

**ONZE WERELD
VERANDERT**
Tesco virtual store:
is mobiel winkelen
de toekomst?



s

View

2013 Nederlands

a

n

o m

a

sanoma get the world

Sanoma helps people access and understand the world.

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.

Sanoma is a front running consumer media and learning company in Europe. In Finland and the Netherlands we are the leading media company with a broad presence across multiple platforms. Our main markets in learning are Belgium, Finland, The Netherlands, Poland and Sweden. Sanoma is listed on the NASDAQ OMX Helsinki stock exchange.

sanoma get the world

s a n o m a

Get the world.

You **turn** a page.

You **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

- 7. Passie, doelgerichtheid en winst keren terug**
CEO Harri-Pekka Kaukonen vertelt dat Sanoma een duidelijke route naar groei gepland heeft door structurele problemen aan te pakken en de aandacht weer op de kerneigenschappen van het bedrijf te richten. Enthousiasme, focus en zelfverzekerdheid beginnen terug te komen.
- 11. Voortbouwen op onze toonaangevende positie in Nederland**
Sanoma Media Netherlands is ambitieus. CEO Peter de Mönnink richt zich op 17 printmerken, digitale innovatie, oplossingen voor adverteerders en synergie tussen print, digitaal en tv.
- 16. Groeiproces in Finland versnellen**
Pekka Soini, CEO van Sanoma Media Finland, beschrijft hoe de basis die in 2013 is gelegd, de organisatie helpt te groeien en de positie als leidend multichannel-mediabedrijf in Finland versterkt.
- 22. Groei en innovatie van 'digital-only' media**
Sanoma Digital kreeg mandaat om te zorgen voor groei van Sanoma's 'pure-play' digital mediaportfolio op het gebied van het genereren van leads, platformen en digitale content.
- 28. Pioniers met passie: Sanoma Learning en het leren van de toekomst**
Sanoma Learning geeft het leren van de toekomst vorm. Lees meer over de ambitieuze strategie van het bedrijf om digitale leeroplossingen te creëren, zich op consumenten te richten en groei in opkomende markten te realiseren.
- 32. Strategische heroriëntatie in België, Rusland, Centraal- en Oost-Europa**
- 34. Nieuwe kracht: capaciteit, focus en enthousiasme**
Een nieuw managementteam, een gestroomlijnd operationeel model en meer verantwoordelijkheid. Chief HR Officer Jackie Cuthbert vertelt over de nieuwe zingeving van Sanoma en de weg die voor ons ligt.
- 36. Voorwaarden voor groei creëren**
Het digitale hart van Sanoma klopt steeds sneller. CFO Kim Ignatius ziet de toekomst zonnig in en is ervan overtuigd dat de nieuwe strategie en de verandering vruchten afwerpen.
- 37. Nieuwe technologie-afdeling**
Sanoma heeft een aparte afdeling gecreëerd voor het efficiënter en effectiever inzetten van technologie in het bedrijf. Gedeelde technologische platforms ondersteunen en versnellen de invoer van nieuwe diensten in verschillende media.
- 38. Positieve verandering stimuleren**
- 39. Werken bij Sanoma**
- 40. Board of Directors en Executive Management Group**
- 42. Contactgegevens**

Onze wereld verandert

Vergroten of verkleinen selfies 'social entertainment'?

Selfies, de foto's die mensen met hun camera (of telefoon) in hun hand van zichzelf maken, zijn een van de interessantste maatschappelijke fenomenen van het moment, en dat geldt zowel voor het woord als voor wat het zegt over onze samenleving. In deze View vindt u selfies van een aantal van onze managers.



“Onze medewerkers zijn toegewijd en doelgericht en ons bedrijf heeft alles in zich om fantastische resultaten te behalen”



Mijn eerste jaar als voorzitter...

van de Board of Directors van Sanoma was meteen uitdagend, aangezien het nog steeds zware tijden zijn voor de mediasector en de Europese economie. Dergelijke omstandigheden maken het voor een bedrijf niet gemakkelijk. Daarom ben ik er ook trots op dat we de uitdaging zijn aangegaan, op koers zijn gebleven en prestaties hebben geleverd die zo goed waren als we mochten verwachten in deze situatie. Ik ben ervan overtuigd dat de stappen die we nu zetten in 2016 weer tot organische groei voor Sanoma kunnen leiden. Onze medewerkers zijn toegewijd en doelgericht en ons bedrijf heeft alles in zich om fantastische resultaten te behalen.

In Finland en Nederland bereiken we het overgrote deel van alle consumenten via onze printmerken, digitale media, en onze tv- en in Finland ook radiozenders. We bieden lezers ongeëvenaarde media-ervaringen via onze vele kanalen en platforms. Met het nieuwe aanbod dat we hiernaast ontwikkelen om aan ons portfolio toe te voegen, kunnen we consumenten en adverteerders nog beter met elkaar en met ons verbinden. We ontwikkelen bovendien nieuwe 'digital-only' diensten die nieuwe manieren mogelijk maken om te delen, te creëren en te verkopen.

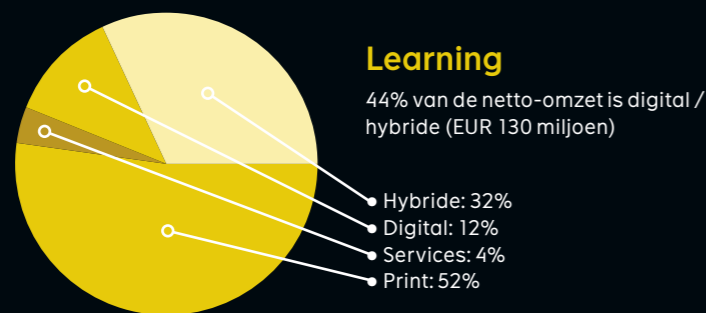
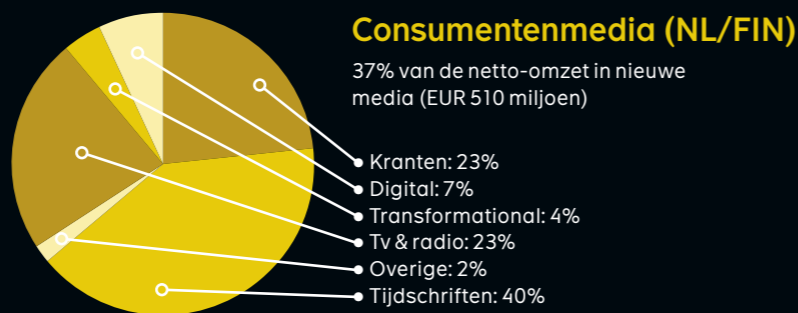
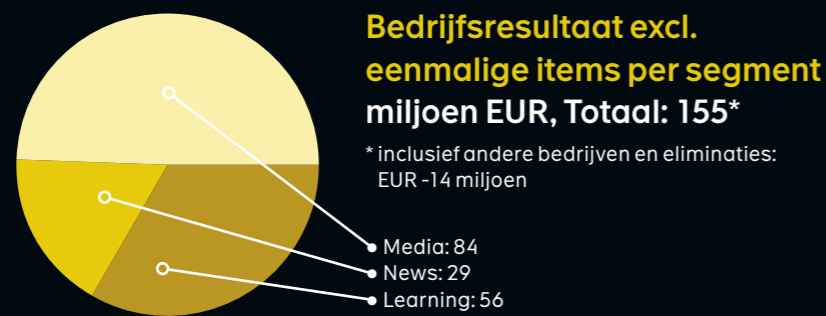
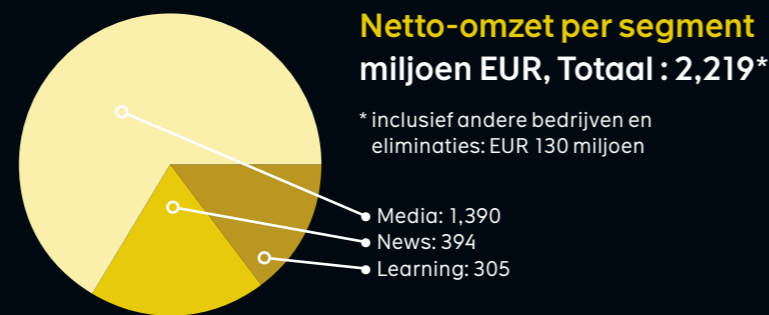
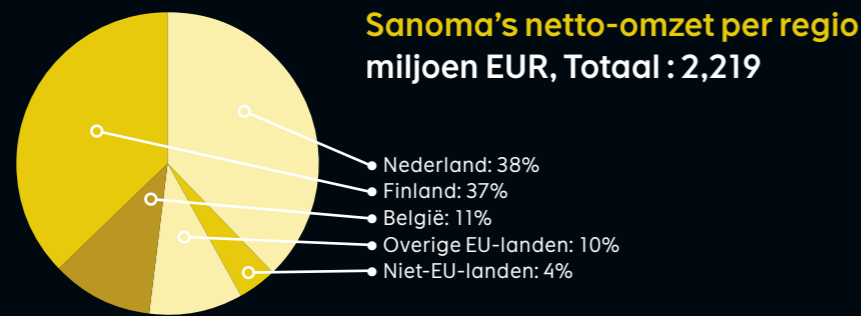
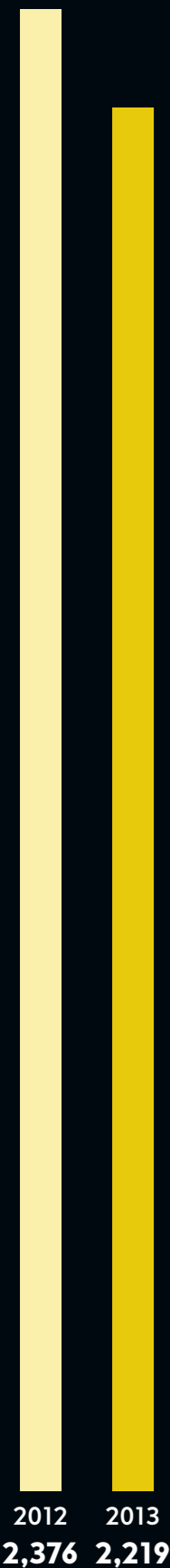
Bij Learning zijn we met drie interessante uitbreidingen van ons bedrijf bezig. We zetten traditionele leermethoden om in digitale workflowoplossingen. We ontwikkelen tutoringprogramma's die leerlingen een gepersonaliseerde leerweg bieden om ze te helpen hun talenten ten volle te benutten. Daarnaast introduceren we onze expertise in nieuwe gebieden door onze activiteiten uit te breiden tot buiten Europa. Dankzij deze acties is Sanoma voorloper in de Europese onderwijssector.

Onze beslissing om ons op onze kernmarkten te richten, betekende helaas ook dat we een strategische heroriëntatie van onze mediabedrijven in België, Rusland en Centraal- en Oost-Europa moesten aankondigen. Hoewel dit succesvolle bedrijven zijn, wordt het te veel om alles tegelijk te doen. Nu we aan de wieg staan van de meest radicale verandering in onze geschiedenis, moeten we prioriteiten stellen wat betreft onze tijd, energie en financiële middelen. We geloven dat een toekomst voor deze bedrijven buiten Sanoma beter is, op voorwaarde dat de nieuwe eigenaar deze bedrijven net zozeer op waarde weet te schatten als Sanoma dat deed.

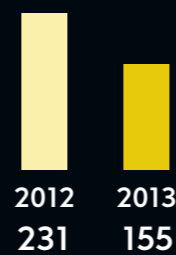
Sanoma View biedt u dit jaar een goed beeld van onze verandering. Ik geef u graag inzicht in de vooruitgang die we hebben geboekt en ik hoop dat u, net als wij, de toekomst met veel vertrouwen en enthousiasme tegemoet ziet. We krijgen met veel uitdagingen te maken, maar we hebben ons doel duidelijk voor ogen en weten hoe we dat willen bereiken. Ik nodig u uit deze reis samen met ons te maken.

Antti Herlin

Netto-omzet miljoen EUR



Bedrijfsresultaat excl. eenmalige items, miljoen EUR



Passie, doelgerichtheid en winst keren terug



Na een zwaar jaar komen het enthousiasme, de focus en zelfverzekerdheid langzaam terug. Sanoma heeft duidelijk voor ogen hoe groei kan worden bereikt, en doet dat door structurele problemen aan te pakken en de aandacht weer op de kerneigenschappen van het bedrijf te richten. CEO Harri-Pekka Kaukonen is ervan overtuigd dat de organisatie er helemaal klaar voor is om er een succes van te maken.

Kaukonen beaamt dat 2013 een uitdagend jaar was voor Sanoma. "Er vonden veranderingen plaats in de sector, de vraag naar advertenties en print nam sterker af dan verwacht en de Europese economie bleef zwak. Het gecombineerde effect van deze factoren was nadeliger dan in onze somberste voorspellingen. In maart waren we zelfs genoodzaakt een winstwaarschuwing af te geven. Het werd duidelijk dat de maatregelen die we hadden getroffen om kosten te besparen en processen te stroomlijnen, niet voldeden. We moesten dus nog een tandje bijzetten", vertelt Kaukonen.

Grootste transformatie

Toen Sanoma in oktober 2013 de grootste transformatie in zijn geschiedenis aankondigde, waren velen verrast door de omvang van de maatregelen. "Het belangrijkste besluit was dat we onze aandacht weer op onze twee sterkste punten gingen richten: het toonaangevende multichannel-consumentenmediabedrijf in Nederland en Finland en onze vooraanstaande Europese Learningbedrijven. Voor onze mediabedrijven in België, Rusland, Centraal- en Oost-Europa hebben we een strategische heroriëntatie afgekondigd, ondanks hun marktleiderschap en het feit dat ze onder leiding staan van uitstekende en toegewijde teams", zegt Kaukonen.

Sanoma moest drastische wijzigingen doorvoeren. In Finland voegde Sanoma de bedrijfsonderdelen News en Media samen om de weg vrij te maken voor een digital-first multichannel-aanpak op het >

"Onze medewerkers zijn duidelijk bereid hun uiterste best te doen"

> gebied van consumentenmedia. In Nederland besloot Sanoma zich te richten op 17 printmerken met de meeste kans op digitaal succes. 32 andere titels zullen worden verkocht of opgeheven, en nog eens 10 titels worden overgenomen door een dochteronderneming die zich met name bezighoudt met klantenmagazines. Learning kreeg het mandaat om buiten zijn huidige Europese kernmarkten te expanderen.

Gedurfd en onvermijdelijke keuzes

Er zou nog meer volgen. Sanoma breidde het kostenbesparingsprogramma uit van 60 miljoen euro als streven naar 100 miljoen euro. Het operationele model werd aangepast, Sanoma Digital werd opgericht voor alle digital-only consumentenmedia, er werd een Sanoma-brede technologieafdeling opgezet en er vonden verschuivingen in managementteams plaats. "De keuzes waren niet eenvoudig, maar we moesten de moed opbrengen om deze stap te zetten. Dit zorgde in het hele bedrijf en daarbuiten voor veel opschudding. Iedereen kreeg in de gaten dat Sanoma de zaken serieus aanpakte."

