

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Tuotantotalouden osasto  
Kansainvälisten toimintojen ja markkinoinnin laitos

Diplomityö

Aikakauslehtien kilpailukyky  
Suomessa ja Hollannissa

Lauri Seppänen  
Helsingissä 24.8.2004

## DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Lauri Heikki Oskari Seppänen	
<b>Työn nimi:</b>	Aikakauslehtien kilpailukyky Suomessa ja Hollannissa	
<b>Osasto:</b>	Tuotantotalous	
<b>Vuosi:</b>	2004	<b>Paikka:</b> Helsinki
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 153 sivua, 36 kuvaa, 8 taulukkoa ja 2 liitettä Tarkastajana professori Seppo Pitkänen		
<b>Hakusanat:</b>	aikakauslehti, konseptimalli, tuote, kilpailukyky	
<b>Keywords:</b>	magazine, conceptual model, product, competence	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia aikakauslehden konseptimallia ja sen vaikutusta aikakauslehden kilpailukykyyn. Konseptimalli koostuu aikakauslehden tekijöiden tiiviistä kolmikantaisesta yhteistyöverkosta: lehden toimituksellisesta sisällöstä, levikkimarkkinoinnista kuluttajille sekä ilmoitusmyynnistä mainostajille.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistavaksi otettiin Case-pohjainen menetelmä. Tutkimuksen pääinformaatio kerättiin haastattelemalla valittujen aikakauslehtien vastuuhenkilöitä etukäteen valmistellun kysymyslistan mukaan. Haastatellut henkilöt olivat pääsääntöisesti markkinointipäälliköitä. Tutkimukseen otettiin mukaan yhdeksän aikakauslehteä kahdesta maasta. Viisi Suomesta ja neljä Hollannista. Lehdet pyrittiin valitsemaan niin, että niistä muodostui vastinparit näiden kahden maan välille. Lehdistä muodostettiin haastattelujen avulla konseptikuvaukset, joita sitten täydennettiin lisäanalyysien avulla.</p> <p>Tutkimuksessa kartoitettiin yleisimpien markkinaosuus-, kilpailuedun- sekä massa- ja asiakaskohtaisten teorioiden piirteitä tarkoituksena löytää tutkimukseen sopivin teoriapohja. Vaikka olemassa olevista teorioista löydettiin sopivuuksia, päädyttiin kuitenkin aikakauslehden konseptimallin käyttöön, koska se on alalla vakiintunut käytäntö.</p> <p>Valituille lehdille tehtiin myös linkaarianalyysi. Yleisenä tuloksena havaittiin, että mitä vanhempi lehti on sitä todennäköisemmin sen levikki on joko vakiintuneessa tai laskevassa vaiheessa.</p> <p>Konseptianalyyseissä Suomen ja Hollannin lehtiä verrattiin tarkoituksena löytää samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. Kummankin maan aikakauslehdet olivat pääsääntöisesti samanlaisia, mutta monia eroavaisuuksiakin esiintyi. Erot löytyivät pääasiassa yksityiskohdista ja lehtien erilaisista kulttuurillisista lähestymistavoista.</p> <p>Konseptianalyysistä täydennettiin lisäksi erinäisin lisäanalyysien avulla. Kun konseptikuvaukset kertoivat millaisesta lehdestä on kyse, lisäanalyysit kertoivat lehden sidoksista olevista asioista.</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin aikakauslehden asemaa yleisessä mediakentässä ja todettiin, että aikakauslehti on pitänyt hyvin pintansa muiden medioiden puristuksessa. Selkeä piirre oli aikakauslehtien mainonnan lisääntyminen 1990-luvun aikana lähinnä sanomalehtien kustannuksella.</p> <p>Valittujen lehtien kilpailukykyä arvioitiin myös arvioimaan sekä kuluttajan että ilmoittajan näkökulmasta. Kuluttajien näkökulmaa kartoitti aikakauslehtien tilaushyötyjen tarkastelu, jossa todettiin lehtien irtonumerohintojen olevan usein hyvin lähellä tilaushintoja. Ilmoittajien näkökulmaa luotasi ilmoitusten alennuksista kertova osuus, missä ilmoitushintojen todettiin joustavan hyvin paljon mainostettavan määrän lisääntyessä.</p>		

## ABSTRACT OF THE MASTER'S THESIS

<b>Author:</b>	Lauri Heikki Oskari Seppänen	
<b>Name of the Thesis:</b>	Magazines competence in Finland and in the Netherlands	
<b>Department:</b>	Industrial Engineering and Management	
<b>Year:</b>	2004	<b>Location:</b> Helsinki
Master's thesis. Lappeenranta University of Technology 153 pages, 36 images, 8 tables and 2 appendices Supervisor: professor Seppo Pitkänen		
<b>Keywords:</b>	magazine, conceptual model, product, competence	
<p>This research focuses on the conceptual model of the magazine and its implications to magazine competence. The conceptual model consists of a three-fold network: the editorial concept, consumer marketing and advertising sales.</p> <p>This research is Case-based. The main information was collected by interviewing people closely related to magazines with the help of a predefined questionnaire. The interviewed people were mainly marketing executives. The interviews were used as a basis for this research.</p> <p>Nine magazines were chosen to closer inspection. Five from Finland and four from the Netherlands. These magazines were chosen so that they formed pairs between these two countries.</p> <p>Various marketing approaches found from literature were evaluated. Some mass marketing and customer-oriented approaches were also used. These theories provided valuable insights for this research. The final decision was to use the magazine conceptual model since it is widely used in the field.</p> <p>The chosen magazines were placed on the map according to their product life cycles. As a general rule of thumb, older magazines are more likely to be in a stagnant or in a declining phase than the more immature ones.</p> <p>Additional analyses were used to complement the conceptual analysis. The conceptual analysis tells about the nature of the magazine and the additional analyses tell about issues surrounding the magazine.</p> <p>The chosen magazines were compared between the two countries in an effort to find similarities and differences. The differences were mainly related to details and cultural aspects.</p> <p>The research inspects the importance of the magazine in the general media field. The result is that the magazine has done well amidst the other media categories. Magazine advertisements were noticed to increase approximately the same amount as newspaper advertisements decreased in the 1990s.</p> <p>The competitive position of the magazine was also evaluated from two perspectives: from the consumer's and from the advertiser's. The consumer side was gone through with the analysis of subscription benefits. Newsstand prices were noticed to be very close to those of subscribers. Advertisers' point of view was evaluated in the process of advertisement prices. These were noticed to be the target of frequent reductions as the amount of advertisements increased.</p>		

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1. TUTKIMUKSEN TAVOITE .....	3
1.2. TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA .....	3
1.3. TUTKIMUKSEN RAJAUKSET.....	3
1.4. TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	4
<b>2. AIKAKAUSLEHDEN ASEMA MEDIAKILPAILUSSA</b> .....	<b>6</b>
2.1. AIKAKAUSLEHDEN JULKAISUPROSESSI.....	6
2.2. MEDIOIDEN SEURAAMISEEN KÄYTETTY AIKA.....	7
2.3. AIKAKAUSLEHTI ILMOITUSMEDIANA.....	10
2.4. AIKAKAUSLEHDEN VAHVUUDET.....	12
2.4.1. Kohdennettavuus.....	13
2.5. AIKAKAUSLEHDEN MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT ASIAT .....	15
2.5.1. Lakkautetut lehdet ja niiden levikit.....	16
2.5.2. Menestyneet aikakauslehdet .....	17
<b>3. KOHDEYRITYS – SANOMA MAGAZINES</b> .....	<b>19</b>
3.1. SANOMA WSOY-KONSERNIN LIIKETOIMINNAN KUVAUS .....	19
3.1.1. Sanoma Osakeyhtiö .....	19
3.1.2. WSOY.....	20
3.1.3. Rautakirja.....	20
3.1.4. SWelcom.....	21
3.2. SANOMA MAGAZINES.....	22
3.2.1. Sanoma Uitgevers .....	22
3.2.2. Aldipress .....	23
3.2.3. Sanoma Magazines Belgium.....	23
3.2.4. Sanoma Magazines International .....	23
3.2.5. Sanoma Magazines Finland .....	24
<b>4. KIRJALLISUUSTUTKIMUS</b> .....	<b>25</b>
4.1. MARKKINAOSUUSTEORiat .....	25
4.1.1. Kolmen sääntö .....	26
4.1.2. Esimerkkejä kolmen säännön toimivuudesta .....	26
4.2. KILPAILUEDUN TEORiat.....	27
4.2.1. Porterin malli .....	27
4.2.2. Treacy–Wiersema -malli.....	33
4.3. MASSA- JA ASIAKASKOHTAISEN MARKKINOINNIN TEORiat .....	37
4.3.1. Massamarkkinointi.....	37
4.3.2. Kohdemarkkinointi .....	38
4.3.3. Asiakaskohtainen markkinointi.....	40
4.4. KUVATTUJEN MALLIEN VERTAILUA.....	40
4.5. ELINKAARIMALLI .....	41
4.5.1. Elinkaaren eri muotoja .....	42
4.5.2. Elinkaarimallin käyttö kansainvälisessä markkinoinnissa .....	43
4.5.3. Elinkaarimallin ongelmia.....	44
4.6. AIKAKAUSLEHDEN STRATEGINEN PROFILOITUMINEN .....	45
<b>5. TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS</b> .....	<b>47</b>
5.1. AIKAKAUSLEHTIMYYNNIN KONSEPTIMALLI .....	47
5.2. AIKAKAUSLEHTIEN VALINTAAN VAIKUTTANEET ASIAT.....	47
5.3. VALITUT LEHDET.....	50
<b>6. LEHTIKOHTAISET KUVAUKSET</b> .....	<b>51</b>
6.1. SANOMA MAGAZINESIN SUOMALAISET LEHDET .....	51
6.1.1. Gloria .....	51
6.1.2. Kodin Kuvalehti.....	55

6.1.3.	Cosmopolitan (Suomi) .....	58
6.1.4.	Mikrobitti .....	63
6.1.5.	Aku Ankka .....	68
6.2.	SANOMA MAGAZINEN HOLLANTILAISET LEHDET .....	72
6.2.1.	Nouveau .....	72
6.2.2.	Libelle .....	75
6.2.3.	Cosmopolitan (Hollanti) .....	80
6.2.4.	Donald Duck .....	83
6.3.	ILMOITUSMYYNТИ .....	86
6.3.1.	Ilmoitusmyynti Suomessa .....	87
6.3.2.	Ilmoitusmyynti Hollannissa .....	90
6.3.3.	Mainosmateriaali lehden välissä .....	93
6.4.	YHTEENVETO KONSEPTIANALYYSEISTÄ .....	98
6.4.1.	Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö .....	98
6.4.2.	Lehden levikkimarkkinointi .....	101
6.5.	SUOMEN JA HOLLANNIN AIKAKAUSLEHTIMARKKINOIDEN EROT .....	103
<b>7.</b>	<b>TÄYDENTÄVÄT ANALYYSSIT .....</b>	<b>107</b>
7.1.	ELINKAARIMALLIN SOVELTAMINEN .....	107
7.1.1.	Valitut aikakauslehdet .....	107
7.1.2.	Muut aikakauslehdet .....	117
7.2.	SANOMA MAGAZINESIN LEHTIEN SJOITTUMINEN PROFILOITUMISMALLIIN .....	121
7.2.1.	Muut aikakauslehdet .....	123
7.3.	AIKAKAUSLEHTIEN TILAUSHYÖTYJEN TARKASTELU .....	123
7.3.1.	Suomalaiset lehdet .....	124
7.3.2.	Hollantilaiset lehdet .....	128
7.3.3.	Aikakauslehden tilauksen porrasmalli .....	128
7.4.	ILMOITUSHINTOJEN TARKASTELU .....	130
7.4.1.	Ilmoitusten alennusten myöntämisperusteet .....	130
<b>8.</b>	<b>SANOMAWSOY-KONSERNIN SYNTYMINEN .....</b>	<b>133</b>
8.1.	KONSERNIN STRATEGINEN SUUNTAUTUMINEN .....	133
8.2.	AIKAKAUSLEHTITOIMINTA .....	134
<b>9.</b>	<b>TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>137</b>
9.1.	MAINONTA JA KILPAILU .....	137
9.2.	MENESTYKSEKKÄÄT AIKAKAUSLEHDET .....	137
9.3.	AIKAKAUSLEHDEN KILPAILUKYKY .....	139
9.4.	AIKAKAUSLEHDEN KONSEPTIMALLI .....	139
9.4.1.	Analyysi kuluttajan näkökulmasta .....	140
9.4.2.	Analyysi ilmoittajan näkökulmasta .....	141
9.5.	MENESTYSTEKIJÄT SUOMESSA JA HOLLANNISSA .....	141
9.6.	YHTEINEN KONSEPTI MOLEMMILLE MAILLE .....	143

Lähdeluettelo

Liitteet

# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää aikakauslehden kilpailukyvyn merkitys käyttäen esimerkkeinä kahden maan aikakauslehtimarkkinoita. Aikakauslehden kilpailukyky pohjautuu konseptimalliin, joka puolestaan koostuu integroidusta kokonaisuudesta: lehden kohde-ryhmästä ja sisällöstä, levikkimarkkinoinnista sekä ilmoitusmyynnistä. Tätä kokonaisuutta vastaa televisio-ohjelmissa formaatti ja yleisemmin kulutustavaramyynnissä tuote.

Tavoitteena on myös vertailla Suomen ja Hollannin aikakauslehtien eroja ja samankaltaisuuksia sekä arvioida menestyneiden konseptien vientiedellytyksiä maasta toiseen.

## 1.2. Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin Case-tutkimuksena. Kohteeksi valittiin otos Sanoma Magazinesin Suomen ja Hollannin aikakauslehdistä. Tutkimukseen tarvittava tieto kerättiin ensisijaisesti valittuihin lehtiin läheisessä suhteessa olevia ihmisiä haastattelemalla. Haastateltavat henkilöt olivat pääasiassa markkinointipäälliköitä. Tutkimuksen teoriapohjaksi valittiin aikakauslehdissä yleisesti käytetty konseptimalli, jota täydennettiin yleisemmällä markkinoinnin ja kilpailukyvyn teoriamalleilla.

Tutkimukseen valittiin läheisempään tarkasteluun viisi aikakauslehteä Suomesta ja neljä Hollannista. Lehdet pyrittiin valitsemaan niin, että ne muodostivat vastinparit näiden kahden maan välille.

## 1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseen on sen tarkasteltavuuden takia otettu mukaan vain yhdeksän lehteä. Kustantajan koko aikakauslehtikenttä olisi ollut liian laaja, puhumattakaan muiden kustantajien lehdistä. Työssä tosin mainitaan vertailtavuuden takia myös muiden kustantajien aikakauslehtiä sekä muiden medioiden tuotteita.

Jakelu jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Aikakauslehtien logistiikasta saisi oman tutkielman eikä sen katsottu olevan oleellinen tämän työn kannalta. Aikakauslehtien jakelusta

vastaa Suomessa pääosin Rautakirja ja Hollannissa Aldipress. Näitä käsiteltiin kuitenkin selventävällä tasolla.

#### 1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kahdeksaan varsinaiseen lukuun. Ensimmäinen luku on johdanto. Siinä kuvataan diplomityön tavoitteet, lähestymistapa, rajaukset sekä rakenne.

Toinen luku kuvaa sitä, miten aikakauslehti on selviytynyt mediakilpailussa muiden medioiden kanssa. Läpikäytäviä asioita ovat muun muassa aikakauslehden julkaisuprosessi, aikakauslehden soveltuvuus ilmoitusmediaksi, aikakauslehden vahvuudet sekä menestyvän aikakauslehden takaa löytyvät asiat.

Kolmas luku sisältää kohdeyrityksen ja sen liiketoiminnan kuvauksen. Kohdeyritykseksi on valittu Sanoma Magazines ja erityisesti Suomessa toimiva Sanoma Magazines Finland. Luvussa kerrotaan lyhyesti myös Sanoma Magazines Finlandin emoyhtiön, SanomaW-SOY-konsernin rakenne.

Neljännessä luvussa on tutkimuksen teoriaosuus. Siinä käydään läpi yleisiä markkinoinnin teorioita sekä katsotaan miten ne soveltuvat aikakauslehtiä tuottaviin yrityksiin. Luvussa käydään myös elinkaarimalli sekä aikakauslehden strategisen profiloitumisen malli. Osaa teorioista sovelletaan aikakauslehtiin täydentävissä analyyseissä luvussa 7.

Viides luku sisältää tutkimusmenetelmän kuvauksen, joka on Case-pohjainen. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen pohjana käytetty aikakauslehtimyyntiä konseptimalli sekä perustellaan miksi tutkimukseen otettiin juuri nämä lehdet.

Kuudennessa luvussa ovat valittujen aikakauslehtien konseptikuvaukset analyyseineen. Tarkoituksena on kertoa laajemmin, minkälaisista lehdistä on kyse sekä valottaa lehtien perusluonnetta, kohderyhmää sekä media-asemaa. Lehdet on jaoteltu Sanoma Magazines Suomessa ja Hollannissa julkaistaviin. Luku on tiivistetty luvun lopussa olevaan yhteen-vetoon.

Seitsemannen luvun tarkoitus on täydentää konseptianalyysyä sekä luvussa 4 esiteltyjen markkinointiteorioiden että käytännön näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan aikakauslehtiä esimerkiksi tilaushyötyjen perspektiivistä.

Kahdeksanteen lukuun on laitettu SanomaWSOY-konsernin historia lyhyesti sekä yhtymän strategisia tavoitteita. Luku kertoo lyhyesti miksi konserni päätti käyttää yli miljardi euroa hollantilaisen aikakauslehtikustantajan ostamiseen.

Yhdeksäs luku summaa koko työn tulokset. Siihen on kerätty tutkimuksen koko sisältö yhteenvetona sekä tutkimuksesta saatavat johtopäätökset.

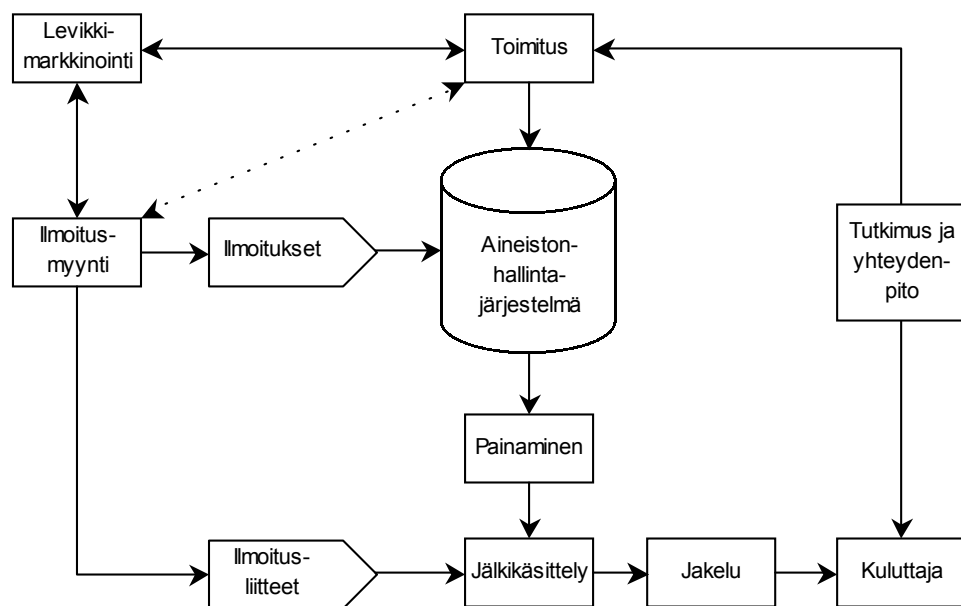


## 2. Aikakauslehden asema mediakilpailussa

Tässä luvussa käydään lävitse aikakauslehden julkaisuprosessissa osallisena olevat elementit, kuinka paljon kuluttajat käyttävät aikaansa eri medioiden seuraamiseen, minkälainen aikakauslehti on ilmoitusmediana, mitkä ovat aikakauslehden vahvuudet sekä mitkä tekijät vaikuttavat aikakauslehden menestymiseen.

### 2.1. Aikakauslehden julkaisuprosessi

Aikakauslehden julkaisulle luo perustan toimituksen, levikkimarkkinoinnin ja ilmoitusmyynnin tiivis kolmikantainen yhteistyö. Toimitus on vastuussa lehden sisällöstä, levikkimarkkinointi lehden myymisestä kuluttajille ja ilmoitusmyynti mainosten myynnistä lehteen. Kuva 1 havainnollistaa osapuolten välistä toimintaa.<sup>1</sup>



Kuva 1 - Aikakauslehden julkaisuprosessi.

Toimitus käy lisäksi vuoropuhelua lukijoiden kanssa erinäisten yhteydenpitokanavien sekä tutkimusten kautta. Tutkimusten tulokset kanavoituvat toimituksen lisäksi myös ilmoitusmyynnille ja levikkimarkkinoinnille.

<sup>1</sup> Liikenne- ja viestintäministeriö, 2003 (s. 51)

Ilmoitusmyynti harrastaa tiivistä yhteydenpitoa mainostajien eli yleensä yritysten kanssa. Ilmoitusmyynti myös pohjaa kaiken ulospäin jakeleman tietonsa tutkimusten kautta saatuun tietoon. Lehtien kohderyhmät, lukijaprofiilit, tilaajien lukumäärä ja lukijamäärät ovat kaikki tutkimuksilla selville saatua aineistoa.

## 2.2. Medioiden seuraamiseen käytetty aika

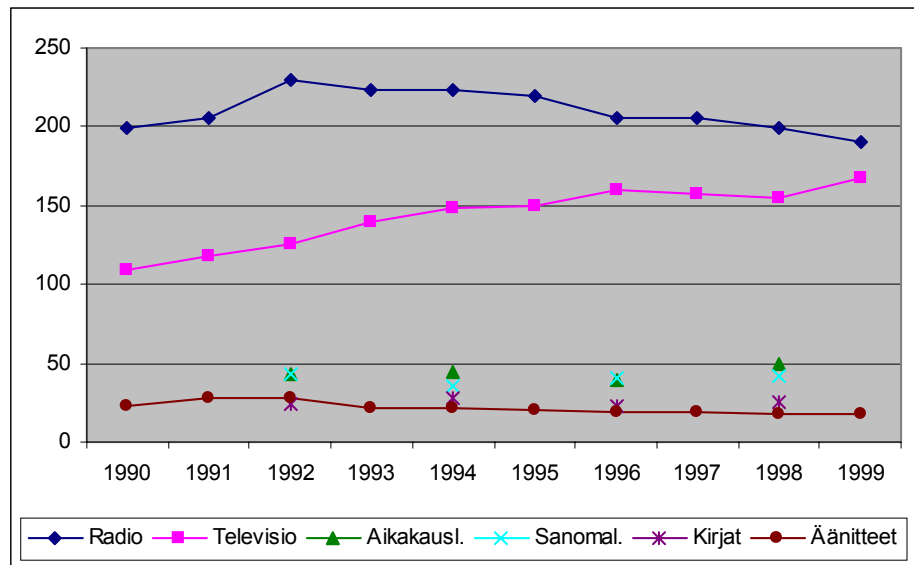
Kuluttajien eri medioihin käyttämää aikaa voidaan jollakin tasolla käyttää median kiinnostavuuden mittarina. Mikäli johonkin mediaan käytetty aika näyttäisi lisääntyvän, voidaan sen tulkita tarkoittavan median kiinnostavuuden lisääntymistä. Tämän luvun tarkastelun tarkoituksena on selvittää miten aikakauslehdet ovat pärjänneet kilpailussa kuluttajien rajallisesta ajasta.

Kuvaan 3 on koottu 1990-luvulla tapahtunut kehitys kuuden eri median ajankäytöstä. Suurimman osan keskimääräisen ihmisen päivän ajasta vievät radio ja televisio. Näistä radion osuus on ollut lievässä alamäessä koko 1990-luvun. Televisio on taas onnistunut kasvattamaan sen seuraamiseen käytettyä minuuttimäärää. Television nousu voidaan selittää lisääntyneellä tarjonnalla. Televisiomaksurahoitteiset kanavat ovat pysyneet suurin piirtein samoissa lukemissa, mutta MTV3 on lisännyt ohjelmatarjontaansa runsaasti 1990-luvun lopussa. Vuoden 1999 nousupiikki taas johtuu lähes yksinomaan neljännen televisiokanavan mukaantulosta. Nelonen aloitti toimintansa kesäkuussa 1997, mutta vasta seuraavana vuotena se alkoi löytää yleisöään.

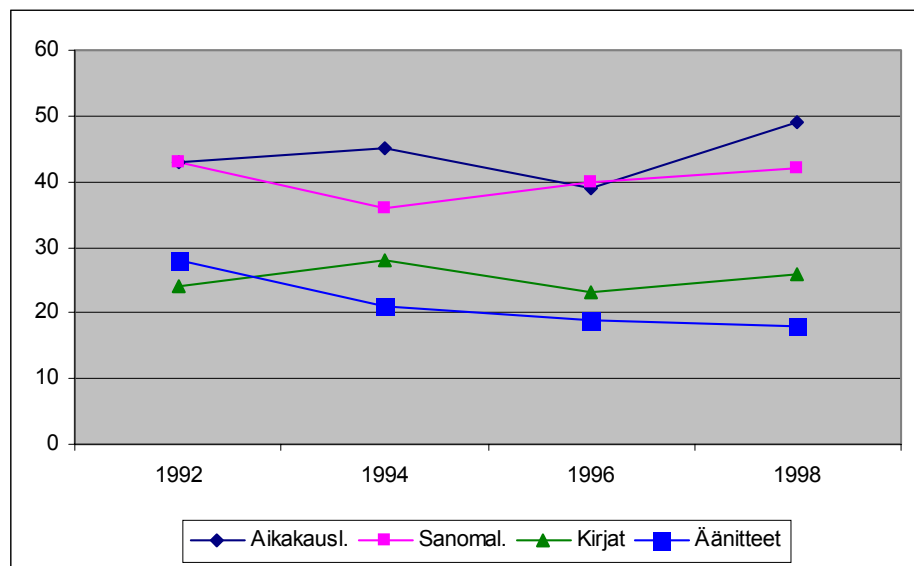
Kuvasta 2 on poistettu suurimmat sähköiset mediat ja jätetty ne, jotka kilpailevat selvemmin aikakauslehden kanssa. Kuvasta näkyy, että äänitteiden (käytännössä CD-levyjen) kuuntelu on vähentynyt aikakauslehtien lisätessä seuraamisaikaansa. Kirjat ja sanomalehdet ovat pysyneet likipitään samalla tasolla. Vaikka sanomalehtien levikit ovat olleet laskusuunnassa koko 1990-luvun, on niihin käytetty aika pysynyt yhtä suurena.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tilastokeskus, 2000



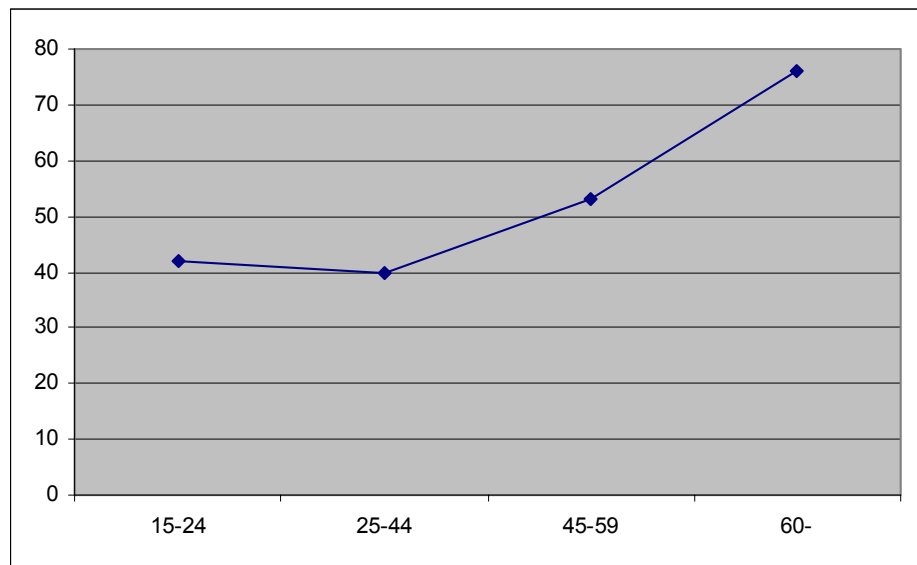
Kuva 3 - Keskivertokuluttajan eri medioihin käyttämä aika 1990-luvulla (minuuttia)



Kuva 2 - Keskivertokuluttajan muutamisiin medioihin käyttämä aika 1990-luvulla (minuuttia)

Aikakauslehdet sen sijaan ovat lisänneet sekä levikkejään että lukuajojaan. Tämä on tosin vaihdellut jonkin verran eri vuosina, mutta viimeaikaiset trendit näyttäisivät kasvua. Aikakauslehdet näyttäisivät siis pitäneen hyvin pintansa kilpailussa kuluttajan ajasta.

