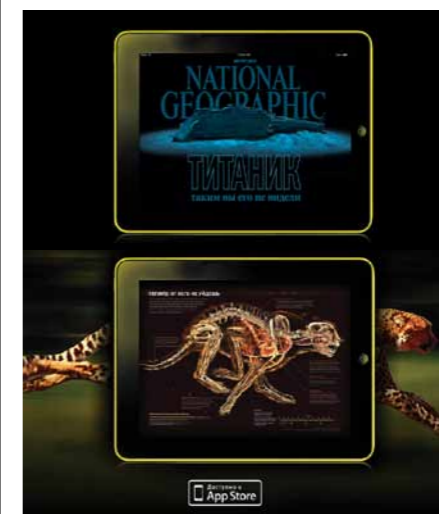
media

## Allereerste Pearl Award voor Rusland

Your Bank, een custom publicatie voor Trust bank, kwam beschikbaar in print, online en op de iPad. Dit zijn de eerste elektronische versies van een bedrijfspublicatie voor de financiële sector. Deze digitale uitgaven bevatten tevens functies voor sociale netwerken en browsing. Dit gezamenlijke project van Custom Publishing Sanoma Independent Media en Trust bank won de prestigieuze internationale content marketing award, de 2012 Pearl Award for Best Integrated Print and Web Programme B2C. Onder alle 628 inzendingen uit 15 landen was dit de enige Russische deelnemer. Het is het eerste Russische project ooit dat een Pearl Award heeft gewonnen.

media

## National Geographic voor iPad



In de zomer van 2012 lanceerde NG Rusland een iPad-versie van National Geographic om in te spelen op de vraag naar digitale content. Intensief gebruik van NG's sociale media en een actieve online campagne wekte belangstelling onder een digitaal bijtijds publiek voor de eerste, gratis editie in juli. Grote aantallen downloads en de eerste plaats in de Apple AppStore waren een feit. Dit maakte de weg vrij voor de lancering in augustus van de eerste betaalde editie. De beroemde Titanic werd gekozen als hoofdthema voor zowel de iPad- als de gedrukte versie, terwijl een voordelige aanbieding voor een abonnement trouwe lezers trok. Zowel het magazine in print, de NG website als sociale media groepen hebben een groot aantal volgers en vanuit de community is er veel steun voor dit merk. NG Russia zal content blijven ontwikkelen voor de digitale versie om meerwaarde te blijven bieden. Zo zullen lezers bijvoorbeeld met de panoramische weergaveopties van de iPad een foto 360 graden kunnen bekijken, alsof ze zelf ter plekke zijn. De iPad-versie van NG Russia werd genomineerd voor een Sanoma Award 2012 voor de succesvolste nieuwe lancering.

media

## Viadeo richt zich op professionele sociale netwerken

Jonge Russische professionals waren er snel bij om zich in te schrijven voor Viadeo-accounts om zo de hoogpunten van hun loopbaan te profileren voor toekomstige werkgevers. Dit netwerk werd in 2012 gelanceerd als joint venture tussen Sanoma en Viadeo en groeide exponentieel uit tot het op een na grootste professionele sociale netwerk ter wereld na LinkedIn. Aan het eind van dat jaar omvatte het netwerk 250.000 geregistreerde gebruikers. Dankzij een krachtige strategie met de nadruk op groei loopt dit project voorop in de digitale transformatie van SIM.

media

## Sanoma Independent Media lanceert Shoplcon.ru

Met de lancering van Shoplcon.ru heeft Sanoma Independent Media zijn digitale uitbreiding voortgezet. Deze portal is erop gericht mannen en vrouwen in de leeftijd van 24-35 te inspireren met de nieuwste fashion- en beautytrends, de hotste stijlen en de beste merken. Bezoekers leren de geheimen van een perfect samengestelde garderobe die aansluit bij hun persoonlijke smaak en hun figuur. Verder brengt Shoplcon.ru bezoekers in contact met experts op het gebied van persoonlijk imago, fashion, garderobe, de juiste look voor speciale gelegenheden en online shopping.



Netto-omzet, miljoen EUR, Rusland **80**

Cosmopolitan Psychology **+17%** advertentie-inkomsten

Harper's Bazaar **+12%** advertentie-inkomsten

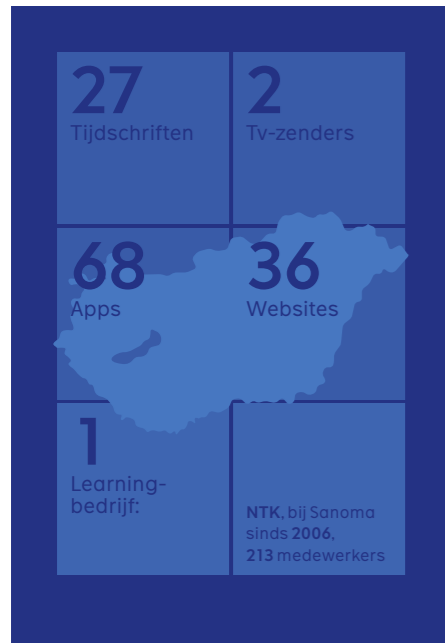
Grazia **+21%** advertentie-inkomsten

Mamas&Papas **+27%** advertentie-inkomsten

Robb Report Russia **+16%** advertentie-inkomsten

Sanoma Independent Media heeft **71.318** abonnees

**1.173.338** keer is in 2012 een Sanoma Independent Media-app gedownload



## media Online portfolio op mobiel

Bijna het hele portfolio van Sanoma Media Budapest is toegankelijk voor smartphones en tablets. De digitale content trekt gemiddeld 1,4 miljoen bezoekers per dag via websites en 120.000 bezoekers via andere devices. Het internationale Competence Centre in Boedapest ontwikkelt apps voor alle landen waarin Sanoma actief is en maakt nu zelf ook de overstap naar mobiel, onder andere met een app voor de nieuwe website. De app voor het Europees Kampioenschap voetbal in 2012 voor iPhone en Android was een groot succes met bijna 60.000 downloads.