Toch bleef de organisatie solide en één geheel. Medewerkers waren minder zelfverzekerd vanwege de verminderde prestaties, maar ze reageerden begripvol op de aangekondigde veranderingen. "Ik ben trots op de manier waarop alle medewerkers van Sanoma dit hebben opgepakt. Het waren echt zware tijden, maar we bleven toegewijd aan onze merken, lezers, kijkers en klanten. Namens het hele topmanagement bedank ik iedereen voor het harde werk en het vertrouwen in Sanoma."

Het enthousiasme keert terug

Voor de medewerkers van Sanoma was 2013 een achtbaan vol tegenstrijdigheden. Eerst waren medewerkers onzeker, doordat de dalende lijn doorzette en niet duidelijk was hoe het bedrijf uit deze situatie kon komen. Maar de aankondiging in oktober verschafte de duidelijkheid, structuur en richting die nodig was. "Daarna merkte iedereen dat ons enthousiasme weer terugkwam. Het vertrouwen in toekomstig succes neemt weer toe. Dit jaar heeft Sanoma de missie om op veel terreinen door te breken" aldus Kaukonen.

Er zijn echter deskundigen die zeggen dat het plan weinig zal uithalen. Kaukonen is

"We creëren media die een belangrijke rol spelen in de levens van miljoenen mensen"

het niet met ze eens. "We moeten eerst weer een solide basis hebben, zodat we een groeiplatform creëren. Maar een bedrijf met een omzet van 2,2 miljard euro kan niet zomaar van koers veranderen. We hebben een uitstekend plan om de urgentste structurele problemen aan te pakken. De kans is groot dat we op die manier in 2016 weer groei kunnen realiseren. En de 100 miljoen euro in het kostenbesparingsplan bestaat uit structurele besparingen. Als het ons lukt, zijn we slagvaardiger en zien we onze omzet groeien, onze prestaties verbeteren, en zal onze balans gezonder zijn", beargumenteert Kaukonen.

Het jaar van de doorbraak

2014 wordt het jaar van de doorbraak voor Sanoma. Kaukonen verwacht niet dat de economie in Finland en Nederland zich snel zal herstellen, dus het komt op Sanoma aan. "Onze doelen zijn eenvoudig: we willen financiële doelen bereiken en het succes van onze verandering aantonen. Vorig jaar was 37% van de omzet van consumentenmedia in Nederland en Finland afkomstig van nieuwe media. In Learning kwam 44% van de omzet van digitale of hybride oplossingen. Deze cijfers moeten we verhogen. Ook moeten we de multichannel-transformatie zichtbaar maken aan de hand van cijfers, door nieuwe producten op de markt te brengen en het aantal bezoekers en gebruikers te verhogen."

Kaukonen is optimistisch over de vooruitzichten voor het bedrijf. "Medewerkers zien in hoe belangrijk dit is en zijn duidelijk bereid hun uiterste best te doen." Er hangt nu veel af van de vraag in hoeverre het bedrijf in staat is zijn plannen te verwezenlijken. Hiervoor is een speciaal Sanoma-breed projectmanagementteam in het leven geroepen. "Dit team heeft tot taak om de tastbare voortgang van onze veranderstrategie in kaart te brengen



en onze succesverhalen naar buiten te brengen. Het team is zowel waakhond als cheerleader", licht Kaukonen toe.

Get the world

Met zo veel veranderingen zou je haast vergeten dat Sanoma nog altijd een bedrijf is waarvan de medewerkers zich met passie en liefde inzetten om consumentenmedia te ontwikkelen en te creëren die een belangrijke rol spelen in de levens van miljoenen mensen. "In Nederland en Finland zijn we het grootste mediabedrijf en in Europa zijn we een toonaangevend learningbedrijf. We zijn vernieuwend in alles wat we bedenken, maken en doen, en scheppen steeds nieuwe mogelijkheden. Ons talent en ons lef hebben ons gevormd tot wie we zijn en deze sterktes blijven we koesteren."

Daarom denkt Kaukonen verder vooruit dan de komende twee jaar. Wat hij voor ogen heeft, vindt waarschijnlijk makkelijk weerklank in de harten en hoofden van elke Sanoma-medewerker. "Zodra de transformatie is afgerond, kunnen we de leider zijn op het gebied van multichannel-content met merken en kanalen van absolute wereldklasse in ons portfolio. Ook op het gebied van foresight en insight door data-analyse kunnen we marktleider worden. Doordat we diepgravende kennis hebben van de behoeften, interesses en wensen van consumenten, leerlingen, leerkrachten en adverteerders, weten we wat zij willen en wat hen interesseert. En we kunnen een wereld vol inspiratie, informatie en kennis blijven aanbieden en bewondering afdwingen met ons innovatievermogen. Dat is wat we bedoelen met 'Sanoma - Get the world', besluit Kaukonen.

Harri-Pekka Kaukonen

"Ik ben trots op de manier waarop alle medewerkers dit hebben opgepakt"

Voortbouwen op onze toonaangevende positie in Nederland

—
“We hebben ongeveer 2 miljoen abonnees, een uitgebreid netwerk en getalenteerde medewerkers”

Sanoma Media Netherlands is begonnen aan een ambitieuze reis naar groei en innovatie. Het doel is om de crossmediale potentie van de 17 focusmerken ten volle te benutten, internationaal samen te werken aan digitale innovatie, nieuwe oplossingen voor adverteerders te ontwikkelen en de synergie tussen print, digitaal en tv te verbeteren, aldus CEO Peter de Mönnink.



Peter de Mönnink

De Mönnink, die bij Sanoma in dienst trad na een carrière van 25 jaar bij Reed Elsevier, heeft een duidelijk beeld van de veranderingen in het medialandschap. “De snelheid waarmee de mediabranchen veranderen en de richting die wordt ingeslagen, worden in feite bepaald door consumenten. Zij willen fantastische content waarvoor ze deels zelf verantwoordelijk zijn, en ze willen die content via meerdere kanalen terugzien. Om aan deze verwachtingen te voldoen, moeten we onze investeringen kanaliseren, efficiënt werken en openstaan voor samenwerking.”

Met dit in gedachten heeft Sanoma besloten het printportfolio te stroomlijnen en zich te richten op 17 focusmerken en alle bijbehorende merkextensies. De overige 32 merken vallen onder strategische heroriëntatie. Verscheidene merken worden overgedragen aan Head Office NL, een dochteronderneming die zich met name richt op contentmarketing via customer media. De meeste >

ONZE WERELD VERANDERT
Location based-technologie:
kan big data betere ervaringen
creëren?

> andere merken worden verkocht; een klein aantal titels wordt samengevoegd met andere titels van Sanoma. Dit proces wordt naar verwachting eind 2014 afgerond. "Sanoma verschuift van 'managing print for profit' naar 'managing brands for growth'. Deze 17 merken bieden de meeste mogelijkheden voor multichannel-groei door middel van uitbreidingen van bijvoorbeeld het digitale aanbod, e-commerce en evenementen", vertelt De Mönnink.

Nummer 1-positie

Sanoma wil de nummer 1-positie in de mediabranche in Nederland behouden. Dankzij de meer dan 100 merken verspreid over tijdschriften, evenementen, websites, apps, e-commerceactiviteiten en tv-kanalen. Vorig jaar heeft het bedrijf enorm geïnvesteerd in zijn digitale transformatie, bijvoorbeeld met de zeer populaire website Lindanieuws.nl en nieuwe bedrijfsmodellen voor adverteerders. Ook is Sanoma begonnen met een video-on-demand-service. Hiervoor is een aantal Nederlandse tv-bedrijven een nauwe samenwerking aangegaan met SBS Broadcasting, waarin Sanoma een belang van 66% heeft.

De relatie met Talpa, minderheidsaandeelhouder in SBS, stond vorig jaar onder druk, maar De Mönnink heeft er vertrouwen in dat dat hoofdstuk kan worden afgesloten. "Talpa is wereldwijd bekend. Door onze krachten te bundelen, kunnen we veel bereiken. De geslaagde start van het revolutionaire realityprogramma Utopia laat zien wat er gebeurt als we de creativiteit van Talpa combineren met onze mogelijkheden om mensen ergens bewust van te maken via ons netwerk en onze crossmediale oplossingen", zegt De Mönnink. Hier voegt hij aan toe dat beide partijen in coproducties blijven

"Het multichannel-succes van Utopia toont aan wat er mogelijk is voor adverteerders"

investeren, om zo geweldige programma's te maken en marketingoplossingen voor adverteerders te creëren.

Oplossingen voor adverteerders

Het multichannel-succes van Utopia toont aan wat er mogelijk is voor adverteerders. "We leggen de focus minder op het verkopen van ruimte en meer op het creëren van oplossingen die prima in de bedrijfsmodellen van onze klanten passen. In deze oplossingen smelten merkcontent, ons netwerk, scherpzinnige analyses en geavanceerde technologieën samen." Het aanbod van Sanoma is zeer divers en bestaat uit oplossingen zoals ADAPT (een geautomatiseerd trading-programma voor adverteerders), medisch warenhuis Leef.nl en platforms zoals Kieskeurig.nl en Fashionchick.nl.

Deze digitale transformatie zorgt ervoor dat consumenten en adverteerders zowel met hun gevoel als met hun verstand voor Sanoma kiezen. Om de transformatie te versnellen, heeft Sanoma besloten de digital-only-media van de Group te centraliseren in een afzonderlijk bedrijfsonderdeel: Sanoma Digital (zie pagina 22). "Sanoma loopt voorop wat betreft mobiel verkeer en winstgevendheid van mobiel gebruik. Verder bieden we uitstekende mogelijkheden voor beheer van meerdere bedrijfsmodellen in de mobiele wereld. Door onze middelen te combineren, kunnen we ontwikkelingen versnellen, kosten-efficiënter werken en internationaal gebruikmaken van plaatselijke succesverhalen", zegt De Mönnink.

Onze kracht

De Mönnink gelooft dat Sanoma nog veel ongebruikt groeipotentieel heeft. "We hebben ongeveer 2 miljoen abonnees, een zeer uitgebreid netwerk en heel veel getalenteerde medewerkers. Zij weten erg goed hoe ze mensen kunnen bereiken, en ze te overtuigen langdurige relaties met Sanoma op te bouwen. Ze weten hoe ze succesvolle en winstgevendende strategieën kunnen ontwikkelen en speciale publieksgroepen voor adverteerders kunnen bereiken. We investeren veel in nieuwe mogelijkheden, zoals big data en consumentenanalyses. We streven ernaar groei te realiseren via onderscheidende waardeproposities voor nieuwe en innovatieve crossmediale oplossingen", aldus De Mönnink.

Peter de Mönnink

"Sanoma verschuift van 'managing print for profit' naar 'managing brands for growth'"

STERKE MEDIAMERKEN KLAAR VOOR DE TOEKOMST

In Nederland stroomlijnt Sanoma haar printportfolio door zich te richten op 17 focusmerken die lezers inspireren in een wereld die steeds meer draait om multichannel-content. Belangrijke merken zijn onder meer Flow, Libelle, Margriet, AutoWeek, Donald Duck en vtwonon. Deze merken maken het voor Sanoma mogelijk op vertrouwde en nieuwe manieren sterke relaties te onderhouden met verschillende doelgroepen. De merken zijn onderverdeeld in vijf domeinen: Women, Kids & Teens, Parenting, Home Deco en Automotive.

Momenteel implementeert Sanoma een nieuwe strategie en een vernieuwde aanpak voor deze domeinen. Sanoma wil ervoor zorgen dat deze sterke merken, die al decennialang integraal deel uitmaken van de Nederlandse samenleving, succesvol en relevant blijven in een medialandschap dat radicaal verandert. In 2014 viert Libelle bijvoorbeeld haar 80e verjaardag. Sanoma wil er graag voor zorgen dat dit gevestigde merk een grote groep lezers en bezoekers blijft aanspreken via het tijdschrift en haar merkextensions, zoals online-activiteiten en evenementen.



Go with the Flow

Als een van de weinige tijdschriften met een groeiende oplage in een krimpende markt zet het zeskoppige team van het Nederlandse tijdschrift Flow zijn creativiteit in om in print, online en op de internationale markt te groeien.

Flow publiceert momenteel al vier edities in twintig landen. Vanaf 2014 vergroot het tijdschrift zijn Amerikaanse oplage via boekverkoper Barnes & Noble. Ook in Canada en Australië wordt een verdere oplagegroei verwacht. Voor Duitsland sloot Flow een succesvolle licentiedeel met Gruner + Jahr met een oplage van 110.000. "Er staan nog meer landen op ons verlanglijstje", aldus Brand Director Joyce Nieuwenhuijs. "En een Japanse uitgever wil onder de titel 'Flow Makes Us Happy' een boekje uitbrengen over het maken van Flow. Dat is een mooie manier om in dat land binnen te komen."

Hoewel Flow in essentie een tijdschrift is, is het ook een sterke digitale speler met een populaire app, een trouwe digitale fanbase en een steeds grotere aanwezigheid op sociale media. Nieuwenhuijs: "We werken op dit moment hard aan de ontwikkeling van World of Flow, een wereldwijd platform voor creativiteit. Dat wordt verbonden met e-commerce, want beschikbaarheid is een belangrijk aspect als je internationaal wilt verkopen." Creative Director Astrid van der Hulst voegt toe: "In Flow vullen print en online elkaar aan. Dat laatste is een geweldige manier om in contact te komen met creatieve mensen over de hele wereld."

Utopia combineert tv met digitaal



Met de realityserie Utopia verkent SBS6 niet alleen de mogelijkheden om een nieuwe, betere samenleving te bouwen, maar combineert de zender bovendien de digitale wereld met traditionele televisie.

Utopia volgt een groep mensen die een nieuwe beschaving opbouwen, waarbij ze over niet veel meer beschikken dan een stuk land, twee koeien, vijftien kippen en wat geld. Ondanks de ogenschijnlijke eenvoud was er veel voorbereiding nodig voordat het programma in januari 2014 van start kon. Om minimaal een jaar lang spannende traditionele en digitale tv te kunnen leveren, wordt gebruikgemaakt van 102 camera's en twee 360°-camera's voor een dagelijkse tv-uitzending van 30 minuten en een website met 24/7 livestreams. Voor de productie van deze tv-uitzendingen en livestreams ontwikkelde producent Talpa bovendien een compleet nieuwe infrastructuur met een uniek contentmanagementsysteem.

David Vink, Chief Digital Officer bij SBS Broadcasting, vertelt dat er ook een verdienmodel moest worden ontwikkeld. "Om onlinekijkers te trekken, boden we een Utopia Paspoort aan waarmee mensen de eerste maand gratis konden kijken via de Utopia-website en de bijbehorende app. Daarna moet maandelijks een bedrag worden betaald. Verder profiteren we van het grote aantal bezoekers om opbrengsten te genereren via onlineadvertenties."

De website heeft 100.000 unieke bezoekers per dag, de app heeft 30.000 unieke bezoekers en de kijkcijfers van de televisie-uitzendingen rijzen de pan uit met tot wel 1 miljoen kijkers per dag. David Vink: "De traditionele televisiewereld vreesde voor onlinevideo en de digitale wereld bestempelt televisie op zijn beurt als ouderwets. Utopia laat nu zien dat de twee werelden juist samen kunnen zorgen voor geweldige kijkcijfers en aanzienlijke opbrengsten, zowel via consumentenbestedingen als onlineadvertenties."