On kuitenkin tiedostettava, että esitetyt käyrät kuvaavat keski-ikäisten keskiarvopäivää. Oikeat seuraamisajat vaihtelevat runsaasti varsinkin iän mukaan. Esimerkiksi 15–24-vuotiaat käyttivät aikakauslehtien lukemiseen 42 minuuttia ja yli 76-vuotiaat 76 minuuttia (kuva 4). Televisiota 10–14-vuotiaat katselivat 99 minuuttia päivässä ja yli 65-vuotiaat 238 minuuttia. Sanomalehtien lukemiseen 15–24-vuotiaat käyttivät keskimääräisenä päivänä 26 minuuttia ja yli 60-vuotiaat 79 minuuttia.<sup>3</sup>



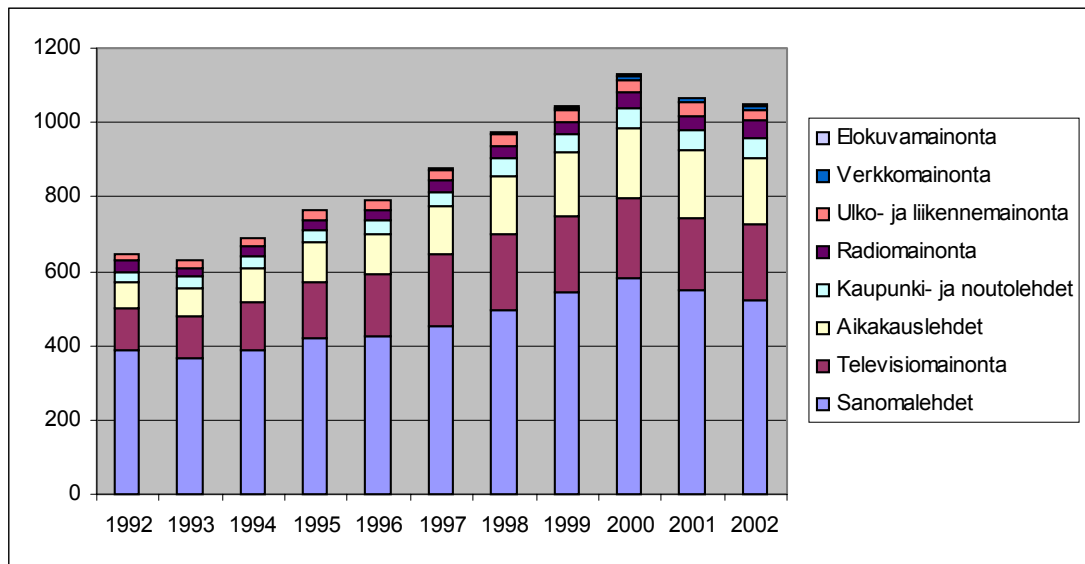
Kuva 4 - Aikakauslehtiin käytetty aika eri ikäryhmissä vuonna 1998 (minuuttia)

Tarkastelun kannalta on tärkeätä myös huomata, että kuluttajat voivat käyttää useaa eri mediaa samanaikaisesti. Radion, ja miksei myös television, kuuntelu onnistuu useimmilta aikakauslehden selailun ohessa. Tilastot ovat lisäksi peräisin useasta eri lähteestä, jotka ovat kukin kartoittaneet omaa aluettaan. Esimerkiksi kuvan 3 aikakauslehtien, sanomalehtien ja kirjojen tiedot ovat peräisin eri tutkimuksesta kuin äänitteiden tiedot.

<sup>3</sup> Tilastokeskus, 2000

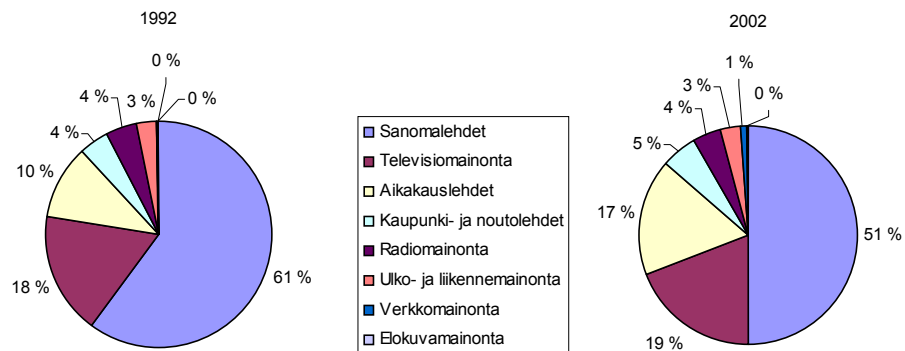
### 2.3. Aikakauslehti ilmoitusmedianana

Suomen aikakauslehtimarkkinat ovat muuttuneet merkittävästi 1990-luvun aikana. Vielä kymmenen vuotta sitten yritysten ilmoitusbudjeteista ohjautui 61 prosenttia pelkästään sanomalehtiin ja vain kymmenen prosenttia aikakauslehtiin (kuva 5).<sup>4</sup> Nyttemmin Suomen tilanne on lähestynyt Euroopan keskitasoa aikakauslehtien viedessä noin 17 prosenttia koko mainospotista. Kuvasta 5 nähdään myös mielenkiintoinen asia: vuosien 1992 ja 2002 välinen ainoa merkittävä ero on se, että sanomalehdet ovat menettäneet mediavetovoimaansa ja aikakauslehdet lisänneet sitä. Muut ilmoitusmediat ovat pysyneet likipitään samansuuruisina.

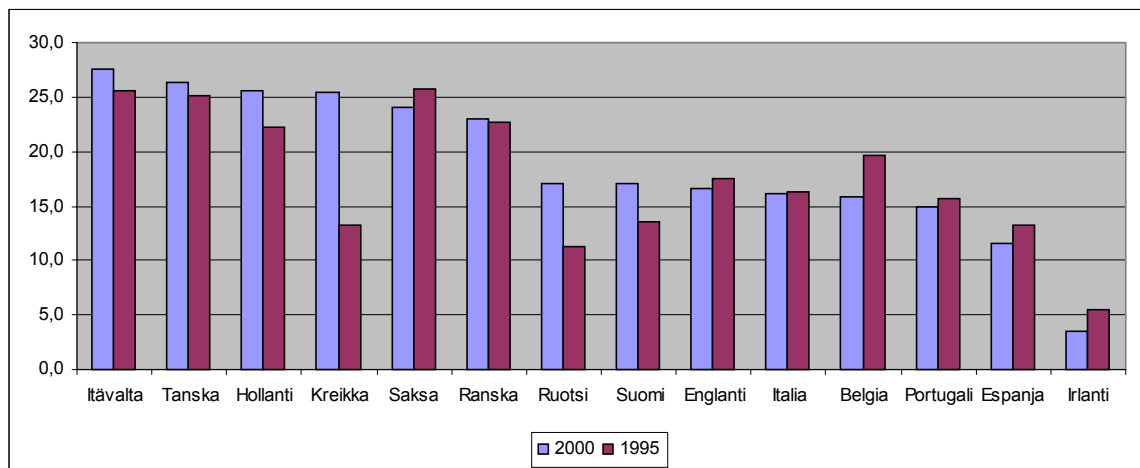


Kuva 5 - Mediamainonnan jakautuminen eri medioihin

<sup>4</sup> Gallup Media, 2002



Kuva 7 - Mediamainonnan jakautuminen vuosina 1992 ja 2002



Kuva 6 - Aikakauslehtimainonnan prosenttiosuus koko mainonnasta EU-maissa vuosina 1995 ja 2000

Kuvasta 7 katsoen tilanne näyttäisi ensi alkuun siltä, että sanomalehtien menetys olisi ohjautunut suoraan aikakauslehtiin, mutta asia ei välttämättä ole aivan näin yksiselitteinen. On mahdollista, että ryhmien sisällä on tapahtunut liikettä useampaan suuntaan ja vain kokonaistilanne on ohjautunut nykyiselle tasolle.

Jos tilannetta taas katsoo koko Euroopan näkökulmasta (kuva 6), havaitaan muuallakin tapahtuneen muutoksia.<sup>5</sup> Kreikka on nostanut Suomen ohella aikakauslehtien osuutta runsaasti tarkastelujakson viiden vuoden aikana. Muita nousijoita ovat Hollanti ja Ruotsi. Aikakauslehtimainonnan osuus kaikesta mainonnasta on EU-maissa noin 19 prosenttia. Ir-

<sup>5</sup> Aikakauslehtien liitto, tutkimusraportti 25.10.2001

lanti on erikoisuus, mutta keskiarvo ei nouse kuin prosenttien, jos maa jätetään vertailusta pois.

## 2.4. Aikakauslehden vahvuudet

Vaikka aikakauslehdet ovatkin kasvattaneet osuuttaan kaikesta mediamainonnasta, eivät ne kuitenkaan erityisesti kilpaile esimerkiksi sanomalehtien kanssa. Sanomalehtiin on erikoistunut päivittäistavaratyypinen mainonta, jonka luonteeseen kuuluu keskeisenä piirteenä ajankohtaisuus. Ruokakauppojen tarjouksia ei kannata laittaa edes viikoittain ilmestyviin aikakauslehtiin. Sen sijaan imagollinen mainonta sopii niihin hyvin.

Televisio on kilpailullisessa mielessä lähempänä aikakauslehtien aluetta. Aikakauslehdet eivät kuitenkaan kilpaile täysimittaisesti edes television kanssa. Jonkin verran kilpailua silti esiintyy, sillä esimerkiksi Donald Duckin ja Libellen suurin kilpailija on televisiomainonta. Muiden Hollannin lehtien ilmoituskilpailu tulee muiden kustantajien aikakauslehdistä.<sup>6</sup> Muuten aikakauslehdet ja televisio ovat pikemminkin täydentäviä kuin kilpailevia medioita.

Tilanteesta on tehty lukuisia tutkimuksia etenkin uuden tuotteen lanseerauksissa. Näissä aikakauslehti on toiminut televisiomainonnan vahvistavana mediana. Esimerkiksi eräässä Aikakauslehtien liiton tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin neljän suomalaisen tuotteen lanseerauskampanjaa, joissa käytettiin aikakauslehteä vahvistavana mediana. Tulokset osoittivat selkeästi, että aikakauslehden ottaminen mukaan mediavalintaan lisää kampanjan tehokkuutta. Tutkimuksen pohjana olivat monet kansainväliset tutkimukset, jotka olivat jo aiemmin osoittaneet samantapaisia tuloksia.<sup>7</sup>

Yhdistelmälanseerauksessa television tehtävänä on kertoa mainostajan viesti laajalle kohderyhmälle ja aikakauslehtien mahdollistaa asian tarkempi esittely. Kampanjat kannattakin rakentaa siten, että nämä kaksi elementtiä tukevat toisiaan.

---

<sup>6</sup> Formanoy, 31.1.2003 (haastattelu)

<sup>7</sup> Aikakauslehtien liitto, tutkimusraportti 16.6.2000

Seuraavia kohtia on tunnistettu niistä kampanjoista, joissa televisio on toiminut päämedia ja aikakauslehdet tukimediana:<sup>8</sup>

Televisio:

- brandin rakennusmedia, etenkin päivittäistavaratuotteissa
- nopea peiton rakentaja
- mahdollistaa nopean tunnettavuuden uudelle tuotemuunnokselle eli variantille
- identifioi tuotepakkauksen ja uuden variantin
- kustannustehokas

Aikakauslehdet:

- viestittää ja vahvistaa brandin perusarvoja
- välittää lisäinformaatiota
- pitkävaikutteinen ja uskottava
- viestii myös muille sidosryhmille

#### 2.4.1. Kohdennettavuus

Aikakauslehden ehdoton vahvuus on kohdennettavuus. Aikakauslehti pystytään kohdistamaan hyvinkin tarkasti halutulle lukijalle. Tällaista etua ei esimerkiksi sanomalehdellä ole. Sanomalehtien luokittelu voidaan tehdä niiden maantieteellisen ilmestymisen perusteella, kun taas aikakauslehdet luokitellaan tarkemmin: iän, sukupuolen, mielenkiinnon tai järjestöllisen suuntautumisen mukaan.<sup>9</sup>

Sanomalehdet tavoittavat edelleen niiden alentuneista levikeistään huolimatta suuren joukon lukijoita. Samalla tämä tarkoittaa, että joukkoon mahtuu myös kohtalainen määrä huonosti kohdistettuja kontakteja. Suomessa on kakkossanomalehtien kuoleman jälkeen yksi valtakunnallinen sanomalehti sekä joukko alueellisia ykköslehtiä. Nämä yhdessä tavoittavat enemmän kuin aikakauslehdet, mutta ovat samalla vähemmän lähellä lukijaansa kuin aikakauslehdet.

---

<sup>8</sup> Aikakauslehtien liitto, tutkimusraportti 17.9.2002

<sup>9</sup> Hadenius–Weibull, 1999 (s. 142)



Sanomalehdet erottaa aikakauslehdistä myös niiden luonne. Sanomalehdet ovat perinteisesti keskittyneet uutisten välitykseen, mikä sopii niiden tiheään ilmestymiseen. Aikakauslehdet puolestaan antavat syvempää tietoa vähemmän ajankohtaisista asioista. Ne myös pystytään profiloimaan tarkasti lukijakuntansa mukaan. Helpoin tapa profiloida aikakauslehti on pitäytyä iässä, sillä ihmisten mieltymykset kulkevat kohtalaisen hyvin heidän ikiensä kanssa.

Otetaan lähempään tarkasteluun naisille suunnatut aikakauslehdet, koska kategoria on useimmilla kustantajilla suurin pelkästään sen takia, että naiset lukevat paljon lehtiä.<sup>10</sup> Tarkoituksena on osoittaa, että lehtikustantaja pyrkii kattamaan lukijan elinkaaren omilla lehdillään. Taulukkoon 1 on koottu kuudelle eri ikäluokalle suunnattuja naistenlehtiä. Tarkoituksena on ollut pitää merkittävänä tekijänä pelkästään ikää. Aikakauslehdet profiloivat itseään monien piirteiden mukaan, joten puhtaasta yhden muuttujan vertailusta ei ole kyse. Taulukossa annetut ikäraajat eivät myöskään ole täsmällisiä vaan pikemminkin suuntaa antavia. Lisäksi osa lehdistä kuuluu useampaan ikäluokkaan. Vertailu on myös hieman painottunut kohdeyrityksen lehtien suuntaan.

Ikä					
-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-
▪ Prinsessa	▪ SinäMinä	▪ Cosmopolitan	▪ Me Nai-	▪ Gloria	▪ ET-lehti
▪ Aku Ankka	▪ Regina	▪ Trendi	set	▪ Kodin Kuva-	▪ Madame
▪ Girls	▪ Sisters			lehti	
	▪ Mix			▪ Anna	
	▪ Demi			▪ Eeva	
	▪ Suosikki				

Taulukko 1 - Eri ikäluokille suunnatut naistenlehdet

Jos tarkasteluun otetaan muita muuttujia, saadaan valikoimaa kasvatettua entisestään. Esimerkiksi Sanoma Magazines Finlandilta löytyy naisten- ja perhelehtien kategoriaan lisäksi liikuntalehti Sport, terveyteen keskittyvä Hyvä Terveys, käsitöihin paneutuva Suuri Käsi- työlehti sekä vastasyntyttäneiden Vauva- ja Meidän Perhe -lehdet. Unohtamatta tietenkään

<sup>10</sup> Hadenius-Weibull, 1999 (s. 146)

Gloria-perheen kolmea muuta jäsentä (Glorian Antiikki, Glorian ruoka&viini, Glorian koti).

## 2.5. Aikakauslehden menestykseen vaikuttavat asiat

Lehtikustantajat tarkkailevat toimintaympäristöään eli lehtimarkkinoitaan koko ajan. Mikäli trendit ovat suotuisia, ja on havaittavissa markkinarako, voi kustantaja lanseerata uuden lehden. Tätä ennen on kuitenkin tehty mittava kartoitus sekä lukuisia esitutkimuksia, jotta voitaisiin olla mahdollisimman varmoja uuden lehden menestymisestä. Täysin uuden julkaisun tuominen markkinoille ei nimittäin ole erityisen halpaa.

Kaikista varotoimenpiteistä huolimatta kaikki lehdet eivät kuitenkaan menesty. Viimeiset lopettaneet tunnetuimmista lehdistä ovat Sanoman Magazinen KotiPC sekä Aller Julkaisujen IN-lehti. Molemmat ehtivät olla markkinoilla useita vuosia. IN lanseerattiin vuonna 2000 ja KotiPC jo vuonna 1997. Aikaisemmin vuonna 2001 koko miesten elämäntapalehtien kirjo – MG, Slitz ja Men’s Health – lopetti kuin yhdestä iskusta.

Lehti voi myös vaihtaa kustantajaa ja sen jälkeen alkaa menestyä paremmin. Talentum myi Bisnes.fi-lehtensä pienkustantaja AcaComille, joka omien sanojensa mukaan pystyy saamaan pienehkön lehden kannattavaksi paremmin kuin suurten yhteiskustannusten rasittama isompi kustantaja.<sup>11</sup>

Erityisesti IT-laskusuhdanne on rasittanut monia lehtiä Suomessa ja ruumiita on tullut enemmän muihin aloihin verrattuna. Talentum siirsi IT-Kanava-lehtensä osaksi Tietoviikkoa samaan aikaan kuin hankkiutui eroon yllä mainitusta Bisnes.fi:stä. Talentum vähensi osana säästöohjelmaa myös MikroPC-lehden ilmestymiskertoja viidellä. Lehti ilmestyy tosin vieläkin 15 kertaa vuodessa. Kustantaja Stellatum taas päätti lopettaa yritysten laitteisiin keskittyneen TestIT-lehden.

Alavireisistä uutisista huolimatta uusia yrittäjiä silti riittää. Lappeenrantalainen BNW Publishing on aloittanut vuoden 2003 alusta julkaista silmämääräisesti arvioiden TestIT-lehden kaltaista YritysPC.net-lehteä. Tämäkin keskittyy tietoteknisten ratkaisujen esittelyyn yri-

---

<sup>11</sup> [http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/finanssi20010907115110\\_jvi\\_89200274](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/finanssi20010907115110_jvi_89200274) (viitattu 3.4.2003)

tyskäyttäjän näkökulmasta. Samaisen kustantajan haltuun on myös päätynt kahden aikaisemmin lakkautetun tietoteknisen lehden asiakasrekisterit: Internet-lehden ja Winside Magazine.<sup>12</sup> Lehden tulevaisuudesta ei tosin ole mitään takeita, sillä sen internet-sivut ovat olleet alkutekijöissään alusta asti.

Kustantajat kokeilevat jatkuvasti uusia konsepteja, joista osa menestyy ja osa ei. A-lehdet lanseerasi vuoden 2002 loppupuolella mobiilin elämäntavan Isohai-lehden. Lehti ehti kerätä muutama tuhat tilaajaa ennen kuin A-lehdet päätti lopettamisesta. Päätoimittajan mukaan lehden assosioiminen Radiolinjan asiakaslehdeksi hidasti levikin kehitystä, eikä ilmoitusmyyntikään sujunut nykyisessä taloustilanteessa hyvin. Radiolinja jakeli lehteä aluksi asiakkailleen ilmaiseksi.<sup>13</sup>

Yhtyneet Kuvalehdet on puolestaan ryhtynyt julkaisemaan SK Mies -lehteään, joka pyrkii jo kerran kuopatulle miesten elämäntapalehtien markkinoille. Samoilla linjoilla on myös urheilupainotteinen 10-lehti.

### 2.5.1. Lakkautetut lehdet ja niiden levikit

Perussyy lehden lopettamiseen on sen kannattamattomuus. Lehti vie rahaa enemmän kuin se tuo. Levikin suuruudesta ei kuitenkaan voi antaa mitään rajaa minkä jälkeen lehti tulee kannattavaksi, kaikki riippuu lehden yleisestä kustannusrakenteesta. Lehden kustantaja päättää tietyn levikin tavoitetason, joka asetetaan kustannusten mukaan, ja jota sitten lähdetään tavoittelemaan markkinoinnin keinoin.

Vuoden 2001 loppupuolella lopetetun MG-lehden (Miehen Gloria) tavoitteeksi asetettiin 20 000 kappaleen kuukausilevikki. Lehti ei kuitenkaan yltänyt kuin reiluun 15 000 kappaleeseen vuoden 2000 loppupuolella, joten Sanoma Magazines (silloin vielä Helsinki Media) päätti lopettaa lehden kustantamisen.

Talentumin Bisnes.fi-lehteä julkaistiin ennen vuotta 1999 nimellä Tietoverkko, joka sekin oli lakkautusuhan alla. Lehdelle palkattiin uusi päätoimittaja ja nimi muutettiin. Tästä ei saanut lehden toimintaa tarpeeksi kannattavaksi ja Talentum päätti, että 12 000 levikki ei

<sup>12</sup> [http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/md20030109150016\\_kni\\_49955138](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/md20030109150016_kni_49955138) (viitattu 3.4.2003)

<sup>13</sup> [http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/te20030514173754\\_kni\\_86790112](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/te20030514173754_kni_86790112) (viitattu 3.4.2003)

riitä ja lehti joko lakkautetaan tai myydään. Nyt lehden tulevaisuus riippuu uudesta kustantajasta, jonka mielestä lehden potentiaali on 20 000–40 000 välillä.<sup>14</sup>

Aikakauslehden levikki voi olla suurikin, mutta lehti ei siltikään ole kannattava. Aller Julkaisut päätti lopettaa aiemmin mainitun IN-lehden sen melkein 44 000 kappaleen levikistä huolimatta. Tuollaisesta määrästä olisi moni lehti jo innoissaan. Kustantajan tavoitteena oli luultavimmin noin 60 000 kappaletta; lehden alkuaikojen painoksen suuruus oli nimittäin sen verran.<sup>15</sup> Tuolla levikillä lehti olisi myös päässyt Glorian ja Trendin kantaan kiinni. Allerin muut lehdet, etenkin 7 Päivää, ovat olleet huomattavan menestyksekkäitä.<sup>16</sup>

Levikin pienuus ei välttämättä ole este lehden pitkäikäisyydelle. Esimerkiksi Prosessorilla on tilaavia lukijoita reilut 9600 kappaletta. Toisinaan kustantajan kärsivällisyys ei riitä pienlehden julkaisuun. Macmaailmasta ilmestyi toukokuussa 2003 sen viimeinen numero. Tätä ennen se ehti ilmestyä 13 vuoden ajan. Lehti ei kokonaan katoa, vaan palaa Tietokoneen liitteeksi, siitä mistä se alun perin erkaantui. Macmaailman levikki nousi hiljakseen vuoteen 1997 asti (levikki 5940), minkä jälkeen se kääntyi hienoiseen laskuun.<sup>17</sup>

## 2.5.2. Menestyneet aikakauslehdet

Suuri osa lanseeratuista lehdistä jaksaa kiivetä kannattavaksi, mihin vaikuttaa suurelta osin huolellinen alkuvalmistelu. Kustannus Oy Forma on osunut hyvään markkinarakoon Trendi-lehdellään. Lehti on saavuttanut 60 000 levikin, jota voidaan pitää hyvänä, varsinkin jos sitä verrataan muihin naistenlehtiin. Cosmopolitan ja Gloria pyörivät samoissa luvuissa ja niistä Glorian julkaisu on aloitettu jo 1980-luvulla.

Yleislehdillä tai muilla suureen joukkoon vetoavilla julkaisuilla on hyvät mahdollisuudet päästä suureen levikkiin, mikäli asiat lokshtavat kohdalleen. Aiemmin mainittu Aller on päässyt erittäin suureen levikkiin sen 7 Päivää -lehdellään. Alkujaan tämän juorupohjaisen lehden menestykseen ei uskottu, mutta sittemmin konsepti on osoittanut toimivuutensa. 7 Päivää -lehden levikki on nykyään yli 260 000. Saman verran kuin ET-lehden.

<sup>14</sup> [http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/md20010820105514\\_kni\\_19489585](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/md20010820105514_kni_19489585) (viitattu 3.4.2003)

<sup>15</sup> Dagmar, raportti, 18.10.2002

<sup>16</sup> <http://www.marmai.fi/doris/Doriswww.DII?dpubl&SMmSNews,50181> (viitattu 3.4.2003)

<sup>17</sup> Levikintarkastus, 2002

Sensaatiolehden hyvä vastaanotto on saanut muutkin liikkeelle. Ensin sama konserni julkaisi OHO!-lehden, ilmeisesti suojelemaan 7 Päivää -lehteään, ja tämän jälkeen Entertainment Publishing Oy lanseerasi muutaman kuukauden päästä Julkkis-lehden, joka sai vuoden 2003 alussa uuden nimen Inside. Aller tavoitteli OHO!-lehdellään enemmän toimituspainotteista sisältöä, sillä 7 Päivää on käytännössä koottu pelkistä irtojutuista.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Helsingin Sanomat, 31.8.2003

### 3. Kohdeyritys – Sanoma Magazines

Sanoma Magazines kuuluu SanomaWSOY-konserniin, jonka strateginen suuntautuminen on varsinkin viime vuosina ollut voimakkaasti ydintoimintaan keskittyvä. Yhtiö on pääasiassa myynyt pois omistamiaan tytä- ja osaomistusyrityksiään. Tavoitteena on ollut keskittyä ydinliiketoimintaan ja samalla toimia monipuolisesti tiedonvälityksen eri alueilla. SanomaWSOY-konsernin historia löytyy tarkemmin liitteestä 1.

#### 3.1. SanomaWSOY-konsernin liiketoiminnan kuvaus

Nykyisin SanomaWSOY-konserni on jakautunut viiteen liiketoimintaryhmään<sup>19</sup>, näistä Sanoma Magazines käsitellään erillisessä kappaleessa:

- Sanoma Osakeyhtiö
- WSOY
- Rautakirja
- SWelcom
- Sanoma Magazines

##### 3.1.1. Sanoma Osakeyhtiö

Sanoma Osakeyhtiö kustantaa sanomalehtiä ja taloustietoa perinteisessä ja sähköisessä muodossa sekä harjoittaa kaupallista painotoimintaa. Sanoman kustantamista sanomalehdistä Helsingin Sanomat on Suomen suurin päivälehti. Ilta-Sanomat puolestaan on Suomen suurin iltapäivälehti ja toiseksi suurin sanomalehti Helsingin Sanomien jälkeen.

Helsingin Sanomien Lehtipainolla on tuotantolaitokset Vantaan Sanomalassa, Forssassa ja Varkaudessa. Tytäryhtiö Kymen Lehtimedia kustantaa ja painaa sanoma-, paikallis- ja ilmaisjakelulehtiä Kaakkois-Suomessa sekä myy painopalveluja kotimaahan ja Venäjälle.

Kuvatoimisto Lehtikuva Oy toimittaa uutiskuvia sekä yleis-, ajankohtais- ja erikoiskuvamateriaalia pääasiassa joukkoviestintää palveleville yrityksille. Infosto puolestaan on kuttajien välisen kaupankäynnin palveluiden ja tuotteiden kehittäjä. Se julkaisee kolmea

---

<sup>19</sup> SanomaWSOY:n vuosikertomus, 2002

ilmoita ilmaiseksi -lehteä: Keltaista Pörssiä ja Palstaa Suomessa sekä Kuldne Börsiä Virossa.

Lisäksi Sanomaan kuuluu taloustietoon erikoistunut Startel, joka kustantaa Taloussanomiam ja tuottaa uutistoimistopalveluja ja verkkopalveluja yrityksille. Startelin tytäryhtiö Esmerk toimittaa räätälöityjä tietopalveluja.

### 3.1.2. WSOY

Werner Söderström Osakeyhtiö (WSOY) on Suomen suurin kirjankustantaja ja markkinajohtaja niin yleisessä kirjallisuudessa, oppimateriaaleissa kuin useissa erikoiskustanteissa. WSOY on lisäksi Pohjoismaiden suurin kirjanpainaja ja johtava kalenterikustantaja.

Yleisen kirjallisuuden yksikkö julkaisee kotimaista ja käänöskirjallisuutta sekä tietokirjoja. Oppimateriaalit-yksikkö kustantaa pedagogisia viestintätuotteita painetussa ja sähköisessä muodossa. Business Information -yksikkö taas tuottaa yritysjulkaisuja, yrityskoulutusta, juridista kirjallisuutta, sanakirjoja, paikkatietopalveluja ja karttoja (Genimap) sekä tietotekniikkakirjallisuutta (Docendo). Everscreen tuottaa yritysten verkko-opetuspalveluja ja eWSOY-yksikkö taas kehittää internetissä toimivaa Opit-palvelua ja myy kuluttajamultimediaa. Tytäryhtiö Weilin+Göös kustantaa suurteoksia Suomessa ja Pohjoismaissa.

Painotoiminta on organisoitu kolmeen tytäryhtiöön. WS Bookwell Oy on erikoistunut kirjanpainamiseen ja Lönnberg Painot Oy mainospainotuotteisiin, vuosikertomuksiin, myymälämainontaan sekä lahjapakkauksiin. Kolmas tytär TummaVuoren Kirjapaino Oy on erikoistunut digitaaliseen painotekniikkaan.

Kalenteri-ryhmään kuuluvat kalenterikustantaja Ajasto Oy, kalenterinkansia valmistava Nummi-Plast Oy, Ruotsissa toimiva kalenterikustantaja Almanacksförlaget AB ja Norjan vaikuttava kalenterikustantaja Emil Moestue AS.<sup>20</sup>

### 3.1.3. Rautakirja

Rautakirjan toimintaan kuuluvat kioskikauppa, lehtitukkukauppa, kirjakauppa sekä elokuva- ja ravintolatoiminta. SanomaWSOY omistaa Rautakirjan kokonaan.

---

<sup>20</sup> SanomaWSOY:n vuosikertomus, 2001

Rautakirjalla on 714 R-kioskia Suomessa ja 202 Virossa. Lisäksi yhtiö omistaa puolet Narvesen Baltija SIA:sta, jolla on Latviassa 455 kioskin Preses Apvieniba -ketju sekä 42 Narvesen-kioskia. Rautakirjaan kuuluu myös pelituotteisiin erikoistunut Veikkausrastimyymäketju sekä lehtien irtonumeroita välittävä Lehtipiste. Rautakirja omistaa myös Virossa toimivan AS Lehepunkt -yrityksen, joka toimittaa lehtiä Virossa noin 1200 pisteeseen.