## media Tijdschriftenmarkt

Het wekelijks verschijnende vrouwen-tijdschrift Nők Lapja is het populairste tijdschrift in Hongarije en ook het wekelijks verschijnende toptijdschrift Story staat in de top 3. Van deze tijdschriften werden in het laatste kwartaal van 2012 wekelijks respectievelijk 217.000 en 180.000 exemplaren verkocht. In november 2012 werd een speciale iPad-uitgave van Marie Claire en Elle Man gelanceerd. Marie Claire@Work is gericht op werk en carrière. De iPad-glossy was voorzien van een bewegende cover en bevatte multimediale content die specifiek was ontworpen om de functionaliteit van de iPad optimaal te benutten. Elle Man voor de iPad werd verrijkt met audio en speciale kleureffecten.

## media Szállás.hu: focussen loont

In 2011 nam Sanoma Media Budapest boekingsite Szállás.hu over, een website voor betaalbare vakantieaccommodaties in Centraal-Europa. In maart 2012 lanceerde Sanoma de 'accommodatiegoeroe' Szállásguru.hu, die elke dag kortingen tot 69% aanbiedt op kleine hotels, vakantiehuisjes en appartementen in Hongarije. Deze site heeft de opbrengst van Szállás.hu verdrievoudigd. Sanoma ontvangt een commissie van circa 15%. András Dunai, Chief Digital Officer van Sanoma Media Budapest, stelt dat focus de sleutel tot succes is. "Er bestaan ongeveer 80 coupon-sites en de meesten hebben ook reisaanbiedingen. Wij besloten ons echter uitsluitend op reizen te focussen."

## media Feiten over de Marie Claire Fashion Dag in Boedapest

- 4e editie
- 10 beroemdheden
- 10 beroemde ontwerpers
- 12 jonge ontwerptalenten
- 3.000 bezoekers



## learning e-Books van NTK zijn leuk en besparen tijd

NTK, de grootste Hongaarse uitgever van lokale tekstboeken, heeft zijn aandacht gericht op het vernieuwen en digitaliseren van content, zodat leerlingen meer plezier beleven aan het leren en leerkrachten efficiënter kunnen werken.

Al in 2009 introduceerde NTK PDF-versies van bestaande tekstboeken. Leerlingen waren niet onder de indruk van deze e-books en gaven aan dat ze liever werkten met ofwel traditionele papieren boeken ofwel interactief materiaal. In reactie daarop lanceerde NTK tijdens het innovatieve Teacher Training College in Eger e-books voor de iPad. In 2012 organiseerde NTK een pilot voor leerkrachten die lesgeven aan leerlingen tot 14 jaar. ICT Director Péter Racskó: "We hebben tekstboeken voor elf vakken verrijkt met multimediale content om interactieve lessen van elk 45 minuten te creëren. Zowel leerkrachten als leerlingen waren erg positief."

### Een nieuwe manier van onderwijzen

De content is opnieuw ontwikkeld om optimaal te profiteren van de mogelijkheden van de iPad. Bovendien werd een andere lesmethode toegepast. Racskó: "Nu is het onze beurt om leerkrachten te bewijzen dat digitale lessen echt tijd kunnen besparen en dat tablets er niet alleen zijn voor entertainment. Natuurlijk moeten ze nog wennen aan deze nieuwe vorm van onderwijzen en dat is nooit eenvoudig."

## learning Onderwijzen met Augmented Reality

TeachAR geeft leerkrachten de mogelijkheid met behulp van Augmented Reality - contentrijke layers die op de 'echte' wereld worden geprojecteerd - tekstboeken voor leerlingen interessanter te maken.



NTK is trots dat het project TeachAR-3D World nationale en internationale innovatie-awards heeft gewonnen. Dit programma biedt extra informatie over natuurwetenschappen en de geschiedenis van de mens, zoals dierlijke habitats, grenzen van wereldrijken en expeditieroutes. In interactie met de software op een whiteboard gebruiken de leerlingen hun eigen tekstboek voor de lesstof en om dierengeluiden te beluisteren, ruimtelijke modellen van gebouwen te bekijken of naar externe websites te gaan.

Bij Augmented Reality herkent speciale software via een webcam specifieke markers op fysieke objecten en voegt vervolgens audio en video toe aan de voorwerpen op het scherm. NTK heeft markers toegevoegd aan goedgekeurde tekstboeken en software ontwikkeld waarmee leerkrachten hun eigen markers kunnen aanbrengen, bestaande content kunnen aanpassen of hun eigen content kunnen toevoegen.

## NTK in 2012

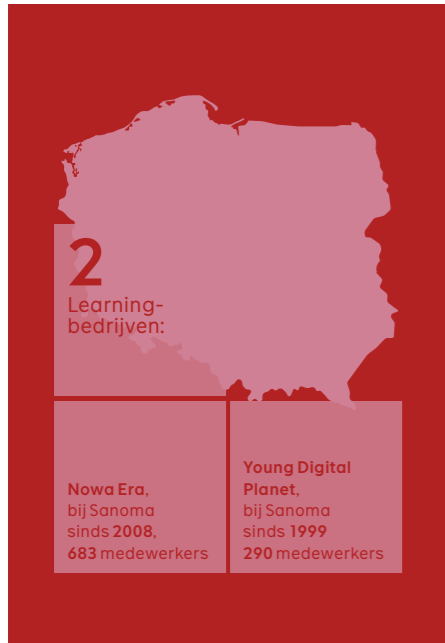
- NTK blijft content vernieuwen en digitaliseren om het leren leuker te maken door:
- e-books te lanceren voor de iPad
  - tekstboeken voor elf vakken te verrijken met multimediale content
  - Augmented Reality te gebruiken waarmee tekstboeken interactief worden

Aantal Hongaarse abonnees in 2012:  
**250.335**

**27** titels zijn er in 2012 uitgegeven in Hongarije

**94%** van de Hongaarse scholen gebruikt methodes van NTK

**33%** van de Hongaarse leerkrachten gebruikt methodes van NTK in hun lessen



learning

## Nowa Era wordt marktleider

De afgelopen 15 jaar zijn in het Poolse onderwijssysteem grote hervormingen doorgevoerd. Aanpassingen van de lesprogramma's stelden educatief uitgever Nowa Era voor flinke uitdagingen. Toch bracht dit bedrijf in 2012 vijfhonderd nieuwe publicaties en digitale oplossingen uit.