<p>75% van de vrouwen in Nederland wordt bereikt door onze tijdschriften</p>	<p>650.000: het aantal unieke bezoekers in de eerste week van SBS6.nl/utopia</p>	<p>1,5 miljoen mensen keken naar de eerste aflevering van Utopia</p>
---	---	---



HENK SCHEENSTRA

Content is king

Sanoma Media Netherlands benut alle mogelijkheden van zijn immense contentdatabase met de introductie van het Dynamic Content Platform. Het platform, een geavanceerde database met alle content van Sanoma, creëert een wereld van creatieve en commerciële mogelijkheden.

Nu leveren we originele content in plaats van gekopieerde om onze doelgroepen op al hun apparaten te entertainen.”

Sanoma staat voor de uitdaging interessante concepten te ontwikkelen waarin de beschikbare content wordt gecombineerd met interactieve opties en video's. "Het Dynamic Content Platform is een handige tool om content op een manier te publiceren en verspreiden die aansluit bij de veranderende behoeften van de consument." Om omzet te genereren, streeft Sanoma een strategie na waarbij consumenten voor content betalen. Scheenstra: "Er is een toenemende bereidheid om voor digitale content te betalen."

Op dit moment wordt het Dynamic Content Platform voornamelijk gebruikt door Sanoma's tijdschriften en redacties, evenals gespecialiseerde digitale merken als Vrouwonline.nl. Bovendien ondersteunt het platform commerciële afdelingen en verkoopafdelingen bij de ontwikkeling van innovatieve producten voor adverteerders.

media, hebben merken veel meer strategieën om in hun behoeften te voorzien. Via het Dynamic Content Platform kunnen we ze helpen digitale platforms en campagnes op maat te creëren."

Tegenwoordig vindt 90% van de media-interacties plaats via een scherm. Uitgevers moeten daarom nieuwe concepten verzinnen om hun publiek met succes te blijven entertainen. In een tijd waarin meerdere schermen naast elkaar worden gebruikt, zijn statische en bewegende beelden even belangrijk voor een verhaal als woorden. "Voorheen creëerden we alleen voor tijdschriften.

Henk Scheenstra, Chief Operating Officer Content Media van Sanoma Media Netherlands, licht toe: "Voorheen plaatsten adverteerders een advertentie in een tijdschrift of op een website. Nu, met de keuze uit payed, owned of earned

Het Dynamic Content Platform kan consumenten ook verhalen brengen die geheel zijn afgestemd op hun persoonlijke smaak. Scheenstra: "Dit maakt onze content waardevoller voor adverteerders, omdat die ze inzicht verschaft in wie en waar hun klanten zijn. Het is waar: content is koning."



1.084.032 foto's in de database	93% van de vrouwen in Nederland wordt bereikt via print- en onlinemerken	6 evenementen	3 tv-zenders: SBS6, Net5 & Veronica
--	---	-------------------------	--

Finland



ONZE WERELD VERANDERT
Sixth sense-technologie: hoe gaat dit onze interactie met de fysieke wereld beïnvloeden?

Groeiproces in Finland versnellen

Sanoma Media Finland heeft vorig jaar zijn bedrijfsprocessen gestroomlijnd, budget vrijgemaakt voor expansie, en is daarnaast begonnen nieuwe commerciële mogelijkheden te stimuleren. De stevige basis die in 2013 is gelegd, helpt het bedrijf te groeien en zijn positie als toonaangevend multichannel-mediabedrijf te versterken, zegt Pekka Soini, CEO van Sanoma Media Finland.

—

“Met het harde werk van de afgelopen jaren heeft Sanoma een solide basis gelegd”

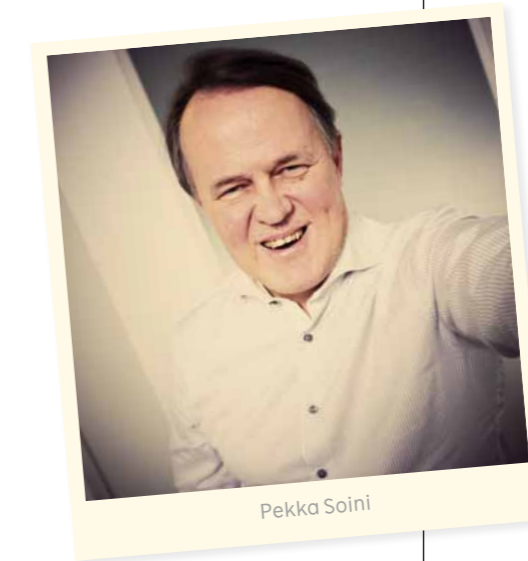
An het begin van 2014 zijn Sanoma News, Sanoma Magazines Finland en Nelonen Media samengevoegd onder de naam Sanoma Media Finland. “Dit nieuwe operationele model helpt ons beter samen te werken en onze klantgerichtheid en kostenefficiëntie te verbeteren”, vertelt Soini, de nieuwe CEO. De Finse organisatie heeft vorig jaar verscheidene reorganisaties in haar bedrijfsonderdelen doorgevoerd. Bovendien zijn er verschillende titels verkocht of beëindigd en zijn interne processen gestroomlijnd. Als gevolg hiervan is het aantal fte's met ongeveer 10% afgenomen. Hierdoor is er meer focus en zijn middelen beschikbaar zijn voor de kern van het mediaportfolio.

Digitalisering van groot belang

Net als voor de andere bedrijven van Sanoma is digitalisering van groot belang voor de toekomst. De belangrijkste tijdschriftclusters ondergaan een digitale transformatie, lineaire televisie ontwikkelt een groot on-demand-aanbod en de kranten werken al met een multichannel-aanpak waarbij de nadruk op digitale media ligt. “Bij Helsingin Sanomat zijn we al op tabloidformaat overgestapt en hebben we de hele productreeks vernieuwd. Daarnaast hebben we een paywall voor onze digitale content opgezet. Aan het

—

“Het is essentieel om oplossingen te ontwikkelen die voorzien in de behoeften van adverteerders”



Pekka Soini

eind van het jaar hadden we 160.000 abonnees, in de meeste gevallen gecombineerd met printabonnementen. Hierdoor is het aantal abonnementen op alleen de gedrukte krant teruggelopen.”

900.000 kijkers per week

In 2013 versterkte Sanoma ook zijn kracht op het gebied van lineaire tv. Het aanbod van Ruutu, de video-on-demand-service (VOD) van Sanoma, werd uitgebreid door verwerving van de rechten op de Finse ijshockeycompetitie. “IJshockey is de populairste sport in Finland en dankzij Ruutu kunnen ijshockeyliefhebbers de wedstrijden in HD-kwaliteit bekijken. Niet-lineaire tv is een groot succes in Finland. Ruutu heeft elke week ongeveer 900.000 kijkers.”

Verder bleef Sanoma inzetten op de digitalisering van zijn sterkste merken om de koppositie in bereik en relevantie te behouden. Donald Duck mocht bijvoorbeeld binnen enkele maanden 12.000 extra abonnees verwelkomen dankzij zijn nieuwe digitale archief. De website biedt toegang tot meer dan 100.000 pagina's met strips uit de afgelopen 60 jaar.

Marktleider

Soini vindt dat met het harde werk van de afgelopen jaren Sanoma een solide basis heeft gelegd. “In 2014 zetten we onze verandering voort. We hebben als media-

bedrijf al de leidende positie, maar we willen ook koploper zijn in deze sector wat betreft digitale ontwikkeling en nieuwe inkomstenstromen. Daarom moeten we zorgen voor vernieuwing van het printportfolio, onze portfolio planning verbeteren en het operationele model verder ontwikkelen.”

Daarnaast zal Sanoma de introductie van crossmediale producten versnellen en consumenten meer op maat gemaakte opties bieden, bijvoorbeeld door tv te combineren met VOD of door content van verschillende bronnen te combineren. Ter ondersteuning van dit aanbod maakt Sanoma gebruik van consumentenanalyses en -gegevens, om zo goede gebruikersprofielen te krijgen en adequaat te reageren op de behoeften en het gedrag van de consument.

Ook adverteerders profiteren van deze benadering. “Elke dag bereiken we bijna alle Finnen. We testen nieuwe modellen voor adverteerders om onze invloed op dit enorme publiek te optimaliseren. Het is essentieel om niet alleen ruimte of advertenties te verkopen, maar ook oplossingen te ontwikkelen die voorzien in de behoeften van adverteerders. Crossmediale oplossingen die print, tv en onlinemediaverenigen, zorgen op een efficiënte manier voor zichtbaarheid en een groter bereik”, geeft Soini aan.

Pekka Soini

MOBIEL WIJST DE WEG

Mobiel was in 2013 het sleutelwoord in verscheidene succesverhalen van Sanoma Media Finland. In de laatste maanden van het jaar werd een belangrijke mijlpaal bereikt. Meer dan 50% van de pageviews van de online-diensten van Sanoma in Finland was afkomstig van mobiele apparaten. Mobiel gebruik wijst nu de weg en het is duidelijk welke kant we op gaan.

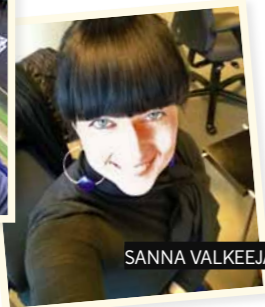
De groeicijfers van mobiel gebruik vorig jaar zijn indrukwekkend. De verkoop van mobiele advertenties nam met ongeveer 180% toe, het aantal mobiele bezoekers groeide met meer dan 100% en het aantal pageviews steeg met bijna 150%.

Tabloidkrant Ilta-Sanomat, de grootste nieuwsservice in Finland, heeft de weg vrijgemaakt voor deze ontwikkeling. Ilta-Sanomat heeft een 'Mobile First'-strategie en bereikt zo wekelijks 1,6 miljoen Finnen.

Niet alleen nieuwsleesers maken gebruik van mobiele services. Vauva.fi is onlinemarktleider in het 'parenting'-segment. Toen Vauva.fi zijn discussieplatform voor mobiele gebruikers introduceerde, werden er in de eerste week al 130.000 bezoekers geteld.



TIMO RINNE



SANNA VALKEEJÄRVI

Ilta-Sanomat: schudden aan de 'mobiele-geldboom'

Vorig jaar was een zeer succesvol jaar voor Ilta-Sanomat, zowel gezien de groei van het aantal lezers als de verkoop van advertenties. Vooral mobiel groeide snel. "Onze goede resultaten danken we aan het feit dat we digitaal van begin af aan serieus hebben genomen. We zagen het als een groei-mogelijkheid en investeerden in de content en gebruikers-ervaring op verschillende mobiele apparaten. Daar plukken we nu de vruchten van", zegt Timo Rinne, Director Online Services bij Ilta-Sanomat.

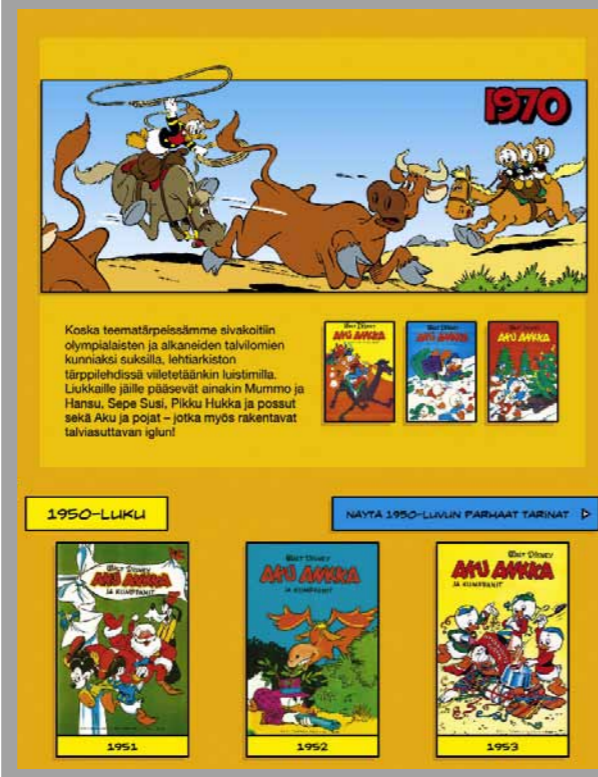
"Een paar jaar geleden was er nog nauwelijks sprake van een mobiele-advertentiemarkt en er waren maar weinig mensen die geloofden dat je geld kon verdienen met mobiel. We besloten hun ongelijk te bewijzen en investeerden in mobielegebruikers-ervaringen, aangezien we wisten dat er vraag naar zou zijn", zegt Sanna Valkeejärvi, Team Manager Digital Media bij Ilta-Sanomat. "We zijn continu bezig met de verdere ontwikkeling van onze advertentieproducten en werken zeer nauw samen met commerciële teams, ontwikkelaars en redacties om steeds weer nieuwe en betere manieren te verzinnen om aan de behoeften van onze adverteerders te voldoen."

Een ander Ilta-Sanomat-product dat een goede investering bleek te zijn, is ISTV. Dit online-tv-platform begon vijf jaar geleden, creëert inmiddels een groot deel van zijn eigen programma's en trekt honderdduizenden kijkers per aflevering. "ISTV is een ander gebied waarin we een marktleider willen worden", aldus Rinne.

SINIKA ALANNE
(& AKU ANKKA)

Digitale Donald Duck

Aku Ankka Lataamo, 's werelds grootste digitale Donald Duck-service, werd gelanceerd in augustus 2013 en bestaat uit meer dan 100.000 pagina's Donald Duck-verhalen uit zijn complete 60-jarige geschiedenis in Finland. "We hadden twee doelstellingen. In de eerste plaats wilden we de ultieme digitale Donald Duck-beleving creëren. Daarnaast wilden we de digitale opbrengsten verhogen en het wekelijkse Donald Duck-aanbod uitbreiden voor onze grootste doelgroep: kinderen in de leeftijd van zeven tot twaalf jaar", vertelt Sinikka Alanne, Commercial Director Kids Media bij Sanoma Media in Finland. Het bedrijfsmodel van Aku Ankka Lataamo is gebaseerd op abonnementen. Deze service boekte goede resultaten zonder het gedrukte tijdschrift te cannibaliseren. Alanne: "Binnen zes maanden wisten we 13.500 nieuwe abonnees aan te trekken."



Het digitale Donald Duck-archief
Aku Ankka Lataamo telt meer dan
100.000 pagina's met
strips van de afgelopen 60 jaar

De digitale verkoop van Ilta-
Sanomat is toegenomen met
40%

160.000
digitale abonnementen van
de Helsingin Sanomat

Radio Suomipop verdubbelt het aandeel luisteraars na herlancering



KARI LAAKSO

Na een intensieve onderzoeks- en planningsfase lanceerde Nelonen Media Radio Suomipop in januari 2013 opnieuw. De herlancering omvatte nieuwe programma's, visuals, een geüpdatet brandbook en een modernere muziekselectie. De marketingactiviteiten richtten zich op een nieuwe ochtendshow die de beste talenten van concurrerende stations samenbracht.