Rautakirjaan kuuluu Suomalainen Kirjakauppa -ketju, jolla on 60 myymälää, neljä Yliopistokirjakauppaa ja yksi Reader's-pokkarimyymä. Suomalainen Kirjakauppa omistaa 60 prosenttia virolaisesta kirjakauppatoimintaa harjoittavasta Astro Raamatud -yhtiöstä. Rautakirjaan kuuluu myös elokuvayhtiö Finnkino tytäryhtiöineen. Finnkinolla on elokuvien esitystoimintaa Suomessa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Lisäksi yhtiö tuo Suomeen elokuvia videojälleenmyyntiin ja -vuokraukseen sekä pienten kohderyhmien elokuvia.

Rautakirjan ravintolatoimintaan kuuluvat Eurostrada- ja Motorest-taukopaikat sekä Pizza Hut -ravintolat. Lisäksi verkkoliiketoimintaan erikoistunut Ferete Oy on keskittynyt verkossa tapahtuviin pelipalveluihin. Rautakirjaan kuuluu myös urheiluedonlyöntiyhtiö Megapanus Virossa.<sup>21</sup>

#### 3.1.4. SWelcom

SWelcomiin on keskitetty SanomaWSOY-konsernin sähköinen viestintä. Ryhmään kuuluvat SWelcom Oy, Oy Ruutunelonen Ab, Oy Suomen Medianelonen Ab, Helsinki Televisio Oy (HTV), 2ndhead Oy, Tuotantotalo Werne Oy sekä Måndag Oy.

Neljäs valtakunnallinen televisiokanava Nelonen välittää mainosrahoitteista ohjelmaa ja on Suomen kolmanneksi suurin mainosmedia mainosmyynnillä mitattuna. Helsinki Televisio on Suomen suurin kaapelitelevisioyhtiö ja tarjoaa kaapelitelevisioverkkoon liittyneille maksu-tv-tuotteita ja laajakaistaisia internet-palveluja.

---

<sup>21</sup> SanomaWSOY:n vuosikertomus, 2001



2ndhead Oy kehittää internet-, mobiili-, laajakaista- ja digi-tv-jakelukanaviin suunnattuja palveluja ja järjestelmiä. Tuotantotalo Werne Oy tarjoaa televisio-, video- ja ääniohjelmien tuottajille teknisiä palveluja. Måndag Oy taas tuottaa videokopiointipalveluja sekä cd- ja dvd-tuotantopalveluja. SWelcom on lisäksi mukana digi-tv-toiminnassa Nelosen, Suomen Urheilutelevisio Oy:n, Platco Oy:n sekä digitaalisen maksutelevisiotoiminnan kautta.<sup>22</sup>

## 3.2. Sanoma Magazines

Sanoma Magazines on nykyään konsernin suurin liiketoimintayksikkö. Sen liikevaihto oli 1008 miljoonaa euroa vuonna 2002. Yhtiö aloitti virallisesti toimintansa 1.10.2001. Sanoma Magazines on jaettu seuraaviin liiketoimintalohkoihin:<sup>23</sup>

- *Sanoma Uitgevers* toimii Hollannissa aikakauslehtikustantajana sekä sillä on uuteen mediaan ja elokuvaan liittyviä toimintoja.
- *Aldipress* on hollantilainen aikakauslehtien jakeluyhtiö.
- *Sanoma Magazines Belgium* (entinen *Mediaxis*) toimii Belgian ranskan- ja flaamin-kielisillä markkinoilla.
- *Sanoma Magazines International* toimii Kroatiassa, Tšekin tasavallassa, Unkarissa, Romaniassa sekä Slovakiassa.
- *Sanoma Magazines Finland* (entinen *Helsinki Media*) vastaa puolestaan Suomen ja Ruotsin markkinoista.

### 3.2.1. Sanoma Uitgevers

Sanoma Uitgeversillä on Hollannissa 50 prosentin markkinaosuus, mikä tekee yrityksestä johtavan aikakauslehtikustantajan. Yritys julkaisee 50 aikakauslehteä, 70 ristisana- ja erikoislehteä, ja kaikkien lehtien vuosilevikki on 175 miljoonaa kappaletta.

Sanoma Uitgeversillä on myös multimediatuomintaa, joka keskittyy Ilse Media Groepiin. Tämä yhtiö ylläpitää Hollannin suosituinta hakukonetta ja portaalia. Portaalista on myös lokalisoituneet versiot Belgiassa, Ranskassa, Saksassa, Italiassa, Espanjassa sekä Isossa-Britanniassa.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> SanomaWSOY:n vuosikertomus, 2001

<sup>23</sup> SanomaWSOY:n vuosikertomus, 2002

<sup>24</sup> <http://www.vnu.net/> (viitattu 8.11.2003)

Sanoma Uitgeversiin kuuluvat myös Benelux-maiden suurin itsenäinen elokuvien jakelija RCV Entertainment, suoramarkkinointia harjoittava Geomatic sekä kuluttajamessujen järjestäjä HPR Holding.<sup>25</sup>

### 3.2.2. Aldipress

Sanoma Magazines sai Hollannin kaupan mukana myös Hollannin johtavan kaupallisen aikakauslehtien myynti- ja jakeluorganisaation, Aldipressin. Jakeluyhtiön markkinaosuus on Hollannissa noin 70 prosenttia ja yritys toimittaa yli 700 aikakauslehteä 125 kustantajalta 9000 vähittäismyyntipisteeseen.

### 3.2.3. Sanoma Magazines Belgium

Sanoma Magazines Belgium kustantaa yli 20 aikakauslehteä Belgiassa 39 prosentin markkinaosuudellaan ollen Belgian suurin aikakauslehtikustantaja. Lehtien kokonaislevikki on yli 75 miljoonaa kappaletta, kun lasketaan sekä flaamin- että ranskankieliset lehdet yhteen.<sup>26</sup>

### 3.2.4. Sanoma Magazines International

Sanoma Magazines International toimii Kroatiassa, Tšekin tasavallassa, Unkarissa, Slovakiassa ja Romaniassa. Yhtiö toimi aiemmin myös Isossa-Britanniassa ollen saarivaltion suurin ristikkokustantaja 52 prosentin markkinaosuudella. Huhtikuussa 2002 Sanoma Magazinesin toiminta Isossa-Britanniassa loppui.<sup>27</sup>

Tšekin tasavallassa (Sanoma Magazines Praha Spol s.r.o.) ja Slovakiassa (Sanoma Magazines Slovakia s.r.o.) Sanoma Magazines kustantaa 16 kuluttajalehteä sekä 11 ammattilehteä ja vuosikirjaa. Sanoma Magazines on markkinajohtaja kummassakin maassa. Yrityksellä on myös kuluttajaportaaleja ja business-to-business-sivustoja.

Sanoma Magazines International toimii kuitenkin laajimmin Unkarissa (Sanoma Magazines Budapest Kiadó Rt.) 34 prosentin markkinaosuudella, missä yritys kustantaa 24 kuluttajille suunnattua aikakauslehteä ja neljää ammattilehteä/vuosikirjaa.

---

<sup>25</sup> [http://www.sanomawsoy.fi/aboutus/default.asp?folder\\_id=111](http://www.sanomawsoy.fi/aboutus/default.asp?folder_id=111) (viitattu 13.4.2002)

<sup>26</sup> [http://www.sanomawsoy.fi/aboutus/default.asp?folder\\_id=111](http://www.sanomawsoy.fi/aboutus/default.asp?folder_id=111) (viitattu 13.4.2002)

<sup>27</sup> SanomaWSOY:n osavuosisikatsaus, 30.6.2002

Sanoma Magazines Internationalilla on toimintaa vielä Romaniassa (Sanoma-Hearst Romania SRL) ja Kroatiassa (Sanoma Magazines Zagreb d.o.o.). Romaniassa toiminta on vasta aluillaan, mutta Kroatiassa yritys julkaisee kolmea aikakauslehteä ja ylläpitää maan johtavaa kuluttajaportaalia.<sup>28</sup>

### 3.2.5. Sanoma Magazines Finland

Sanoma Magazines Finland julkaisee yli 40 aikakauslehteä Suomessa ja kahta Ruotsissa. Suomessa yhtiö on markkinajohtaja. Yrityksen lehdet voidaan jaotella kuluttajasuuntatuneesti tai ilmoittajasuuntatuneesti. Erona on lähinnä se, että kuluttajat näkevät lehdet aihealueittain ja ilmoittajat kohderyhmittäin. Ilmoittajien mukainen jaottelu on kappaleessa 6.3.1. Sanoma Magazines Finlandin yhteistyöyritykset Kirjalito ja Egmont Kustannus kustantavat lisäksi muutamaa kymmentä, lähinnä lapsille ja nuorille suunnattua lehteä.<sup>29</sup> Sanoma Magazines Finlandin kuluttajasuuntautunut jaottelu on seuraava (tutkimukseen valitut on korostettu):

1. Naisten- ja perhelehdet (**Cosmopolitan**, ET-lehti, **Gloria**, Glorian Antiikki, Glorian Koti, Glorian ruoka&viini, Hyvä Terveys, **Kodin Kuvalehti**, Me Naiset, Meidän Perhe, Sport, Suuri Käsityölehti, Vauva)
2. Harrasteet (Auto Bild Suomi, GTi-Magazine, Matkaopas, Tiede, V8-Magazine sekä kuusi ristikkolehteä)
3. IT ja elektroniikka (Hifi, **Mikrobitti**, Pelit, Prosessori, Tietokone)
4. Lapset ja nuoret (**Aku Ankka**, Kuukauden Sarjisekstra, Nalle Puh, Prinsessa, Roope-setä, W.i.t.c.h.)
5. Kirjakerhot (Lasten Oma Kirjakerho, Merkurius-kirjakerho, Sisters' Club)
6. Yritysjulkaisut (Blue Wings, Lento, Rakennuslehti, Turvallisuus sekä 13 muuta asiakaslehteä)

<sup>28</sup> [http://www.sanomawsoy.fi/aboutus/default.asp?folder\\_id=111](http://www.sanomawsoy.fi/aboutus/default.asp?folder_id=111) (viitattu 13.4.2002)

<sup>29</sup> [http://www.aikakaus.fi/com/jasenet/jasen.asp?kustantaja\\_id=164&vuosi=2002&lang=fin](http://www.aikakaus.fi/com/jasenet/jasen.asp?kustantaja_id=164&vuosi=2002&lang=fin) (viitattu 30.7.2002)

## 4. Kirjallisuustutkimus

Tässä luvussa on tarkoitus katsoa millaisia yleisiä markkinoinnin malleja kirjallisuus tarjoaa. Mallit on kehitetty nimenomaan yrityksen suuntautumisen yleiseen kuvaamiseen, eikä niitä välttämättä voi soveltaa täysin aikakauslehtikustantajan toimintaan. Tämän takia työssä tullaan käyttämään teoriapohjana aikakauslehden konseptimallia, joka on osoittautunut vakiintuneeksi tavaksi aikakauslehtialalla. Konseptianalyysi on luvussa 6.

Tarkasteltavat teoriamallit on jaettu kolmeen kategoriaan: markkinaosuusteoriaan, kahteen kilpailuedun teoriaan sekä massa- ja asiakaskohtaisen markkinoinnin teoriaan. Kappaleessa on lisäksi käsitelty tuotteen yleinen elinkaarimalli sekä aikakauslehden strategisen profiloitumisen malli.

### 4.1. Markkinaosuusteoriat

Boston Consulting Groupin perustaja Bruce Henderson kehitti vuonna 1976 ilmestyneessä kirjassaan oman mallin kuvaamaan markkinaosuuden merkitystä yritysten kilpailustrategioissa. Hänen mukaansa markkinoille jää yleensä kolme johtavaa yritystä, joiden markkinaosuudet ovat suhteessa 4:2:1 toisiinsa. Tätä he kutsuivat nimellä *kolmen sääntö*. Nämä kolme yritystä hallitsevat 70–80 prosenttia markkinoista, ja loppuosuus jää erikoistujille.<sup>30</sup>

Jagdish Sethin ja Rajendra Sisodian mukaan edellä mainittua voidaan tarkentaa. Heidän mukaansa nämä kolme johtavaa yritystä on asiakkaan, kilpailun ja tehokkuuden kannalta paras ratkaisu. Tällöin asiakkaalle jää valinnanvaraa, mutta samalla kilpailu pitää hinnat kohtuullisena ja lisäksi pakottaa yritykset tehokkuuteen.

Nämä kolme yritystä hallinnoivat markkinoita sitä enemmän mitä massamuotoisempaa tavara markkinoilla on ja mitä enemmän se perustuu selkeään asiakastarpeeseen tai mikäli alalle tulon kynnyks on korkea. Erikoistuneemmat yritykset saavat sitä suuremman osuuden mitä yksilöllisemmät tarpeet asiakkailla on.

---

<sup>30</sup> Mäkelin-Vuoria, 2000 (s. 152)

Sethin ja Sisodian mukaan yrityksen strategia voi olla kahdenlainen ja se riippuu yrityksen asemasta. Mikäli yritys kuuluu kolmen suurimman joukkoon sillä voi olla täysi tuote- tai palvelutarjonta. Jos yritys ei kuulu tähän joukkoon, sen tulee erikoistua kapeasti tuote- ja/tai markkinapohjaisesti. Sethin ja Sisodian mukaan kumpikin strategia voi olla menestyksenkäs, ainoa virhe on valita jotain niiden väliltä.

#### 4.1.1. Kolmen sääntö

Jos yritys kuuluu kolmen suurimman joukkoon, sen strategia riippuu siitä onko yritys ensimmäinen, toinen vai kolmas.<sup>31</sup>

- Ykkösyritysten tulee olla nopeita kopioijia, luoda toimialastandardeja, panostaa brandiin ja markkinointiin, käyttää monia kanavia, korostaa volyyymiä marginaalin kustannuksella, kasvattaa markkinoita ja korostaa tuloksia.
- Kakkosyritysten tulee keskittää markkinointiaan, jotta ne eivät käyttäisi siihen liikaa rahaa, korostettava arvoa asiakkaalle ja pyrittävä tavoittamaan ykkösyrittäjien etumatkaa. Kakkonen voi lisäksi kopioida ykköstä älykkäällä tavalla, ja mikäli markkinaosuuksien erot ovat pienet ja markkinat nopeasti kasvavat, kakkoset voivat nousta ykköseksi. Kakkoset voivat lisäksi segmentoida ykkösiä enemmän.
- Kolmosyritysten mahdollisuus on innovaatio ja erilaistaminen, voimavarojen terävä kohdistaminen parhaisiin mahdollisuuksiin, riskinotto, kumppanuudet sekä hyökkääminen kakkosta vastaan.

#### 4.1.2. Esimerkkejä kolmen säännön toimivuudesta

Esimerkkeinä mainittakoon edellä mainittujen strategioiden hyödyntäjistä autovuokraamot. Hertz on markkinajohtaja, Avis tulee toisena ja muut kolmantena. Avisin mainoskin kertoo yrityksen asemasta: ”*We are number two but we try harder*”.

Toinen ykkönen on Coca-Cola ja kakkonen Pepsi Cola. Nämä kaksi kilpailevat markkinaosuudesta voimakkaasti keskenään eivätkä tuhlaa voimiaan kolmosia ja muita erikoistujia vastaan.

---

<sup>31</sup> Mäkelin-Vuoria, 2000 (s. 152)

Nopeasti kasvavilla, ja yleensä uusilla markkinoilla voi yksi yritys nousta nopeasti korkeaan asemaan. Nokia nousi ykköseksi varsin nopeasti ja on saavuttanut markkinaosuudellaan sekä suuruuden etuja että vaikeuttanut kilpailijoiden nousua.

Sanomalehtialalta esimerkiksi voidaan ottaa Helsingin Sanomat. Lehti on noussut valtakunnalliseksi yleissanomalehdeksi ja sen asema on niin ylivoimainen, ettei sillä ole enää valtakunnallista kilpailijaa. Kakkoset ja kolmoset ovat maakunnallisia yleissanomalehtiä.

Iltapäivälehtimarkkinoilla Ilta-Sanomilla oli pitkään vastaava asema. Iltalehdestä kehittyi kuitenkin varteenotettava kakkonen, ja samalla tuli todistettua ainakin osittain kolmen säännön toimivuus. Sekä Ilta-Sanomien että Iltalehden levikki kasvoi, mikä puolestaan paransi asiakkaiden kokemaa palvelua ja markkinoiden tehokkuutta. Taloussanomalehtien puolella kehitys ei ainakaan vielä ole mennyt samaan suuntaan. Taloussanomien ei ole pystynyt horjuttamaan Kauppalehden vuosikymmeniä kestänyttä asemaa.

Aikakauslehtien puolella kolmen sääntö näyttäisi myös toimivan. Alalla on selvästi kolme johtavaa yritystä monilla lehdillä sekä pienempiä erikoistujia. Aikakauslehtien kilpailun mittarina voidaan käyttää lehtien levikkiä.

Aikakauslehtipuolella ei alan kevyen kustannusrakenteen takia voida välttää kokonaan suoraa kilpailua samalla tavalla kuin monilla muilla toimialoilla. Menestynyt lehti synnyttää helposti kilpailevia julkaisuja. Suomesta löytyy esimerkkejä erityisesti kodin sisustamisen ja harrasteiden kuin myös sensaatiohakuisten lehtien joukosta. Myös tietoteknisten lehtien puolella ilmiö on havaittavissa.

## 4.2. Kilpailuedun teoriat

### 4.2.1. Porterin malli

Michael E. Porter kehitti 1980-luvun alussa oman menestysreseptinsä. Hänen mukaansa ensimmäinen tärkeä tuloksellisuuden vaikuttava tekijä on teollisuudenalan kiinnostavuus. Toinen on yrityksen suhteellinen sijainti tällä alalla. Yritys, joka on asemoinut itsensä oikein, voi menestyä hyvin vaikka teollisuudenala sinänsä olisi epäsuotuisa. Porter käyttää asemoinnista nimitystä *Sustainable competitive advantage*. Hänen mukaansa yritys perus-

taa kilpailukykyensä periaatteessa kahteen strategiaan: alhaiseen hintaan tai erilaistamiseen. Kun nämä yhdistetään toimien laajuuteen, saadaan kolme kilpailustrategiaa: kustannusjohtajuus (*Cost Leadership*), erilaistaminen (*Differentiation*) ja keskittyminen (*Focus*). Näistä keskittyminen on edelleen jaettu kustannuskeskittymiseen (*Cost Focus*) ja erilaistamiskeskittymiseen (*Differentiation Focus*).<sup>32</sup> Taulukkoon 2 on kerätty strategiat Porterin ajattelemalla tavalla.

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3a. Cost Focus	3b. Differentiation Focus

Taulukko 2 - Porterin asemointistrategiat

### Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus on ehkä selkein kolmesta strategiasta. Siinä yritys asemoi itsensä alhaisinta hintaa tarjoavaksi kilpailijaksi markkinoilla. Yrityksellä voi olla monia toimialoja ja segmenttejä, ja tämä on usein selkeä tekijä kustannusjohtajuudessa. Kustannusjohtajuus voi ilmetä suuruuden etuina, tärkeän teknologian hallussapitona tai pääsyinä raaka-aineesiin. Esimerkiksi televisioputkien valmistuksessa on tärkeää tehokkaat tuotantolaitokset, alhaiset suunnittelukustannukset, automatisoitu valmistuslinja sekä globaalit markkinat, joilla katetaan tuotekehityskustannukset. Vartiointiliiketoiminnassa on tärkeää hyvä alhaisen työvoiman saanti ja tehokas koulutusjärjestelmä vaihtuvuuden takia. Kustannusjohtajan täytyy tehdä kaikkensa alhaisen hinnan eteen. Tyypillisesti tuote onkin standardituote ilman lisukkeita.

Jos yritys saavuttaa kustannusjohtajuuden, se saa markkinoilta keskivertoa paremman katteen. Kustannusjohtaja ei voi kuitenkaan unohtaa erilaistamista. Jos yrityksen tuotteesta ei löydy mitään kilpailijoita parempaa, sen täytyy myydä sitä selvästi alhaisemmalla hinnalla.

<sup>32</sup> Porter, 1985 (s. 11)

Tämä taas voi syödä jo saavutetun kilpailuedun. Esimerkiksi Texas Instruments joutui tällaiseen tilanteeseen rannekellojensa kanssa ja luopui lopulta kelloliiketoiminnastaan.

Kustannusjohtajuudessa on tärkeää, että yritys saavuttaa nimenomaan ensimmäisen sijan alhaisinta hintaa etsiessään. Ei siis riitä, että on yksi monien joukossa. Monien yrittäessä yhtä aikaa kustannusjohtajaksi, tilanne johtaa yleensä epäsuotuisaan kilpailuun markkinaosuuksista. Ellei yksi yritys pysty suostuttelemaan muita luopumaan strategioistaan, voi kilpailu johtaa todella huonoon tilanteeseen. Yhdysvaltojen petrokemiateollisuus koki tällaisen kohtalon.

Usein markkinajohtaja saakin suhteettoman suuren osuuden markkina-arvosta. Sijoittajat uskovat suuren osuuden saaneeseen yritykseen niin paljon, että järjestystä on vaikea myöhemmin muuttaa.

Monilla yrityksillä on sisäisiä sääntöjä, että ne ovat mukana vain sellaisilla toimialoilla, joissa ne ovat kahden tai kolmen suurimman joukossa. Osa tällaisista yrityksistä on luopunut periaatteestaan kohdattuaan liian monta epäonnistumista. Monet lupaavat alat ovat olleet aluksi liian pieniä eivätkä ole saaneet riittävästi huomiota. Monesta pienestä alasta voi kuitenkin syntyä uudenlaista kyvykkyyttä.<sup>33</sup>

Lehtimaailmassa kustannusjohtajaksi voitaisiin kutsua Helsingin Sanomia ja sen työpaikkaliitettä. Maksimaalisen näkyvyyden haluavan yrityksen kannattaa laittaa työpaikkailmoituksensa Helsingin Sanomiin jonkin muun sanomalehden sijaan. Helsingin Sanomat tarjoaa ilmoitukselle paikkaa myös lehden verkkopalvelusta, mikä tekee sanomalehdestä kiistattoman kustannusjohtajan. Muiden sanomalehtien on erittäin vaikeata nostaa asemaansa työpaikkailmoittelumarkkinoilla.

Porterin teorian mukaan rajatulla markkina-alueella voi menestyä vain kaksi suurinta yritystä. Ne saavat toisistaan tukea ja kasvavat entisestään. Loput kolmanneksi suurimmasta alaspäin tulevat kannattamaan huonosti.

---

<sup>33</sup> Mäkelin-Vuoria, 2000 (s. 157)



Iltta-Sanomat sai toimia iltapäivälehtimarkkinoilla pitkään yksin ennen kuin kilpailevan mediakonsernin Iltalehti tuli mukaan. Harvempi uskoi uuden tulokkaan pärjäävän markkinoilla, mutta tilanteessa kävikin niin, että molemmat lehdet kasvattivat levikkiään.

Myös Kauppalehti toimi monta vuosikymmentä yksin talouslehtien markkinoilla. Vuonna 1997 SanomaWSOY lanseerasi sille kilpailijan Taloussanomat. Tässä ajateltiin iltapäivälehtien ilmiön tapahtuvan uudemman kerran ja nostavan molempien – ja erityisesti Taloussanomien – levikkiä. Toistaiseksi menestys on antanut odottaa itseään Taloussanomien toimiessa edelleen tappiolla.

### Erilaistaminen

Erilaistamisessa yritys etsii asioita, jotka kiinnostavat asiakkaita. Se valitsee yhden tai muutaman attribuutin, joiden mukaan asemoi itsensä. Nämä asiat ovat ominaisia jokaiselle alalle ja voivat perustua esimerkiksi itse tuotteeseen tai markkinointilähestymistapaan. Maansiirtokonevalmistaja Caterpillar erilaistaa traktorinsa kestävyuden, palvelun, varaosien saatavuuden sekä kattavan jälleenmyyntiverkostonsa avulla. Kosmetiikkateollisuudessa erilaistaminen perustuu yleensä imagoon ja kilpaileviin tuotteisiin.<sup>34</sup> Käsityölehdet on taas suunnattu käsitöistä kiinnostuneille ihmisille. On katsottu, että tarpeeksi moni kuluttaja on kiinnostunut käsitöistä, jonka jälkeen heille on tehty lehtiä. Sanoma Magazines Finlandilla on esimerkiksi Suuri Käsityölehti.

Erilaistamisen avulla yritys pystyy nostamaan hintaansa korkeammalle ja saamaan sitä kautta paremman katteen. Yritys saa keskivertoa paremman katteen, jos se pystyy korottamaan hintaa enemmän kuin erilaistamiseen uppoavat kustannukset vievät. Erilaistaja ei voi kuitenkaan asettaa hintaa miten vain. Asiakkaiden tulee kokea saavansa korkeammalle hinnalle vastinetta. Yleisesti ottaen hinnan täytyy olla lähellä kilpailevia tuotteita.

Suuri Käsityölehden irtonumeron hinta on asetettu vajaaseen kahdeksaan euroon, mikä on aikakauslehtien korkeimpia sivumääriin suhteutettuna. Korkeaa hintaa perustellaan lehden välissä tulevilla kaava-arkkikokoelmalla, minkä tuottaminen on kalliimpaa kuin tavallisten artikkeleiden. Kaava-arkit ostetaan yleensä ulkomailta.

---

<sup>34</sup> Porter, 1985 (s. 19)

Erilaistamisen ydinajatus on valita attribuutit, jotka ovat erilaisia kilpailijoihin verrattuna. Yrityksen täytyy siis todella olla erilainen kilpailijoihinsa nähden. Kun kustannusjohtajia voi olla samoilla markkinoilla vain yksi, voi erilaistajia olla useampia. Jokainen niistä käyttää omia attribuuttejaan tai niiden yhdistelmiä.

### Keskittyminen

Porterin kolmas kilpailustrategia on keskittyminen. Tämä poikkeaa selvästi kahdesta aiemmasta, koska se nojaa kapeaan markkinasegmenttiin. Keskittyjä valitsee segmentin tai ryhmän segmenttejä, joihin se räätälöi tuotteensa. Keskittyjä pyrkii saavuttamaan kilpailuedun valitsemisissaan segmenteissä, vaikkei sillä olisikaan kilpailuetua.<sup>35</sup>

Keskittyminen on jaettu kahteen osaan. Kustannuskeskittymisessä yritys etsii kustannusetua, kun taas erilaistamiskeskittymisessä yritys etsii erilaistamista kohdesegmentissään. Kummatkin perustuvat valitussa segmentissä oleviin eroihin muihin segmentteihin verrattaessa. Valitussa segmentissä tai segmenteissä täytyy olla riittävästi ostokykyisiä asiakkaita tai sitten tuotanto- ja kuljetusjärjestelmien täytyy olla erilaisia kuin segmentissä yleensä. Kustannuskeskittyminen hyödyntää kulutuskäyttäytymisen eroja ja erilaistaminen taas keskittyy kuluttajien erikoistarpeiden tyydyttämiseen.

Nämä erot kertovat siitä, että segmenttiin kuuluvat kuluttajat eivät saa haluamaansa palvelua. Keskittyjä saavuttaa kilpailuedun keskittymällä tiukasti valittuun segmenttiin. Esimerkki keskittyjästä on yhdysvaltalainen Hammermill Paper, joka on keskittynyt tuottamaan erikoispaperia, jollaista suuret paperintuottajat eivät pysty valmistamaan tarpeeksi alhaisilla kustannuksilla.

Pientä segmenttiä nykyisin palvelevat yritykset voivat myös olla alisuoriutujia, jotka eivät palvele segmentin kuluttajia oikein. Tällöin avautuu mahdollisuus erilaistamiskeskittyjälle. Toisaalta yritykset voivat olla myös ylisuoriutujia käyttäen liikaa kustannuksia palveluun. Tällöin taas avautuu kustannuskeskittyjälle paikka.

Keskittyjän kohdesegmentin täytyy kuitenkin olla tarpeeksi erilainen muihin verrattuna. Esimerkiksi virvoitusjuomavalmistaja Royal Crown on keskittynyt kolajuomiin, kun taas

---

<sup>35</sup> Porter, 1985 (s. 24)

Coca-Cola ja Pepsi sekä kola- että muihin juomiin. Royal Crownin segmenttiä voivat hyvin palvella Coca-Cola ja Pepsi samaan aikaan kuin ne palvelevat omia segmenttejään. Näillä yrityksillä on siten kilpailuetu Royal Crowniin verrattuna.

Esimerkkinä keskittyjästä on myös Hifi-lehti. Se on onnistunut profiloimaan itsensä korkeaa äänenlaatua haluavien harrastajien tietolähteeksi. Profilointi on nostanut lehden levikin lähelle 20 000, joskin jonkin verran uusia lukijoita on tullut lehden lisättyä autohifi-aineistoa.

### Valinta

Yritys, joka haikailee kaikkien strategioiden perään, ei Porterin mukaan tule menestymään. Sillä ei ole mitään kilpailullista etua markkinoilla, koska kustannusjohtaja, erilaistaja ja keskittyjä ovat kaikki omilla alueillaan parempia kuin kyseinen yritys itse. Yritys voi silti tehdä voittoa, jos ala on suotuisa tai muutkin kilpailijat ovat alisuoriutujia.<sup>36</sup>

Menestymättömien yritysten takaa löytyy usein haluttomuus tehdä valintoja. Yritys pyrkii saavuttamaan kaikki, muttei saavuta mitään, koska kolmen kilpailustrategian toimenpiteet ovat ristiriidassa keskenään. Myös menestyvät yritykset voivat pudota tähän loukkuun pyrkinessään lisäämään palveluitaan ja oheistuotteitaan. Klassinen esimerkki on Laker Airways, joka aloitti halpayhtiönä, mutta alkoi sitten lisätä uusia palveluita ja reittejä mennen lopulta konkurssiin.