In Polen maken leerkrachten hun keuze uit nieuwe materialen in gedrukte en digitale vorm, waarna de ouders deze materialen aanschaffen. Om succesvol te zijn in deze open markt met veel concurrentie is het zaak nieuwe materialen, zowel in print als multimedia, snel uit te brengen en effectief te promoten. Agnieszka von Mallek, Marketing Communication Manager bij Nowa Era: "Winnen, verliezen, alles is mogelijk."

In 2012 kreeg Nowa Era te maken met een ingrijpende hervorming van het lesprogramma, die gold voor een deel van de basisscholen en het hoger voortgezet onderwijs. Agnieszka von Mallek: "We moesten 17 nieuwe methodes voorbereiden voor de eerste fase van de hervorming in 2009. In 2012 waren dat er 35, met in totaal 500 nieuwe publicaties."

### Substantieel marktaandeel

Om deze kans met beide handen aan te pakken, moest Nowa Era een productreeks van de hoogste kwaliteit voorbereiden en een zeer intensieve promotiecampagne voeren. Dat betekende communiceren met meer dan 500.000 leerkrachten in niet minder dan 420.000 persoonlijke ontmoetingen, 600.000 telefoongesprekken en bijna 3,8 miljoen e-mails voor 378 e-mailcampagnes.

Dit harde werken heeft zijn vruchten afgeworpen; Nowa Era overtrof zelfs de meest optimistische verwachtingen. Inmiddels is het bedrijf marktleider met een marktaandeel van maar liefst 38 procent. Vanaf zijn nederige start als bescheiden uitgeverij in 1992 heeft Nowa Era in 20 jaar een toonaangevende positie veroverd voor al zijn segmenten. Het portfolio omvat alle vakken, evenals educatieve cartografie en schoolbeheerssoftware (Vulcan).

learning

### Vrijwilligers

Op de Internationale Vrijwilligersdag (5 december) nodigde Nowa Era 100.000 leerkrachten uit om onder jonge mensen het concept vrijwilligerswerk te promoten. Vrijwilligerswerk speelt een belangrijke rol in het beleid van Nowa Era voor zowel interne als externe corporate responsibility.



learning

### Multibooks

Nowa Era biedt nu voor al zijn methodes en segmenten Multibooks aan: met multimedia verrijkte tekstboeken. In het hoger voortgezet onderwijs hoort hier ook Multiteka software bij, waarmee leerkrachten met behulp van multimedia hun eigen lessen kunnen samenstellen.



learning

## Bookshelf: ontwikkeld voor uitgevers

Bookshelf, van Young Digital Planet, is een set tools voor het online creëren, publiceren en distribueren van digitale boeken met verrijkte content.

In zekere zin is een pdf-bestand een digitaal boek, maar het is niet een werkelijk interactief format. Dankzij een online oplossing getiteld Bookshelf kunnen redacteurs nu hun saaie pdf-bestanden omvormen tot aansprekende publicaties, rijk aan multimedia. Bookshelf converteert pdf-bestanden naar een format dat eenvoudig verrijkt kan worden met video, audio, externe links, pop-ups en HTML5-code. Tomasz Bozsko, Bookshelf Product Manager: "Wij hebben ervoor gezorgd dat de editingomgeving intuïtief en gebruiksvriendelijk is. Alle content wordt in de cloud opgeslagen en is dus vanaf elke locatie toegankelijk."

### Clients en apps

Als de documenten klaar zijn worden ze geëxporteerd naar een contentmanagementsysteem, waar ze worden geoptimaliseerd voor online gebruik. Daar krijgen ze ook een versleuteling, zodat ze niet illegaal toegankelijk zijn of gedownload kunnen worden. "Publicaties die op deze

manier zijn gecreëerd kunnen niet buiten Bookshelf worden gebruikt en daarom hebben we behalve de website ook desktop clients ontwikkeld voor Mac, Windows, iOS en Android voor toegang offline."

Boszko is trots op de flexibiliteit van Bookshelf; de software werkt immers met elk business model van uitgevers. "In Duitsland wordt Bookshelf bijvoorbeeld gebruikt door 86 uitgevers die via hetzelfde educatieve platform materialen naar hun klanten distribueren. En in Libanon distribueert SABIS, een netwerk van internationale scholen, rechtstreeks aan de leerlingen." Dit geeft ook aan dat Bookshelf breed aantrekkelijk is en weerspiegelt daarmee het internationale bereik van YDP. CTO van Sanoma Learning Andrew Rufener: "BookShelf is geselecteerd als het e-bookplatform van Sanoma Learning. Dit betekent dat het in de toekomst de basis wordt voor het uitrollen van al onze e-books in al onze business units."

learning

### Leer Engels op je mobiel

mSkills English is een app van Young Digital Planet voor studenten Engels, van niveau A1 tot C. Daarmee kunnen ze op hun iOS of Android-apparaten overal en altijd hun grammatica, woordenschat en luistervaardigheid in de Engelse taal oefenen. De app bevat meer dan 2500 interactieve oefeningen, 12.000 voorbeelden, 24.000 geluidsfragmenten van native speakers, 120 video's, een woordenboek met meer dan 7500 lemma's en een follow-up functie.

learning

### 24/7 mobiel leren

In 2012 introduceerde Young Digital Planet het mobiele Comprehensive Curriculum, een uitgebreid naslagplatform voor leerlingen van 11-19 jaar die hun kennis op het gebied van kunst, wetenschap en economie willen bijspijkeren. Zoeken op internet is niet meer nodig; alle informatie die ze nodig hebben is te vinden op hun mobiele apparaten. De applicatie bevat een indrukwekkende hoeveelheid verrijkte content over alle belangrijke vakken, evenals een rapportagesysteem dat voortgang en resultaten bijhoudt.