Door de content meer mainstream te maken en het imago van het station op te frissen, probeerde Radio Suomipop de vanuit commercieel oogpunt belangrijkste doelgroep te bereiken: vrouwen in de leeftijd van 25 tot 44 jaar. Kari Laakso, Director Radio bij Nelonen Media: "Radio Suomipop was een gewaardeerd station omdat het voornamelijk Finse muziek speelde, maar het had een ouderwetse feel en verloor steeds meer luisteraars. Volgens ons had het station een complete make-over en agressieve marketing nodig."

En dat werkte. In december 2012 bereikte het station wekelijks 755.000 luisteraars. Een jaar later waren dit er meer dan een miljoen. Het commerciële marktaandeel van Radio Suomipop steeg van 8,2% naar 17,2%, een ruime verdubbeling van het aandeel luisteraars en dat binnen één jaar tijd. Radio Suomipop is nu het grootste commerciële station qua marktaandeel en de nummer twee qua bereik. De verkoopopbrengsten van het station groeiden gedurende 2013 met 40%.

Laakso: "We verwachten dat de groei in de verkoopopbrengsten en het bereik van Radio Suomipop aanhoudt. Video on demand speelt daarbij een grote rol en



**"Video on demand
speelt een grote
rol in de groei van
onze sales"**

we produceren meer videomateriaal dan ooit tevoren. Sinds 1997 is Radio Nova het grootste commerciële station in Finland. Wanneer Radio Suomipop deze zender qua bereik verslaat en de nummer één-positie overneemt, is dat een historisch moment voor de Finse radio."

Multichannel- tijdschrift

In juni 2013 lanceerde Sanoma Media Finland Me Naiset Joka Päivä (Iedere Dag). Het is een multichannel-tijdschriftabonnement met een gedrukt weekblad, publicaties voor tablets, een tijdschrift voor mobiele gebruikers en een website met content voor abonnees.

Editor in chief Johanna Lahti: "We wilden dat de abonnees van ons gedrukte tijdschrift overal, op elk moment en op welke manier dan ook, offline en online, toegang hadden tot hoogwaardige content. We streven ernaar mensen die enkel geabonneerd zijn op het gedrukte tijdschrift te veranderen in multichannel-abonnees, met een hogere betrokkenheid en hogere opbrengsten als gevolg. De reacties zijn tot nu toe veelbelovend en we breiden dit concept nu ook uit naar andere titels. Het tijdschrift Meidän Perhe is het volgende merk en er zullen nog veel andere volgen."

Radio Suomipop werd
het **nr.1** commerciële
radiostation in Finland

680 miljoen euro
netto-omzet van
Sanoma Media Finland

Het grootste
tijdschriftmerk ET
bestaat **40** jaar

SM-Liiga en Ruutu+

In 2010 begon Nelonen Media, onderdeel van Sanoma Media Finland, met de uitbreiding van zijn zenderaanbod en de verkoop van betaalde tv-diensten. Nu ligt de focus van het bedrijf voornamelijk op het vergroten van de opbrengsten van zowel lineaire betaalde tv-diensten als video on demand (VOD) en op de ontwikkeling van betaalde content. In 2013 lanceerde het met succes een betaald VOD-product voor topsport en entertainment.

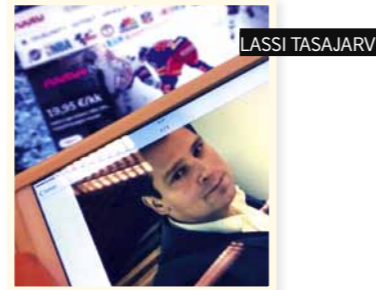
Kai Taka-aho, Vice President Online bij Nelonen Media: "Alle wedstrijden uit de Finse ijshockeydivisie worden in HD opgenomen en uitgezonden via ons vernieuwde Ruutu-platform. Met een onbeperkt abonnement, Ruutu+, kunnen kijkers tot wel zeven live-ijshockeywedstrijden tegelijk bekijken op pc's, mobiele apparaten en aangesloten tv's. Het abonnement biedt ook toegang tot andere topsporten uit de NFL, NBA, WRC en MotoGP, en een uitgebreid entertainmentaanbod met bijvoorbeeld Amerikaanse dramaserieën en kinderprogramma's."

2013 was ook het jaar dat Nelonen Media belangrijk digitaal talent wierf om de digitale verkoop, klantbetrokkenheid en commerciële productontwikkeling een kickstart te geven voor de lancering van het vernieuwde Ruutu in september. Lassi Tasajärvi, Vice President Consumer Business bij Nelonen Media, legt uit dat het zevenkoppige team het doel heeft meer omzet te genereren uit digitale consumenten en een bijdrage te leveren aan de transformatie van tv en de innovatie van digitale video-producten. "We zijn ook enthousiast over de synergie die het aanbod aan consumentenproducten en de media-assets van Sanoma Media Finland biedt, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van digitale combiproducten en mogelijkheden voor cross-sales."



"We hebben onze technische en commerciële teams versterkt"

we onze technische en commerciële teams wisten te versterken met getalenteerde en gemotiveerde digitale experts. We gaven ze de spannende opdracht om in een paar maanden tijd vanaf nul een betaald VOD-platform en bedrijfsactiviteiten op te bouwen. En hun missie is geslaagd. Nu kunnen we ons aandeel in de betaalde tv-markt uitbreiden en uiteindelijk VOD-marktleider worden in Finland."



638.000 weergaven in video on demand-service Ruutu voor het bekroonde "Arman ja viimeinen ristöretki"

De Facebook-pagina van The Voice of Finland heeft **57.000 fans**

De verkoop van online-video-advertenties is toegenomen met **30%**

Digital



ONZE WERELD VERANDERT
Mobiele betalingen: hebben we in de toekomst nog cash nodig?

Sanoma Digital: groei en innovatie van digital-only media

Sanoma Digital streeft naar groei en innovatie van het digital-only mediaportfolio van Sanoma, bijvoorbeeld op het gebied van het genereren van leads, platformen en digitale content. John Martin, interim-CEO van het nieuwe bedrijfsonderdeel tot 1 maart 2014, belicht de vooruitgang en de doelstellingen.

Sanoma is de afgelopen jaren een sterke speler geworden in de wereld van digitale media, zowel dankzij digitale extensies van bestaande merken als dankzij zogenaamde digital-only media. Sanoma Digital is in het laatste kwartaal van 2013 opgericht met mandaat om de groei en innovatie van deze digital-only consumenten-media voor de plaatselijke en internationale markt ter hand te nemen en de digitale verandering van de Finse en Nederlandse mediabedrijven te ondersteunen. Digitale merkextensies blijven de verantwoordelijkheid van Sanoma Media Finland en Sanoma Media Netherlands, terwijl e-learning de verantwoordelijkheid van Sanoma Learning blijft.

John Martin is verantwoordelijk voor het opzetten van Sanoma Digital. In maart 2014 schuift hij door als CEO naar Sanoma Learning. Martin vertelt dat Sanoma Digital zorgt voor extra focus en investeringen in Sanoma's 'pure play' digitale mediaportfolio. Hierdoor ontstaat ruimte voor innovatie en kan het portfolio groeien. "Deze groei zal deels het gevolg zijn van de nauwe samenwerking met Sanoma Media Finland en Sanoma Media Netherlands. We willen nieuwe 'verticals', nieuwe mobiele media en video en nieuwe services toevoegen aan onze activiteiten om leads en digitale content te genereren. Ook willen we groeien door het opschalen van succes-



John Martin

volle concepten uit Nederland en Finland in nieuwe markten", zegt Martin.

Sterke onlineposities

Vorig jaar was een goed jaar voor het digital-only mediaportfolio van Sanoma. "Onze ongeëvenaarde positie op het gebied van vacatures in Finland werd nog sterker en ook werden we weer marktleider in het aantal bezoekers op onze onroerendgoedsite. Bovendien is de start van e-commerce-service MSO.fi met meer dan 150 verkopers op zijn minst veelbelovend te noemen." In Nederland versterkte nieuwsplatform NU.nl zijn leidende positie. "In 2013 genereerde NU.nl meer dan 10 miljard pageviews. De NU-apps zijn meer dan 5 miljoen keer gedownload. Momenteel is meer dan 75% van de pageviews afkomstig van mobiele apparaten." Videoplatfom Zie.nl groeide met ongeveer 40% en kwam op 152 miljoen videoviews in totaal.

Ook het genereren van verkoopleads leverde vorig jaar een goed resultaat op. Bij het onlangs verworven Fashionchick verdubbelde de omzet, deels als gevolg van de internationale uitbreiding. Verder was de introductie van verfijnde zoekresultaten bij Startpagina.nl een van de meest geslaagde en snelst groeiende innovaties voor een gevestigd digitaal merk van Sanoma in de afgelopen paar jaar. De geautomatiseerde trading-activiteiten blijven binnen het Sanoma-netwerk floreren: de omzet steeg in 2013 met bijna 25%.

"In Nederland lanceerden we twee nieuwe merken om leads te genereren: Leef.nl (over gezondheid) en Yixx.nl (sieraden). In Frankrijk en Polen introduceerden we de prijsvergelijkingsite

"We verwachten de komende jaren spectaculair meer inzicht in al onze data te hebben"

Kieskeurig en werkten we aan de verdere internationalisering van het platform Fashionchick. Al met al dus een gezonde dosis nieuwe activiteiten in 2014. We verwachten dat we hierdoor in de toekomst nog meer leads kunnen genereren."

Innovatie en talentontwikkeling

Sanoma Digital wil ook innovatie stimuleren. Sanoma Ventures ontving meer dan vierhonderd verzoeken van start-ups. Die leidden uiteindelijk tot negen investeringen, onder meer in het online-spaarprogramma Ippies.nl en de opleidingsvergelijkingsite Springest. "De zakelijke en financiële prestaties van dit portfolio waren veelbelovend. In totaal werken er nu 161 personen bij in totaal vijftien ondernemingen. We verwachten dit jaar ongeveer net zo veel nieuwe investeringen te doen", vertelt Martin.

In 2013 organiseerde Sanoma Digital vier Innovation Accelerators: Content, Commerce, Talent en NUlab. Aan twee daarvan konden externe partijen meedoen. Via deze accelerators werden ongeveer vijfhonderd medewerkers van Sanoma getraind in de Lean Development-methode. Het leidde tot zo'n vijftien functionele prototypen, waarvan er tien startkapitaal kregen om klantenonderzoek te doen.

Volle agenda

Sanoma Digital bouwt voort op het succes van de reeks interne innovatie-programma's. Het bedrijf lanceerde een innovatielab voor het begeleiden en stimuleren van de ondernemingen die dankzij deze programma's zijn opgestart. En het is een proeftuin voor nieuwe ideeën die uit Sanoma's kernactiviteiten voortkomen. "Er staan momenteel allerlei concepten, prototypen en startende ondernemingen in de planning en we hebben ons ten doel gesteld om de komende drie tot vijf jaar vijf ondernemingen op te richten die, eenmaal volgroeid, jaarlijks 10 miljoen euro aan inkomsten moeten kunnen genereren."

Ten slotte heeft Sanoma Digital de investeringen en menskracht op het gebied van data-analyses aanzienlijk verhoogd. Zo zijn er alleen al dertig gegevensdeskundigen aangenomen om de analyse- en inzichtmogelijkheden van de organisatie te stimuleren. "We ontwikkelen standaardfunctionaliteiten om big data te verzamelen en te analyseren, maar ook maatwerk op het gebied van consumentenverkoop, onlineadvertenties en nieuwe bedrijfsmodellen. We verwachten de komende jaren spectaculair meer inzicht in al onze data te hebben en meer vaardigheden om daarvan gebruik te maken."

Kansen voor de toekomst

Voor wat betreft 2014 en daarna is Martin ervan overtuigd dat het gebruik van media op mobiele apparaten snel blijft groeien. Het aantal apparaten en verbindingmogelijkheden daarvan nemen namelijk toe, en het aanbod van onlinecontent en -diensten wordt steeds groter. Een andere belangrijke trend is

"Het opschalen van concepten naar nieuwe markten zal de groei stimuleren"

personalisering. "We verwachten dat klanten en adverteerders manieren zullen zoeken om producten en diensten beter af te stemmen op hun persoonlijke behoeften. Hierdoor kunnen adverteerders hun doelgroepen beter benaderen, met betere resultaten en minder verspilling tot gevolg."

John Martin



KRIS BOON

Leef.nl

Met een soft launch in maart 2013 en een officiële lancering in oktober zorgde een uniek partnerschap voor veel reuring in de onlinezorgsector. Sanoma en Mosadex, een Nederlandse medische groothandel die farmaceutische producten levert aan ruim 700 apotheken, sloegen de handen ineen en richtten het online medisch warenhuis Leef.nl op.

Leef.nl voorziet consumenten en patiënten van informatie en advies en verkoopt ze de juiste producten voor hun specifieke gezondheidsproblemen. Kris Boon, Manager Performance Based bij Sanoma Digital, geeft een voorbeeld: "Het is voor reumapatiënten moeilijk om hun handen dicht te knijpen. Dikker bestek maakt het gemakkelijker om te eten. We kunnen hun aandoening niet genezen, maar we kunnen wel de kwaliteit van hun leven verbeteren."

Aangezien de Nederlandse bevolking geleidelijk vergrijsd en de overheid steeds meer van patiënten verlangt dat zij voor zichzelf zorgen, betreedt Leef.nl een markt waarin een aanzienlijke omzet kan worden gegenereerd. Leef.nl heeft als doel de grootste e-commerce-speler op de Nederlandse medische markt te worden. Dat is zeker haalbaar, doordat Mosadex geen adverteerder, maar een volwaardige partner is. Elk hebben ze hun eigen expertise en hun rollen sluiten goed op elkaar aan.

Boon: "Sanoma is verantwoordelijk voor de marketing, branding en optimalisatie van de website voor consumenten. Mosadex draagt zorg voor de productdatabase, het beheer van productcategorieën en het assortiment, het netwerk van apotheken en de medische deskundigheid. Ieder afzonderlijk hadden we dit nooit kunnen realiseren, maar samen zorgen we ervoor dat Leef.nl werkt. Ik ben ervan overtuigd dat Sanoma deze aanpak kan kopiëren en zo ook met andere partners een wereld aan mogelijkheden kan creëren."

Kieskeurig.nl gaat internationaal

In 2013 ging de bekendste Nederlandse vergelijkings-site Kieskeurig.nl de grens over. Met de lancering van zuster-sites in Frankrijk en Polen streeft Sanoma naar internationale groei. Dat sluit aan op de overkoepelende strategie van de Group om succesvolle concepten voor e-commerce te kopiëren naar andere markten. Met een nieuw platform en een responsive design gingen beide sites in oktober live. Remko Nugteren, Manager Comparison International: "Ons Nederlandse platform is met een zeer deskundig team, een solide systeem en alle kennis binnenshuis de perfecte basis om op voort te bouwen. En door deze aspecten te combineren met de hoogwaardige contentstrategie ben ik ervan overtuigd dat we dit vergelijkingsplatform ook met veel succes kunnen uitrollen in andere markten."