Palvelujen ja lisukkeiden lisääminen on toki houkuttelevaa varsinkin, jos yritys on aikaisemmin hallinnut markkinoita. Keskittyjän strategian ydin on myynnin tietoinen rajoittaminen, ja jos tätä lähdetään voittojen toivossa kasvattamaan, on alkuperäinen idea hukkunut.

Porterin malli ei ole täysin säästynyt akateemisen maailman kritiikiltä. Kritiikin mukaan malli kuvaa enemmän strategian ulottuvuuksia kuin että kyseessä olisi kolme erillistä vaihtoehtoa. Kritiikin mukaan on olemassa muitakin ulottuvuuksia, ja lisäksi malli on liian yksinkertainen monimutkaisen maailman kuvaamiseen.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Porter, 1985 (s. 28)

<sup>37</sup> Mäkelin-Vuoria, 2000 (s. 162)

#### 4.2.2. Treacy–Wiersema -malli

Michael Treacy ja Fred Wiersema kirjoittivat kymmenen vuotta Porteria myöhemmin omat teesinsä pohjaten ne Porterin malliin. Treacy ja Wiersema ottivat käytännönläheisemmän näkökulman ja yksinkertaistivat Porterin mallia. He tekivät siitä enemmän konsultointi-pohjaisen, jotta myös taloustieteen teorioista tietämättömät voisivat seurata mallia. Porterin malli oli enemmän teoriapainotteinen ja akateemista lähestymistapaa noudattava. Treacy ja Wiersema myös nimesivät strategiat käytännönläheisemmin.

Treacyn ja Wierseman mukaan yrityksen kilpailuetu voi perustua kolmeen vaihtoehtoiseen lähestymistapaan: operatiiviseen ylivoimaisuuteen (*Operational Excellence*), tuotejohtajuuteen (*Product Leadership*) tai asiakasläheisyyteen (*Customer Intimacy*).<sup>38</sup> Tarkastellaan lähemmin kutakin vaihtoehtoa.

##### Operatiivinen ylivoimaisuus

Yritykset, jotka tavoittelevat operatiivista ylivoimaisuutta yrittävät saada aikaan laadun, hinnan ja ostamisen helppouden yhdistelmän, jollaista muut samoilla markkinoilla olevat yritykset eivät tavoita. Operatiiviset yritykset eivät ole tuote- tai palveluinnovoijia eivätkä ne yritä kehittää asiakasläheisiä suhteita. Nämä yritykset ovat hioneet oman koneistonsa erittäin sujuvaksi ja tarjoavat sitä kautta alhaista hintaa ja nopeasti toimivaa palvelua.

Palveluissa operatiivinen ylivoimaisuus usein edellyttää asiakkaan ja palvelun tarjoajien roolien uudelleen määrittelyä. Parhaassa tapauksessa itsepalvelutilanteessa asiakkaan kokemaa palvelua paranee, kun se itse asiassa vähenee.<sup>39</sup>

Esimerkkinä kustannusjohtajasta on Dell Computer. Yritys on näyttänyt, ettei tietokoneen ostajan tarvitse uhrata laatua tai teknologiaa ostaessaan kotitietokoneen edullisesti. Compaqin keskittyessä 1980-luvun puolivälissä edullisuuteen ja IBM:n keskustietokoneisiin, Michael Dell huomasi markkinaraon ja keskitti huomionsa jakeluun. Dell aloitti tietokoneiden myynnin suoraan asiakkaille puhelimen välityksellä ja onnistui alentamaan kustannuksia selvästi.

---

<sup>38</sup> Treacy–Wiersema, 1995 (s. 31)

<sup>39</sup> Mäkelin-Vuoria, 2000 (s. 167)

Toinen esimerkki on McDonald's, joka pystyy myymään hampurilaisensa edullisesti, koska yritys on sopeuttanut asiakkaan omaan liiketoimintamalliinsa. Asiakkaat jonottavat vuoroaan, ottavat tarjottimen ja menevät itse noutamaan ketsupin ja muut tarvikkeet. Ruokailun loputtua he kuljettavat kuuliaisesti tarjottimen ja roskat niille varattuihin paikkoihin. Kaiken tämän he tekevät saadakseen edullisen hinnan. Ruokaravintolassa tällainen ei välttämättä toimisi.

Kustannusjohtajuuteen liittyikin neljä omintakeista piirrettä:<sup>40</sup>

1. Yrityksen prosessit tuotannosta asiakkaalle on optimoitu kustannusten ja toimintojen minimoimiseksi.
2. Operaatiot on standardoitu, yksinkertaistettu, tiukasti kontrolloitu ja ylhäältä johdettu. Asiakasrajapinnassa olevilla työntekijöillä ei ole päätäntävaltaa.
3. Johto keskittyy toimintojen integroimiseen, nopeuteen ja norminmukaisuuteen.
4. Yrityskulttuuri pyrkii eroon tuhlailusta ja palkitsee tehokkuudesta.

### Tuotejohtajuus

Tuotejohtajuuteen pyrkivä yritys työntää tuotteitaan jatkuvasti eteenpäin. Yritys keskittyy tarjoamaan asiakkaalle tuotteita tai palveluita, jotka ylittävät vallitsevat odotukset. Perusideana on tarjota asiakkaalle paras markkinoilla oleva tuote.

Tuotejohtaja pyrkii siis koko ajan tarjoamaan johtavia tuotteita tai nykyisten tuotteiden uusia toimintatapoja. Tähän päästäkseen yrityksen on haastettava itsensä kolmella tavalla:<sup>41</sup> 1) Oltava innovatiivinen, 2) saatava tuote nopeasti markkinoille, ja tärkeimpänä 3) jatkuvasti kehitettävä tuotteitaan nykyisestä tasosta. Yrityksen on mieluusti teknisesti vanhennettava omat tuotteensa ennen kuin kilpailijat tekevän niin.

Esimerkkinä voitaisiin mainita Microsoft Office -toimistotuotepaketti. Microsoft keksi pakata 1990-luvulla tärkeimmät toimistosovellukset yhteen pakettiin ja tuoda sen markkinoille. Sen jälkeen Officesta onkin tullut Microsoftille merkittävä tulolähde. Microsoft myös parantaa tuotettaan muutaman vuoden välein, tuoden siihen yhä enemmän toimintoja. Joskus asiakkaita kuuntelematta.

---

<sup>40</sup> Treacy–Wiersema, 1995 (s. 57)

<sup>41</sup> Treacy–Wiersema, 1995 (s. 35)

Muita tuotejohtajia ovat muun muassa Intel, Sony ja Disney.

Tuotejohtavat yritykset ovat hyvin erilaisia operatiivista ylivoimaisuutta hakeviin yrityksiin verrattaessa. Tuotejohtajuuteen liittyvät seuraavat piirteet:

1. Keskittyminen innovoinnin, tuotteen kehittämisen ja markkinoiden valtaamisen hyödyntämiseen ydinprosesseissa.
2. Yrityksen liiketoimintarakenne on löyhästi sidottu (*ad hoc*), muuntuvainen ja jatkuvasti muuttuva vastatakseen uusiin mahdollisuuksiin.
3. Johtamisjärjestelmä on saavutusvetoinen ja palkitsee uuden tuotteen menestyksestä eikä rankaise kokeiluista.
4. Yrityskulttuuri, joka kannustaa yksilön mielikuvitusta, saavutuksia ja erilaista ajattelua.

### Asiakasläheisyys

Asiakasläheinen yritys rakentaa vahvoja siteitä asiakkaidensa kanssa. Yritys ei siten tuo saataville sitä mitä markkinat haluavat vaan mitä jokin asiakas haluaa. Yrityksen liiketoiminta rakentuu sen varaan, että yritys tuntee asiakkaansa ja myy heille niitä tuotteita ja palveluita, joita he tarvitsevat. Yritys räätälöi tuotteitaan pitäen hinnan silti kohdallaan. Asiakkaita ei tarvitse kalastella mainoskampanjoilla tai promootioilla. Yritys antaa heille enemmän kuin he odottavat, ja pysyy täten edellä kilpailijoitaan.<sup>42</sup>

Asiakasläheisyyden perustan loi IBM jo 1960– ja 70-luvuilla. Yrityksen asiakkaat eivät odottaneet IBM:ltä edistyksellisimpiä tuotteita, ne tulivatkin yleensä puolentoista vuoden viiveellä kilpailijoihin verrattuna. IBM tiesi, että innovointi ei ollut yrityksen liiketoiminnan kulmakivi, eikä liioin hinta. IBM toi asiakkailleen turvallisuutta ja tietoa, ja pystyikin paneutumaan asiakkaan ongelmaan oikealla tavalla. Yrityksen arvo oli tuoda kokonaisratkaisu asiakasläheisesti.

---

<sup>42</sup> Treacy–Wiersema, 1995 (s. 41)

Asiakasläheiset yritykset ajattelevat asiakkaan arvoa pitkällä tähtäimellä, eikä vain tuottojen ja kuluksen erotusta lyhyellä ajanjaksolla. Todella asiakasläheiset yritykset räätälöivät tuotteidensa ja palveluidensa kokonaisuuden jopa niin, että se joskus vaatii tuotteita tai palveluja kolmansilta yrityksiltä.

Monet yritykset, varsinkin amerikkalaiset, ovat yrittäneet ratkoa asiakasläheisyydellä sellaisiakin ongelmia, jotka olisivat kaivanneet toisenlaista lähestymistapaa. Asiakasläheisyys on jostain syystä korostuneessa asemassa markkinointioppien joukossa. Lähes kaikki teorit korostavat jossain määrin asiakasläheisyyttä, vaikka useat todelliset menestystarinat ovat perustuneet operatiiviseen ylivoimaisuuteen (Ikea, McDonald's, Wal-Mart).<sup>43</sup>

Cable & Wireless on yhdysvaltalainen kaukopuheluoperaattori, joka on erikoistunut vain yritysasiakkaisiin. Yritys tiesi aikoinaan, ettei se pystyisi kilpailemaan hinnalla suurien pelurien, kuten AT&T:n, MCI:n ja Sprintin kanssa. Yritys erilaisti itsensä parhaaksi asiakaspalvelun tarjoajaksi alalla. Sen asiakaspalveluhenkilökunta tietää tarkalleen mitä asiakkaat haluavat. Yritys pystyy helposti saamaan asiakkaalleen ilmaisnumeron, puhelujen ohjauksen ja torjumisen. Näillä eväillä Cable & Wireless on noussut pienestä kaukopuheluoperaattorista hienostuneiden telepalvelujen tarjoajaksi, asiakkaan kumppaniksi.

Cable & Wireless hienosäätää palvelunsa asiakkaan erikoisiin tarpeisiin, oli kyse sitten vaikka laskun tulostamisesta paperin molemmille puolille. Yrityksen päätäntävaltaa on myös hajautettu markkinoita lähellä oleville työntekijöille. Paikalliset johtajat vastaavat hinnoittelusta, kun heille annetaan tietty summa allokoitavaksi. Tällaisessa on tosin vaarana toiminnallisuuden hajoaminen osiin, mutta Cable & Wirelesin johto on sitä mieltä, että toisinaiset virheet ovat kuitenkin kokonaisuudessa pienemmässä osassa kuin hyödyt.

Asiakasläheisen yrityksen ominaispiirteet voidaan tiivistää seuraavanlaisiksi:

1. Ratkaisun ydinprosessien kehittämiseen keskittyminen (mitä asiakas todella haluaa) ja suhdemarkkinointi.
2. Liiketoimintarakenne, joka jakaa päätösvaltaa asiakkaita lähellä oleville työntekijöille.

---

<sup>43</sup> Mäkelin-Vuoria, 2000 (s. 169)

3. Johtamisjärjestelmät on suunnattu valikoitujen asiakassuhteiden hoitamiseen.
4. Yrityskulttuuri, joka haluaa erikoistuneita ratkaisuja yleisten sijaan sekä kannustaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

## Valinta

Yrityksen pitää siis valita yksi edellä esitetystä toimintamalleista. Tämä johtaa siihen, että samainen yritys tiedostaa sen, että kaksi muuta toimintamallia ovat toissijaisessa asemassa. Tuotejohtajuutta hakeva voi pyrkiä joustavaan ja nopeasti muuttuvaan liiketoimintarakenteeseen edistääkseen tuoteinnovaatioita ja salliakseen resurssien vapaan virtauksen. Operatiiviset yritykset tekevät parhaansa saadakseen toimintansa ytimen keskitettyyn paikkaan. Asiakasläheinen yritys taas siirtää päätäntävaltaa asiakasrajapinnassa oleville ihmisille.<sup>44</sup>

Monet yritykset haluaisivat olla hyviä kaikissa kolmessa asiassa. Treacyn ja Wierseman mukaan tällaiset yritykset ovat suorituskyvyltään vain keskinkertaisia.

Malli on saanut myös kritiikkiä. Kolmijako on akateemisessa tutkimuksessa kumottu liian yksinkertaisena. Lisäksi kun yrityksiltä on kysytty, millaisia strategioita he käyttävät, ei Treacyn ja Wierseman esittämää kolmea strategiaa ole löytynyt. Sama ongelma on tosin ollut myös Porterin mallissa. Treacy ja Wiersema ovat kiertäneet tämän huomauttamalla, että arvostrategiat ovat normatiivisia, ne löytyvät vain parhailta yrityksiltä.<sup>45</sup>

### 4.3. Massa- ja asiakaskohtaisen markkinoinnin teoriat

Philip Kotlerin mukaan yrityksen tärkeimpiin päätöksiin kuuluu se, miten yhtenäisesti se kohtelee markkinoita. Jos yritys päättää kohdella markkinoita yhtenäisenä joukkona, se valitsee massamarkkinoinnin, jos yritys taas kohtelee markkinoita heterogeenisenä joukkona, se sopeuttaa toimintansa jokaiselle asiakkaalle erikseen.<sup>46</sup>

#### 4.3.1. Massamarkkinointi

Teollinen vallankumous toi mukanaan mahdollisuuden tuotteiden massatuotantoon, -jakeeluun ja -mainontaan. Näitä tuotteita myytiin alun perin suuria määriä nimettöminä tuotteina, mutta vähitellen osa niistä paketoitiin ja varustettiin tavaramerkillä. Valmistajat tur-

<sup>44</sup> Treacy–Wiersema, 1995 (s. 42)

<sup>45</sup> Mäkelin–Vuoria, 2000 (s. 171)

<sup>46</sup> Kotler, 1999



vautuivat massamainontaan houkutellessaan kuluttajat kysymään juuri heidän merkkejään, mikä puolestaan joudutti merkkien ottamista vähittäiskauppoihin.

Massamarkkinoinnin on ennustettu olevan jo ohi. Massamarkkinat ovat joidenkin ennusteiden mukaan hajoamassa pienempiin segmentteihin, joilla jokaisella on omat mieltymyksensä ja vaatimuksensa. Massamarkkinoinnin kustannukset ovat nousseet liian suuriksi saavutettaviin hyötyihin nähden.

Vaikka näin olisikin lännessä, on kuitenkin Venäjällä houkuttelevat massamarkkinat. Lisäksi massamarkkinoinnin erikoismuodot, kuten verkostomarkkinointi, ovat yhä suosittuja varsinkin kehittyvissä maissa.

#### 4.3.2. Kohdemarkkinointi

Kohdemarkkinoinnissa on kyse siitä, että markkinat koostuvat asiakasryhmistä, joilla on erilaisia tarpeita ja toiveita. Esimerkiksi terveystieteen lukijoista osa on kiinnostunut terveydestä elämää ohjaavana voimana (Hyvä Terveys), osa terveydestä muiden elämän osa-alueiden joukossa (Me Naiset) ja osa taas puhtaasti kuntoilun kannalta (Sport).

Kohdemarkkinointi voidaan pilkkoa edelleen pienemmiksi osa-alueiksi. Markkinoiden pilkkomisessa voidaan Kotlerin mukaan erottaa kolme eri tasoa: segmentti, markkinarako ja markkina-alkio.

*Segmentit* ovat näistä tasoista karkeimpia ja ne ovatkin perinteisin menetelmä. Markkinat voidaan jakaa lukuisiin laajoihin segmentteihin. Hyödyn mukaisessa segmentoinnissa ryhmittelyperusteena käytetään ihmisiä, jotka etsivät samantapaisia hyötyjä: alhaista hintaa, korkeaa laatua, erinomaista palvelua. Demografisessa segmentoinnissa ryhmät valitaan väestötilastollisin perustein: vauraat eläkeläiset, vähätuloiset vähemmistöryhmät.

Kaikki markkinat voidaan segmentoida monin erin tavoin. Markkinoija toivoo, että hän tunnistaisi jonkin tärkeän tyydyttämättä jääneen tarpeen, joka saattaisi tarjota kannattavan markkinamahdollisuuden. Eräs tällainen voisi olla huhtikuussa 2002 lanseerattu Sport-lehti, joka ainakin näin alkuun näyttäisi olevan onnistunut löytö.

Markkinoija voi keskittyä joko yhteen segmenttiin tai sitten laatia erilaisen tarjonnan monelle eri segmentille. Yhteen segmenttiin keskittyjällä on kolme etua puolellaan:

1. Yritys pystyy helpommin tunnistamaan segmentin yksittäiset ostajat ja suunnittelemaan hyvin tarkasti kohdistettuja tuote- ja palveluratkaisuja heihin.
2. Yrityksellä on hyvin rajatussa segmentissä vähemmän kilpailijoita.
3. Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet saavuttaa suuri markkinaosuus ja kate.

Yhteen segmenttiin keskittymisessä on vaarana se, että segmentin koko saattaa pienentyä asiakkaiden tarpeiden muuttuessa tai kilpailijoiden tullessa mukaan. Näiden riskien takia monet yritykset, Sanoma Magazines mukaan lukien, markkinoivat mieluiten monelle segmentille. Lehtialalla on kuitenkin niche-kustantajia, jotka keskittyvät vain yhteen segmenttiin. Monelle segmentille markkinoinnissa on lisäksi se etu, että yritys pääsee nauttimaan mittakaavaeduista ja tuotevarioinnin eduista ja saa siten kustannushyötyä jokaisella segmentillä.

*Markkinaraot* ovat pienehköjä asiakasjoukkoja, joilla on kapeasti määriteltävät tarpeet. Naistenlehtien lukijat voidaan pilkkoa yleisnaistenlehtiä lukeviin (Me Naiset), enemmän luksusta etsiviin lukijoihin (Gloria), sisustamisesta lukeviin (Kodin Kuvalehti, Glorian Koti), terveyttä hakeviin lukijoihin (Hyvä Terveys) sekä turvasta ja viihtyvyydestä lukeviin (ET-lehti).

Markkinarakoon keskittymisestä on monia etuja: yritys oppii tuntemaan asiakkaansa lähemminkin, kilpailijoita ei ole tai on hyvin vähän ja katteet voivat nousta suuremmiksi asiakkaiden maksuvalmiuden noustessa. Riskit ovat samat kuin segmentteihin keskittyvillä yrityksellä. Markkinaraot ovat yllättävän tavallisia useilla toimialoilla. Ne voivat muuttua kannattaviksi markkinoinnin tehostuessa.<sup>47</sup>

*Markkina-alkiot* ovat viimeisin kohdemarkkinoinnin alaryhmä. Ne ovat markkinarakojakin pienempiä asiakasryhmiä. Monet yritykset pitävät yllä asiakastietokantoja, jotka sisältävät paljon tietoa asiakkaiden demografisista piirteistä, ostoista, mieltymyksistä ja muista samantapaisista asioista. Esimerkiksi Sanoma Magazines Finlandilla on kattava tietokanta

---

<sup>47</sup> Kotler, 1999

lukijoista, ja tietokannasta pystytään tekemään hakuja, joilla saadaan näitä kapeita asiakasprofiileja esiin.

### 4.3.3. Asiakaskohtainen markkinointi

Tietokoneiden, tietokantamarkkinoinnin ja joustavien tehtaiden myötä entistä räätälöidympien tuotteiden ja yksilöllisemmän viestinnän kustannukset ovat laskeneet merkittävästi. Kustannukset eivät yllä ihan vakiotuotteen tasolle, mutta melko lähellä sitä kuitenkin ollaan. Räätälöity markkinointi on yleistymässä. Esimerkiksi SanomaWSOY on kokeillut digitaalista painamista, joka jonain päivänä voi tuoda yksilöidyn sanomalehden yksilöidyn uutisin jokaiselle halukkaalle.

Mukautettu markkinointi eroaa massaräätälöidystä markkinoinnista joiltakin osin. Mukautetussa markkinoinnissa tuote valmistetaan aivan alusta asti ostajan tilauksen mukaan, kun taas massaräätälöinnissä yrityksellä on valmiita perusmoduuleja, joita voidaan yhdistellä eri tavoin kullekin asiakkaalle. Täten yksilöity sanomalehti luetaan pikemminkin massaräätälöidyksi kuin mukautetuksi tuotteeksi.

## 4.4. Kuvattujen mallien vertailua

Kuten edellä olevista kuvauksista voi päätellä, voi kaikkien kilpailuedun mallien väliin vetää monin paikoin yhtäläisyysmerkkejä. Eroavaisuudet syntyvätkin siitä mitä kussakin mallissa painotetaan. Helpoin samankaltaisuus on alhaiseen hintaan perustuva luokittelu. Porter käyttää asiasta nimeä kustannusjohtajuus, Treacy ja Wiersema operatiivinen yliveritaisuus ja Kotler massamarkkinointi. Kaikissa pyritään myymään tuotetta tai palvelua suurille massoille alhaisella hinnalla ja hyvin öljytyllä koneistolla.

Tuotteen erilaisuuteen perustuvassa luokittelussa tulee enemmän hajontaa, mutta samankaltaisuuskiakin on. Porterin termi on erilaistaminen, Treacyn ja Wierseman tuotejohtajuus ja Kotlerin kohdemarkkinointi. Porter ja Treacy–Wiersema ovat lähempänä toisiaan, ja heidän malleissaan kilpailuetu perustuu tuotteen ominaisuuksien kehittämiseen. Kotler taas katsoo asiaa markkinoinnin näkökulmasta.

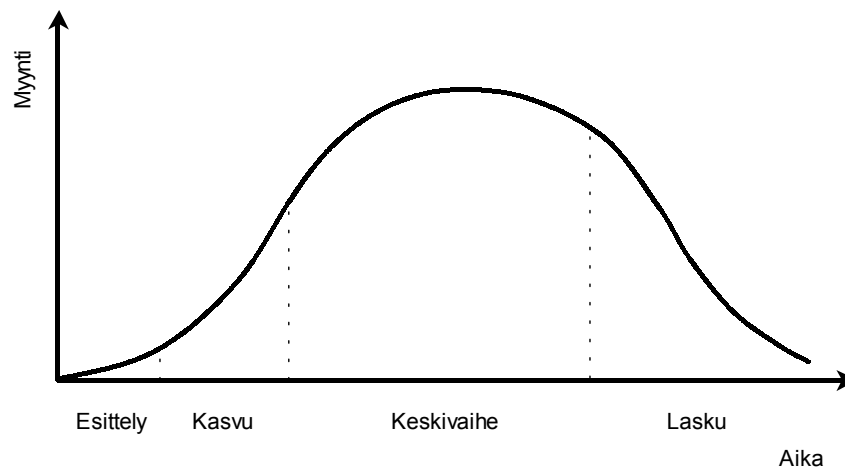
Kolmas ryhmä on vaikeimmin yhtenäistettävissä ja siinä tulevat todelliset erot esiin. Kaikissa pyritään sopeuttamaan tuotetta tai palvelua asiakkaan tarpeisiin. Porter katsoo asiaa

kapean markkinasegmentin näkökulmasta (keskittyminen), Treacy ja Wiersema siteiden sitomisesta asiakkaan kanssa (asiakasläheisyys) ja Kotler räätälöinnin näkökulmasta (asiakaskohtainen markkinointi).

#### 4.5. Elinkaarimalli

Aikakauslehdet eivät oikeastaan eroa monista muista tuotteista, joihin on sovellettavissa elinkaarianalyysiä. Philip Kotler määrittelee elinkaaren massatuotantohyödykkeen kautta. Hänen mukaansa tuotteen elinkaaresta voidaan hahmottaa neljä vaihetta (kuva 8).<sup>48</sup>

1. *Esittely*, jolloin tuote tuodaan markkinoille. Esittely on hitaan kasvun aikaa, ja tuotot ovat minimaalisia lanseerauksen suurten kulujen takia.
2. *Kasvu*. Periodi, jolloin tuote kasvattaa nopeasti markkinaosuuttaan sekä parantaa tuntuvasti tuottojaan esittelyyn verrattuna.
3. *Keskivaihe*, jolloin markkinaosuuden kasvu taittuu suurimman osan kiinnostuneista ostajista jo omaksuttua tuotteen.
4. *Lasku*, jolloin sekä myynti että tuotot kääntyvät laskuun.



Kuva 8 - Tuotteen yleinen elinkaari

Vaiheet muodostavat teorianomallisissa Gaussin kellokäyrän muotoisen polun. Vaiheiden rajat eivät useinkaan ole selkeitä, vaan yksi vaihe kääntyy vähitellen toiseksi. Markkina-ala-kohtaisesti pystytään toki määrittelemään arvioita vaiheiden kestoista.

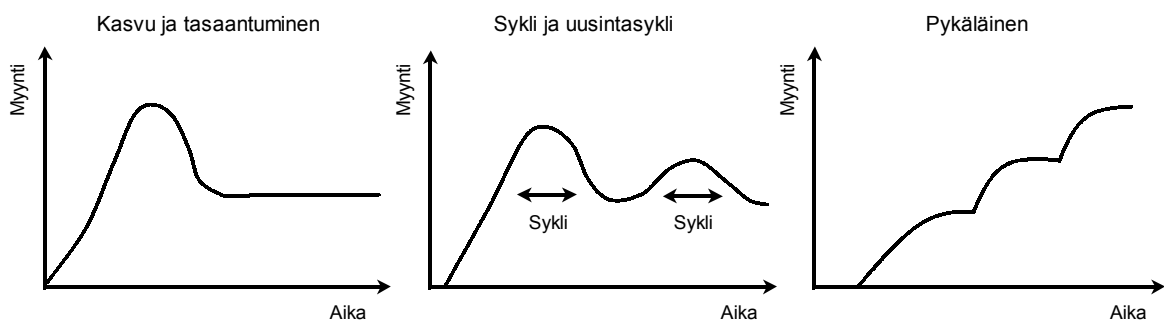
<sup>48</sup> Kotler, 1997 (s. 346)

Elinkaarikonseptia voidaan käyttää tuotekategorian, tuotteen tai brandin analysoimiseen. Näiden vaiheiden kestot ovat jossain määrin erilaisia:<sup>49</sup>

- Tuotekategoriolla on pisin elinkaari. Monet kategoriat pysyvät keskivaiheessa määräämättömästi, sillä ne kasvavat väestön kasvun mukaan.
- Tuotteet noudattavat elinkaaren eri vaiheita tunnollisemmin kuin tuotekategoriat. Niillä voi olla myös variantteja elinkaaresta.
- Brandituilla tuotteilla on joko lyhyt tai pitkä elinkaari. Monet brandiksi nousseet tuotteet elävät varsin lyhyen ajan, mutta toiset pysyvät elinvoimaisina pitkään. Tähän voidaan vaikuttaa merkittävästi tuotteeseen panostamalla.

#### 4.5.1. Elinkaaren eri muotoja

Teoriamalli kuvaa annetun tuotteen myynnin symmetrisenä kellokäyränä, mutta reaalielämässä käyrän muoto on usein toisenlainen. Tutkimuksissa on tunnistettu yli kymmenen erimuotoista elinkaaren käyrää. Yleisimmät niistä on esitetty kuvassa 9.<sup>50</sup>



Kuva 9 - Tuotteen yleisimmät elinkaarimallit

Kasvun ja tasaantumisen malli on yleinen tuotteille, jotka saavuttavat nopeasti korkean penetraation ja sen jälkeen laskevat tasaiselle tasolle, jolloin menekkiä ylläpitävät ainoastaan myöhäiset omaksujat sekä korvausostajat.

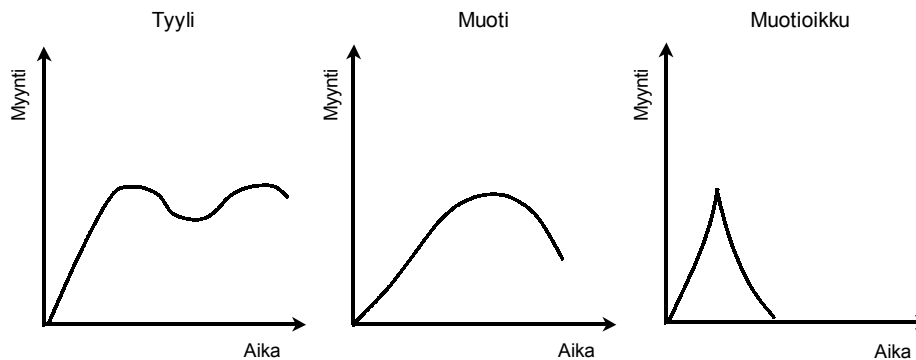
Syklin ja uusintasyklin malli kuvaa tuotteita, jotka pystyvät aina välillä kasvattamaan myyntiään esimerkiksi mainoskampanjoiden avulla. Yleensä myöhemmät syklit ovat ensimmäistä laimeampia.