### Nowa Era en YDP in 2012

- Nowa Era produceerde 500 nieuwe publicaties en digitale oplossingen in 2012
- Bookshelf is gelanceerd voor het creëren, publiceren en distribueren van digitale boeken
- De mSkills app laat leerlingen Engels leren op hun mobiele apparaten.
- Young Digital Planet introduceerde mobiel curriculum

3.500.000  
studenten leren uit tekstboeken van Nowa Era

38.500  
leerkrachten gebruiken Multibooks van Nowa Era

Netto-omzet, miljoen EUR, Polen: 83

Aantal gebruikers van eReview of Lower Primary Mathematics steeg met

750%

De mSkills-app English omvat 2500 interactieve oefeningen, 12.000 voorbeelden, 24.000 fragmenten en 120 video's

# Zweden



## learning

### Zweden: nieuw lesprogramma, nieuw materiaal, groter marktaandeel

Als een van de grootste uitgevers van onderwijsmateriaal in Zweden heeft Sanoma Utbildning zijn handen vol aan de aanpassingen van het landelijke lesprogramma.

Het nieuwe landelijke lesprogramma in Zweden vervangt het oudere systeem dat in 1994 werd geïntroduceerd. Binnen dit nieuwe curriculum moeten leerlingen meer en specifiek gedefinieerde targets behalen. Ook zijn de beoordelingsinstructies nauwkeuriger geformuleerd.

#### Balans in de behoeften

Jerker Bengtsson is redacteur bij Sanoma Utbildning. Samen met auteurs en illustratoren ontwikkelt hij de content en format van wiskundemethodes, zowel op papier als online in verrijkte pdf-bestanden. Naast Zweeds en Engels is wiskunde een kernvak op Zweedse scholen en leerlingen moeten voor elk van deze vakken slagen om het eindexamen te halen.

"Als wij ons precies aan het lesprogramma zouden houden en niets extra doen, zouden we de materialen niet verkopen. Daarom zoeken we naar manieren om onze producten en diensten interessanter en leuker te maken. Het is een uitdaging om een balans te vinden tussen de eisen van alle belanghebbenden, waaronder die van het nationale examenbureau en de regering."

#### Meer tablets in de klas

Een andere ontwikkeling in het Zweedse onderwijs is de groeiende populariteit van tablets in de klas. Marketeer Malin Gaimar zag de afgelopen twee jaar een stijging in

het aantal leerkrachten dat vroeg om digitale materialen. "Wij luisteren naar onze klanten en springen in op hun vraag. Ons portfolio e-books is aanzienlijk uitgebreid."

Sanoma Utbildning houdt graag nauw contact met scholen in het algemeen en leerkrachten in het bijzonder. "Wij informeren leerkrachten over aanstaande publicaties en zijn behoorlijk royaal met proefexemplaren. Wij geven leerkrachten graag het gevoel dat ze belangrijk zijn, omdat ze dat nou eenmaal zijn. Tijdens onze events zorgen we voor een combinatie van business en pleasure, want leerkrachten verdienen het echt om beloond en gerespecteerd te worden voor het werk dat ze doen." Dit intensieve marketing contact heeft voor Sanoma Utbildning zijn vruchten afgeworpen: het marktaandeel groeide en de omzet steeg met ongeveer 12 procent.

#### Utbildning in 2012

- Tablets worden populairder in de klas.
- Sanoma Utbildning breidt e-book portfolio sterk uit.
- Marktaandeel groeit, verkoop stijgt met ongeveer 12%.



# Oekraïne



## media

### Cosmo shopping

Meer dan 200.000 shopaholics uit vier grote steden in Oekraïne gaven hun geld uit tijdens de vijfde Cosmopolitan Shopping Night. Ze gingen op jacht naar kortingen tot 50% op kleding, geschenken en concerten en kregen 5% korting op elke betaling die werd gedaan met MasterCard of Maestro. Het event werd aangekondigd op websites, posters en nieuwsbrieven van banken en winkelcentra.



## media

### Sanoma Media lanceert Esquire

In zijn eerste jaar op de markt behaalde Esquire indrukwekkend positieve cijfers. Het luxesegment in Oekraïne is booming en adverteerders willen een goed, betrouwbaar reclameplatform voor hun producten. Harper's Bazaar, en nu Esquire, lopen in dit segment op kop en genieten enorme populariteit onder lezers en adverterende partners.



## media

### Goed ouderschap

Op goodhouse.com.ua kunnen vrouwen winkelen, prijzen winnen, informatie vinden en verhalen uitwisselen over gezin, beauty, gezondheid en inrichting. Onlangs is een nieuw deel van de website gelanceerd dat nuttige tips en tools biedt voor moeders. Goodhouse wil vrouwen onderling met elkaar in contact brengen; sommige bezoekers worden online echte vriendinnen.

## media

### Hoge score voor Cosmo.com.ua en Story.com.ua

Bigmir.net is het grootste internetportaal van Oekraïne en hun ratings zijn de belangrijkste van het land. Sanoma Media Ukraine bezit twee van de drie grootste lokale websites: cosmo.com.ua (nummer 2) en story.com.ua (nummer 3).

Hoewel het portaal Cosmopolitan al jarenlang tot de best bezochte sites behoort, is het succes van de site voor entertainmentnieuws Story van recenter datum. De hogere scores zijn te danken aan een nieuwe redactionele koers: de keuze van de nieuwsitems wordt bepaald door de scores in zoekmachines. "Wij kiezen over welke celebrity of welk event we schrijven op basis van hun populariteit in de zoekstatistieken", zegt Galyna Zagurska, Communication Manager Sanoma Media Ukraine.