Startpagina.nl: de waarde van de menselijke inbreng

In een steeds verder digitaliserende wereld bracht de Nederlandse zoekmachine Startpagina.nl juist de menselijke inbreng terug. En behaalde, aldus Merel Gianotten, Manager Directories van Sanoma Media Netherlands, al in het eerste jaar een omzet van € 1,5 miljoen. "In 2013 werden we een zoekmachine met handmatig geselecteerde links. Wanneer gebruikers op zoek zijn naar een nieuwe zorgverzekering, bieden wij ze precies wat ze nodig hebben: een relevant en compleet overzicht van alle zorgverzekeraars en niet tien pagina's met zoekresultaten." Startpagina is van plan de zoekmachine verder te ontwikkelen, de aangeboden content te vergroten, uit te breiden naar andere domeinen en een mobiele versie te ontwikkelen. Gianotten: "In de Nederlandse zoekmarkt wordt jaarlijks circa € 600 miljoen verdiend met advertenties. Wij willen ook een stuk van die taart."

SANDER STALLINGA



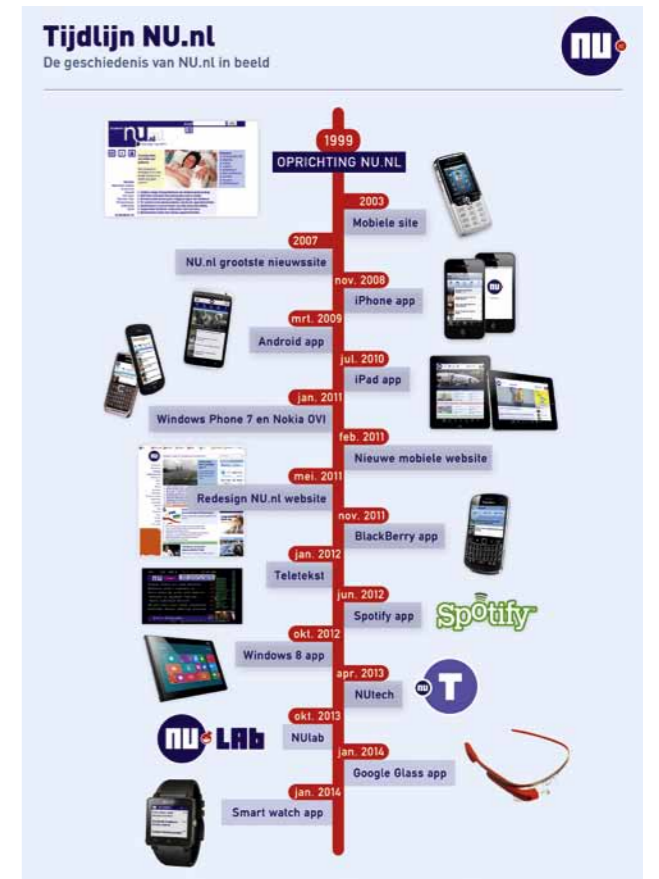
NU.nl

Snel, transparant en innovatief. Met deze kernwaarden als basis wist NU.nl niet alleen uit te groeien tot de grootste nieuwswebsite van Nederland, maar werd het ook het sterkste en betrouwbaarste mediamerk van het land. "We waren de eerste met een iPad-app, het eerste Nederlandse nieuwsmedium dat concepten ontwikkelde voor Google Glass. En onlangs lanceerden we ook een app voor smartwatches", vertelt Sander Stallinga, Director Digital Content van Sanoma.

"We richten ons nu op open innovatie. Dat houdt in dat we de community die we in de loop van de jaren hebben opgebouwd, inzetten voor redesign, het verzamelen van nieuws en de ontwikkeling van applicaties. In 2013 lanceerden we ook de open innovatie-accelerator NULab voor het aandragen en ontwikkelen van nieuwe ideeën voor het verzamelen, produceren en verspreiden van nieuws."

NU.nl trekt dagelijks 2,7 miljoen mensen en de Breaking News-service heeft zelfs 4,2 miljoen abonnees. Mensen gebruiken uiteenlopende apparaten om NU.nl te bezoeken. De website wordt dan ook over het algemeen beschouwd als de gebruiksvriendelijkste en actueelste onlinenieuwsbron. In 2013 werd dit bevestigd met prijzen voor de populairste iOS-app (iCulture) en de beste Android-app (Androidworld), beide publieksprijzen.

Stallinga: "We streven ernaar in de nabije toekomst nog meer gebruikers te bereiken en opbrengsten te genereren uit advertenties door NU.nl bij zo veel mogelijk Nederlanders te verankeren in hun dagelijkse routine."



Meer dan **10.000** medische producten in het assortiment van Leef.nl

De digitale verkoop via 'automated trading' is toegenomen met **25%**

Netto-omzet e-commerce: **+25%**
De netto-omzet van FashionChick steeg met **100%**

NU.nl heeft maandelijks **900 miljoen** pageviews

NU.nl is gekozen als het **nr.1** mediamerk in Nederland

Zie.nl: **152 miljoen** videoviews in 2013, een toename van **40%**



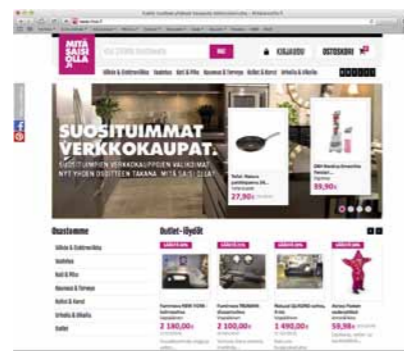
MSO.fi:

breng het product naar de klant

MSO.fi, vrij vertaald 'Wat wilt u graag hebben?', is de nieuwste onlinemarkt-plaats voor consumenten van Sanoma Media Finland. Het bedrijf biedt mensen een breed productassortiment, van iPads tot T-shirts en van broeken tot bestek, alles aangeboden door verschillende verkopers onder hetzelfde dak. Dit betekent dat er één winkel is met één account, één winkelmandje en één kassa waar alle aankopen tegelijk kunnen worden afgerekend. Bovendien is de verzending gratis en worden er geen onverwachte servicekosten in rekening gebracht.

van Sanoma-kranten, -tijdschriften en -radiozenders. Ketola: "We willen het product naar de consument brengen. Het is nu mogelijk om op dezelfde plaats het nieuws te lezen en te winkelen op MSO.fi." Met deze strategie zou Sanoma iedere week 3 miljoen klanten kunnen bereiken.

MSO hoopt Finlands grootste onlinewinkel en -marktplaats te worden. Voor nu ligt de focus op het finetunen van de gebruikerservaring, bijvoorbeeld door deze zo snel en effectief mogelijk te maken. Ketola: "Het perfectioneren van dit platform is een continuproces."



"De resultaten waren heel erg positief"

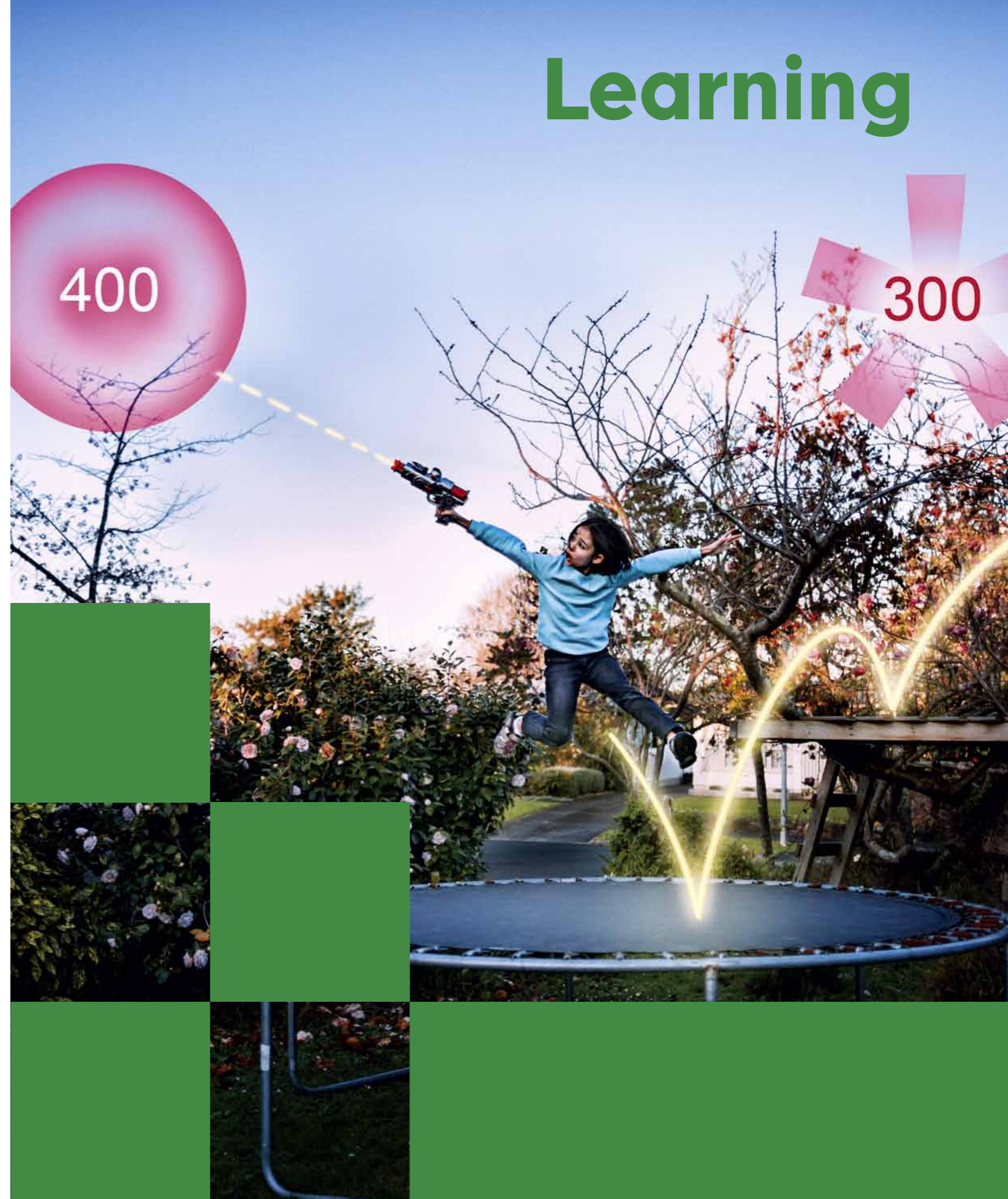
Deze aanpak heeft succes. De website telt ongeveer 150 aanbieders – op dit moment voornamelijk op het gebied van technische apparatuur, woonaccessoires en mode – en iedere week komen er nieuwe bij. "MSO werd bij retailers nog beter ontvangen dan we hadden verwacht", vertelt Mikko Ketola, Business Director E-commerce bij Sanoma Digital Finland. "En ook van consumenten kregen we positieve feedback. Ze zijn blij dat ze alles op één plek kunnen vinden", voegt hij toe.

MSO heeft een eigen domeinnaam, maar is ook geïntegreerd in andere internet-domeinen van Sanoma, zoals de websites

**MITÄ
SAISI
OLLA
.FI**

Oikotie Työpaikat en Helsingin Sanomat

In mei 2013 bracht Sanoma Media Finland alle verkoop- en productontwikkelingsactiviteiten van Sanoma News onder één dak: Sanoma Digital Finland, dat al beschikte over een toegewijd team van recruitmentprofessionals. "Dit betekent dat onze klanten een complete print- en online oplossing kunnen kopen bij één loket" aldus Riikka Kouhi, Director Classifieds Business bij Sanoma Digital Finland. Deze verandering moet de productverkoop van Sanoma een boost geven en haar sterke marktpositie verder verstevigen. "De resultaten zijn tot nu toe zeer positief. Helsingin Sanomat ging beter presteren dan de rest van de markt en Oikotie doet dat nog steeds", voegt Kouhi toe.



Learning

ONZE WERELD VERANDERT
Augmented reality: zal het onze manier van leren veranderen?

Meer dan
20.000
producten in de webshop MSO.fi

50% gebruikt
MSO.fi met een
mobiel apparaat

Een nieuw forum van het toonaangevende onlinetijdschrift Vauva.fi trok in de eerste week meer dan
130.000 bezoekers

Pioniers met passie: Sanoma Learning en het leren van de toekomst



Jacques Eijkens

Sanoma Learning heeft een ambitieuze strategie om zijn kernactiviteiten te transformeren tot digitale leeroplossingen, gericht op consumenten en groei in opkomende markten. “Dankzij een nieuwe organisatie, een heldere visie op de toekomst van technologie en investeringen in innovatie is Sanoma Learning in staat om groei te versnellen en de toekomst van het onderwijs vorm te geven”, aldus CEO Jacques Eijkens en zijn opvolger John Martin.

“We gebruiken nieuwe technologie om het onderwijs te veranderen”

Eijkens stond meer dan acht jaar aan het roer van Sanoma Learning. Hij is trots op de resultaten van het afgelopen jaar. “Onze ondernemersgeest en investeringen in technologie hebben ervoor gezorgd dat we ondanks moeilijke omstandigheden in vier van de vijf landen groei konden verwezenlijken. In België groeide het online-oefenplatform Bingel bijvoorbeeld sterk. Het wordt nu veel gebruikt door leerlingen en leerkrachten. In het basisonderwijs in Nederland hebben we alle afzonderlijke IT-toepassingen geïntegreerd in één gebruiksvriendelijk leerplatform. Het wordt al door ongeveer 60% van de scholen gebruikt en de omzet is met 40% toegenomen.”

Naast groei in de bestaande landen heeft Sanoma Learning ook een ambitieuze strategie opgesteld om een nieuwe tak te ontwikkelen: tutoring. “Ouders investeren graag in leermiddelen voor hun kinderen, zeker als die op maat zijn. Daarom hebben we het afgelopen jaar een platform gebouwd dat de oefeningen afstemt op de resultaten van het kind, waardoor de leerresultaten verbeteren. We hebben het platform in 2013 getest onder een groot aantal kinderen in

“Ondanks moeilijke omstandigheden zijn we in vier van de vijf landen gegroeid”

Nederland en België en de resultaten overtroffen onze verwachtingen. We zijn zelfs al begonnen onze tutoring-oplossingen ook in andere landen op de markt te brengen”, voegt Eijkens toe.

Het bedrijf ziet ook groeikansen in opkomende markten. “Er zit potentieel in de Golfstaten. De bevolking groeit er snel en de regio kan en wil graag aanzienlijk investeren in modern digitaal onderwijs. Bovendien staat het Finse onderwijsmodel er heel goed aangeschreven. We streven ernaar onze content en technologie af te stemmen op de lokale situatie.” Eijkens voegt daar nog aan toe dat Sanoma Learning ook licentiemogelijkheden in andere opkomende gebieden onderzoekt. Zo is Sanoma Learning in China bijvoorbeeld een overeenkomst aangegaan, waardoor de grootste educatieve uitgever van het land zijn oplossingen kan aanbieden met de mobiele-platform-technologie van Sanoma Learning.