<sup>49</sup> Kotler, 1997 (s. 346)

<sup>50</sup> Kotler, 1997 (s. 348)

Pykäläinen malli taas kuvaa tuotteita, joille keksitään tai kehitetään jatkuvasti uusia käyttökohteita. Näin myynti saadaan pysymään jatkuvasti kasvussa.

Edellisten lisäksi on tunnistettu kolme elinkaaren erikoismuotoa, jotka on myös syytä esitellä (kuva 10).



Kuva 10 - Tyyli-, muoti- ja muotioikkuelinkaarimallit

Tyylimalli on tunnistettavissa oleva suuntaus, joka voi kestää sukupolvia, kun se on kerran kehitetty. Tyyli voi mennä ajoittain pois muodista, mutta se palaa tämän jälkeen.

Muotimalli kuvaa rajatumpaa suuntausta jollain alueella. Tälle mallille on ominaista, että se kasvaa kohtalaisen hitaasti, mutta kiihtyy tämän jälkeen yhä useampien ihmisten omaksumassa muodin. Malli kääntyy jossain vaiheessa hitaaseen laskuun.

Muotioikkumalli saavuttaa nopeasti suuren suosion, mutta sen haluttavuus kääntyy myöskin laskuun yhtä nopeasti. Ei yleensä kestä useampaa vuotta, sillä ne eivät yleensä täytä vahvaa tarvetta. Muotioikun media-arvo vaikuttaa selvästi oikun kestoan.

#### 4.5.2. Elinkaarimallin käyttö kansainvälisessä markkinoinnissa

Kotler kuvaa kirjassaan kansainvälisen elinkaarimallin. Mallin lähtöajatuksena on tuotteen laskeva myynti, joka on mahdollista saada taas kasvuun viemällä tuote ulkomaille. Tuotteen omaksuminen tapahtuu eri tahtiin eri puolilla maailmaa, joten maa, joka omaksuu tuotteen myöhempään, voikin päätyä valmistamaan sitä tehokkaammin. Kotler erottaa neljä vaihetta tässä prosessissa:<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Kotler, 1997 (s. 350)

1. Alkuperämaa vie kotimaassa menestyneen tuotteen ulkomaille.
2. Tuotteen valmistaminen alkaa toisessa maassa ehkä lisenssin turvin.
3. Tämä toinen maa saavuttaa tuotteen valmistamisessa kokemusta ja kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla.
4. Toinen maa ehkä muiden ulkomaisten maiden kanssa alkaa tuoda tuotetta alkuperämaahan tehokkaamman tuotannon ja alhaisimpien kustannusten avulla.

#### 4.5.3. Elinkaarimallin ongelmia

Kotlerin ajatuksena elinkaarimallin soveltamisessa on se, että mallin eri vaiheet vaativat sen verran erilaisia strategioita tuotteen myymiseksi, että on tärkeätä tiedostaa tuotteen sijainti sen elinkaarimallissa. Mallin ominaisin käyttökohde onkin tuotteen ja markkinoiden dynamiikan tutkiminen. Mallin avulla voidaan kontrolloida uutta tuotetta sekä ottaa mallia aikaisemmin lanseeratuista tuotteista. Sen sijaan varsinaiseen ennustamiseen elinkaarimalli ei oikein sovi.

Mallia on myös kritisoitu siitä, että todellisilla markkinoilla on liikaa muuttujia, jotka estävät niiden typistämisen yksikäsitteiseksi malliksi. Lisäksi usein on vaikeata määrittää tarkasti missä vaiheessa tuote käyrällä itse asiassa on. Vakiintunut tuote voikin olla vain tilapäisessä laskusuhdanteessa markkinoinnin puutteen tai kilpailun takia.

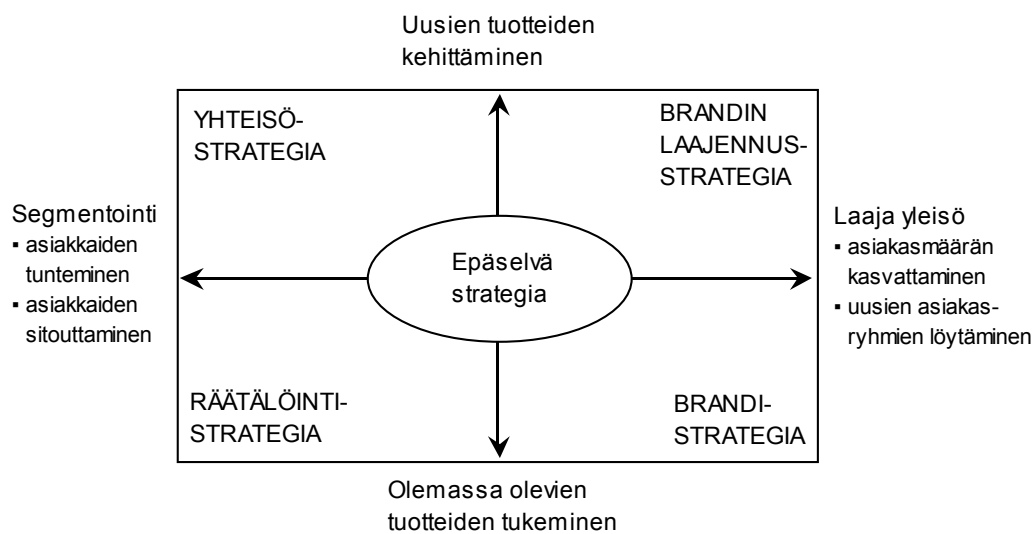
Koska elinkaarimalli keskittyy itse tuotteen tai brandin kehityksen kuvaamiseen, se myös antaa tuotesuuntautuneen eikä markkinasuuntautuneen yleiskuvan. Mallin soveltaminen aikakauslehtiin on aiheuttaa vastaavuuksien puutteita, mutta kun mallin ongelmat on tiedostettu, voidaan sitä soveltaa.

Tutkimukseen valituille lehdille on tehty arvioiva elinkaarianalyysi, joka löytyy kappaaleesta 7.1.

#### 4.6. Aikakauslehden strateginen profiloituminen

Kaupallisesti toimivan aikakauslehden tulee kyetä määrittelemään miksi se on olemassa, keitä varten se on olemassa sekä millainen se on. Ilman näitä kolmea määritelmää aikakauslehden on vaikeata tulla kaupallisesti toimeen.<sup>52</sup>

Seuraavaksi esitettävä strategisen profiloitumisen testi on kehitetty Turun kauppakorkeakoulun Mediaryhmässä Porterin malliin pohjautuen. Siinä aikakauslehden tulee tuntea omat tuote- ja asiakasstrategiat, joiden kuvaamiseen voidaan käyttää neljää ulottuvuutta, joista kaksi kuvaavat tuotestrategioita ja kaksi asiakasstrategioita. Tuotestrategioiden ulottuvuudet ovat olemassa olevien tuotteiden tukeminen ja uusien tuotteiden kehittäminen, asiakasstrategioiden segmentointi ja laaja yleisö (kuva 11). Itsensä profiloivan aikakauslehden tulee määrittää strategiansa kahdessa ulottuvuudessa. Ainoa virhe on pysyä keskellä.



Kuva 11 - Aikakauslehden strategiset ulottuvuudet

*Yhteisöstrategian* valitseva aikakauslehti suuntautuu uusien tuotteiden kehittämiseen tietyille asiakasryhmälle. Sille on tyypillistä pyrkiä tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet ja pyrkiä kehittämään heille uusia palveluita.

<sup>52</sup> Liikenne- ja viestintäministeriö, 2003 (s. 76)



*Räätälöintistrategian* valitseva aikakauslehti tavoittelee asiakkaidensa tuntemista ja samalla pyrkii kehittämään heille räätälöityjä palveluita. Aikakauslehdet, jotka on perustettu palvelemaan tiettyä, tarkasti rajattua kohderyhmää, sijoittuvat usein tähän neljännekseen.

*Brandistrategian* valinneilla aikakauslehdillä on tavoitteena mahdollisimman suuri yleisö olemassa olevalle aikakauslehdelle.

*Brandin laajennusstrategian* valinnut aikakauslehti puolestaan haluaa hyödyntää olemassa olevaa hyvää nimeä ja luoda sen avulla uutta arvoa vanhoille asiakkaille sekä löytää uusia asiakkaita uusille tuotteille.

Valittujen lehtien profiloinnin analyysi on sijoitettu lukuun 7.2.

## 5. Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkimuksen kohteeksi rajautui jo alussa Sanoma Magazines Finland Suomessa ja Sanoma Uitgevers Hollannissa. Tämä tarkoitti samalla myös sitä, että kilpailevien kustantajien aikakauslehdet otettiin mukaan vain kilpailullisesta näkökulmasta. Vaadittavan materiaalin hankkimiseksi työn lähestymistavaksi valittiin Case-pohjainen menetelmä. Siinä jokaisesta valitusta lehdestä haastateltiin lähinnä markkinoinnin vastuuhenkilöä. Täten yhteensä haastateltavia kertyi kymmenen kappaletta, kuusi Suomesta ja neljä Hollannista.

### 5.1. Aikakauslehtimyynnin konseptimalli

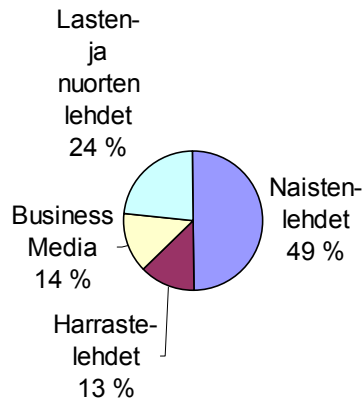
Tutkimukseen tulevia haastatteluja varten laadittiin kaksikymmentäviisikohtainen kysymysluettelo, joka lähetettiin kohteena olevalla henkilölle ennen varsinaista haastattelua. Kysymyslista löytyy liitteestä 2. Hollannissa tapahtuvia haastatteluja varten kysymyslista käännettiin englanniksi.

Kysymykset on jaoteltu kolmeen kategoriaan:

1. Toimitukselliseen sisältöön liittyvät kysymykset kartoittavat aikakauslehden toimituksen tekemiä toimenpiteitä levikin kasvattamiseksi
2. Levikkimarkkinointiin liittyvät kysymykset luotaavat Sanoma Magazinesin toimenpiteitä kuluttajiin ja
3. Ilmoitusmyyntiin liittyvät kysymykset taas mainostilan myyntiä ilmoittajille.

### 5.2. Aikakauslehtien valintaan vaikuttaneet asiat

Tutkimukseen mukaan otettavat lehdet valikoitiin Sanoma Magazinesin aikakauslehtien valikoimista. Tarkoituksena oli saada jokaisesta segmentistä vähintään yksi lehti ja myös saada tälle lehdelle sopiva vastinpari Hollannista. Tätä varten Sanoman lehdet listattiin luetteloon levikin mukaan. Levikki on osoittautunut hyväksi ja yksiselitteiseksi lehden menestystä osoittavaksi tekijäksi. Lisäksi lehdet listattiin segmentteittäin sekä laskettiin kunkin segmentin levikin painoarvo kaikkien lehtien levikkeihin nähden (kuva 12). Segmenttien nimet ovat sittemmin muuttuneet, mutta kuvaan on otettu ne nimet, joilla esi-valinta tehtiin.



Kuva 12 - Sanoma Magazines Finlandin lehtien levikkien jakautuminen segmentteittäin

Tutkimukseen suunniteltiin alun perin otettavan 4–6 lehteä sekä Suomesta että Hollannista. Lehtien määrien ajateltiin jakautuvan siten, että kolme lehteä tulee naisten- ja yleislehtien segmentistä, kaksi lehteä Business Media -segmentistä sekä yksi lehti joko harrastelehtien tai lasten- ja nuorten lehtien -segmentistä. Sanoma Magazines Finlandin puoleksi omistama Egmont Kustannus julkaisee lisäksi useita kymmeniä lehtiä, mutta nämä ovat pääsääntöisesti lasten- ja nuortenlehtiä. Niiden katsottiinkin olevan sen verran sivussa Sanoman päätoimialasta, että ne jätettiin tässä tutkimuksessa huomiotta. Sanoma Uitgeversillä on Hollannissa myös samantapaista toimintaa.

Tällaiseen jaotteluun johti se yksinkertainen tosiasia, että naistenlehdet muodostavat suunnilleen puolet kaikesta Sanoman aikakauslehtien levikeistä Suomessa. Harrastelehdet ja Business Media vastaavat reilulla kymmenellä prosentilla kumpikin. Lasten- ja nuortenlehtien yli kahdenkymmenen prosentin osuus johtuu yksinomaan Aku Ankan vahvasta asemasta. Ilman sitä tämän segmentin osuus olisi alle kahdeksan prosenttia. Lista Sanoma Magazines Finlandin lehtien levikeistä ja segmenttien osuuksista löytyy taulukosta 3.<sup>53</sup>

Taulukon tiedot eivät kata kaikkia Sanoma Magazines Finlandin lehtiä. Naistenlehdistä on jätetty pois huhtikuussa 2002 lanseerattu Sport-lehti (painos 60 000). Business Media -

<sup>53</sup> Levikintarkastus, 2001

segmentistä on poistettu kiinteäpainoksiset jäsenjulkaisut ITviikko (painos 43 000) ja ElektroniikkaBisnes (9 000). Myös yritysjulkaisuihin kuuluvat Blue Wings (80 000) ja Lento (80 000) sekä SampoVisio ja Soneran SoneraSound on poistettu. Lasten- ja nuorten julkaisuista on poistettu Lasten Oma Kirjakerho (55 000) sekä Mercurius-kirjakerho (25 000). Prinsessakin on eräänlainen kirjakerholehti, mutta se jääköön listaan. Lopulliset valitut lehdet on korostettu.

<i>Naistenlehdet</i>	<i>Levikki (kpl)</i>	
ET-lehti	258 657	
<b>Kodin Kuvalehti</b>	<b>175 452</b>	
Me Naiset	110 102	
Hyvä Terveys	100 982	
<b>Gloria</b>	<b>61 040</b>	
<b>Cosmopolitan</b>	<b>54 438</b>	
Glorian koti	39 671	
Vauva&leikki-ikä	37 568	
Glorian Antiikki	35 698	
Glorian ruoka&viini	32 277	<i>Osuus (%)</i>
	<b>905 885</b>	<b>49,64 %</b>
<i>Harrastelehdet</i>		
Suuri Käsityö	86 356	
Tiede	48 049	
Matkaopas	35 040	
GTi-Magazine	34 992	
V8-Magazine	31 549	<i>Osuus (%)</i>
	<b>235 986</b>	<b>12,93 %</b>
<i>Business Media</i>		
<b>Mikrobitti</b>	<b>83 802</b>	
Tietokone	47 229	
Pelit	31 790	
Rakennuslehti	25 701	
KotiPC	24 526	
Hifi	19 745	
Proessori	9 771	
Macmaailma	5 525	
Turvallisuus	4 343	<i>Osuus (%)</i>
	<b>252 432</b>	<b>13,83 %</b>
<i>Lasten- ja nuorten lehdet</i>		
<b>Aku Ankka</b>	<b>287 685</b>	
Roope-setä	64 888	
Nalle Puh	53 829	
Prinsessa	24 077	<i>Osuus (%)</i>
	<b>430 479</b>	<b>23,59 %</b>
<b>Levikit yhteensä</b>	<b>1 824 782</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 3 - Sanoma Magazines Finlandin aikakauslehtien levikit ja segmentit.

### 5.3. Valitut lehdet

Naistenlehdistä valikoitui lopulta alkuperäisen suunnitelman mukaiset kolme lehteä: *Kodin Kuvalehti*, *Gloria* ja *Cosmopolitan*. Suurin tähän kategoriaan kuuluva julkaisu, ET-lehti, poistettiin, koska sille ei oikeastaan löydy vastaavaa paria muualta. Kyseisen julkaisun kaltainen erittäin suurilevikkinen yleisjulkaisu on suomalainen ilmiö. Me Naiset -lehden tiedettiin tekevän uudistuksen vuoden 2003 alussa, joten tästä lehdestä ei välttämättä saisi tarpeeksi oikeanlaista tietoa. Kodin Kuvalehti puolestaan uudistettiin reilut kolme vuotta sitten, joten lehden konsepti oli jo tässä vaiheessa verraten stabiili. Cosmopolitanin tiedettiin omaavan sisarjulkaisun Hollannissa, joten tämä lehti oli verraten hyvä valinta vertailuun otettavaksi.

Business Media -ryhmässä yksi valinta oli luonnollisesti joko Mikrobitti tai Tietokone. Ensimmäinen näistä edustaa kuluttajapuolta ja jälkimmäinen yrityspuolta. Lopulta valittiin *Mikrobitti*, koska lehden levikki oli lähes kaksinkertainen Tietokoneeseen verrattuna. Muut ryhmän lehdet olivat kirjavampia. Pelit on keskittynyt pelkästään pelaamiseen, ja Rakennuslehti on puolestaan järjestölehti. Yksi mahdollisuus olisi ollut ottaa Hifi-lehden tapainen pieneen segmenttiin keskittyvä julkaisu, mutta se jätettiin pois lähinnä vastaavuuden puutteen takia.

Harrastelehdistä vaihtoehtoiksi jäivät lähinnä Suuri Käsityölehti sekä Tiede. Suuri Käsityö-lehdelle ei sillekään oikein löydy vastaavaa paria. Hollannissa on populaaritieteeseen keskittyvä Kijk-niminen julkaisu, mutta sen lukijaprofiili on selvästi Tiede-lehden vastaavaa nuorempi. Lasten- ja nuortenlehtien segmentistä ainoaksi järkeväksi valinnaksi jäi *Aku Ankka*, joka oltiin alussa jättämässä pois sen ilmoitusten vähyyden takia. Neuvottelu Sanoma Magazines Finlandin kontaktihenkilön kanssa kuitenkin vakuutti tutkimuksen tekijän siitä, että lehti kannattaa ottaa mukaan.

## 6. Lehtikohtaiset kuvaukset

Seuraavaksi käydään lävitse valittujen lehtien konseptikuvaukset. Tarkoituksena on kuvailla ja analysoida tutkimukseen valittujen lehtien luonne. Koska tämä luku on työn kannalta tärkein, löytyvät luvun tärkeimmät asiat tiivistettynä luvun lopusta. Sinne on myös sijoitettu yhteenvetona Suomen ja Hollannin aikakauslehtimarkkinoiden poikkeavuudet.

Konseptikuvaukset pohjautuvat suoritettuihin haastatteluihin lisättynä omalla analyysillä. Kuvaukset on jaoteltu kolmijakoisesti: lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö, levikki-markkinointi sekä ilmoitusmyynti. Ilmoitusmyynti on sijoitettu lukuun 6.3.

Aikakauslehdet on jaoteltu niin, että ensin tulevat Suomen lehdet ovat samassa järjestyksessä kuin myöhemmin tulevat Hollannin lehdet. Tässä tutkimuksessa Mikrobitillä ei ole vastinparia Hollannissa. Muut vastinparit ovat

Gloria	–	Nouveau
Kodin Kuvalehti	–	Libelle
Cosmopolitan	–	Cosmopolitan
Aku Ankka	–	Donald Duck

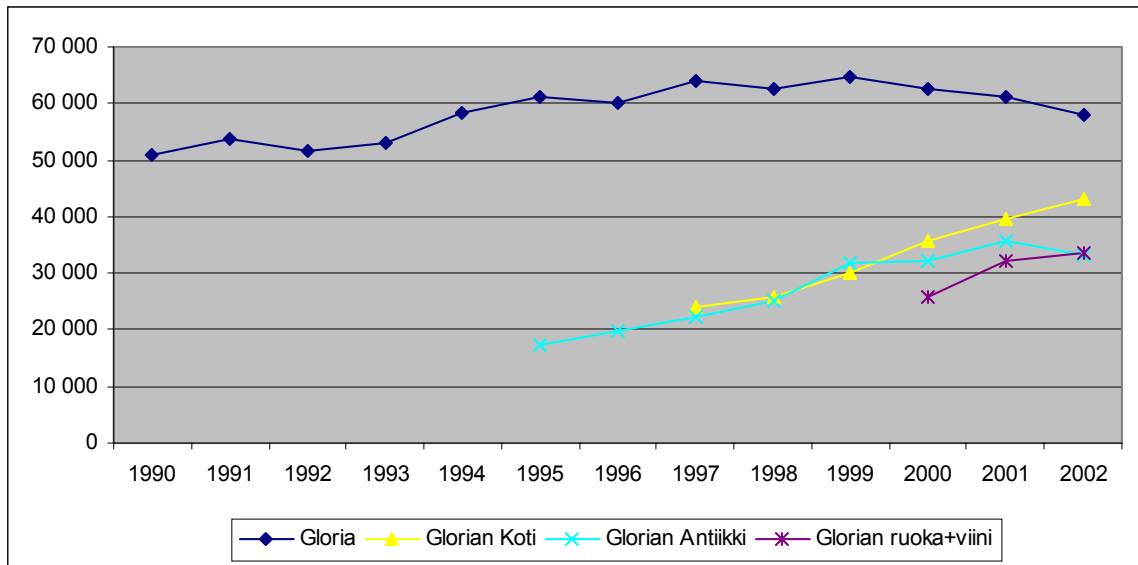
### 6.1. Sanoma Magazinesin suomalaiset lehdet

Ensin tarkastellaan Sanoma Magazinesin suomalaisia aikakauslehtiä ja luvussa 6.2 hollantilaisia lehtiä.

#### 6.1.1. Gloria

Julkaisu aloitettu	1987	Tilauksia levikistä	74,1 % **
Levikki	58 082 **	Irtonumeroita levikistä	20,4 % **
Lukijamäärä	331 000 *	Kansihinta	7,20 e
Naislukijamäärä	272 000 *	Ilmoitussivun hinta (4v)	6 730 e
MPX-kontaktit	616 000 *		
Ilmestyy	Kuukausittain (12 nroa/a)		

\* KMT S01/K02, \*\* LT 2002



Kuva 13 - Glorian ja sen sisarten levikit

## Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Gloria on suunnattu hyvätuloisille, hyvin koulutetuille, hyvässä asemassa oleville kaupunkilaisille naisille iältään 25–55-vuotta. Keskimääräisen lukijan ikä on noin 39 vuotta. ”Ikähaarukka on laava, mutta muut ominaisuudet rajaavat ryhmän kokoa.”<sup>54</sup>

Lehden tilauksen lopettaneille on tehty kyselyitä tilauksen lopettamisen syistä, ja vastauksiksi on tullut muun muassa lehden liiallinen hienous. Jos lukija hakee lehdeltä tavallisten asioiden käsittelyä, hän tuskin jatkaa Glorian tilaamista. Glorian lukijan profiiliin kuuluu lisäksi tietynlainen edelläkävijyys. Lehden lukija seuraa trendien kehittymistä keskivertokansalaista tarkemmin ja myös omaksuu uusia kehityssuuntia herkemmin. Lehden pääaihealueet ovat muoti, kauneus, kulttuuri, ruoka ja viini, sisustus sekä matkailu.

### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Lukijatutkimukset luovat pohjan lehden sisällölle. Tutkimuksissa kartoitetaan ihmisten mieltymyksiä, ja lehden sisältöä tämän jälkeen hienosäädetään tutkimuksien antamien tu-

<sup>54</sup> Vähänäkki, 10.2.2003 (haastattelu)

loksien mukaiseksi. Lehteen onkin lisätty kuluttajien toivomuksesta henkisyys ja terveys - aiheita, jotta lukijat näkisivät lehden sisältävän muutakin kuin pelkkää muotia.

#### Kilpailevat julkaisut

Ihan selkeää kilpailijaa ei Glorially ole, tosin kohtalaisen lähellä olevia kyllä löytyy. Ilmoituksista kilpailee viikkolehdenä ilmestyvä Anna, joka silti häviää ilmoitusten määrässä mitattuna kuukausilehti Glorialle.

Kuluttajapuolella on nuoremmille lukijoille suunnattu Trendi sekä vanhemmille tarkoitettu Eeva. Glorian kilpailijaksi luetaan myös Kauppalehti Optio, joka on talouspainotteisuu- destaan huolimatta eräänlainen *lifestyle*-lehti. Sanoma-konsernin sisältä löytyy myös Kodin Kuvalehti.

#### Lehden kehittäminen

Lukijatutkimuksia käytetään saamaan lehden sisältö tasapainoon miellyttääkseen mahdollisimman montaa kuluttajaa. Lehden sisältöä muokataan tutkimusten mukaan ja lehteen otetaan lisää tai poistetaan tarpeen vaatiessa. Esimerkiksi vuoden 2003 alussa jätettiin lehdestä muutama tarpeeton palsta pois. Lehteen tehdään koko ajan pieniä viilauksia ja typografisia parannuksia. Suuret uudistukset tapahtuvat harvemmin, Glorian tapauksessa noin kolme vuotta sitten. Silloin lehden kokoa kasvatettiin kaksi senttimetriä korkeammaksi sekä tehtiin muita pienempiä parannuksia. Tietyt asiat pysyvät kuitenkin pitkään samanlaisina, logoa ei tietävästi ole muutettu ainakaan 15 vuoteen.

Uudistukset eivät aina saavuta kaikkien lukijoiden mieltymyksiä. Glorian aihealueita on siirretty sisarjulkaisuihin, Glorian ruoka&viini -lehteen, Glorian kotiin ja Glorian Antiikkiin. ”Lukijoilta on tullut palautetta siitä, että onko ruoka- ja viiniasioita riittävästi, kun aiheita on eriytetty sisarlehtiin.”<sup>55</sup>

#### Lehden levikkimarkkinointi

##### Levikin koostuminen

Glorian levikki on ollut hienoisessa laskusuunnassa viime vuodet. Sitä ennen se pysyi koko 1990-luvun tasaisessa kasvussa. Yksi tärkeä syy tähän on sisarjulkaisut, jotka ovat kasva-

---

<sup>55</sup> Vähänäkki, 10.2.2003 (haastattelu)



neet nopeasti julkaisustaan lähtien. ”Omat sisarlehdet kilpailevat emolehden kanssa ja ovat alkaneet laskea levikkiä.”<sup>56</sup>

Irtonumeroita myydään kuukausittain 5 000–13 000 kappaletta, keskiarvon ollessa noin 12 000 tienoilla. Joskus edellisen kuukauden lehden mukaan niputetaan uudempi numero, mutta tästä on tullut kielteistä palautetta irtonumeroiden ostajilta. Edeltävältä kuukaudelta jääneitä lehtiä saadaan näin jonkin verran hyödylliseen käyttöön, mutta varsinainen hyöty on kuitenkin näiden vanhojen numeroiden laskeminen koko vuoden levikkiin mukaan. Niputtamisesta ollaan joka tapauksessa luopumassa.

Tilaukset muodostavat Glorian kohdalla noin 74 prosenttia koko myynnistä ja irtonumerot 20 prosenttia. Tilauksista valtaosa on yleisen trendin mukaisesti kestotilajia, määräaika-isiä on vain kourallinen. Määräaikaisiin kohdistetaan kuitenkin pari kampanjaa vuodessa.

#### Markkinointi kuluttajille

Markkinointibudjetista valtaosa on varattuna tilaajille, irtonumero-ostajiin kohdistetaan selvästi pienempi osa. Koska kestotilauksia peruutetaan noin 17 prosentin verran vuosittain, tarvitaan saman verran uusia tilaajia tilalle, jotta levikki ei laskisi. Mieluiten kuitenkin vähän enemmän, sillä levikkiodotukset ovat aina jonkin verran kasvun puolella.

Markkinointikeinoista posti- ja puhelinmyynti ovat ylivoimaisesti käytetyimmät menetelmät. Pari kertaa vuodessa Sanoma Magazinesin rekisterissä oleviin kohdistetaan suoramainontakampanja. Myös niin sanottua *Member Get Member* -keinoa käytetään, jolloin henkilö saa palkinnon mikäli onnistuu houkuttelemaan ystävänsä tilaamaan Glorian.

Lehteä mainostetaan myös Helsingin Sanomissa kerran kuussa sekä harrastetaan jonkin verran tapahtumamarkkinointia messuilla.

Puhelinmyynti tapahtuu kolmessa paikassa: Sanoma Magazinesin sisällä, ulkopuolisissa telemarkkinointiyrityksissä sekä itsenäisten tilausmyyjien kotona. Itsenäisten tilausmyyjien joukko on tosin pienenemään päin. Ulkopuolisilta telemarkkinointiyrityksiltä Sanoma Magazines ostaa vuosittain jonkin verran myyntikapasiteettia.

---

<sup>56</sup> Vähänäkki, 10.2.2003 (haastattelu)

Lukijoihin kohdistetaan myös kuukausittain kilpailu, jossa lukijan tehtävänä on kertoa lehden paras juttu. Palkintona on yleensä jokin kyseisessä lehdessä esiintyvä ilmoittajan, noin 500 euron arvoinen tuote. Ilmoittaja antaa palkinnon lehden käyttöön näkyvyyttä vastaan.