50% van alle basisschoolleerlingen gebruikt voor Engels een tekstboek van Utbildning

Meer dan 60% van alle leerlingen in het voortgezet onderwijs gebruikt een wiskundemethode van Utbildning

80% van alle health care methodes is afkomstig van Utbildning

Sanoma Media Ukraine heeft **2330** abonnees per maand

# overige landen



In Centraal- en Oost-Europa is Sanoma ook aanwezig in Roemenië, Servië, Kroatië, Tjechië en Bulgarije.

## media

### De Cosmo glam sports competitions

In de zomer van 2012 organiseerde Sanoma Hearst Romania de Cosmo glam sports competitions ter ere van de iconische levenshouding, gedrevenheid en 'zeg nooit nooit'-spirit van Cosmo girls. Deze wedstrijden werden gehouden in het grootste park in Boekarest. Meer dan 100 jongedames lieten zien dat ze alles overhebben voor een fantastische look en waagden zich aan uitdagingen zoals hardlopen op hoge hakken en fietsen met boodschappentassen.

## media

### STORY pink ribbon actie

Story magazine markeerde Pink Ribbon Day op een van de pleinen in Zagreb, verkocht er items en producten en doneerde een deel van de opbrengst aan de stichting 'All for her' tegen borstkanker. Het evenement werd gesteund door Kroatische celebrity's, de Kroatische president en de minister van gezondheid.

## Harper's Bazaar: vijfjarig jubileum



Om te vieren dat het blad alweer vijf jaar op de Roemeense markt verschijnt, organiseerde Harper's Bazaar een Full Moon party voor 'goede vrienden', adverteerders, VIP's en media. Het event bracht meer dan 1000 gasten op de been, waaronder bekende gezichten uit de mode- en kunstwereld. Iedereen stapte via het mysterieuze bos een soort filmdecor binnen, verlicht door een heldere, volle maan.

## media

### 13e verjaardag voor Cosmopolitan

Cosmopolitan Romania werd dit jaar 13. Sanoma Hearst Romania besloot deze verjaardag te beschouwen als een teken van geluk, ondanks dat 13 vaak het 'ongeluksgetal' wordt genoemd. Reden voor Cosmopolitan om een feest te organiseren met als thema 'bijgeloof', in een decor dat was geïnspireerd op het noodlottige getal 13. Gebroken spiegels, ladders en paraplu's bij de deur - alle elementen ontworpen om boze geesten af te weren - vormde de entertainende omgeving voor 500 gasten.

## media

### Lisa is 10!

In 2012 vierde het Kroatische magazine Lisa het tienjarig bestaan. Van januari tot oktober voegde Lisa een katern van 16 pagina's toe aan het standaardmagazine met onderwerpen op het gebied van gezondheid, sparen, eten en drinken, beauty, zomer, fun en kinderen. Behalve dit katern publiceerde Lisa in de loop van het jaar ook diverse minikookboeken.

## media

### Story in beeld

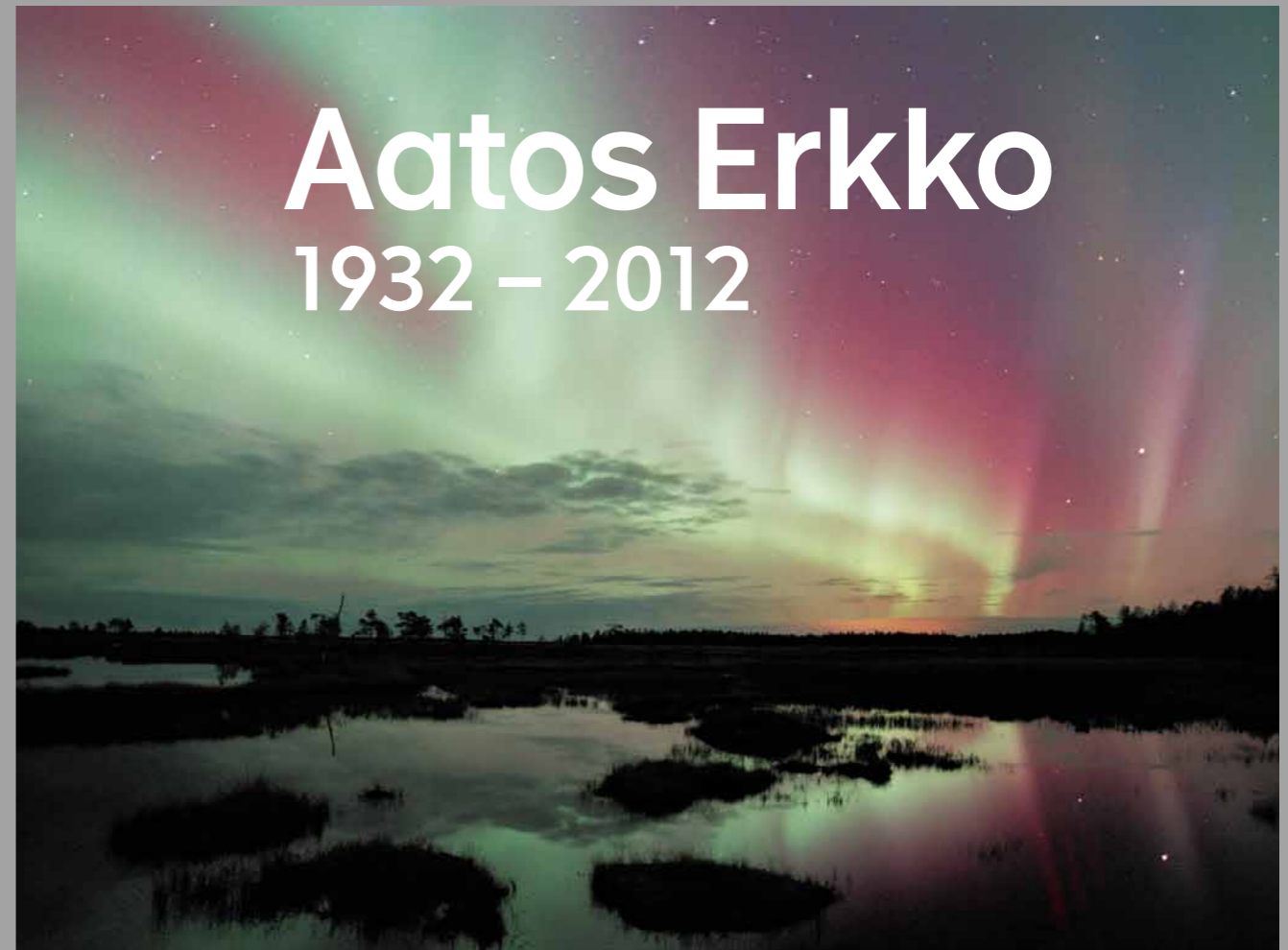
Sanoma bedrijf Adria Media Serbia (AMS) organiseerde in maart 2012 een herlancering van Story. Voor de nodige exposure was een grote publiciteitscampagne opgezet met tv- en radiospotjes, reclameborden, advertenties in stadsbussen, dagbladen en andere AMS-tijdschriften, evenals diverse promoties. Daarnaast waren er vier Story Perfect Weekend events in een café en bar, met gratis activiteiten op het gebied van fitness, make-up, hairstyling, manicure en astrologisch advies.