Oplossingen voor digitale workflows

Sanoma Learning heeft een duidelijke visie op het toepassen van leertechnologie op nieuwe producten. “We stappen

over van lesmethoden naar oplossingen met digitale workflows. Hierdoor werken leraren niet alleen veel efficiënter en effectiever, maar wordt het onderwijs ook persoonlijker. Het leerproces kan worden afgestemd op de behoeften en talenten van elk kind. We hebben in kaart gebracht wat nodig is voor deze revolutionaire benadering en we streven naar een gebruiksvriendelijke, effectievere methode”, vertelt John Martin, die Eijkens in maart 2014 opvolgde.

Innovatie is een cruciaal onderdeel van Sanoma's transformatiestrategie. Sanoma Learning heeft de technologie van de organisatie veranderd, zodat zijn businessunits in Nederland, België, Polen, Finland en Zweden middelen kunnen delen en kunnen bijdragen aan de ontwikkeling ervan. “Digitale workflow-oplossingen vragen om nieuwe manieren om content te ontwikkelen en te leveren, evenals hulpmiddelen om inzicht te krijgen in het leergedrag van een kind. Het is efficiënter om een pool te vormen met onze interne middelen en om samen te werken aan de ontwikkeling van deze componenten. Tegelijkertijd moeten we flexibel genoeg blijven om onze platforms te kunnen aanpassen aan de lokale behoeften van specifieke landen”, aldus Martin.

Sanoma Learning probeert een aantal van deze technologieën zelf te ontwikkelen, maar blijft open staan voor het gebruik van bestaande technologie als die daar rijp voor is. Ook speelt Sanoma Learning graag in op innovaties van anderen. “Dankzij Sanoma Ventures en de Innovation Accelerators van Sanoma hebben we al toegang gekregen tot veelbelovende startende ondernemingen in het onderwijs. Voor 2014 hebben we bovendien de Sanoma Startup Challenge georganiseerd: een wedstrijd voor innovatieve Europese starters op onderwijsgebied”, vertelt Martin.

Vooruitkijken

Met deze nieuwe strategie kan Sanoma Learning leerlingen en leraren beter helpen bij het behalen van uitstekende leerresultaten. “Er vinden fundamentele veranderingen plaats in de branche en wij willen daarin een hoofdrol spelen, onder andere door het onderwijs te veranderen met nieuwe technologie”, sluit Martin af.

Jacques Eijkens

“Innovatie is een cruciaal onderdeel van Sanoma's strategie”

DIGITALE SUCCESSEN

- Het aantal oefeningen dat op Bingel.be werd gedaan, nam met 14% toe ten opzichte van 2012; in november werden in één week 1 miljoen oefenreeksen gedaan.
- Het aantal oefeningen dat op het tutoring-platform StudySteps werd gedaan, vertienvoudigde in het laatste kwartaal van 2013.
- Meer dan 1 miljoen leerlingen in het basisonderwijs, oftewel 60% van het totaal, werken met het leerplatform van Malmberg.
- 90% van alle Finse leraren gebruikt het platform Teacher Online Services van Sanoma Pro.
- Achthonderd e-books gepubliceerd op BookShelf, het digitale distributieplatform van Young Digital Planet.

JYRI AHTI



Consortium voor uitbreiding naar opkomende markten

Sanoma Learning heeft de ambitie internationaal steeds verder uit te breiden en heeft zijn zinnen gezet op de Golfregio. "De bevolking in deze landen groeit snel en overheden zijn bereid en in staat om serieus te investeren in het onderwijs voor kinderen en jongeren. Bovendien zal de samenleving het soort hypermoderne digitale onderwijsmethodes, waarin wij uitblinken, vol enthousiasme ontvangen", zegt Jyri Ahti, Vice President, M&A en Corporate Relations bij Sanoma Learning.

Sanoma wil in samenwerking met lokale partners deze markten veroveren. Ieder land en iedere cultuur heeft zijn eigen kenmerken. Om de oplossingen van het bedrijf zo relevant mogelijk te maken, stemt Sanoma ze af op de behoeften van de lokale belanghebbenden.

"Om deze reden hebben we ook het Finnish Learning Consortium gecreëerd. Hierin is de top van het gerenommeerde Finse onderwijssysteem samengebracht, met als doel de export van onze educatieve knowhow te versnellen", aldus Ahti.

Sanoma's uitbreiding naar opkomende markten wordt ook ondersteund door haar internationale staat van dienst. Het e-learningbedrijf Young Digital Planet heeft al jarenlange ervaring met de verkoop van educatieve content en technologie aan publieke en private sectoren in ruim veertig landen over de hele wereld.



250.000 leerlingen en **30.000** leerkrachten maken actief gebruik van Bingel.be

41.000 reeds verkochte licenties van de BAPS-software van Malmberg

4,5 miljoen euro totale omzet sinds de introductie van BAPS in 2010



GEERT GEERTS

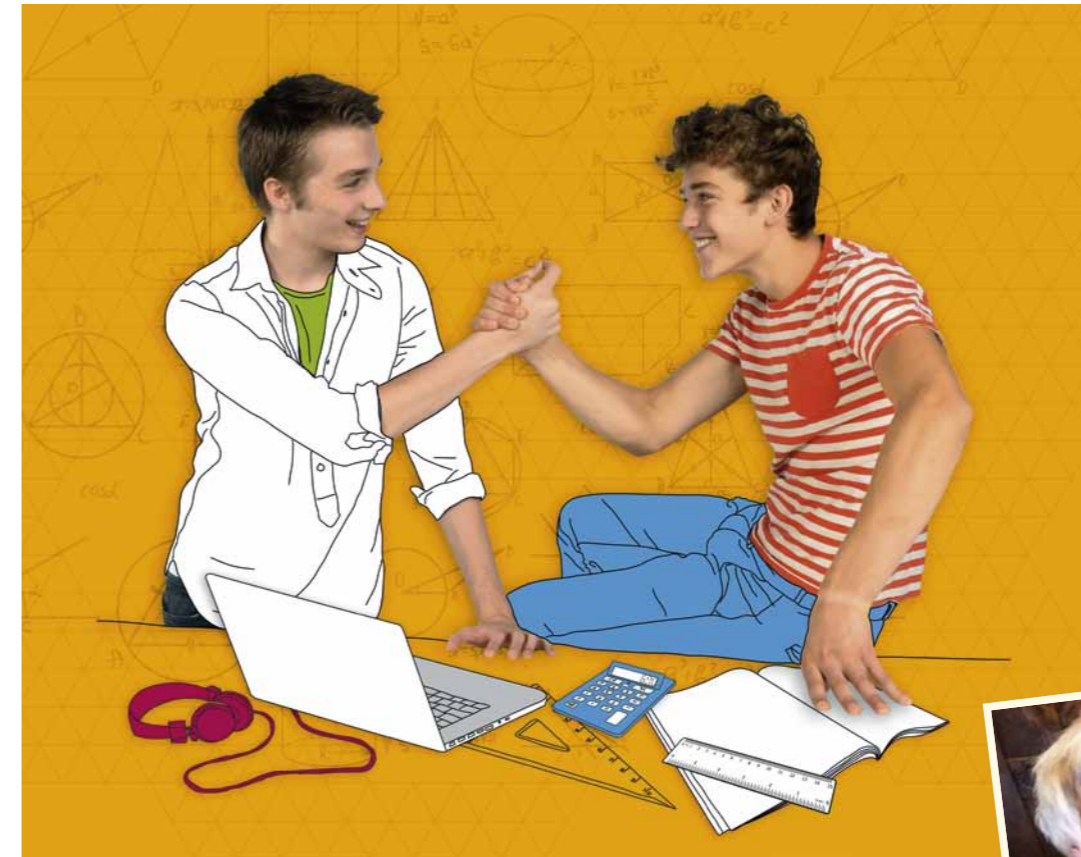
BAPS van Malmberg in ontwikkeling

Malmberg, uitgeverij van leermethoden voor het basisonderwijs, heeft al zijn digitale content geïntegreerd in één platform: BAPS. Businessconsultant Geert Geerts: "BAPS combineert digibordsoftware voor leerkrachten met oefensoftware voor leerlingen. Het platform heeft een back-end, met als belangrijkste onderdeel het contentmanagementsysteem. Dit stelt ons in staat de content zelf bij te werken."

Malmberg begon in 2010 met de bouw van het platform. In augustus van dat jaar konden klanten al met de eerste BAPS-producten werken. Op dit moment maakt ruim 60% van de Nederlandse basisscholen gebruik van een of meer Malmberg-softwarelicenties. Circa 70.000 leerkrachten werken met de digibordsoftware. Ze geven aan het niet alleen gebruiksvriendelijk te vinden, maar ook essentieel voor hun werk.

In 2013 begon Malmberg met de uitbreiding van de functionaliteit van het platform. Geerts: "Onze prioriteit is het beschikbaar maken van de software voor tablets. Dit gebeurt in het komend schooljaar." Dan wordt ook de digitale rekenmethode van Malmberg gelanceerd: Pluspunt Digitaal. Deze moet alle oefeningen op papier vervangen.

Malmberg werkt daarnaast aan een nieuw systeem om leerresultaten te analyseren. Geerts: "Het analyseren van leerresultaten om een gedegen advies te kunnen geven, is niets nieuws. Maar waar leerkrachten nu meestal feedback op papier geven, worden de resultaten met het nieuwe digitale systeem automatisch geanalyseerd, op basis waarvan een advies wordt gegenereerd."



MARIEKE VAN EYNDHOVEN

StudySteps

stap voor stap de consumentenmarkt veroveren

StudySteps, de onlinewiskundetrainer voor leerlingen in het voortgezet onderwijs, brengt een innovatief concept op de markt voor consumenten in de Benelux. "Het is innovatief omdat het een leer- en oefenplatform waar nodig combineert met persoonlijke begeleiding", aldus Director Tutoring Marieke van Eyndhoven. "De meeste online-oefenplatforms bieden geen persoonlijke begeleiding, maar traditionele bijles is duur en niet flexibel. Wij bieden het beste van twee werelden."

Leerlingen werken geleidelijk naar een antwoord toe en worden onderweg gecorrigeerd, zodat ze inzicht krijgen in wat ze waar fout deden. Er is geen sprake meer van het traditionele goede

of foute antwoord. Van Eyndhoven: "De software analyseert het niveau van de leerling en past de vragen hierop aan."

Sanoma's eerste educatieve product voor consumenten kreeg een overweldigend positieve respons. Van Eyndhoven: "Het is goed om te zien dat leerkrachten, leerlingen en ouders StudySteps als een oplossing beschouwen om wiskunde onder de knie te krijgen. Maar voordat we ons richten op een enorme omzet, moeten we er eerst voor zorgen dat ons product zijn belofte waarmaakt." Op de planning voor 2014 staan verbeteringen, uitbreiding naar Rusland en de best betaalbare naschoolse wiskundeoplossing worden. Van Eyndhoven:

"De volgende stap is de uitbreiding naar andere landen. Zo veroveren we de consumentenmarkt, stap voor stap."

"De volgende stap is de uitbreiding naar andere landen"

Het aantal gebruikers van StudySteps neemt wekelijks toe met **20%**

1.814.038 interactieve, herbruikbare leermiddelen in de database van Young Digital Planet

Er zijn meer dan **20** online-wiskundecoaches die met StudySteps werken

Strategische heroriëntatie in België, Rusland, Centraal- en Oost-Europa

Sanoma Media Belgium en Sanoma Media Russia & CEE hebben goede resultaten behaald door veranderingsprogramma's en innovatieve digitale initiatieven. In oktober kondigde Sanoma een strategische heroriëntatie aan.

In 2013 ging Sanoma Media Russia & CEE verder met het uitvoeren van zijn focusstrategie uit 2012. In 2013 zijn daarom de mediabedrijven (print en digitaal) in Bulgarije, Roemenië, Servië en de Tsjechische Republiek afgestoten, hoewel nog niet alle transacties volledig zijn afgerond. Sanoma Media Russia & CEE is nu nog actief in Rusland, Hongarije, Oekraïne en Kroatië.

De activiteiten van Sanoma Media Belgium stonden grotendeels in het teken van de afronding van het veranderingsprogramma Expedition

Sanoma. Doel is om in plaats van een toonaangevend monomediabedrijf een toonaangevend multimediabedrijf te worden. Tegen het eind van het jaar was 95% van het programma voltooid en waren de eerste resultaten zichtbaar.

Naast deze belangrijke stappen en vanzelfsprekend het tegelijkertijd voortzetten en uitbouwen van de bestaande business kondigde Sanoma in oktober 2013 een strategische heroriëntatie aan. De heroriëntatie voor al deze mediabedrijven is erop gericht om met en voor hen de beste mogelijkheden te bepalen voor een succesvolle toekomst. In 2014 moet duidelijk worden hoe deze toekomst er precies uitziet.

De omzet in RCEE was 173,5 miljoen euro. In België werd een omzet van 220 miljoen euro gerealiseerd. Voor beide bedrijven was de omzet in 2013 lager dan in 2012 vanwege de uitdagende economische omstandigheden in de regio, de strategische heroriëntatie en de verkochte bedrijven in Centraal- en Oost-Europa.

SANOMA MEDIA BELGIUM

- 48 tijdschriften
- 1 digitaal tv-kanaal (Libelle TV)
- 2 free-to-air tv-kanalen, in samenwerking met partners (SBS Belgium: Vier & Vijf)
- 1 radiostation (StoryFM)
- 15 websites
- 17 apps

Sanoma Belgium richtte zich in 2013 op het veranderingsprogramma Expedition Sanoma. Het programma bestond uit de invoering van een flexibel en kostenbesparend werkconcept (The New Way Of Working) en de introductie van een nieuw, toekomstbestendig operationeel model dat is gebaseerd op de ontwikkeling van content voor verschillende merken en platforms. De verkoopafdeling is gereorganiseerd om ter ondersteuning van deze verandering oplossingen voor adverteerders te verkopen die geschikt zijn voor meerdere platforms.

SANOMA MEDIA RUSSIA & CEE

- 79 tijdschriften
- 70 websites
- 2 kabel tv-kanalen
- 89 apps

In 2013 heeft Sanoma Media RCEE de focusstrategie voortgezet. Een aantal hoogtepunten van de belangrijkste bedrijven zijn:

Sanoma Independent Media in Rusland

De digitale verkoop van Sanoma Independent Media nam in 2013 met 18% toe. Inmiddels is 11% van de omzet van Sanoma Independent Media afkomstig uit digitale projecten. De ontwikkeling van deze digitale projecten heeft prioriteit. Sanoma streeft er dan ook naar dit aandeel in 2014 te verhogen tot 13%.

Sanoma Media Budapest

In tijden van grote veranderingen in mediagebruik en algemene daling in oplage van printtitels, heeft Sanoma in Hongarije de wekelijkse oplage van het vrouwentijdschrift Nők Lapja kunnen verhogen van 208.010 tot 227.012.

Organisatie



ONZE WERELD VERANDERT
Robots in de lucht: zullen drones de deeleconomie vergroten?