#### Markkinointi ilmoittajille

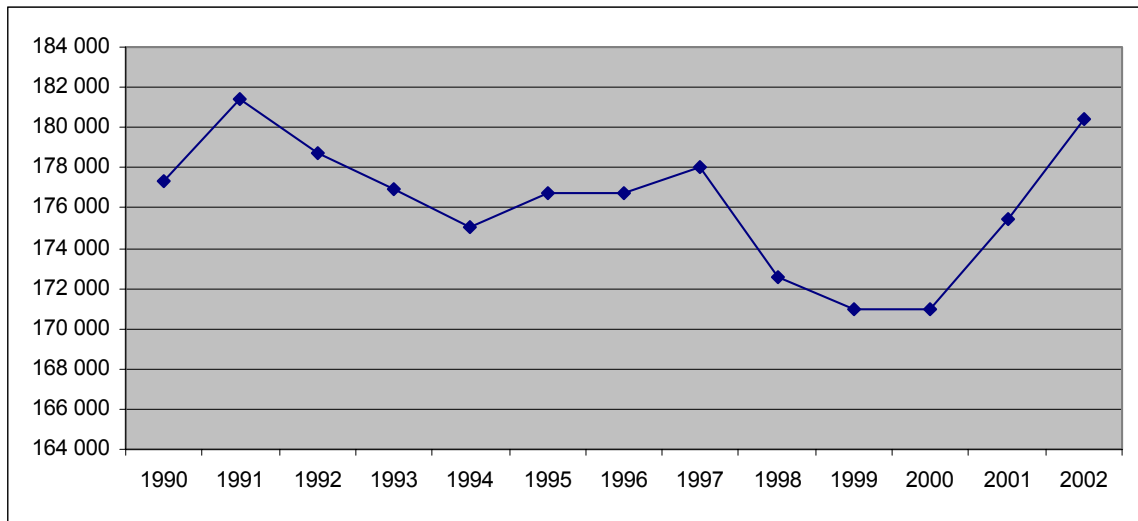
Lehteen laitetuilla artikkeleilla ei ainoastaan pyritä vaikuttamaan lukijoiden mieltymyksiin, vaan myös yritetään herättää ilmoittajien kiinnostus. Lehteen voidaan laittaa raha- ja työelämään liittyviä asioita, jolloin lehteä pystytään myymään paremmin pankki- ja vakuutuslaitoksille. Gloriassa on myös kuukausittain sivun mittainen artikkeli ”Glorian auto”, joka houkuttelee autojen maahantuojia. Heille pystytään artikkelin avulla näyttämään, että lehdestä löytyy myös autoiluun liittyviä asioita ja sitä kautta lukijoita.

#### Hinnan merkitys

Glorian hintajousto on suuri. Alennettu lehden hinta näkyy suoraan lisääntyneessä myynnissä, onhan lehden irtonumerohinta korkea moniin muihin lehtiin verrattuna. Suomen aikakauslehtien irtonumeromarkkinat ovat lisäksi usein alennuksessa, minkä ovat lukijatkin huomanneet. Usein tehtävistä alennuksista on silti vaikea erkaantua, sillä kilpailijat tuskin tekevät niin.

### 6.1.2. Kodin Kuvalehti

Julkaisu aloitettu	1968	Tilauksia levikistä	82,1 %
Levikki	180 387 **	Irtonumeroita levikistä	15,4 %
Lukijamäärä	697 000 *	Kansihinta	4,90 e
Naislukijamäärä	549 000 *	Ilmoitussivun hinta (4v)	7 785 e
MPX-kontaktit	1 601 000 *		
Ilmestyy	Joka 2. viikko (22 nroa/a)		* KMT S01/K02, ** LT 2002



Kuva 14 - Kodin Kuvalehden levikki

## Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Kodin Kuvalehden kohderyhmänä ovat 25–54-vuotiaat naiset ja ydinryhmän muodostavat 30–49-vuotiaat. Lehti ei ole ihan puhdas naistenlehti, vaan pikemminkin naisten yleisaikakauslehti. Lehti on tarkoitettu naisille, joilla on lapsia kotona (3–4 hengen talous), ja jotka ovat aktiivisia sekä itsenäisiä. Lapset yleensäkin korreloivat kiinnostuneisuutta kodin asioihin. Lukijoiden kokonaispotentiaali on reilut miljoona naista. Lukijakunnasta noin 20 prosenttia on miehiä, jotka lukevat lehden, kun se kerran tulee kotiin.

Kodin Kuvalehden pääaihealueet ovat perhe, muoti, kauneus, hyvinvointi, ruoka, sisustus ja työelämä. Työ yleensäkin on tärkeä asia suomalaisille naisille ja sitä käsitellään lehden kotipainotteisuudesta huolimatta. Lapsia käsittelevät jutut keskittyvät lähinnä lapsen kasvatukseen. Vauva-lehti hoitaa laajemman lapsiin liittyvän kiinnostuksen tyydyttämisen.

Pääaihealueiden painotuksiin vaikuttavat vuodenajat ja muut vuodelliset painotukset. Kesällä esitellään esimerkiksi erilaisia ruoka-asioita kuin jouluna. Ruoka tarkoittaa lehdessä yleensäkin viikonloppu- eikä arkiruokaa.

### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Lukijamittauksia tehdään kaksi kertaa vuodessa. Näin tiivis tahti takaa käytännössä sen, ettei mitään suuria yllätyksiä pääse tapahtumaan. Lehden konsepti seuraakin tiiviisti mittauksien tuloksia välillä sitä hienosäätäen. Tutkimukset ovat vahvistaneet lehden tekijöiden tavoitteleman lukijan profiilin.

”Suomalaiset soittavat paljon päätoimittajalle asti, lukijapalautetta tulee myös paljon.”<sup>57</sup>

Näitä lehden toimitus käyttää sitten konseptin kehittämisessä.

### Kilpailevat julkaisut

Lähimmiksi kilpailijoiksi koetaan Kotiliesi, Kotivinkki ja Anna. Kotiliedellä on hieman iäkkäämpiä lukijoita ja lehti painottaa yleensäkin enemmän kulttuuria. Kotivinkki puolestaan on enemmän idea- ja hyötypainotteinen ja sillä on myös vain 12 numeroa vuodessa myytävänä Kodin Kuvalehden kaksinkertaiseen määrään nähden. Anna on sisällöltään erilainen, mutta kilpailee ilmoituksissa Glorian tavoin myös Kodin Kuvalehden kanssa.

### Lehden kehittäminen

Väestön yleinen vanheneminen on yksi niistä syistä, jotka ovat nostaneet ET-lehden Suomen luetuimmaksi aikakauslehdiksi. Kodin Kuvalehden kohdalla tämä tarkoittaa, että ”jos halutaan pitää lukijat, täytyy lehden vanheta kansan mukana.”<sup>58</sup>

Lehteen tehdään muiden lehtien tavoin aika ajoin suuri uudistus, jonka helpoiten huomattavissa oleva osa on ulkoasun muutos. Viimeksi tällainen tapahtui keväällä 2000. Lukijat nimittäin haluavat saada samat asiat uusissa kuoseissa tietyin väliajoin. ”Muutos pitäisi tehdä mieluiten hieman aikaisemmin, kuin lukijat sitä mielivät.”<sup>59</sup>

### Lehden levikkimarkkinointi

#### Levikin koostuminen

Kodin Kuvalehden levikki on vaihdellut 1990-luvulla jonkin verran, mutta pääsääntöisesti tullut alaspäin. Vuonna 2001 tilanne kääntyi kuitenkin kasvuun, ja levikki on nyt samalla tasolla kuin 1990-luvun alussa. Tähän lehden tekijät eivät ole osanneet antaa muuta syytä

---

<sup>57</sup> Piipponniemi, 8.1.2003 (haastattelu)

<sup>58</sup> Piipponniemi, 8.1.2003 (haastattelu)

<sup>59</sup> Piipponniemi, 8.1.2003 (haastattelu)

kuin lehden parempi vastaavuus lukijoiden toiveisiin. Suurilevikkisessä lehdessä pienet muutokset näkyvät helposti suurten massojen liikkeinä.

#### Markkinointi kuluttajille

Lehden eri tekijöiden välillä on erittäin tiivis symbioosi, jossa toimitus, levikkimarkkinointi ja ilmoitusmyynti toimivat läheisessä yhteistyössä keskenään. Vanhakantainen ajattelu, jossa toimitus haluaa pysyä erossa markkinoinnista, on Sanoma Magazinesissa jätetty taakse jo 1980-luvulla.

#### Markkinointi ilmoittajille

Ilmoittajia silmällä pitäen lehden ulkoasuun täytyy kiinnittää jatkuvaa huomiota. Lehden tulee olla painettu laadukkaalle paperille sekä ilmoituksen sijainnin lehdessä täytyy sopia mediaympäristöön.

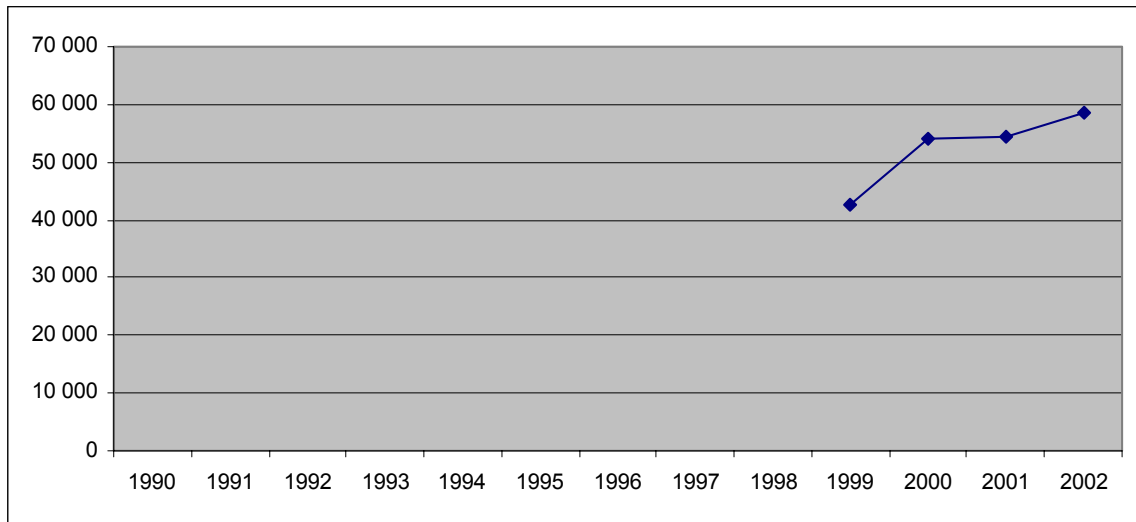
#### Hinnan merkitys

Kodin Kuvalehti pyrkii lujittamaan lukijasuhdettaan niin, että lukija saa lehdeltä niin paljon että haluaa jatkaa tilaamista. Tilaus- ja irtonumerohinnat pyritään pitämään kilpailukyisinä muihin lehtiin verrattuna. Lehti pyrkii myös pitämään irtonumeromyyntinsä vaakaana muun muassa runsaiden irtonumeroalennusten avulla. Lehden tilaushinta pysyy kuitenkin edullisempänä. Asiaa on käsitelty laajemmin luvussa 7.3.

### 6.1.3. Cosmopolitan (Suomi)

Julkaisu aloitettu	1999	Tilauksia levikistä	58,4 %
Levikki	58 672 **	Irtonumeroita levikistä	38,1 %
Lukijamäärä	229 000 *	Kansihinta	5,50 e
Naislukijamäärä	183 000 *	Ilmoitussivun hinta (4v)	4 990 e
MPX-kontaktit	837 000 *		
Ilmestyy	Kuukausittain (12 nroa/a)		

\* KMT S01/K02, \*\* LT 2002



Kuva 15 - Cosmopolitanin levikki

## Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Cosmopolitan on suunnattu 18–34-vuotiaille naisille. Ydinryhmä painottuu välille 18–24-vuotiaat. Lukijat ovat lehden mukaan ennakkoluulottomia ja uteliaita uusille asioille. Suomessa yli 34-vuotiaat lukijat ovat jonkin verran aliedustettuja verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltojen ja Saksan cosmopolitaneihin. Lehdellä on 47 sisarlehteä maailmalla, ja emolehti löytyy Yhdysvalloista Hearstin kustantamana.

Kohderyhmä otetaan huomioon laittamalla lehteen nuoria aikuisia naisia kiinnostavia asioita: ihmis- ja parisuhteet, seksi, itsensä kehittäminen. ”Kolme kivijalkaa sisällössä ovat tunteet, tyyli ja työ.”<sup>60</sup> Lehteä on mukautettu Suomen markkinoille. Täällä nuoret naiset ovat kiinnostuneempia kodista ja ruoanlaitosta kuin muiden sisarjulkaisujen lukijat. Suomalaiset myös matkustavat enemmän ulkomaille, etenkin jos vertailukohtaksi otetaan amerikkalaiset nuoret.

Lehti ei ole käänöslehti, vaan 70–80 prosenttia sisällöstä tehdään itse. Muualla tuotettuja ovat lähinnä parisuhteeseen liittyvät jutut sekä muutamat palstat. Aineistoa hankitaan lä-

<sup>60</sup> Havukainen, 12.3.2003 (haastattelu)

hinnä Yhdysvalloista, Isosta-Britanniasta ja Saksasta. Helpoiten maasta toiseen matkustaviin aineistoihin kuuluvat ihmissuhdeasiat, sen sijaan muoti tehdään Suomessa Suomen ehdoilla.

#### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Kun Cosmopolitan lanseerattiin huhtikuussa 1999 selvisi toimitukselle ensimmäisten kuukausien aikana, että lukijat olivat enemmän kiinnostuneita asumiseen ja liikkumiseen liittyvistä asioista, kuin lehdellä oli sillä hetkellä tarjota. Näitä lisättiin hienovaraisesti ja nyt lehden sisällöllinen puoli alkaa olla tasapainossa. Lehti kuuntelee ja käyttää viisaasti lukijoiden palautetta, eikä ryhdy kaikkiin toiveisiin. Lehden peruskonseptiin ei tehdä herkästi muutoksia, kun se kerran on todettu toimivaksi.

Lukijatutkimusten tulokset vastaavat nykyistä lukijakuntaa erittäin hyvin. ”On löydetty oikeat lukijat, jotka myös pysyvät uskollisina.”<sup>61</sup>

#### Kilpailevat julkaisut

Lähin kilpailija on Trendi, myös IN-lehti oli sitä niiden parin vuoden ajan kun se ilmestyi. Ikähaarukan alapäässä on Demi, joka kilpailee nuorempien, 16–18-vuotiaiden lukijoiden suosiesta. Asteikon yläpäästä yli 25-vuotiaista löytyvät Sanoman muut lehdet: Me Naiset ja Gloria, joista Gloria tosin kohdistetaan pikemminkin yli 30-vuotiaisiin. Myös ilmainen City-lehti koetaan jonkin sortin kilpailijaksi, lähinnä aikabudjetista taistelevaksi. Cosmopolitan käyttää siitä huolimatta City-lehteä ilmoitusalusanaan.

Irtonumeromarkkinoista kilpailevat myös ulkomaiset lehdet, tosin marginaalisesti. Kun Suomen Cosmopolitanin irtonumeroita myydään kuukausittain yli 20 000 kappaletta, myydään Ison-Britannian versiota alle 2 000 ja Yhdysvaltain 1 000 kappaletta samassa ajassa. Cosmopolitan laski ilmestyessään hieman ulkomaisten sisartensa levikkejä Suomessa. Jos jätetään ruotsinkieliset aikakauslehdet pois, Brittein Cosmopolitan on Suomen luetuimpia ulkomaisia aikakauslehtiä. Ulkomaisia lehtiä myydään normaalihintojen mukaan noin 15 miljoonalla eurolla vuosittain, mikä on suunnilleen saman verran kuin kaikkien suomenkielisten naistenlehtien irtonumeroiden volyyymi.

---

<sup>61</sup> Havukainen, 12.3.2003 (haastattelu)

Cosmopolitanin tapauksessa lehden kansainväliset painokset ovat auttaneet Suomen version lanseerauksen käynnistymistä lisäämällä usean vuoden ajan nimen tunnistettavuutta. Sen sijaan Suomessakin muotimaailman tuntemat suuret Keskieurooppalaiset nimet, kuten Elle ja Vogue, ovat vähemmän tunnettuja valtaväestön keskuudessa.

#### Lehden kehittäminen

Lehteä on tarkoitus kehittää ajan hengen mukaisesti. Cosmopolitan on todettu toimivaksi konseptiksi, joten suuria muutoksia ei aiota tehdä. Lehden kehittäminen tapahtuu vuoropuheluna päämiehen, tässä tapauksessa Hearst Magazines Internationalin, kanssa. ”Adaptaatioissa ollaan onnistuttu erinomaisesti myös päämieheltä saadun palautteen mukaan.”<sup>62</sup>

#### Lehden levikkimarkkinointi

##### Levikin koostuminen

Levikki on viimeisimmän tarkastuksen mukaan 58 672 kappaletta.<sup>63</sup> Lehti aloitti reilusta 40 000 kappaleesta, mikä oli ensimmäiselle vuodelle hyvä saavutus. Irtonumeromyynti on vuoden mittaan aika tasaista, ollen kesällä hieman korkeampaa. Toukokuussa ja marraskuussa on hiljaisempaa, kuten aikakauslehtialalla yleensäkin. Luonnollisen vaihtelevuuden arviointia haittaavat lehden omat toimenpiteet, jotka voivat olla voimakkaitakin. Lehden ilmoitusmyynnin kannalta on parempi, jos levikki pysyy tasaisena koko laskutuskauden.

Cosmopolitanin levikistä noin 40 prosenttia tulee irtonumeroista, mikä on muihin lehtiin verrattuna paljon. Tämä selittyy ainakin osaksi sillä, että lukijakunta koostuu nuorista naisista, jotka rakastavat shoppailua. Aikakauslehti koetaan hetken mielijohdeesta ostetuksi viihteeksi. Nuorilla ei myöskään aina ole riittävästi rahaa käytettävissä tilaukseen.

Levikin kehitys on tähän mennessä seurannut S-käyrän muotoa ja irtonumeromyynti vakiintunut 20–30 000 paikkeille. Tilaajien tulevasta määrästä ei vielä osata sanoa mitään. Koska uusien tilaajien hankkiminen on kallista, halutaan levikki pitää nykyisessä 60 000.

Nykyinen tilauskanta on noin 30 000, josta noin puolet vaihtuu vuosittain. Lehti on kuitenkin vielä lanseerausvaiheessa, jolloin korkea luku tuntuu siedettävämmältä. Ideaalitalanteessa vaihtuvuus olisi noin kolmannes, mikä sekin on suurta muihin lehtiin verrattuna,

<sup>62</sup> Havukainen, 12.3.2003 (haastattelu)

<sup>63</sup> Levikintarkastus, 2002



mutta on nykyisen aikakauslehtimaailman realiteetti. Ihmiset eivät enää tilaa lehtiä yhtä sitoutuneesti. Cosmopolitania käytetään myös sisäänvetotuotteena konsernin muihin lehtiin. Vaikka lukija ei jäisikään Cosmopolitanin pariin, voi hän siirtyä helposti muihin Sanoman naistenlehtiin. Cosmopolitan tuokin merkittävän määrän täysin uusia tilaajia konserniin.

#### Markkinointi kuluttajille

Levikkimarkkinoinnissa pitää ottaa huomioon kohderyhmän liikkuva luonne. Markkinointibudjetista varataan tilaajiin ja irtonumero-ostajiin siinä suhteessa kuin niiden määrätkin ovat.

Uusia tilauksia hankitaan telemarkkinoinnilla sekä osoitteellisella että osoitteettomalla suorainonnalla. Lisäksi jokaisessa lehdessä on *Member Get Member* -tarjouksia, joissa henkilö saa pienen lahjan, jos onnistuu houkuttelemaan ystävänsä lehden tilaajaksi. Tämä tuo muutaman tuhat uutta tilaajaa vuosittain. Lukijoiden sitomiseksi tarjotaan muun muassa kolmiosaista kokonaispakettia: Member Get Member, kilpailut ja muut markkinointilliset toimenpiteet.

#### Markkinointi ilmoittajille

Cosmopolitanissa on noin 30 sivua mainoksia lehteä kohden. Luku on pieni, jos sitä verrataan esimerkiksi Saksan tai Yhdysvaltain Cosmopolitaniin. Gloriassa, joka Suomen suurimpia lehtiä ilmoitusten valossa, on noin 50 sivua mainoksia lehteä kohden.

Ilmoittajien reaktio lehteen oli alussa hieman kielteinen. He ajattelivat, ehkä Yhdysvaltain mallin mukaisesti, että lehti on pelkkää seksiä. Lehden toimitus haluaa kuitenkin korostaa, että Cosmopolitan on tarkoitettu nuoren aikuisen naisen käsikirjaksi. Nyt näyttäisi siltä, että tämä viesti olisi saatu myös mainostajille.

#### Hinnan merkitys

”Alennuksien merkitys on pienempi kuin naistenlehdillä yleensä. Jo peruskonseptiin kuuluu kohtuuhintaisuus, joten suuria alennuksia ei lehdenmyynnissä olla kokeiltu.”<sup>64</sup>

Irtonumeromyynnissä alennuskampanjoita on noin neljä kertaa vuodessa. Niistä yritetään vähitellen päästä eroon, kun lanseerausvaihekin alkaa olla jo lopussa.

---

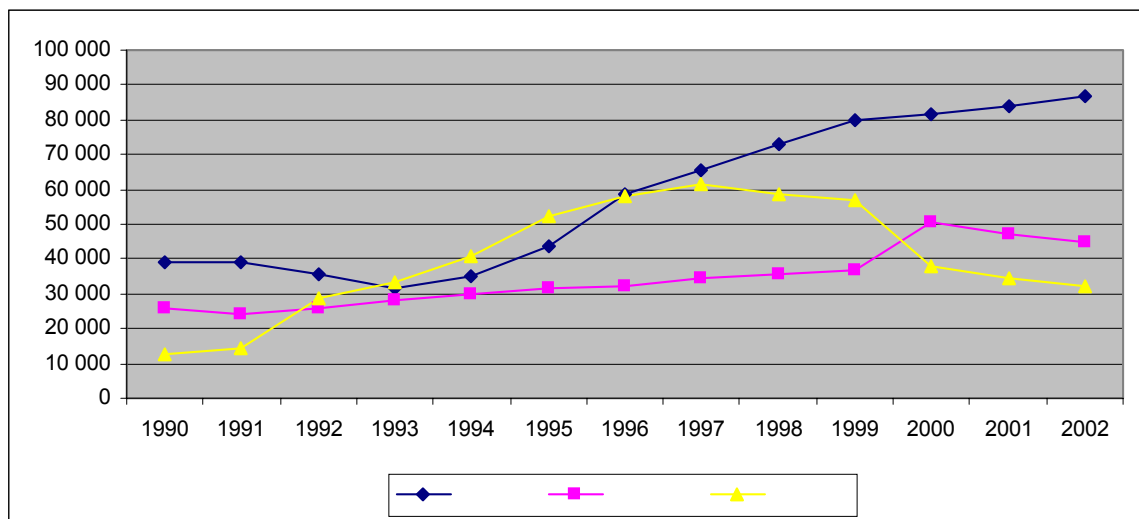
<sup>64</sup> Havukainen, 12.3.2003 (haastattelu)

Houkuttimina tilaamisessa ja ostamisessa käytetään sisällöllisiä liitteitä. Esimerkiksi vuodelle 2003 luvassa ovat horoskooppi-, pökkari- ja mieskalenteriliitteet. Pyrkimys on tarjota pikemminkin lisäarvoa kuin alennusta. Näiksi liitteiksi halutaan siten sisältöön liittyvää aineistoa eikä mitä tahansa rihkamaa, kuten kyniä.

Tilauksien metsästämiseksi tarjotaan kuitenkin hinnanalennusta. Jos aiotaan tehdä esimerkiksi suoramainontakampanja, kannattaa tilauksesta myöntää myös alennusta, sillä rahaa kampanjaan kuluu joka tapauksessa. Tärkeintä loppujen lopuksi on maksimoida hyöty. Tilaus voidaan myös tehdä houkuttelevan näköiseksi ilman että siitä annetaan alennusta. Kuluttajalle voidaan tarjota lehden tilausta viideksi kuukaudeksi, jolloin hinta näyttää pienemmältä, vaikka se olisikin lähes täysimääräinen. Myös ylimääräisiä kuukausia annetaan toisinaan, harvoin kuitenkaan enempää kuin yksi.

#### 6.1.4. Mikrobitti

Julkaisu aloitettu	1984	Tilauksia levikistä	86,1 %
Levikki	86 688 **	Irtonumeroita levikistä	11,7 %
Lukijamäärä	320 000 *	Kansihinta	5,90 e
MPX-kontaktit	1 677 000 *	Ilmoitussivun hinta (4v)	4 350 e
Ilmestyy	Kuukausittain (11 nroa/a)		* KMT S01/K02, ** LT 2002



Kuva 16 - Mikrobitin ja sen kilpailijoiden levikit

## Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Mikrobitti on ajateltu kaikenikäisten ihmisten tietoteknisten tarpeiden tyydyttäjäksi, uuden tekniikan yleislehdeksi. Tekniikka on tulossa kaikkialle koteihin ja lehti on suunnattu tähän tarpeeseen. Lehti koetaan lukijoiden keskuudessa henkilökohtaiseksi kaveriksi, kun esimerkiksi Tietokone on selvästi auktoriteettia edustava ammattilehti. Henkilökohtaisen lehden luonteeseen kuuluu myös, että lehden ilmestymistä odotetaan joka kuukausi.

Kohderyhmässä käy selvä notkahdus 30–39-vuotiaissa miehissä. Tämän jälkeen yli 40-vuotiaissa levikki alkaa taas nousta. Noin 30-vuotiaiden ja hieman vanhempien miesten kaikkoaminen aikakauslehtien lukijoista on kuitenkin yleisesti havaittu ilmiö, ja he ovat vaikea ryhmä kaikissa lehdissä, ei vain tietoteknisissä.

Mikrobitin lukijoista nuoret, 12–19-vuotiaat katsovat lehden tuomaa lisähyötyä eri tavalla kuin muut ikäryhmät. Nuoret priorisoivat lehden internet-jatkon jopa tärkeämmäksi kuin itse lehden ja ovat valmiit maksamaan melkein pelkämästä nettipalvelusta.

### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Lehti oli 1980-luvun lopussa ja vielä 1990-luvun alussa selkeästi kotitietokonepohjainen lehti. Kotien voimakas tietoteknistyminen 1990-luvulla sai lehden kuitenkin laajentamaan sisältöään mikroilun ympäriltä. Nykyään lehdestä löytyy kaikenlaisia yleiseen tietotekniikkaan liittyviä asioita, kuten matkapuhelimia ja pelikonsoleita. Lehden profiilin laajentaminen on selvästi lisännyt levikkiä. Tämä on tuonut tullessaan myös ongelmia, sillä tarkasti rajatulle kohderyhmälle tarkoitettua lehteä on helpompi tehdä kuin laajemmalle ryhmälle suunnattua.

Kohderyhmän laajentuminen on samalla tarkoittanut, että lukijatutkimukset osoittivat 1990-luvun loppupuoliskolla laajempaa ryhmää kuin lehden tekijät olivat tavoitelleet. Tällainen kehitys onkin otettu vastaan yllättyneesti.

### Kilpailevat julkaisut

Kilpaileviksi lehdiksi voidaan lukea Talentumin MikroPC ja Yhtyneiden Kuvalehtien Tekniikan Maaailma. Jälkimmäinen ei suoranaisesti ole tietotekniikkajulkaisu, mutta koska lehti julkaisee tietoteknisiä artikkeleja, koetaan se Mikrobitin kilpailijaksi – ainakin lehden te-

kijöiden keskuudessa. Lukijat eivät miellä sitä sellaiseksi. On olemassa lisäksi pienempiä julkaisuja, kuten Kompuutteri Kaikille (Bonnier Alandia), mutta Mikrobitin parissa ollaan enemmän kiinnostuneita suurista kustantajista, joilla on jo olemassa olevat jakelukanavat. ”Mikrobitti on markkinoilla lehti, jolla ei ole suoranaista kilpailijaa. Haaste on saada tämä viesti mainostajille.”<sup>65</sup>

#### Lehden kehittäminen

Mikrobitin konseptia on tarkoitus laajentaa edelleen kattamaan tulevat uudet tietotekniset ratkaisut. Lisäksi lehden imagoa pyritään kohentamaan, sillä monet mieltävät lehden yhä PC-tekniikkaan keskittyväksi. Toisaalta on muillakin lehdillä samantapaisia ongelmia. Esimerkiksi monet tilaavat Tekniikan Maailmaa sen autojuttujen vuoksi ja sietävät pölynimuritestit ja vastaavat siinä mukana, niin kauan kuin saavat tarpeeksi autoihin liittyviä artikkeleita.

Mikrobitin ulkoasua myös muutettiin hieman vuoden 2003 alussa sekä enemmän vuoden 2004 alussa.

#### Lehden levikkimarkkinointi

##### Levikin koostuminen

Mikrobitin levikistä tilaukset muodostavat suurimman osan. Määräaikaiksiakin tilauksia on, mutta vain parin prosentin verran. Lähinnä kirjastoihin ja laitoksiin. Uusien tilauksien hankkimista täytyy harrastaa koko ajan. ”Jos 20 prosenttia droppaa, täytyy nämä saada joka vuosi uudelleen, jottei tilauskanta laske. Käytännössä tämä tarkoittaa, että samat nimet pyörivät rekisterissä.”<sup>66</sup>

Irtonumero-ostajat muodostavat kohtuullisen pienen joukon Mikrobitin levikistä, mutta he ovat tärkeä uusien asiakkaiden hankintakanava. Jos henkilö on valmis käyttämään omaa rahaa lehden hankkimiseen, on hän myös todennäköisimmin kiinnostunut lehdestä ylipääntäänkin.

Mikrobitin tekijöiden tavoitteena on nostaa lehden levikki nykyisestä 80 000:sta 100 000:een lähivuosien aikana. Tekijät myös uskovat tavoitteeseensa vahvasti.