## media

### Elle viert tiende verjaardag



Elle magazine vierde zijn 10e verjaardag met de Elle Style Awards die voor het eerst in Kroatië werden georganiseerd. Prijzen werden gepresenteerd voor de beste Kroatische stijliconen vanuit verschillende hoeken van de fashionbranche.



# Aatos Erkkko 1932 - 2012

Aatos Erkkko, jarenlang Chairman of the Board en belangrijkste aandeelhouder van Sanoma, overleed op 5 mei 2012. Wat hij ons naliet was een visionaire manier van denken, een gewaagde besluitvorming en een op innovatie gerichte cultuur zoals we die tegenwoordig zo waarderen.

De geschiedenis van Sanoma is verbonden met die van de familie Erkkko, van wie na zijn grootvader en zijn vader ook Aatos Erkkko van 1953 tot 2003 werkzaam was voor dit bedrijf. Hij begon in 1953 als oprichter en redacteur van Viikkosanomat, het eerste tijdschrift van Sanoma, en later in zijn carrière bekleedde hij de functie van hoofdredacteur van de Helsingin Sanomat en daarna die van CEO van Sanoma Oy. In 1965 werd hij benoemd tot Chairman of the Board van Sanoma Osakeyhtiö. Hij stond aan het roer toen Sanoma fuseerde met uitgever WSOY en een naamloze vennootschap werd. Maar ook bij grote acquisities, zoals die van Nederlandse en Russische tijdschriftbedrijven, en toen Sanoma met Nelonen de televisiemarkt opging, zwaaide hij de scepter.

Aatos Erkkko zal herinnerd worden om zijn pionierswerk op het gebied van winstdelingsregelingen, het aanmoedigen van vrouwen op alle niveaus in het bedrijf, het opzetten van de Sanoma Journalist School en het voortzetten van scholingsprogramma's voor zijn medewerkers. Hij was een alom gerespecteerd opiniemaker, zowel in Finland als daarbuiten. "Get the World" had zijn motto kunnen zijn.

## Roemenië

20 magazines,  
13 websites

## Servië

12 magazines,  
10 websites,  
9 digitale  
televisiekanalen

## Kroatië

35 magazines,  
6 websites

## Bulgarije

12 magazines,  
5 websites

## Tsjechië

11 magazines,  
11 websites



# Board of Directors



## Jaakko Rauramo

- Geboren in 1941, Finse nationaliteit
- Chairman of the Board of Sanoma, Chairman en CEO 2001–2005 en lid sinds 1999. Termijn loopt af in 2013.
- Kwam in 1966 bij de Sanoma Group. Was van 1999–2001 President en CEO van SanomaWSOY, van 1984–1999 President van Sanoma Corporation en werd in 1979 benoemd tot de Board, General Manager van de divisie Newspaper en General Manager bij Sanomaprint.



## Annet Aris

- Geboren in 1958, Nederlandse nationaliteit
- Sinds 2009 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2015.
- Sinds 2003 Adjunct Professor of Strategy and Management bij INSEAD.
- Overige bestuursfuncties, bedrijven: ASR Nederland (Nederland), Hansa Heemann AG (Duitsland), Jungheinrich AG (Duitsland), Kabel Deutschland AG (Duitsland), Tomorrow Focus AG (Duitsland).



## Antti Herlin

- Geboren in 1956, Finse nationaliteit
- Sinds 2010 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2013.
- Chairman van KONE Corporation sinds 2003 en lid van de Board van KONE Corporation sinds 1991.
- Overige bestuursfuncties, bedrijven: Holding Manutas Oy (Finland), Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company (Finland), Security Trading Oy (Finland), Solidium Oy (Finland), YIT Corporation (Finland).



## Kai Öistämö

- Geboren in 1964, Finse nationaliteit
- Sinds 2011 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2014.
- Executive Vice President, Chief Development Officer en lid van het Leadership Team van Nokia Corporation (Finland).



## Nancy McKinstry

- Geboren in 1959, Amerikaanse nationaliteit
- Sinds 2011 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2014.
- Chief Executive Officer en Chairman of the Executive Board van Wolters Kluwer (Nederland).
- Bestuursfuncties, bedrijven: Ericsson (Zweden), Abbott (VS).



## Harri-Pekka Kaukonen

- President en CEO
- Geboren in 1963, Finse nationaliteit
- 2010 Executive Vice President, Managing Director of Fazer Bakeries & Confectionery Business Area and Managing Director of Fazer Russia. 2007–2009 Head of Division van Fazer Russia en Head of Group Strategy, 2003–2007 CFO
- Werkte van 1992–2003 voor McKinsey & Company, de laatste jaren als Partner.



## Jackie Cuthbert

- Chief Human Resources & Communications Officer
- Geboren in 1966, Britse nationaliteit
- Was van 2002 tot 2011 Senior Vice President, Global Culture Change; Vice President, Organisation Effectiveness en Chief Learning Officer bij Royal DSM N.V.
- Bekleedde eerder diverse executive HRM-functies, bijv. bij Unisys Corporation 1997–2000, Credit Suisse First Boston 1995–1997 en Sainsbury's Plc 1988–1995.