Nieuwe kracht: capaciteit, focus en enthousiasme

In 2013 heeft Sanoma zijn managementteams vernieuwd, het operationele model gestroomlijnd en gezorgd voor focus op en accountability bij het topmanagement. Volgens Chief HR Officer Jackie Cuthbert leiden ambitieuze doelstellingen, performance-management, en investeringen in nieuwe competenties de organisatie in de goede richting.

“Iedereen is verantwoordelijk, draagt een steentje bij en zet zich langdurig in”

“Het afgelopen jaar hebben we hard gewerkt om Sanoma te veranderen en opnieuw groei mogelijk te maken. Nieuwe bedrijfsactiviteiten en een nieuw operationeel model ondersteunen onze verander- en groeiplannen. Ook de samenstelling van onze teams van leidinggevend is veranderd. We hebben ervoor gezorgd dat de toptalenten bij ons blijven, en nieuwe mensen aangetrokken die goede resultaten boeken en onze nieuwe kernwaarden uitdragen”, vertelt Cuthbert.

Bovendien heeft Sanoma de weg vrijgemaakt voor het ontwikkelen van een sterke cultuur. In maart 2013 introduceerde Sanoma ‘the Sanoma Way’, om ervoor te zorgen dat iedere werknemer vier belangrijke kernwaarden naleeft. Deze kernwaarden, Look Ahead, Share Views, Engage People en Make it Happen vatten de creatieve kracht en ambities van de organisatie samen. “Het wordt nu al zichtbaar hoe ‘the Sanoma Way’ onze mensen inspireert.”

“Onze medewerkers en nieuw talent zullen zien dat we veel te bieden hebben”



Jackie Cuthbert

Ambitie, enthousiasme en talent

Sanoma heeft de kernwaarden en de nieuwe strategische doelen verankerd in een performancemanagement en de ‘development dialogue’. “In het verleden waren de bonussen voor de beste 150 werknemers gebaseerd op financiële doelen. Tegenwoordig worden ze verdeeld op basis van financiële factoren en duidelijk omschreven KPI’s die gekoppeld zijn aan onze groei- en veranderplannen. Net als ons aandelenincentiveprogramma voor de lange termijn breiden we deze benadering in 2014 uit naar een groter deel van het bedrijf. Iedereen is verantwoordelijk, draagt een steentje bij en zet zich langdurig in. Dit zie je terug in onze beloningen”, licht Cuthbert toe.

Cuthbert erkent dat het afgelopen jaar uitdagend was, maar voelt dat er een nieuw elan is ontstaan. “Voorafgaand aan de lancering van de veranderstrategie in oktober hielden we een Pulse-enquête om de stemming onder onze beste 150 medewerkers te peilen. We ontdekten dat onze leidinggevend, hoewel ze openstonden voor veranderingen, niet zeker wisten of ze die konden realiseren. Daar hebben we iets aan gedaan. Na drie maanden hielden we een vervolgenquête en zagen we tot ons genoegen dat mensen meer vertrouwen kregen en beter wisten wat er van ze wordt verwacht. Ze weten wat er gaat gebeuren en kunnen hun ambities, enthousiasme en talenten daarop afstemmen.”

Nieuwe capaciteiten

De verandering die Sanoma ondergaat, leidt in 2014 tot een aanzienlijke ingreep

in de samenstelling van het personeelsbestand. Door 100 miljoen euro te bezuinigen en eventueel afscheid te nemen van merken en bedrijven, doet Sanoma afstand van overbodig geworden competenties. Het bedrijf versterkt tegelijkertijd de geleerden weer door een reeks nieuwe competenties te omarmen, vooral op het gebied van digitale oplossingen, media- en learningcontent en business development.

Bovendien breidt Sanoma zijn competenties uit op het gebied van consumenten-data en -analyse, strategische IT en cross-mediaverkoop en -marketing. “Sanoma streeft naar groei. Onze huidige medewerkers en nieuw talent zullen in 2014 merken dat we veel te bieden hebben. Ons doel is om een aantrekkelijke werkgever op het gebied van nieuwe media te zijn”, vertelt Cuthbert enthousiast.

Productiviteit en uitvoering

Andere kernthema’s voor 2014 zijn productiviteit en efficiency, leiding geven aan verandering en het binden van medewerkers. “We automatiseren dit jaar ons performancemanagementproces, zodat we – in lijn met onze nieuwe filosofie van betalen naar prestatie – binnen twee jaar targets kunnen doorvoeren in het hele bedrijf.” Een andere prioriteit is de ondersteuning van het middenkader bij het aanvoeren van de bedrijfstransformatie. Zo zal een reeks online- en offlinetrainingen managers vertrouwen geven om veranderingen te omarmen en hen helpen hun collega’s te mobiliseren. Ten slotte zal Sanoma zich richten op het behoud van medewerkers, om ervoor te zorgen dat juist in deze cruciale tijd mensen aan boord blijven.

Bovendien blijft Sanoma de organisatie stroomlijnen en de bedrijfskosten omlaag brengen door activiteiten uit te besteden en ervoor te zorgen dat personeelsaantallen en -kosten in lijn blijven met omzetprognoses. Andere HR-doelen zijn het realiseren van een goede opvolgingsplanning voor de Executive Management Group en de beste 80 medewerkers, en Pulse-kwartalenquêtes om in de gaten te houden hoe het bedrijf met de veranderingen omgaat. “Betere Pulse-resultaten vormen een integraal onderdeel van de prestatietargets van leidinggevend. De bedrijfscultuur en betrokkenheid liggen in handen van de leiding. Dit lijkt me een duidelijke, overtuigende boodschap.”

Jackie Cuthbert

“Het wordt nu al zichtbaar hoe ‘the Sanoma Way’ onze mensen inspireert”



Kim Ignatius

Voorwaarden voor groei creëren

Uit de financiële resultaten van 2013 blijkt dat het digitale hart van Sanoma steeds sneller klopt. Hoewel de marktkrimp van gedrukte media en advertenties een zwaar stempel drukte op die financiële resultaten, ziet CFO Kim Ignatius de toekomst zonnig in. Hij is ervan overtuigd dat de veranderstrategie vruchten afwerpt.

De omstandigheden vorig jaar waren volgens Ignatius verre van ideaal. "De branche zit midden in de overgang van gedrukte naar digitale media. Onze traditionele activiteiten nemen af in aantal en daarmee ook de netto-omzet, winstgevendheid en cashflow. De balans staat onder druk, deels vanwege acquisities die we in het verleden hebben gedaan, en we voelen de gevolgen van de Europese economische crisis nog steeds. Deze problemen versterken elkaar."

Optimistisch

Toch is Ignatius optimistisch. "Sanoma begon drie jaar geleden met een verandering. Dit proces kwam het afgelopen jaar

"We beschikken over het talent, de motivatie en de bouwstenen om het plan tot een goed einde te brengen"

dankzij een versnelde investering in onze toekomst in een stroomversnelling terecht. In 2013 werkte het managementteam samen met sleutelfiguren in de organisatie aan een duidelijk, strategisch groeiplan. Het is een ambitieus, verstrekkend plan, waarvan de uitvoering twee tot drie jaar in beslag neemt. Een lange weg, maar we beschikken over het talent, de motivatie en de bouwstenen om het plan tot een goed einde te brengen."

Sanoma heeft zijn activiteiten kritisch onder de loep genomen en besloten zich te concentreren op zijn kernactiviteiten en op het vergroten van de financiële flexibiliteit. Het bedrijf onderwierp de activiteiten in België en Rusland aan een strategische heroriëntatie, ging door met het verkopen van niet-kernactiviteiten, ontwikkelde alternatieve financieringsoplossingen en startte 'sale and lease back'-constructies voor het onroerend goed. "Samen zorgen deze stappen voor nieuwe financieringsbronnen, brengen ze onze netto-schuld omlaag en versterken ze onze balans. Hierdoor kunnen we investeren in de toekomst van onze kernactiviteiten."

Concurrentievermogen vergroten

Sanoma breidde in 2013 ook het lopende bezuinigingsprogramma uit om tot 2016 geen 60 miljoen maar 100 miljoen euro minder uit te geven. "Met deze maatregelen stellen we niet alleen onze winst en cashflow veilig, maar verbeteren we ook onze efficiency. We maken een eind aan overlappende bedrijfsprocessen en functies en vereenvoudigen onze service. Dit verbetert de communicatie, laat de besluitvorming soepeler verlopen en helpt ons nauwer samen te werken. Tegelijkertijd stijgt de kwaliteit van ons werk en wordt ons concurrentievermogen groter."

Ignatius hield samen met zijn collega's ook toezicht op het project Excellence in Support Functions. Wat betreft financiering is Sanoma actief op drie gebieden. Ten eerste heeft Sanoma één financieringsfunctie voor de hele Group gecreëerd, waarin expertise op gespecialiseerde gebieden als bedrijfscontrole en externe administratie worden gecombineerd. Ten tweede werkt het bedrijf aan het realiseren van een administratie- en controlekader in 2015. Tot slot onderzoekt de organisatie mogelijkheden om bepaalde financieringsprocessen uit te besteden. Dit begint in 2014 vorm te krijgen.

Kim Ignatius

Nieuwe technologie-afdeling

Sanoma gaf het veranderproces een duwtje in de rug door een speciale technologie-afdeling op te richten. Aan het hoofd daarvan staat een Chief Technology Officer voor de hele Sanomagroep, een nieuwe sleutelfunctie. CTO Mikael Nurmi legt uit waarmee het team zich bezighoudt: het vergroten van de technologische mogelijkheden van Sanoma, het creëren van gedeelde platforms die verschillende kerens kunnen worden gebruikt en het ondersteunen van de implementatie van nieuwe diensten in verschillende media.



Mikael Nurmi

"We zorgen ervoor dat Sanoma zakelijke ideeën snel kan omzetten in commerciële producten"

Door de functie van CTO in het leven te roepen en een speciale technologie-eenheid op te richten, erkent Sanoma de centrale rol die technologie speelt in de verandering. "Technologie is een sturende kracht achter de verandering van de mediabranche. Technologie verandert het gedrag van klanten en maakt niet alleen verschillende soorten digitale activiteiten mogelijk, maar creëert ook nieuwe manieren voor het maken en delen van content, zowel online als op mobiele apparaten. Met onze verandering hopen we de kansen die hierdoor ontstaan in geld om te zetten. Voor onze crossmediale strategie bouwen we voort op onze technologische successen in de digitale en gedrukte media en op tv", aldus Nurmi.

Het team van Nurmi zorgt er op verschillende manieren voor dat Sanoma over de technologie en organisatorische capaciteiten beschikt om de verandering naar multimediaal bedrijf te laten renderen. "We implementeren een nieuwe manier om technologie te beheren en een nieuw bedrijfsmodel om een alerte organisatie te creëren, die snel kan inspringen of reageren op vragen uit het bedrijf. Ook introduceren we een Sanoma-brede architectuur die de implementatiesnelheid vergroot, en een inkoopmethode om onze technologie-uitgaven in de hand te houden."

Schaalvoordeel

Door activiteiten te combineren, kan Sanoma profiteren van schaalvoordeel en bestaande platforms inzetten in andere delen van het bedrijf. "Het hergebruiken van technologische mogelijkheden wordt een belangrijk uitgangspunt van Sanoma Technology. De vergelijkingsactiviteiten van Kieskeurig.nl zijn gekloond naar Polen en Frankrijk. In Finland hebben we de redactiesystemen van onze kranten samengevoegd tot één systeem", vertelt Nurmi.

Bovendien werkt Nurmi nauw samen met Sanoma Digital en het Innovation Lab van Sanoma om de juiste talenten aan te trekken en een innovatief ecosysteem te creëren. "De partners met wie we werken, leveren geavanceerde oplossingen voor bijvoorbeeld datacentermogelijkheden en toepassingsbeheer. Dit geeft ons werk een boost en inspireert ons om fantastische oplossingen voor verschillende media te creëren."

Snelheid en samenwerking

Samengevoegde platforms en uitgebreidere mogelijkheden zijn nog niet genoeg; ook snelheid en samenwerking zijn van cruciaal belang. Daarom maakt Sanoma API's, oftewel gestandaardiseerde interfaces, die de complexiteit verminderen en de implementatiesnelheid verhogen. "We creëren nieuwe manieren om te werken en zorgen ervoor dat Sanoma zakelijke ideeën snel kan omzetten in commerciële producten. We hebben het Dynamic Content Platform geïntegreerd, zodat we digitale indelingen voor print-activiteiten snel kunnen implementeren. Zodoende ondersteunen we de strategische transformatie van Sanoma", vertelt Nurmi.

Technologie ontwikkelt zich snel. Nurmi zorgt ervoor dat hij goed op de hoogte blijft, zodat Sanoma altijd up-to-date is. "Er verandert veel. Iedereen gebruikt videoplatforms en het gebruik van mobiele apparaten en smartphones neemt snel toe. Clouddiensten spelen een steeds grotere rol om de beste resultaten te bereiken. Er ontstaan nieuwe mogelijkheden en we zorgen ervoor dat we die in ons voordeel kunnen gebruiken."

Mikael Nurmi

Positieve verandering stimuleren

Als media- en learningbedrijf heeft Sanoma de mogelijkheid om in de maatschappij belangrijke kwesties ter discussie te stellen en goede doelen te promoten. Kern van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Sanoma is garanderen dat de eigen medewerkers over de juiste capaciteiten beschikken voor de toekomst. De verantwoordelijkheid ten opzichte van het milieu richt zich op een duurzame manier van werken.

Bewustzijn vergroten

Sanoma gelooft in vrijheid van meningsuiting en redactionele integriteit. Aan de hand van redactierichtlijnen zorgt het bedrijf ervoor dat alle content objectief en nauwkeurig is en dat lezers en kijkers betaalde content kunnen onderscheiden van redactionele content. Ook heeft elke redactie de mogelijkheid onderwerpen in de maatschappij ter discussie te stellen. "Helsingin Sanomat kan duidelijkheid scheppen in de complexe wereld om ons heen. We kunnen helpen een maatschappij te ontwikkelen die divers en levendiger is. Via kwalitatieve journalistiek kunnen we lezers in staat stellen actief deel uit te maken van de maatschappij", zegt Senior Editor-in-Chief Kaius Niemi.

Klanten kunnen optimaal genieten van onze nieuwe media- en learning-producten die door analyse van consumentengedrag worden ondersteund, omdat we een veilig gebruik van digitale

services en identiteitscontrole garanderen. In 2013 hebben we een privacy-portaal voor onze klanten van consumentenmedia ontwikkeld om ze bewust te maken van ons datagebruik en privacybeleid. De Finse versie is eind maart 2014 in gebruik genomen. De Nederlandse versie wordt later dit jaar geïntroduceerd."

De beste learningtools gebruiken

Goed onderwijs biedt kinderen een betere toekomst. We geloven dat we met een innovatieve combinatie van hoogwaardige content, technologieën en gegevens leerkrachten kunnen ondersteunen in hun werk en leren nog effectiever kunnen maken. Onze learningbedrijven bieden actief ondersteuning voor innovatieve projecten zoals eduBudzik. Dit Poolse programma helpt leerlingen te ontdekken wat hun sterke punten zijn en helpt leerkrachten en ouders kinderen te stimuleren.