---

<sup>65</sup> Sihvonen, 2.12.2003 (haastattelu)

<sup>66</sup> Sihvonen, 2.12.2003 (haastattelu)

### Markkinointi kuluttajille

Mikrobitin paperiversion toinen hyötytaso on sen internet-jatke, suurikävijämääräinen MBnet noin 400 000 viikkokävijällään. MBnet on kymmenenneksi arvostetuin verkko-brandi<sup>67</sup>. Sivustoa ollaan paraikaa kehittämässä kaksitasoiseksi, jolloin tilaajat ja ei-tilaajat saisivat pääsyn erityyppisiin materiaaleihin. Tarkoituksena kuitenkin on, ettei keneltäkään oteta mitään pois, vaan ei-tilaajille tarjotaan lisäpalveluja rekisteröitymisen jälkeen.

Lehden tilaajat saavat myös ilmaisen internet-yhteydet nimeltä MBInternet, joka on tosin viime aikoina jäänyt vähemmän tärkeään asemaan. Internetin kehityksen alkuaikoina 1990-luvun puolivälissä, MBInternet oli selkeä kilpailuvaltti. Nykyään ilmaisia internet-yhteyksiä saa monelta tarjoajalta. Lehden mukana tulevaan palvelupakettiin kuuluu myös kotisivutila MBnetin palvelimelta.

Myyntikanavista kuluttajiin päin tärkeimmät ovat Mikrobitin tapauksessa posti, puhelin ja irtonumerot. Puhelinmyynnissä tilauksen jatkoprosentti on järjestään 10–15 prosenttia alhaisempi kuin postitse kotiin tulleissa tarjouksissa. Osoitteelliseen suoramainontaesitteeseen pystyy tutustumaan omassa rauhassa ilman puhelinmyyntitilanteen nopeaa päätöksentekoa. Puhelintilauksissa on myös havaittavissa tilanteita, joissa asiakas tilaa lehden ainoastaan päästäkseen eroon telemarkkinoijasta.

Suoramarkkinointi kohdistetaan pääsääntöisesti tuoreisiin, 3–6 kuukautta sitten tilauksen lopettaneisiin ihmisiin, sillä heihin saa tutkimusten valossa parhaiten uudelleen kontaktin. Yhteydenottoja ei kuitenkaan koskaan lopeteta, sillä esimerkiksi perhesuhteet muuttuvat koko ajan.

Kuluttajille ei levikillä ole suurtakaan merkitystä, enemmän lehdestä haetaan sisältöä. Ainoa tapaus, jolla voi olla merkitystä, on lehden mainostaminen esimerkiksi Mikrobitin kohdalla ”Pohjoismaiden suurimmaksi”, jolloin sillä voi olla positiivista vaikutusta kuluttajaan. Ilmoittajien kohdalla tilanne on päinvastainen, heille levikki ja lukijamäärä ovat kaikki kaikessa.

---

<sup>67</sup> Taloustutkimus, 2003

Tekstiviestien käyttö Mikrobitin tilaamisessa ei jostain syystä ole saanut ihmeellisempää vastaanottoa, vaikka ollaankin tekemisissä teknisten ihmisten kanssa. V8- ja GTi-Magazine ovat toimineet tässä suhteessa paremmin.

#### Markkinointi ilmoittajille

Niin sanotut yrityksille suunnatut B2B-julkaisut, jotka elävät enemmän ilmoitustuotoista kuin kuluttajille suunnatut B2C-lehdet (Mikrobitti), menettävät helposti talouden laskusuhdanteessa tulojaan mainostajien vähentäessä ilmoitteluaan.

Myös kuluttajat laittavat suuret investointinsa, kuten asunnon tai auton hankinnan, laskusuhdanteessa jäihin. Lehtitilaus on kuitenkin sen verran pieni panostus, ettei Mikrobitin tilauskanta juurikaan laskeutunut laman aikana. Mikrobitti selvisikin 1990-luvun alun lamasta Tietokone-lehteä paremmin.

Ilmoittajien mieltymys B2B-lehtiin johtaa helposti myös siihen, että heidän ilmoituksensa ohjautuvat muihin tietoteknisiin julkaisuihin Mikrobitin sijaan, huolimatta siitä, että Mikrobitillä tavoitettaisiin ilmoittajien etsimä 10 prosentin peitto.

Mikrobitillä oli 1980-luvun lopussa ja vielä 1990-luvun alussa ongelmia imagonsa kanssa ilmoitusmarkkinoilla. Ilmoittajat pitivät lehteä hieman epämääräisenä, niin sanottuna ”propellipäiden” lehtenä, eivätkä halunneet laittaa tuotteitaan lehteen tuotteen imagon tahraantumisen pelossa. Samantapainen ongelma oli myös eräiden sensaatiohakuisten aikakauslehtien, kuten 7 Päivää -lehden, kanssa. Kuluttajien suuri kiinnostus 7 Päivää -lehteen sai sen levikin räjähdysmäiseen kasvuun, ja nykyään lehdestä löytyy myös brandimainontaa. Tilanne on samanlainen myös Mikrobitin kanssa, sillä lehden media-arvostus on noussut merkittävästi 1990-luvun alun vuosista. ”Levikin kasvaessa media alkaa kyllä kiinnostaa.”<sup>68</sup>

#### Hinnan merkitys

Koska Mikrobitin kohdalla valtaosa levikistä tulee tilausten kautta, ei ole nähty suurempaa syytä lisätä levikkiä irtonumeroiden alennuksilla. Lehteä myydäänkin harvoin alennettuna.

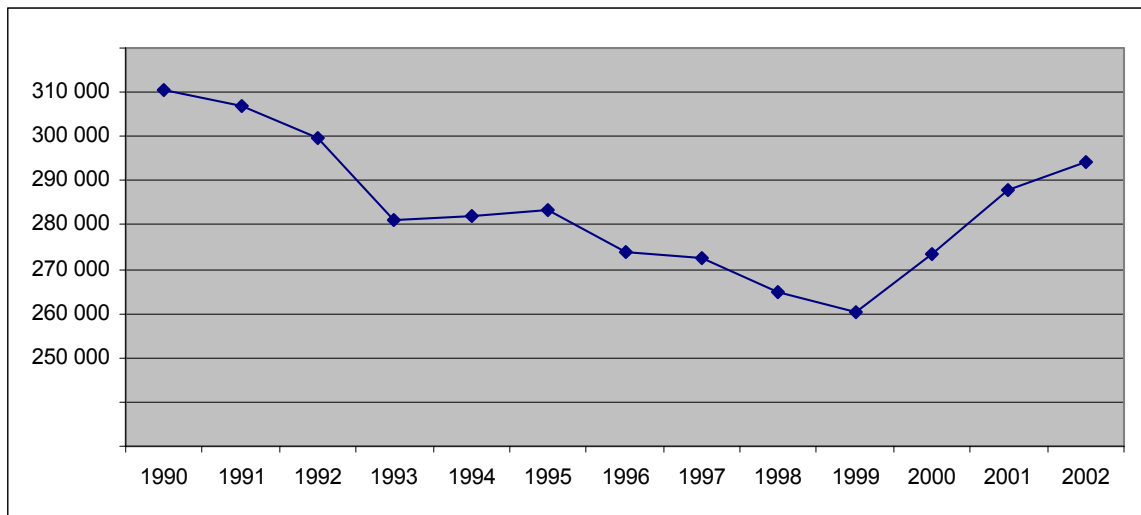
---

<sup>68</sup> Sihvonen, 2.12.2003 (haastattelu)

Mikrobitti on runsaasta kasvusta huolimatta pystynyt olemaan koko ajan kannattava. Monet lehdet lisäävät levikkiään alentamalla hintaa, jolloin kannattavuuden kanssa voi tulla tilapäisiä ongelmia. Tärkein merkitys Mikrobittin menestykseen on ollut kotien yleinen tietoteknistyminen.

### 6.1.5. Aku Anka

Julkaisu aloitettu	1951	Tilauksia levikistä	98,3 %
Levikki	294 125 **	Irtonumeroita levikistä	0,6 %
Lukijamäärä	958 000 *	Kansihinta	1,70 e
0–11-v. lukijat	353 000 ***	Ilmoitussivun hinta (4v)	9 190 e
MPX-kontaktit	6 374 000 *		
Ilmesty	Viikoittain (52 nroa/a)	* KMT S01/K02, ** LT 2002	*** KMT S01/K02, Yippee 2002



Kuva 17 - Aku Ankan levikki

### Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

#### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Aku Ankan ydinkohderyhmän muodostavat 7–9-vuotiaat lapset. Heitä on 70–80 prosenttia lehden lukijoista. Lukijan keskimääräinen ikä on noin 5 vuotta, mutta yli 25-vuotiaitakin on noin 40 prosenttia. Pojat edustavat lievää enemmistöä 55 prosentin osuudella. Yhteensä lukijoita on 1,3 miljoonaa.

Lehteen liittyviä juttuja julkaistaan myös Aku Ankan taskukirjoissa, joita myydään pelkästään irtonumeroina noin miljoona kappaletta vuosittain. Näiden lisäksi niin sanotuille *heavy usereille* on myös kovakantisia kirjoja. Muita Aku Anka -brandin alla olevia tuot-

teita ovat muun muassa Aku Ankan taskukirja, kovakantiset kirjat, murrealbumit ja Roope setä -lehti. Uusimpana lehtituotteena julkaistaan vain Aku Ankan tilaajille kohdistettua Aku Ankan kuukausilehteä.

”Lukija pyritään saamaan Aku Ankan pariin mahdollisimman varhain.”<sup>69</sup> Polkumallin mukaisesti ennen Aku Ankaa on Nalle Puh ja Prinsessa. Aku Ankan jälkeen ja osittain rinnalla on Roope-setä sekä Aku Ankan kuukausilehti. Näiden lisäksi on myös kirjakerho-lehti Lasten Oma Kirjakerho.

Kohderyhmä pyritään ottamaan huomioon lehden sisällössä. Lehdessä olevat sarjat on profiloitu eri ikäisille ihmisille: 1-sivuiset sarjat on tarkoitettu juuri lukemaan oppineille ja täyspikät 12-sivuiset sarjat puolestaan varttuneemmille lapsille. Sarjojen tekstiin on myös kiinnitetty huomiota, sillä sen ymmärtää jo nuorikin ihminen, mutta vasta vanhemmalle aukeavat viittaukset kulttuuriin ja yhteiskunnallisiin asioihin. Lehden kieli onkin koko Aku Ankan sydän. Lehteen laitetaan toisinaan myös vaikeita älypaloja aikuisille.

Lukijakunta pyritään huomioimaan myös palautepostin avulla. Vielä 1970-luvulla lehteen lähetettiin tuhansia lukijakirjeitä kuukausittain. Nykyään kaikki palaute ohjataan lehden nettisivulle.

#### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Vuoden 2002 alusta lähtien sarjojen tekijöiden nimet on laitettu lehteen esille. Alkuperäinen ajatus tuli Hollannin Donald Duckin päätoimittajalta, lukijatutkimukset myös tukivat ajatusta. Tämän jälkeen on huomattu, että suosittujen nimien, kuten Dan Jippesin, kovakantisia sarjakuvakirjoja myydään enemmän.

Aku Ankan tapauksessa kuluttajamielipiteiden kerääminen on hieman kaksijakoista. Lehden pääkohderyhmän muodostavat lapset, joilta on hyvin haastavaa saada selkeitä sisältöä kehittäviä vastauksia. Yleensä lapset ilmoittavat joko pitävänsä lehdestä tai hylkivänsä sitä. Tämän pohjalta lehden kehittäminen on vaikeata.

---

<sup>69</sup> Leppä, 18.2.2003 (haastattelu)



Lehden sisältöä on kuitenkin pyritty kehittämään fokus-ryhmillä, joihin on otettu lapsia mukaan. Tällöin ryhmän koko täytyy pitää riittävän pienenä, sillä muuten hallitsevimmat lapset saavat liian suuren painoarvon mielipiteilleen. Heikommat myötäilevät tällöin liian herkästi vahvempia. Jos taas lapsen mielipidettä kysytään aikuiselta, kulkee vastaus aina aikuisen suodattimen lävitse. Ainoa asia, josta lapsetkin osaavat selvästi sanoa mielipiteensä, ovat puuhapelit.

#### Kilpailevat julkaisut

Aku Ankan haaste sen kilpailullisessa asemassa on lehden yliveraisuus. Markkinoilta ei löydy lähellekään yltävää kilpailijaa. Suomessa tosin julkaistaan monia runsaasti julki-  
suutta saavia piensarjakuvia, kuten Karvista, Viiviä ja Wagneria sekä Tex Willeriä, mutta niiden levikit ovat julkisuusarvoon nähden alhaisia.

Myös Suosikki-lehti voidaan lukea Aku Ankan kilpailijaksi. Lehti haastaa Aku Ankan lähinnä ajankäytössä. On olemassa muitakin ajan, rahan ja viihteen käyttöön liittyviä menoja, jotka vievät lukijoiden mielenkiintoa pois lehdestä. Esimerkkeinä mainittakoon televisio, elokuvat, internet, harrastukset, ostoksilla käyminen ja matkustaminen.

#### Lehden kehittäminen

Vuonna 1999 lehteen tehtiin suurempi konseptimuutos ja sivujen määrää lisättiin 32:sta 36:een. Samalla painopaperin laatu vaihtui kellertävästä ja huokoisesta laadukkaampaan sekä kannesta tehtiin houkuttelevampi.

”Konseptia on tarkoitus selkeyttää entisestään. Vaihtelevuutta ja eripituisia sarjoja. Poppareiden ja televisio-ohjelmien esittelyyn ei kuitenkaan olla menossa.”<sup>70</sup> Esimerkiksi Norjan, Saksan ja Italian aku ankoissa on tämän tyyppistä sisältöä. Myös ilmoitusten sijaintia lehdessä saatetaan miettiä uudestaan. Esimerkiksi Hollannin Donald Duckissa ilmoitussivut on hajautettu ympäri lehteä muiden aikakauslehtien tapaan. Tarkoituksena on myös saada lehteen vaihtelevanpituisia sarjoja jokaisen makuun. Lehteen tulevat sarjat ostetaan Egmont-kustantajalta, joka takaa pääsyn samaan materiaalin niin Suomessa kuin Hollannissakin.

---

<sup>70</sup> Leppä, 18.2.2003 (haastattelu)

## Lehden levikkimarkkinointi

### Levikin koostuminen

Aku Ankan levikki oli laskeva 1990-luvun ajan, mutta vuonna 1999 se saatiin taas uuteen kasvuun ainakin osaksi lehden uudistuksen ansiosta. Suurilevikkisen lehden levikki liikkuu massojen mukana. Kun lehti on lisäksi tarkoitettu pääasiassa lapsille, vaikuttaa menekkiin myös syntyvyys, tosin muutaman vuoden viiveellä. Taloudellisen tilanteen heikkeneminen näkyy sekin, viiveellä. Tutkimuksissa on havaittu, että Aku Ankka ei ole se ensimmäinen lehti, josta aletaan säästää.

Levikki on vuoden sisällä pääasiassa tasaista, tosin kesällä menee irtonumeroina myytäviä lehtiä ja albumeita enemmän. Silloin tällöin tulee muoti-ilmiöitä, kuten Pokémon, jotka voivat tilapäisesti vähentää tilauksia. Lasten kiinnostumisherkkyys on suuri, mutta nopea. Kiinnostuksen hälvettyä tulee mielenkiintoa taas perinteiseen sarjakuvalehteen.

Aku Ankka on käytännössä kokonaan tilauspohjainen. Koko levikistä yli 98 prosenttia tulee kotiin kannettuna ja vain 0,6 prosenttia lehtipisteen kautta.

### Markkinointi kuluttajille

Tilauspohjaisuudesta johtuen markkinointibudjetti kohdistetaan lähes kokonaan tilaajien hankkimiseen ja pitämiseen. Irtonumero-ostajiin tai määräaikaistilaajiin ei juurikaan panosteta.

Lehden markkinoimisessa käytetään kaikkia mahdollisia kanavia paitsi tekstiviestejä. Teoriassa voitaisiin ilmoittaa esimerkiksi massaurheilutapahtumassa, että lähettämällä osoitetiedot tekstiviestinä tiettyyn numeroon, saa tietyn lehden. Jos tilaaja on lapsi, niin tilaukseen tarvitaan myös huoltajan osoite, eikä tekstiviestin 160 merkkiä tahdo riittää. Tällaisissa tapauksissa myös huvikseen lähetetyt tilaukset voivat muodostua ongelmaksi.

Markkinointia kohdistetaan myös pienille erityisryhmille, ja menetelmä on myös tuottanut tulosta. Aiemmin mainitut kovakantiset kirjat, jotka on tarkoitettu sarjakuvia tosissaan harrastaville, ovat löytäneet suurehkon joukon kohderyhmästään.

### Markkinointi ilmoittajille

Vuosien 1996 ja 1997 vaihde muodostui eräänlaiseksi vedenjakajaksi Aku Ankan media-arvostuksessa. Tätä ennen ei lehti ollut kovin haluttu mainosmedia ilmoittajien keskuudessa. Pelättiin, että hukkakontakteja tulee liikaa. Vuoden 1997 jälkeen alkoi lehden media-arvo kuitenkin nopeasti nousta ja nykyään lehti on 19. arvostetuin brandi. Vielä vuonna 2001 sijoitus oli 35. Taakse jää nyt muun muassa MTV3-televisiokanava.<sup>71</sup>

Mainoksia lehdessä on tänä päivänä kolme ja ne on laitettu lehden loppuun 3–4 viimeiselle sivulle. Tarvittaessa erotettuna yhden sivun sarjalla. On epätodennäköistä, että niiden määrä tulee lisääntymään.

### Hinnan merkitys

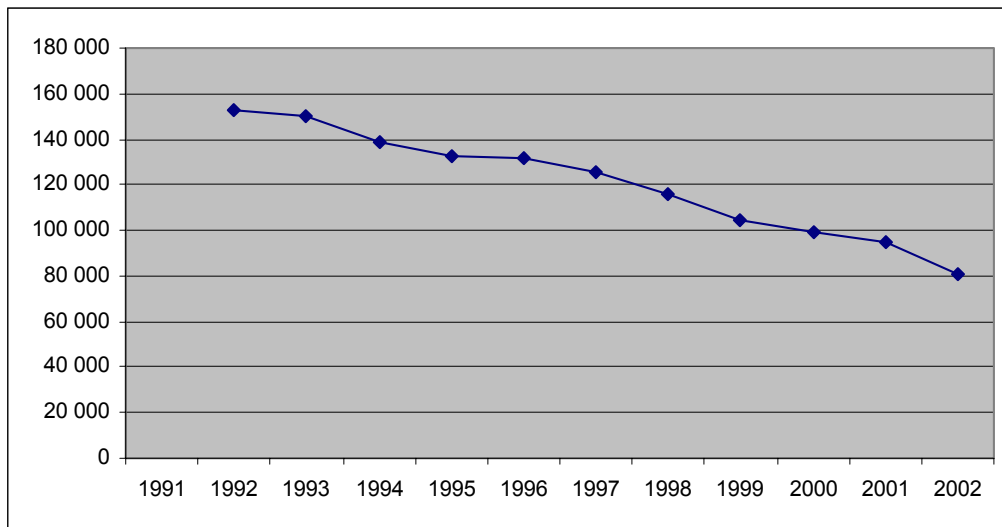
Aku Ankan irtonumeroita myydään harvoin alennetulla hinnalla. Tilauksia sen sijaan pyritään lisäämään tarjouksilla, mutta tällöinkään ei suoranaisesti alenneta hintaa, vaan tarjotaan ilmaisia kuukausia. Esimerkiksi 4+1 kuukauden tilaus, jossa saa kuukauden ilmaiseksi, näyttäisi kokemusten valossa toimivan hyvin. Myös internetiä ja ilmoittelua konsernin muissa lehdissä, kuten Helsingin Sanomissa, käytetään.

## 6.2. Sanoma Magazinen hollantilaiset lehdet

### 6.2.1. Nouveau

Julkaisu aloitettu	1986	Ilmestyy	Kuukausittain (12 nroa/a)
Levikki	82 347 *	Tilauksia levikistä	48 %
Lukijamäärä	310 000	Irtonumeroita levikistä	1 %
Naislukijamäärä (35–55)	248 000 **	Kansihinta	4,40 e
Naislukijamäärä (13+)	440 000 **		
Mieslukijamäärä (13+)	74 000 **	* HOI (IV/2001–III/2002)	** Summo Survey 2001

<sup>71</sup> Markkinointi & Mainonta, 33/2002



Kuva 18 - Nouveaun levikki

## Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Nouveaun kohderyhmänä ovat aikaisemmin olleet 35–55-vuotiaat naiset. Lehden tekijöiden parissa ollaan huomattu, että naisen elämässä tapahtuu paljon muutoksia tällä ikävälillä. On vaikea löytää yhtenäistä ryhmää näiden muutosten keskellä. Uudeksi kohderyhmäksi ollaankin ottamassa yli 45-vuotiaat naiset.

”Nouveaulle oli muodostunut kaksi kohderyhmää: nuoret ja vanhat, eikä lehti vastannut kummankaan odotuksiin.”<sup>72</sup> Nuoret ovat luonnollisesti kiinnostuneita muodista ja vanhemmat sosiaalisemmista asioista. Päätoimittajan pitää saada nämä kaksi kokonaisuutta yhteen, ja tuloksena yleensä on, ettei kumpikaan ryhmä tunne lehteä omakseen.

Lehden 1980-luvulla perustanut päätoimittaja teki lisäksi paljon juttuja itse – hän kävi haastattelemassa tunnettuja ihmisiä ja teki näistä reportaaseja. Lisäksi hän teki lehteä liikaa oman makunsa mukaiseksi. Lopulta tämä kulminoitui siihen, että kustantaja päätti vaihtaa päätoimittajaa.

<sup>72</sup> Brandjes, 30.1.2003 (haastattelu)

### Kilpailevat julkaisut

Nouveaun lähin kilpailija on vähemmän klassisiin asioihin keskittyvä Elegance. Lehti on tosin jo aika vanha ja etabloitunut. Jo monet Nouveaun lukijoiden ikäryhmään kuuluvien äidit lukivat sitä. Toinen kilpailija on sisällöltään hieman erilainen, maaseudun asioihin keskittyvä Seasons. Tästä huolimatta monien Nouveaun lukijoiden on huomattu valitsevan Seasons-lehden Nouveaun asemesta.

### Lehden kehittäminen

Nouveaun kehittämisessä riittääkin työsarkaa ja kehittäminen aiotaan aloittaa panostamalla promootioon sekä kylkiäislahjoihin. Tekemistä riittää myös lehden imagon sovittamisessa ihmisten mieliin. Ihmiset kun odottavat lehdeltä tiettyjä asioita, ja jos lehden konseptia muutetaan, ei viesti mene heti perille. Uuden päätoimittajan ensimmäinen tehtävä on levikin vakauttaminen.

### Lehden levikkimarkkinointi

#### Levikin koostuminen

”15 vuotta sitten Nouveau toi klassista tyyliä Ikea-kalustettuihin koteihin. Tämä vetosi tilaajiin ja levikki nousi nopeasti. Ajat ovat sittemmin muuttuneet.”<sup>73</sup> Nouveaun levikki oli vielä 1992 yli 140 000, mutta vuonna 2002 enää 80 000.

#### Markkinointi kuluttajille

Kylkiäistavaroiden laittaminen lehden mukaan on kallis tapa mainostaa lehteä. Nouveaun kohdalla tilanne on joka tapauksessa sen verran hankala, että tähän aiotaan jossain määrin panostaa. Kahden lehden pakkausmyyntiä (esimerkiksi Nouveau ja Marie Claire), jossa lehtien yhteishintaa alennetaan, aiotaan myös tehdä. Tällainen järjestely vaatii kustantajalta suuren lehtiportfolion, jotta se ylipäättään toimisi. Sanoma Uitgeversin kilpailijoilla tällaista ei välttämättä löydy. Lehtipaketointia pareja vaihdellen harrastetaan lähes joka kuukausi. Ongelmana Nouveaun tapauksessa on konsernin muiden lehtien haluttomuus päästä Nouveaun kanssa samaan pakettiin, lehden levikin laskusuunnasta johtuen.

Suomessa jossain määrin tehdystä vanhan numeron paketoinnista uuden mukaan, ei Hollannissa harrasteta. Sanoma Uitgeversin johto ei halua myydä vanhoja numeroita. Belgiassa, joka myös kuuluu yhtiön toimialueeseen, tällaista silti tehdään.

---

<sup>73</sup> Brandjes, 30.1.2003 (haastattelu)

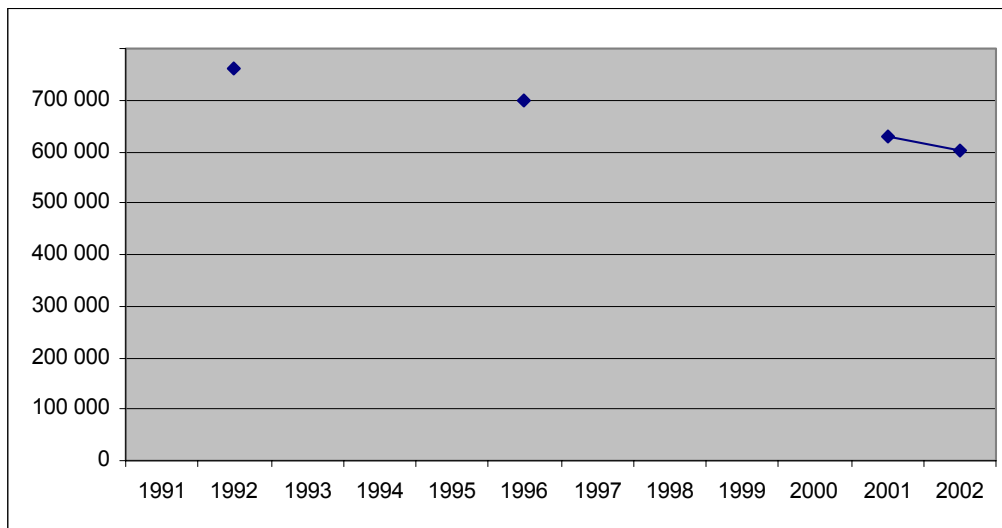
Lehteen laitetaan joskus näkyville puhelinnumeroita, joihin soittamalla kuluttaja voi tilata valikoituja tuotteita, yleensä hieman alennetusti. Nämä numerot ovat pääsääntöisesti maksullisia, jolloin Sanoma tekee hieman rahaakin tuotteiden välittämisestä. Tuotteet on lahjoittanut jokin näkyvyyttä haluava yritys.

#### Markkinointi ilmoittajille

Ilmoitusmyynti vaikuttaa jonkin verran lehden sisältöön. Päätoimittaja voi esimerkiksi mennä haastattelemaan Isabella Rosselinia ja tehdä hänestä artikkelinomaisen henkilökuvan. Lehteen voidaan sitten laittaa haastattelun oheen tarjous henkilön edustamasta Isabella -hajuvedestä.

### 6.2.2. Libelle

Julkaisu aloitettu	1934	Ilmestyy	Viikoittain (52 nroa/a)
Levikki	601 905 *	Tilauksia levikistä	74 %
Lukijamäärä	3 107 000	Irtonumeroita levikistä	18 %
Naislukijamäärä (30+)	1 721 000 **	Kansihinta	1,80 e
Naislukijamäärä (13+)	2 045 000 **		
Mieslukijamäärä (13+)	452 000 **	* HOI (IV/2001–III/2002)	** Summo Survey 2001



Kuva 19 - Libellen levikki

## Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Libellen kohderyhmänä ovat 28–55-vuotiaat naiset. Lehti on suunnattu täysin naisille, miehiä ei lehden teossa oteta huomioon, mutta heitäkin on. ”Libelle on tarkoitettu keski-  
verrolle hollantilaisnaiselle joka suhteessa.”<sup>74</sup> Hollannissa ihmiset on jaettu tulojen perus-  
teella viiteen ryhmään – A, B1, B2, C, D – joista A edustaa korkeinta tulotasoa ja D al-  
haisinta. Libellen lukijat kuuluvat B2-ryhmään. Keskivertolehden lukijaprofiiliin kuuluu  
myös, että sitä luetaan joka puolella Hollantia eikä vain tärkeimmissä kaupungeissa  
(Amsterdam, Haag, Rotterdam).

Lukijan keskimääräinen ikä on noin 48 vuotta. Lehden virallisena kohderyhmänä ovat  
kuitenkin yli 30-vuotiaat, joita mainostajat metsästävät kiivaasti myös Hollannissa.

Libelle on lehtenä hyvin pitkäikäinen, se aloitti taipaleensa vuonna 1934 ja on vuosien  
varrella saavuttanut hyvin korkea levikin maan väkilukuun verrattuna. Hollannissa on  
reilut 18 miljoonaa asukasta. Monet Libellen tilaajista ovat saaneet lehtitilauksen  
häälahjaksi 30 vuotta sitten ja edelleen jatkavat sitä. Osaltaan suuri levikki johtuu myös  
kilpailun puutteesta. Lehden alkuaikoina aikakauslehtiä ei juurikaan ollut.

Lehden lukijat otetaan huomioon kaikessa lehden sisällössä. Lehden alussa on  
lukijapostipalsta, jonne lukijat voivat lähettää kokemuksiaan, joita he haluavat jakaa  
kanssaihmisten mukana. Lukijapostia tulee myös paljon: 500 puhelinsoittoa, 50 kirjettä ja  
250 sähköpostia joko viikko.<sup>75</sup>

Libellen artikkeleissa lukija on vahvasti läsnä ja hänet otetaan huomioon kaikessa  
kirjoittelussa. Jos vaikka lehteen on laitettu poliitikon vaimon haastattelu, ei häneltä kysytä  
mielipiteitä muodista, vaan pikemminkin millaista elämä on miehen ollessa paljon poissa.  
Lehdellä on paljon lukijoita yli 70-vuotiaiden joukossa. Tästä huolimatta ei lehteen laiteta  
heidän ikäisistään kertovia juttuja, koska ”70-vuotiaat naiset haluavat lukea nuorempien  
asioista.”<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Meijers, 30.1.2003 (haastattelu)

<sup>75</sup> Sanoma Uitgevers Publication Profiles, 2002

<sup>76</sup> Meijers, 30.1.2003 (haastattelu)

### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Päätoimittajan tehtävänä on tietää mitä Hollannissa tapahtuu. Hän myöskin päättää tasaisin väliajoin mitä seuraavat 13 numeroa tulevat sisältämään. Liian tarkasti ei sisältöä kuitenkaan lyödä lukkoon, ainoastaan pääpiirteittäin. Esimerkiksi voidaan kuvitella, että sisustamiseen liittyviä asioita lisätään ja lomailuun liittyviä vähennetään.