## Dick Molman

- CEO Sanoma Media Netherlands
- Geboren in 1954, Nederlandse nationaliteit
- CEO van VNU Exhibitions Europe 2002–2006. Managing Director van VNU Business Publications sinds 1998. Managing Director van VNU-dochter Admedia 1995–1998.
- Managing Director van niche-uitgeverij Veldhuis 1991–1995.
- Publishing Director van VNU's jongerenmagazines 1982–1991. Diverse marketingfuncties bij uitgevergroep VNU tussen 1975–2001.



## Aimé van Hecke

- CEO Sanoma Media Belgium
- Geboren in 1959, Belgische nationaliteit
- General Director van VRT, de openbare uitzendorganisatie voor radio en tv in het Vlaams sprekende deel van België 2003–2006.
- Had eerder diverse functies in marketing en media management.
- Was tussen 1987 en 1990 uitgever bij Het Nieuwsblad/De Gentenaar, de op één na grootste krant van België.



## John Martin

- Chief Strategy en Digital Officer
- Geboren in 1970, Britse nationaliteit
- Was COO Learning en lid van de Management Board van Sanoma Learning 2009–2011.
- Director van ContentConnected, adviseur voor online publishing en informatiediensten 2006–2009. Werkzaam als Chief Commercial Officer in het bestuur van Swets Information Services 2004–2006 en Managing Director van Swets & Zeitlinger Publishers 2001–2003.



## Rafaela Seppälä

- Geboren in 1954, Finse nationaliteit
- Sinds 2008 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2014.
- 1999–2003 lid SanomaWSOY Board, 2001–2004 President van Lehtikuvva Oy, 1994–2000 Project Manager bij Helsinki Media Company Oy, 1994–1999 lid van Sanoma Corporation Board o.a.
- Bestuursfuncties, bedrijven: Globart Projects Oy (Chairman).



## Sakari Tamminen

- Geboren in 1953, Finse nationaliteit
- Vice Chairman van de Sanoma Board sinds 2009, lid sinds 2003. Termijn loopt af in 2015.
- President and CEO van Rautaruukki Corporation sinds 2004.
- Bestuursfuncties, bedrijven: Varma Mutual Pension Insurance Company (Finland) (Chairman).



## Seppo Kievari

- Geboren in 1943, Finse nationaliteit
- Sinds 2003 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2013.
- Was van 1966–2004 President and Publisher van Sanoma's kranten, evenals Executive Vice President van Sanoma Corporation en Editor-in-Chief van Helsingin Sanomat.
- Bestuursfuncties, bedrijven: Hämeen Sanomat Oy (Finland).



## Sirkka Hämäläinen-Lindfors

- Geboren in 1939, Finse nationaliteit
- Sinds 2004 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2013.
- 1998–2003 lid van de Executive Board van de Europese Centrale Bank en 1992–1998 Governor en Chairman of the Board van the Bank of Finland, o.a.
- Bestuursfuncties, bedrijven: Kone Corporation (Finland) (Vice Chairman).



## Jane Erkko

- Geboren in 1936, Finse nationaliteit
- Sinds 1999 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2014.
- 1990–1999 lid van Sanoma Corporation's Board en 1995–1999 Vice Chairman of the Board van Helsinki Media Company Oy.
- Bestuursfuncties, bedrijven: Oy Asipex Ab (Finland)



## Kim Ignatius

- Chief Financial Officer
- Geboren in 1956, Finse nationaliteit
- Was van 2000–2008 Executive Vice President en CFO bij TeliaSonera.
- Werkte voorheen onder meer als CFO en was lid van de Executive Board van Tamro Corporation.



## Pekka Soini

- CEO Sanoma News
- Geboren in 1957, Finse nationaliteit
- Bekleedde vanaf 1980 diverse functies bij Helsingin Sanomat, zoals Marketing Director van 1998 tot 2004 en President van 2004 tot 2010.



## Jacques Eijkens

- CEO Sanoma Learning
- Geboren in 1956, Nederlandse nationaliteit
- Was sinds 2004 CEO van Sanoma Learning, Malmberg Investments 2001–2004 en Educational Information Group (onderdeel van VNU) 1998–2001.
- Kwam in 1981 bij Malmberg (sinds 2004 onderdeel van Sanoma Learning) en bekleedde diverse management en marketingfuncties.



## Anu Nissinen

- CEO Sanoma Media Finland
- Geboren in 1963, Finse nationaliteit
- Kwam in 2001 bij Sanoma, was van 2008–20011 President van Sanoma Entertainment.
- President van Welho / SW Television 2004–2008 en Marketing Director bij Helsinki Television 2001–2004.
- Bekleedde diverse marketingfuncties bij Sinebrychoff 1990–2000 en bij Cultor Ltd 1988–1989.



## Heike Rosener

- CEO Sanoma Media Russia & CEE
- Geboren in 1969, Duitse nationaliteit
- CEO van Bertelsmann Media Polska 2002–2011 en CEO van de Poolse uitgeverij Swiat Ksiazki 2002–2011.
- Onafhankelijke strategieconsulent 2001–2002.