IMPACT IN 2013

- Onze Nederlandse tijdschriften hebben mediaruimte en opbrengsten van wedstrijden en puzzels aan verschillende goede doelen gedoneerd. De meest omvangrijke samenwerking in 2013 was met Natuurmonumenten, de grootste organisatie voor natuurbehoud in Nederland.
- Sanoma Utbildning, ons learning-bedrijf in Zweden, ondersteunt het initiatief School-in-a-box van UNICEF, dat gebieden in nood-situaties van schoolbenodigdheden voorziet.
- Sanoma Media Finland heeft een initiatief voor de bouw van een nieuw kinderziekenhuis in de spotlights gezet.
- Sanoma Pro steunt Finse ziekenhuisscholen, die elk jaar zo'n 4000 kinderen onderwijs bieden.
- SBS en Sanoma Media Netherlands hebben geld opgehaald voor het Ronald McDonald Kinderfonds, een liefdadigheidsorganisatie die zieke en gehandicapte kinderen en hun ouders bijstaat.
- Sanoma Learning heeft e-learning-materiaal aan de Dandelion School geschonken. Deze school biedt onderwijs aan kinderen van migrantengezinnen in Beijing.

AANDACHT VOOR INKOOP

We werken hard om onze impact op het milieu te beperken. Naast het efficiënter gebruiken van materialen en energie en het optimaliseren van goederen- en personenvervoer, speelde ook de inkoop daarbij een belangrijke rol. Sanoma heeft sinds 2009 een groepsbreed inkoopbeleid voor papier en is momenteel bezig andere inkoopprocessen op te pakken met eenzelfde doelstelling.

Werken bij Sanoma

Dit is misschien wel het beste moment om bij Sanoma te werken. We ontwikkelen namelijk tegelijkertijd innovatieve diensten binnen snel convergerende (digitale) mediakanalen en lopen voorop in de steeds verdergaande verandering van de meer traditionele media. Om onze ambities werkelijkheid te laten worden, zoekt Sanoma mensen met nieuwe vaardigheden en competenties die aanvullend zijn op wat we al in huis hebben. Door te werken bij Sanoma krijg je de kans om de toekomst van learning en consumentenmedia in de voorhoede van de sector en in de door ons gekozen markten vorm te geven.



De volgende medewerkers zijn allemaal met een reden bij Sanoma komen werken: ze omarmen de kernwaarden van Sanoma en vinden het fantastisch om onze verandering mogelijk te maken.

Mika Ruukonen Business Manager bij Sanoma Recruitment Media in Finland

"Ik werk graag bij Sanoma, want mijn grote passies media en educatie staan centraal in wat we hier doen. Net als onze kernwaarden, die ons in het bloed zitten. Samen maken ze ons tot een uniek bedrijf. Ik zie het als mijn verantwoordelijkheid om de kernwaarden elke dag weer op kantoor in de praktijk te brengen. Ik deel mijn mening graag met mijn collega's en moedig anderen aan om snel met tastbare resultaten te komen."

Eleonore Olofsson Marketeer bij Sanoma Utbildning in Zweden

"Ik werk graag bij Sanoma Learning want ik heb een passie voor leren en onderwijs. Mijn baan is ook creatief en ik ontmoet interessante, slimme mensen met dezelfde passie. Daar krijg ik energie van! Ik zie de toekomst als iets leuks en uitdagends en kijk dus erg graag vooruit. Maar we moeten niet alleen vooruitkijken, we moeten vooroplopen."

Birgit A. Schwaiger Ondernemer/teamleider Internal Venture bij Hubly.nl in Nederland

"Ik pas de kernwaarde Make it Happen van Sanoma toe op de Lean-principes 'creëer, meet en leer'. Alles wat we in het Innovation Lab en bij Hubly doen, wordt constant beoordeeld. We proberen te begrijpen wat onze klanten willen en ze vervolgens de beste producten te bieden. We kunnen alleen verbluffende resultaten boeken als we nieuwe wegen inslaan."

Karel Verlaet e-Learning-specialist bij Van In in België

"Ik vind het heerlijk om te zoeken naar innovatieve ideeën en concepten, iets waar Van In goed in is. Wat ik erg kan waarderen in onze benadering van leren, is dat we voortdurend onze grenzen verleggen, diversiteit omarmen en in beweging zijn. Een van mijn uitdagingen is om mijn collega's hierin te laten meegaan en onze kernwaarden in de praktijk te brengen."

Danny Kriesels Product Manager Automated Trading/ADAPT bij Sanoma Digital in Nederland

"Ik vind Make it Happen een fantastische kernwaarde, want dat is precies wat ik elke dag weer doe. We maken ons de geautomatiseerde handelsmarkt eigen met de insteek 'just do it'. Voor alles is een eerste keer en fouten zijn er om van te leren. Het is mijn ambitie om ADAPT nóg groter te maken."

Maija Savolainen Production Manager bij Digital Publishing in Finland

"Bij Digital Publishing hebben we de kans om veel nieuwe dingen te proberen, waardoor ik heel creatief kan werken. Voor mij is Look Ahead de belangrijkste kernwaarde van Sanoma. Op mijn werk proberen we voortdurend nieuwe dingen. Soms lukken die, soms gaat het fout. Zolang we maar van onze fouten leren, is dat prima."

Board of Directors



Antti Herlin

- Geboren in 1956, Finse nationaliteit.
- Voorzitter van de Board van Sanoma sinds 2013, lid sinds 2010. Termijn loopt af in 2016.
- Voorzitter van de Board van KONE Corporation sinds 2003, 1996-2003 vicevoorzitter en 1996-2006 CEO.
- Overige belangrijke bestuursfuncties: Holding Manutas Oy (Finland, voorzitter), Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company (Finland, Supervisory Board, vicevoorzitter), Security Trading Oy (Finland, voorzitter), Thorsvik Invest Oy (Finland, voorzitter).



Sakari Tamminen

- Geboren in 1953, Finse nationaliteit.
- Vicevoorzitter van de Board van Sanoma sinds 2009, lid sinds 2003. Termijn loopt af in 2015.
- President & CEO van Rautaruukki Corporation sinds 2004.
- Overige belangrijke bestuursfuncties: Varma Mutual Pension Insurance Company (Finland, voorzitter).



Annet Aris

- Geboren in 1958, Nederlandse nationaliteit.
- Sinds 2009 lid van de Board van Sanoma. Termijn loopt af in 2015.
- Sinds 2003 Adjunct Professor Strategy bij INSEAD.
- Overige belangrijke bestuursfuncties: ASR Nederland N.V. (Nederland, Supervisory Board), Jungheinrich AG (Duitsland), Tomorrow Focus AG (Duitsland), Kabel Deutschland AG (Duitsland, Supervisory Board).



Anne Brunila

- Geboren in 1957, Finse nationaliteit.
- Sinds 2013 lid van de Board van Sanoma. Termijn loopt af in 2016.
- Executive Vice President, Corporate Relations and Strategy en 2009-2012 lid van het managementteam van Fortum. President en CEO van de Finse Forest Industries Federation (2006-2009). Algemeen directeur van het Finse Ministerie van Financiën (2003-2006).
- Overige belangrijke bestuursfuncties: Sampo Plc (Finland), KONE Corporation (Finland), Stora Enso Oyj.



Jane Erkko*

- Geboren in 1936, Finse nationaliteit.
- Sinds 1999 lid van de Board van Sanoma. Termijn loopt af in 2014.
- 1990-1999 lid van de Board van Sanoma Corporation. 1995-1999 vicevoorzitter van de Board van Helsinki Media Company Oy.
- Overige belangrijke bestuursfuncties: Oy Asipex Ab (Finland), Jane & Aatos Erkko Foundation (Finland, vicevoorzitter).

* Tot onze spijt is Jane Erkko overleden op 16 maart 2014.



Mika Ihmuotila

- Geboren in 1964, Finse nationaliteit.
- Sinds 2013 lid van de Board van Sanoma. Termijn loopt af in 2016.
- President en CEO van Marimekko Corporation sinds 2008, vicevoorzitter van de Board van Marimekko Corporation sinds 2008.
- Overige belangrijke bestuursfuncties: Rovio Entertainment Ltd. (Finland).



Robin Langenskiöld

- Geboren in 1946, Finse nationaliteit.
- Sinds 2013 lid van de Board van Sanoma. Termijn loopt af in 2015.
- 1990-1999 lid van de Board van Sanoma Corporation en 1999-2008 lid van de Board van Sanoma WSOY Corporation.



Nancy McKinstry

- Geboren in 1959, Amerikaanse nationaliteit.
- Sinds 2011 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2014.
- CEO en voorzitter van de Executive Board van Wolters Kluwer.
- Overige belangrijke bestuursfuncties: Abbott (VS).



Rafaela Seppälä

- Geboren in 1954, Finse nationaliteit.
- Sinds 2008 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2014.
- 1999-2003 lid van de Board van Sanoma WSOY Corporation. 2001-2004 president van Lehtikuvu Oy. 1994-2000 projectmanager bij Helsinki Media Company Oy. 1994-1999 lid van de Board van Sanoma Corporation.
- Overige belangrijke bestuursfuncties: Globart Projects Oy (Finland, voorzitter), Ten Farms Inc. (VS).



Kai Öistämö

- Geboren in 1964, Finse nationaliteit.
- Sinds 2011 lid van de Sanoma Board. Termijn loopt af in 2014.
- Executive Vice President, Corporate Development. Lid van het Nokia Leadership Team sinds 2005. Kwam in 1991 bij Nokia.

Executive Management Group



Harri-Pekka Kaukonen

- President en CEO
- Voorzitter van de Executive Management Group van Sanoma sinds 2011
- Geboren in 1963, Finse nationaliteit
- Executive Vice President, Managing Director van Fazer Bakeries & Confectionery Business Area en Managing Director van Fazer Russia in 2010. 2007-2009 Head of Division van Fazer Russia en Head of Group Strategy. 2003-2007 CFO van Fazer Group.
- 1992-2003 McKinsey & Company, de laatste jaren als Partner.



Peter de Mönnink

- CEO Sanoma Media Netherlands
- Lid van de Executive Management Group van Sanoma sinds 2014
- Geboren in 1963, Nederlandse nationaliteit
- 2009-2013 CEO van Reed Business Information International en Netherlands, 2002-2008 Global Chief Strategy & Internet Officer. Kwam in 1988 bij Reed Business en heeft meerdere leidinggevende functies binnen het bedrijf bekleed.



Pekka Soini

- CEO Sanoma Media Finland
- Lid van de Executive Management Group van Sanoma sinds 2010
- Geboren in 1957, Finse nationaliteit
- Diverse functies bij Helsingin Sanomat sinds 1980, o.a. 1998-2004 Marketing Director en 2004-2010 President.



John Martin

- CEO Sanoma Learning
- Lid van de Executive Management Group van Sanoma sinds 2011
- Geboren in 1970, Britse nationaliteit
- 2014 CEO bij Sanoma Digital (ad interim), 2011-2013 Chief Strategy & Digital Officer bij Sanoma, 2009-2011 COO Learning bij Sanoma Learning.
- 2006-2009 directeur van ContentConnected. 2004-2006 Chief Commercial Officer van de Executive Board bij Swets Information Services. 2001-2003 Managing Director bij Swets & Zeitlinger Publishers.



Jacques Eijkens

- Adviseur, Sanoma Learning
- 2006-1 maart 2014 lid van de Executive Management Group van Sanoma
- Geboren in 1956, Nederlandse nationaliteit
- 2004-2014 CEO van Sanoma Learning, 2001-2004 Malmberg Investments en 1998-2001 Educational Information Group (onderdeel van VNU). Kwam in 1981 bij Malmberg B.V. (onderdeel van Sanoma Learning sinds 2004).



Heike Rosener

- CEO Sanoma Media Russia & CEE
- Lid van de Executive Management Group van Sanoma sinds 2012
- Geboren in 1969, Duitse nationaliteit
- 2002-2011 CEO van Bertelsmann Media Polska en CEO van de Poolse uitgeverij Swiat Ksiazki. 2001-2002 onafhankelijke strategieconsulent. 1999-2000 CEO Tax & Law Publishing bij WEKA GmbH.



Jackie Cuthbert

- Chief Human Resources Officer
- Lid van de Executive Management Group van Sanoma sinds 2011
- Geboren in 1966, Britse nationaliteit
- 2002-2011 Senior Vice President, Global Culture Change; Vice President, Organisation Effectiveness en Chief Learning Officer bij Royal DSM N.V.
- Diverse executive HRM-functies, waar onder bij Unisys Corporation 1997-2000, Credit Suisse First Boston 1995-1997 en Sainsbury's Plc 1988-1995.



Kim Ignatius

- Chief Financial Officer
- Lid van de Executive Management Group van Sanoma sinds 2008
- Geboren in 1956, Finse nationaliteit
- 2000-2008 Executive Vice President en CFO bij TeliaSonera. Voorheen o.a. CFO en lid van de Executive Board bij Tamro Corporation.

Contact-gegevens

Sanoma Group

President & CEO Harri-Pekka Kaukonen

(tot 31 augustus 2014)
Ludviginkatu 6-8 Helsinki
P.O. Box 1229, 00101 Sanoma
Finland

(per 1 september 2014)
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki
P.O. Box 20, 00089 Sanoma
Finland

Tel. +358 105 1999
Sanoma.com

Group Communications

Vice President Communications
Robin Janszen
Tel. +31 88 556 7467
communications@sanoma.com

Investor Relations

Head of Investor Relations Olli Turunen
Tel. +358 40 552 8907
ir@sanoma.com

Sanoma Media Finland

CEO Pekka Soini
Töölönlahdenkatu 2, Helsinki
P.O. Box 30, 00089 Sanoma
Finland
Tel. +358 9 1221

Sanoma Media Netherlands

CEO Peter de Mönnink
Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp
Postbus 1900, 2130 JH Hoofddorp
Nederland
Tel. +31 88 55 66 770

Sanoma Learning

CEO John Martin
Magistratenlaan 138, 5223 MB
's-Hertogenbosch
Postbus 99, 5201 AB 's-Hertogenbosch
Nederland
Tel. +31 73 628 7520

Sanoma Digital

CEO a.i. Sander ten Dam
Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp
Postbus 41020, 2130 MN Hoofddorp
Nederland
Tel. +31 88 55 66 770

Sanoma Media Belgium

CEO Hans Cools
Stationsstraat 55, 2800 Mechelen
België
Tel. +32 15 678 491

Sanoma Media Russia & CEE

CEO Heike Rosener
Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp
Postbus 1900, 2130 JH Hoofddorp
Nederland
Tel. +48 22 570 26 28

Sanoma View 2013

Een publicatie van
Sanoma Group
Communications

Concept en uitvoering

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

Design

Van Lennep, ontwerpbureau:
Jacob Mulder

Fotoconcept: E-types

Gedrukt door

Lönningberg Print & Promo

Redactie

Ilja van Roon

Tekst

Ilja van Roon,
Chantal van Wees

Foto's

Patrik Rastenberger,
Riitta Supperi,
Iris Planting

Een gedrukte versie
van Sanoma View 2013
is te bestellen bij Group
Communications via
communications@sanoma.com
of telefonisch
+358 105 19 5061.



441 017
Printed matter