# Contact information

## Sanoma Group

President en CEO Harri-Pekka Kaukonen  
Ludviginkatu 6-8  
P.O. Box 1229, 00101 Helsinki, Finland  
Tel. +358 105 1999  
Sanoma.com

## Communications

Vice President Communications  
Robin Janszen  
Tel. +31 20 851 2108  
communications@sanoma.com

## Investor Relations

Vice President Investor Relations  
Martti Yrjö-Koskinen  
Tel. +358 105 1999  
ir@sanoma.com

## Sanoma News

CEO: Pekka Soini  
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki,  
P.O. Box 95, 00089 Sanoma, Helsinki  
Finland  
Tel. +358 9 1221

## Sanoma Media Belgium

CEO: Aimé van Hecke  
Telecomlaan 5-7, 1831 Diegem  
België  
Tel. +32 2 776 2211

## Sanoma Media Finland

CEO: Anu Nissinen  
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki,  
P.O. Box 95, 00089 Sanoma, Helsinki  
Finland  
Tel. +358 10 707 1111

## Sanoma Media Netherlands

CEO: Dick Molman  
Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp  
P.O. Box 1900, 2130 JH Hoofddorp  
Nederland  
+31 88 556 5560

## Sanoma Media Russia & CEE

CEO: Heike Rosener  
Jachthavenweg 124, 1081 KJ Amsterdam  
P.O. Box 90473, 1006 BL Amsterdam  
Nederland  
Tel. +31 20 851 2150

## Sanoma Learning

CEO: Jacques Eijkens  
Magistratenlaan 138, 5223 MB  
's-Hertogenbosch  
P.O. Box 99, 5201 AB 's-Hertogenbosch  
Nederland  
Tel. +31 73 628 7520

## Sanoma View 2012

### Een publicatie van:

Sanoma Group  
Communications

### Concept & Realisatie

Hemels Customer Media,  
a Sanoma company:  
Matthijs Rijlaarsdam,  
Karen Wikart,  
Rupert van Woerkom

### Design

Van Lennep,  
design agency:  
Joany Anthonio,  
Jacob Mulder

### Drukwerk

Lönnberg Print & Promo

### Eindredactie

Ijla van Roon,  
John Widen

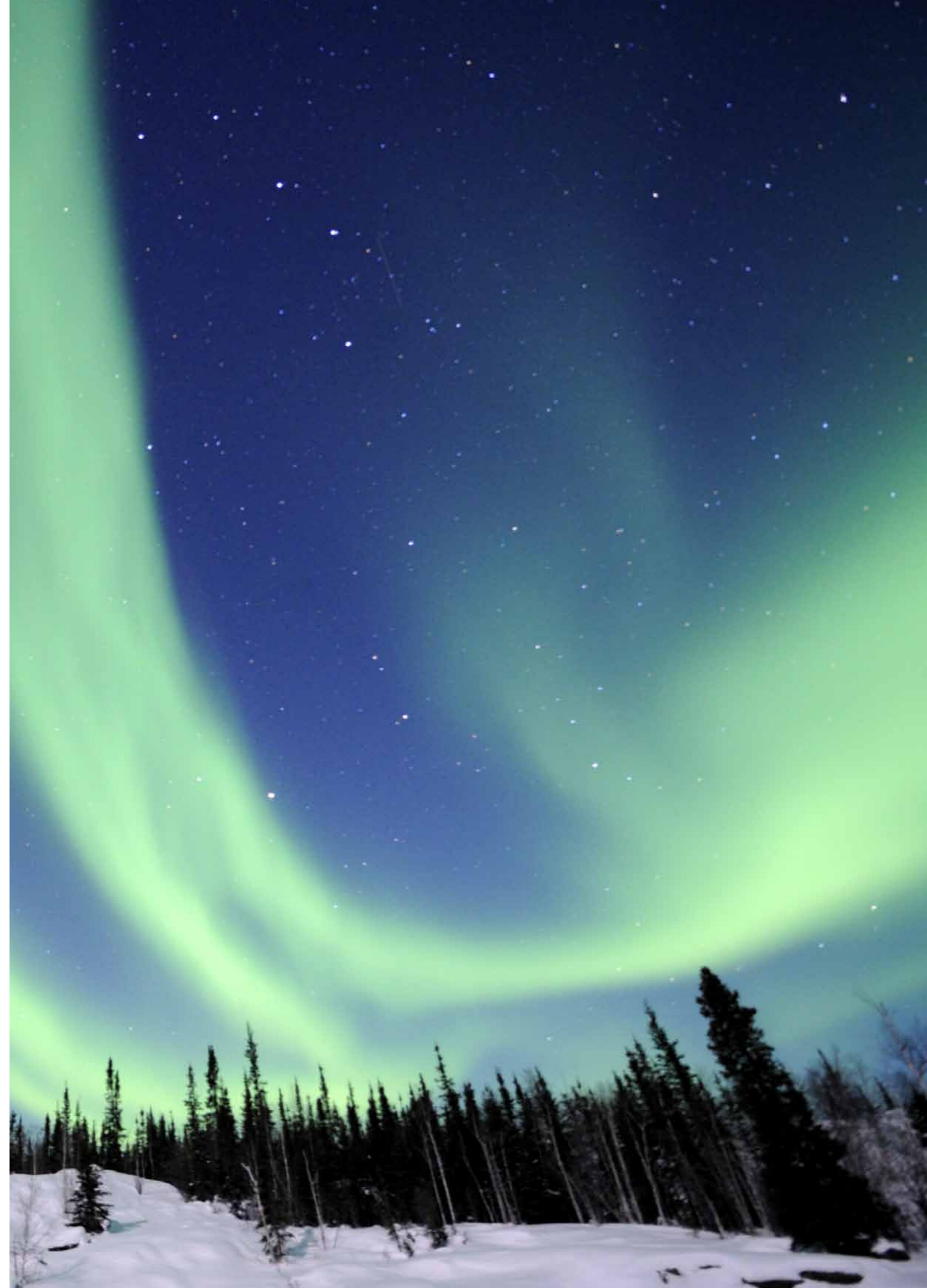
### Teksten

Terri Kester,  
Karina Meerman,  
Ijla van Roon,  
John Widen

### Afbeeldingen

de Beeldredactie,  
Jeroen Hofman,  
Mark Horn

Een gedrukte versie van  
Sanoma View 2012 is te  
bestellen bij Group  
Communications via e-mail  
communications@sanoma.  
com of telefonisch  
+358 105 19 5061.



get the world



“In 2012 zetten we de verschuiving naar digitale media door, investeerden we in de groei van onze media- en learningactiviteiten en verbeterden we de structuur en kwaliteit van onze organisatie.” p. 8