### Kilpailevat julkaisut

Libellen (markkinaosuus 31,9 %) suurin kilpailija on samasta konsernista tuleva Margriet (20,9 %). Muita kilpailijoiksi luettavia ovat Plus (13,7 %), Story (13,3 %) ja Viva (6,8 %). Plus ei ole Sanoma Uitgeversin kustantama, muut ovat. Plus on myöskin kuukausittain ilmestyvä, tarkoitettu sekä naisille että miehille, sekä kohderyhmältään yli 50-vuotiaille. Story puolestaan on alhaisemmille sosiaaliluokille (B2, C) suunnattu, juoruihin painottuva julkaisu.

Se että tärkein kilpailija tulee samasta talosta, on tietenkin hieman outoa. Tämä tunnustetaan myös Libellen tekijöiden keskuudessa. Asetelmaa ei kuitenkaan koeta liian kannibalistiseksi, vaan asia nähdään pikemminkin etuna: mainosbudjeteista suurempi osa tulee Sanoman sisälle.

### Lehden kehittäminen

Mitään suuria muutoksia ei Libellen kohdalla aiota tehdä, vaan kehitystyö on pienten säätöjen tekemistä riippuen kulloisestakin ajankohdasta ja tilanteesta. Lehden lukijat ovat oletettavasti perinteitä kunnioittavia ja haluavat saada asiat samanlaisina kuin aina ennenkin.

### Lehden levikkimarkkinointi

#### Levikin koostuminen

Libellen levikki on laskenut tasaisesti 3–4 prosenttia vuosittain. Se oli vuonna 1992 noin 760 000, vuonna 1996 noin 700 000 ja vuonna 2002 enää 600 000.<sup>77</sup> Lasku johtuu lähes yksinomaan markkinoiden muuttumisesta. Tänä päivänä 600 000 levikki on erittäin suuri mille tahansa lehdelle. Voidaankin sanoa, että Libelle on liian suuri tämän päivän Hollantiin. Nykyään vain hyvin harva lehti ylittää yli 200 000 levikkiin, jos jätetään laskuista pois luonteeltaan erilaiset televisiolehdet.

---

<sup>77</sup> HOI, 2001 (hollantilainen levikintarkastus)



Ihmisten mieltymykset ja lehtivalikoiman laajentuminen ovat ohjanneet lukijoiden haluja useamman lehden pariin. Tällöin tilaajien määrä väistämättä laskee, sillä kaikkia lehtiä ei voi tilata. Libellen lukijoiden tavoitteena on saada laajempi lehtivalikoima selattavakseen – tällä viikolla Libelle, ensi viikolla Margriet.

Tilausvuoden sisällä tilauksien määrä ei juurikaan muutu, sillä tilaus maksetaan etukäteen. Ainoastaan vuoden ensimmäinen viikko, jolloin tilauksien peruutukset tehdään, muodostaa poikkeuksen. Irtonumeromyynti vaihtelee luonnollisesti vuodenaikojen mukaan; kesällä irtonumerolevikki on suurimmillaan, kun ihmiset ovat lomalla ja heillä on runsaasti aikaa.

Lehden kustantaja voi lisätä levikkiä hiljaisina aikoina myös hinnanalennuksilla, kylkiäislahjoilla ja muilla vetotekijöillä. Vuodenaikojen vaihtelu on aika hyvin tiedossa lehden tekijöiden keskuudessa, joten siihen voi varautua etukäteen säästämällä alennuskampanjan myöhemmäksi.

Lukijat eivät ole niinkään innostuneita suuresta levikistä. Heille on enemmänkin vaikutusta sillä, että he näkevät lehteä usein. Jos he vaikkapa saavat tietää, että sekä naapuri että sukulaiset lukevat Libelleä, voivat hekin innostua lehdestä.

#### Markkinointi kuluttajille

Markkinointibudjetista noin puolet kohdistetaan uusiin tilaajiin, reilut 20 prosenttia nykyisten tilaajien pitämiseen ja hieman yli 10 prosenttia irtonumero-ostajiin. Loput käytetään yleiseen markkinointiin ja promootioon.

Tilaajien hankkimiseksi parhain keino on laittaa tarjous itse lehteen. Tarjouksessa luvataan jonkinlainen hinnanalennus tai lahja. Hinnanalennuksen on huomattu olevan tehokkaampaa kuin kylkiäislahjan. Toinen tehokas keino on lähettää suoramainontaa niille ihmisille, jotka ovat lopettaneet tilauksensa. Tällöin voidaan heille tarjota esimerkiksi aihepiiriltään lähellä olevaa Margriet-lehteä. Julkaisut kilpailevat keskenään, mutta järjestelmän on havaittu toimivan.

Tilaaajaksi pyritään kannustamaan laittamalla lehteen monien muiden lehtien tapaan vain tilaajille tarkoitettuja edullisia tarjouksia. Palstat kulkevat tässä lehdessä nimellä *Samen méér Libelle*, joka tarkoittaa suunnilleen *yhdessä enemmän Libelle*.

Hollannin aikakauslehtimarkkinoilla on olemassa myös erikoisuus, jota edustavat eräänlaiset lehtien paketoituyritykset. Nämä kustantajista riippumattomat yritykset laittavat samaan pakettiin useita aikakauslehtiä usealta kustantajalta ja sitten myyvät näitä paketteja tilaajille rajatuksi ajanjaksoksi. Käytännössä kyse on vuokraamisesta. Vuokra-ajan loputtua täytyy tilaajan palauttaa paketti takaisin, jolloin se lähtee seuraavalle tilaajalle. Paketin tuoreuden pystyy asiakas määrittelemään, ja paketin hinta myöskin muodostuu tämän perusteella. Ensimmäisen viikon (tuoreimman) paketin hinta on kalliimpi kuin esimerkiksi neljännen viikon. Järjestelmä on luotu alun perin niille ihmisille, joilla ei ole halua tai kykyä maksaa täyttä hintaa lehtien tilaamisesta.

Kuluttajille lähetetään tarjouksia myös franchising-yrityksen Media-Expressin kautta. Sanoma Uitgevers tosin lopettaa franchising-toiminnan vuonna 2007, jonka jälkeen kaikki myyntityö hoidetaan talon sisältä. Tähän yritykseen on valmiudet, sillä Sanoma Uitgevers tuntee lähes jokaisen talouden osoitteen Hollannissa. Yrityksen markkinaosuus on noin 50 prosenttia.

#### Markkinointi ilmoittajille

Aiemmin lehdessä ei ollut lainkaan automainoksia, kun naisten ei oletettu autoja ostavan. Nykyään on tutkimusten kautta saatu selville, että naiset paitsi ostavat niitä mutta ovat myös vahvasti perheen ostopäätöksessä mukana. ”Libelle on vahva brandi. Jopa mainostajat kysyvät miten heidän kannattaisi laittaa ilmoituksensa lehteen.”<sup>78</sup>

Lehden tekijöille levikin vaihtelu vuoden sisällä tuo ongelmia ja he pyrkivät tasaamaan kausivaihtelua parhaansa mukaan. Mainostajille on ilmoitettu mainoksen varaamishetkellä lehdelle tietty levikki, jonka mukaan he ovat ilmoituksesta maksaneet. Jos levikki jää alle luvatus, joutuu lehden kustantaja ainakin teoriassa maksamaan ilmoitushinnasta hyvitystä. Käytännössä tällaista maksua ei suoriteta, vaan tilanne pyritään saamaan tasapainoon muiden keinojen avulla, esimerkiksi antamalla alennusta seuraavista ilmoituksista.

---

<sup>78</sup> Meijers, 30.1.2003 (haastattelu)

Tilannetta katsotaan koko vuoden ajalta, jolloin niin sanottu ylimenevä levikki tietyn mainoksen ilmoitushetkellä korvaa alhaisempaa levikkiä aikaisemmin. Tämä tietenkin edellyttää, että mainostajalla on useita ilmoituksia vuoden sisällä.

#### Hinnan merkitys

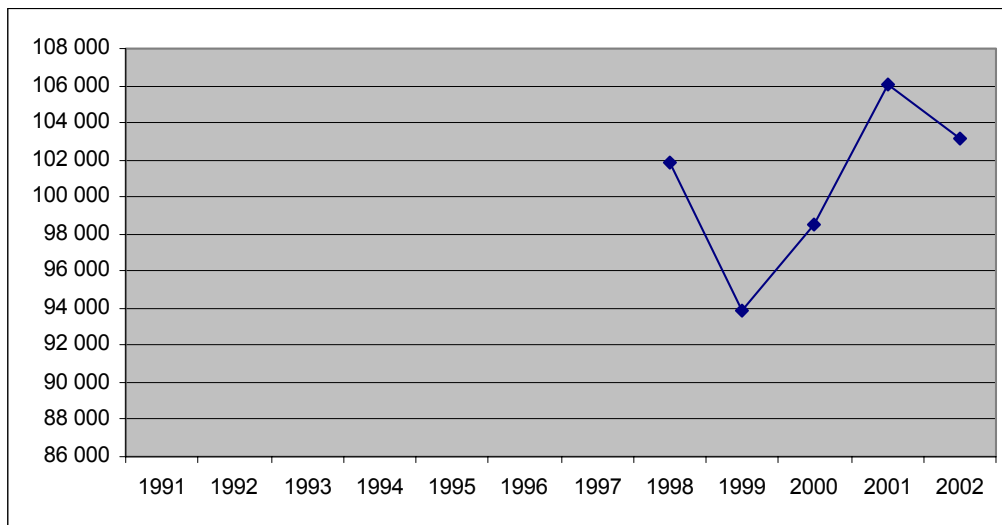
”Hinnanalennuksia tehdään kolme kertaa vuodessa. Vahva brandi ei kestä enempää.”<sup>79</sup> Sen sijaan lehtiä kasaamalla ja lehtipareja vaihtelemalla tällainen rajoite voidaan kiertää. Voidaan laittaa esimerkiksi Libelle ja Margriet pakettiin ensimmäisellä viikolla ja seuraavalla Libelle ja Story. Näin voidaan tehdä useammin ilman, että kuluttaja kokee brandin heikkenevän.

Irtonumeromenekin lisäämiseksi käytetään myös kahden lehden paketteja. Yhteen kääreeseen voidaan laittaa esimerkiksi Libelle ja Margriet, ja tämän paketin saa sitten hieman alennetulla hinnalla. Houkuttimena voidaan käyttää muunlaisia kaksoisnumeroja, joissa toinen lehti on esimerkiksi loma- tai vaaliliite. Tällöin nämä kaksi lehteä laitetaan värikkääseen kääreeseen kuluttajan huomion varmistamiseksi. Tilaajille etua ei tarvitse korostaa ja he saavatkin molemmat lehdet yksinkertaisessa muovikääreessä.

### 6.2.3. Cosmopolitan (Hollanti)

Julkaisu aloitettu	1982	Ilmestyy	Kuukausittain (12 nroa/a)
Levikki	103 622 *	Tilauksia levikistä	23 %
Lukijamäärä	421 000	Irtonumeroita levikistä	72 %
Naislukijamäärä (18–35)	245 000 **	Kansihinta	4,05 e
Naislukijamäärä (13+)	570 000 **		
Mieslukijamäärä (13+)	135 000 **	* HOI (IV/2001–III/2002)	** Summo Survey 2001

<sup>79</sup> Meijers, 30.1.2003 (haastattelu)



Kuva 20 - Cosmopolitanin levikki

## Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Cosmopolitanin kohderyhmään kuuluvat 18–35-vuotiaat naiset, ja ydinjoukko löytyy väliltä 22–28-vuotiaat. Lukijoiden tulot ovat hieman keskiarvon yläpuolella, niin kuin heidän koulutuksensakin.

Lehden kantavana ajatuksena on olla lähellä lukijaansa. Cosmopolitan ei myöskään ole trendien luoja, vaan niiden seuraaja. Lehteä on myös muokattu Hollannin markkinoille sopivaksi. Tämä ei ole täysin saanut Yhdysvaltojen emokonttorin hyväksyntää, sillä ”Yhdysvalloissa Cosmopolitan käsittelee sitä, kuinka voit tyydyttää miestäsi.”<sup>80</sup>

### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Lukijatutkimusten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että sopeuttaminen Hollannin markkinoille on ollut oikea suunta, sillä lehti on saavuttanut hyvän aseman kilpailuilla naisten aikakauslehtien markkinoilla.

<sup>80</sup> Brandjes, 30.1.2003 (haastattelu)

### Kilpailevat julkaisut

Cosmopolitanin lähin kilpailija tällä hetkellä on vuoden 2001 lopussa lanseerattu Starstyle. Muita kilpailijoita ovat Avantgarde ja Elle, joista jälkimmäinen on enemmän trendien luoja.

Vähän aikaa sitten eräs kilpaileva kustantaja suunnitteli Glamour-lehden julkistamista Hollannissa. Sanoma Uitgevers päätti varautua tähän julkaisemalla oman Celebrity-lehden, jonka eräs tehtävä oli suojella Cosmopolitania. Celebrity on suunnattu jonkin verran nuoremmille lukijoille ja se keskittyy enemmän julkisuuden henkilöiden seuraamiseen.

Glamour-lehteä ei lopulta julkaistu ollenkaan. Luultavin syy tähän oli sopimuksellinen ristiriita. Lehteä julkaisevaan konserniin kuului ruotsalainen Cosmopolitan, joka lopulta hautasi Glamour-lehden julkaisemisen aloittamisen Hollannissa. Celebrity-lehteä ei kuitenkaan työnnetty markkinoille turhaan, sillä mikään ei estä kilpailevia kustantajia kokeilemasta samaa.

### Lehden kehittäminen

”Cosmopolitanin tarkoitus on jatkaa vahvana keskittyen irtonumeromyyntiin pitäen silti tilaajat.”<sup>81</sup> Muuten tarkoituksena on hiljainen lehden kehittäminen. Toimitus arvioi, että 110 000 on maksimimäärä mihin levikissä ylletään.

### Lehden levikkimarkkinointi

#### Levikin koostuminen

Lukijoita lehdeltä löytyy reilut 100 000, joista tilaajia on noin 25 000 ja irtonumero-ostajia 78 000. Levikki on viime aikoina kääntynyt lievään laskuun, ja syyksi on tarjottu ostajien halujen muuttumista. Lehden pääkohderyhmä koostuu nuorista naisista, jotka haluavat lukea suurempaa valikoimaa lehtiä.

#### Markkinointi kuluttajille

Tilaus jatkuu Hollannissa oletusarvoisesti vuodesta toiseen, kunnes tilaaja sen lopettaa. Siellä ei Suomen tapaan ole määräaikaista tilauksia. Poikkeuksena muodostavat lyhyet tarjouspaketit kolmeksi kuukaudeksi tai puoleksi vuodeksi, jonka mentyä myyntihenkilö ottaa uudestaan asiakkaaseen yhteyttä keskustellakseen tilauksen jatkamisesta.

---

<sup>81</sup> Brandjes, 30.1.2003 (haastattelu)

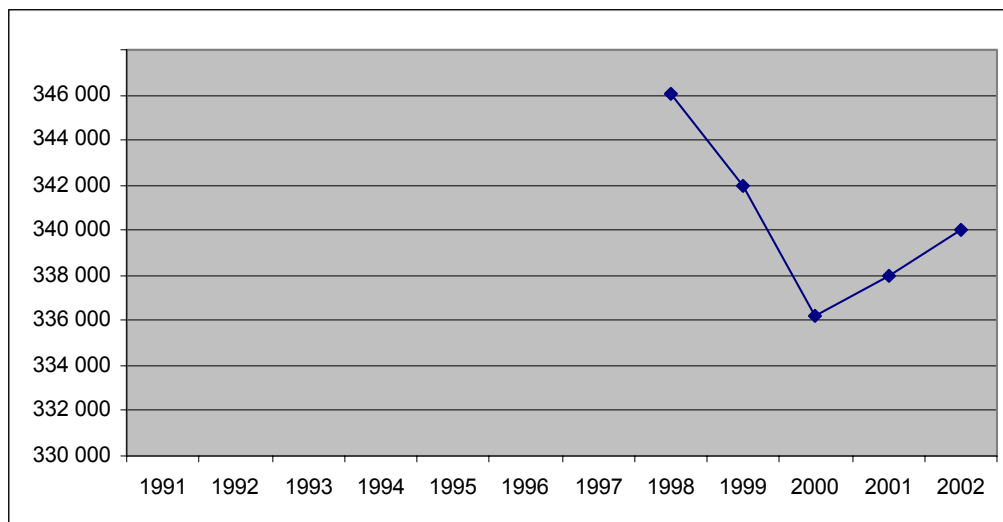
## Hinnan merkitys

Lehtipisteissä olevat alennukset ovat osoittautuneet hyväksi keinoksi lisätä irtonumeromyyntiä. Hinnanalennuksen jälkeen lehteä myydään helposti kaksinkertainen määrä. Alennuksia ei voida kuitenkaan harrastaa kuin kolmisen kertaa vuodessa, jottei lehden imago huonontuisi liikaa kuluttajien silmissä. Joskus se täytyy kilpailun takia kuitenkin tehdä.

Hinnanalennuksen täytyy vaikuttaa riittävän kiinnostavalta kuluttajalle. Noin 20 prosentin alennus on yleensä houkuttelevan tuntuinen, mutta joskus riittää marginaalisempikin hinnan pudotus, 3,00 eurosta 2,95 euroon. Alennuksia ei tehdä milloinkaan ennen kuin on laskettu sen vaikutus katteeseen. Alennuksen täytyy antaa suuremmat tulot kuin myynti vakio hinnalla.

### 6.2.4. Donald Duck

Julkaisu aloitettu	1952	Ilmestyy	Viikoittain (52 nroa/a)
Levikki	338 135 *	Tilauksia levikistä	77 %
Lukijamäärä (6–20)	816 000	Irtonumeroita levikistä	9 %
Ydinlukijamäärä (8–14)	520 000 **	Kansihinta	1,38 e
Lukijamäärä (6–18)	780 000 **	* HOI (IV/2001–III/2002)	** Jongeren 2001 FtF



Kuva 21 - Donald Duckin levikki

## Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Donald Duck on tarkoitettu pojille ja tytöille ikäväliltä 6–18 vuotta. Ydinryhmän muodostavat 8–12-vuotiaat. Lukijoiden on tarkoitettu viettävän nuoruutensa Sanoma Uitgeversin kustantamien Disneyn lehtien parissa seuraavan polkumallin mukaan: ensin Disneyland aivan nuorille, sitten Donald Duck vähän vanhemmille, jonka jälkeen on aika siirtyä poikien tapauksessa Donald Duck Extran pariin tai tyttöjen ollessa kyseessä Katrien-lehteen.

Lehtien sisällöt eroavat luonnollisesti toisistaan. Esimerkiksi Donald Duck Extrassa ei ole Tikun ja Takun seikkailuja, koska hahmot on tarkoitettu nuoremmille lukijoille.

Lehden ensimmäisen aukeaman täyttää lukijoiden palaute- ja postipalsta. Siinä näkyy hyvin lehden lukijakunnan muodostuminen, sillä kirjeiden lähettäjien iät on usein laitettu näkyviin. Lehden sisältöön ollaan panostettu Suomen Aku Ankan tavoin: ”Nuoremmat lukijat ymmärtävät tekstin, mutta vanhemmat myös syvemmän merkityksen.”<sup>82</sup>

### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Tutkimukset luovat pohjan lehdelle. Esimerkiksi Katrien julkaistiin sen jälkeen kun tutkimukset näyttivät, että sille olisi kysyntää. Donald Duckin kohdalla pidetään kohderyhmäkeskustelu viisi kertaa vuodessa, jossa lukijatutkimuksien tuloksista keskustellaan. Toistaiseksi tulokset ja lehden linja ovat olleet samansuuntaisia.

Lasten mielipiteitä käytetään muutenkin Donald Duckin sisällön muokkaamisessa. Lehden toimitus käy silloin tällöin mainostamassa lehteä kouluissa ja kysymässä mitä lapset siitä ajattelevat. Toimitus vierailee myös lelukaupoissa katsastamassa lelumaailman uudet suuntaukset.

### Kilpailevat julkaisut

Donald Duckilla ei ole sarjakuvamaailmassa selkeästi osoitettavaa kilpailijaa. Lukijoiden mielenkiinnosta kilpailevat pikemmin ajan- ja rahankäyttöön liittyvät asiat. Näihin kuuluvat televisio, tietokonepelit ja internet. Hollannissa julkaistaan useita muita sarjakuvalehtiä, mutta niiden levikit jäävät muutamaan kymmeneen tuhanteen.

---

<sup>82</sup> Schouten, 31.1.2003 (haastattelu)

Esimerkkeinä mainittakoon Foxkids ja Zo Zit Dat, joiden molempien levikit yltyvät noin 40 000:een. Lehdet eroavat myös sisällöltään Donald Duckista.

#### Lehden kehittäminen

Kehityslistalla ensimmäisenä on lehden toimintaa tukevan internet-sivuston laittaminen pystyyn. Hanke on ollut jo pitkään vireillä ja suurimmaksi esteeksi on muodostunut luvan saaminen Disneyn Lontoon konttorilta. Suomessa Aku Ankalla on laaja internet-sivusto, mutta sen toimimiseen ovat syinä lähinnä oma-aloitteellisuus sekä tarpeeksi pieni kielialue.

Toinen työn alla oleva asia on Disney Shop, josta voi tulevaisuudessa ostaa Disney-aiheisia esineitä. Tämä antaa mahdollisuuden yhdistää kaupassa olevat tavarat sekä lehden sisältö.

Lehteä on kehitetty myös lisäämällä sivujen määrä 40:stä 44:ään. Tämä on helpottanut sarjojen mahduttamista lehteen, sillä ennen jouduttiin leikkaamaan ruutuja pois näiden neljän sivun verran. Määrä oli sen verran suuri, että juonen loogisen kuljetuksen kanssa tuli hankaluuksia.

Lehden sisältöön ei aiota puuttua. ”Sisältö pysyy samanlaisena. Kaikki muuttuu nopeammaksi, mutta uskomme, että perinteiselle perhelehdelle on vielä tilaa.”<sup>83</sup>

Konsernin eri maiden välistä yhteistoimintaakin on kokeiltu, kun Aku Ankassa ja Donald Duckissa ilmestyi samanlainen laukkulahjatarjous. Aineisto oli aiemmin julkaistu Aku Ankassa ja nyt se laitettiin Donald Duckiin.

#### Lehden levikkimarkkinointi

##### Levikin koostuminen

Tilaaajat muodostavat levikistä noin 80 prosenttia ja irtonumero-ostajat 10. Irtonumeroiden menekki on monien muiden aikakauslehtien tavoin suurin kesällä.

Tilauksien määrä on jonkin verran kasvanut viime vuosina, mutta lehtiportfolion määrä taas vähentynyt. Nämä yhdistettynä on levikki laskenut lievästi. Portfoliosta halutaan

---

<sup>83</sup> Schouten, 31.1.2003 (haastattelu)



ennen pitkää irti, mutta toistaiseksi sille ei voida tehdä mitään. Tilaajien määrän kasvuun on voinut vaikuttaa osaltaan lehden 50-vuotisjuhla vuonna 2002.

#### Markkinointi kuluttajille

Markkinointivoimavaroista noin 80 prosenttia kohdistetaan tilaajiin ja kaksi prosenttia irtonumero-ostajiin. Tilaajapanostus tuottaa noin 48 000 uutta tilaajaa vuodessa, mikä tarkoittaa luonnollisesti sitä, että suunnilleen saman verran myös lopettaa tilauksensa.

Suoramarkkinointia harjoitetaan nykyisin enemmän kuin ennen, myös Cardex-luettelomainontaa harjoitetaan. Cardexissa on koottu yhteen nippuun monien yritysten erilaisien tuotteiden tarjouksia ja se vastaa suunnilleen Kuponkiutisia.

Donald Duckin markkinointiponnistukset pyritään pitämään tehokkaana, ja tavoitteeksi on otettu yleisien markkinointikustannuksien alentaminen.

Sanoman Uitgeversin lehtien välillä on paljon yhteistyötä ja yhteismarkkinointia, jonka tavoitteena on tehostaa toimintaa. Donald Duckissa myös mainostetaan esimerkiksi museota, jos siellä on lapsille sopiva näyttely menossa. Lehti pyrkii kuitenkin ennen ilmoituksen laittamista katsomaan onko pyrkivä mainos sellainen mitä halutaan esittää. Lisäksi kaikki lehteen laitettava materiaali pitää hyväksyttää Disneyllä ennen julkaisua.

#### Hinnan merkitys

Donald Duckin tapauksessa ei lehteä ole haluttu myydä alennetulla hinnalla. Lehden taustavoimat haluavat pitää lehden imagon laadukkaana. ”Perhelehdestä voi laskuttaa enemmän.”<sup>84</sup> Tavarataloissa Donald Duckia myydään silloin tällöin osana kolmen lehden pakettia.

### 6.3. Ilmoitusmyynti

Kahdessa edeltävässä luvussa (6.1 ja 6.2) käsiteltiin valittujen lehtien konseptianalyysin kahta osa-aluetta, lehden toimituksellista sisältöä ja levikkimarkkinointia, lehtikohtaisesti. Ilmoitusmyynnin keinot ovat hyvin samanlaiset jokaisessa lehdessä, joten niitä käsitellään seuraavaksi vain maakohtaisesti.

---

<sup>84</sup> Schouten, 31.1.2003 (haastattelu)

### 6.3.1. Ilmoitusmyynti Suomessa

SanomaWSOY:n ostettua Hollannista VNU:n aikakauslehtidivisioonan, tuli ajankohtaiseksi arvioida Suomen lehtien sijoittelua eri luokkiin. Lehdet on jaoteltu eri tavalla kuluttajan ja ilmoitusmyynnin näkökulmasta. Kuluttajat ostavat lehtiä, ilmoittajat kohderyhmiä. Kuluttajaluokittelu on kappaleessa 3.2.5. Ilmoitusmyynnissä Sanoma Magazinen Suomen lehdet on jaoteltu neljään luokkaan (tutkimukseen valitut on korostettu):<sup>85</sup>

1. Naiset ja perheet (**Cosmopolitan**, ET-lehti, **Gloria**, Glorian Antiikki, Glorian Koti, Glorian ruoka&viini, Hyvä Terveys, **Kodin Kuvalehti**, Matkaopas, Me Naiset, Sport, Suuri Käsityölehti, Tiede, Vauva)
2. Tekniikan kuluttajat (GTi-Magazine, Hifi, **Mikrobitti**, Pelit, V8-Magazine)
3. Lapset ja nuoret (**Aku Ankka**, Lasten Oma Kirjakerho, Merkurius-kirjakerho, Nalle Puh, Prinsessa, Roope-setä)
4. Päättäjät ja ammattilaiset (Blue Wings, Hex Access, ITura, ITviikko, Lento, Prosessori, Rakennuslehti, Tietokone, Turvallisuus)

#### Kohderyhmät ja lehden sisältö

Ilmoittajalle myydään kanavaa asiakkaaseen. Ilmoittajalle kerrotaan miten paljon ja millaisia kontakteja se saa laittamalla ilmoituksensa tiettyyn lehteen. Tässä houkutteluprosessissa ilmoittajalle näytetään millaista ilmoittajan kiinnostusta herättävää aineistoa lehdestä löytyy. Esimerkiksi pankki- ja vakuutuslaitos voisi olla kiinnostunut työ- ja rahaelämään liittyvien artikkeleiden lukijoista. Lehden sisältö tukee sitten annettuja lupauksia.

Kohderyhmiä myydään mainostajille useimmiten usean lehden kautta. Ilmoittajille tarjotaan paketteja, joilla se saa yhteyden haluamaansa kohderyhmään. Jos mainostajan etsimä kohderyhmä kuuluu naisten- ja perhelehtien lukijoihin, voidaan mainostajalle tarjota esimerkiksi Glorian ja Kodin Kuvalehden muodostamaa pakettia. Valmiita paketteja käyttämällä saa suuremman alennuksen, niistä esimerkkejä kappaleessa 7.4.1.

---

<sup>85</sup> <http://mediaopas.sanomamagazines.fi/kohderyhmatjalehdet/> (viitattu 15.11.2003)

Kun mainonta hajautetaan useampaan lehteen, täytyy lehtien luonnollisesti sisältää samankaltaiset kohderyhmät. Esimerkiksi Mikrobitissä ja Aku Ankassa on harvoin samoja aineistoja. Kustantajan lehdet eivät suoranaisesti kilpaile toistensa kanssa ilmoitustilasta. Pientä lehtien välistä kilpailua tosin esiintyy, mutta kokonaisuutena lehdet pikemminkin tukevat toisiaan.

Voidaan ajatella, että aikakauslehtien kirjoittelua yrityksiä tuotteista voidaan pitää jonkinlaisena ilmaisena mainontana. Toisaalta tuotteista kirjoitettaisiin joka tapauksessa. Monissa lehdissä on nimittäin uutuspalkkoja, joissa esitellään juuri markkinoille tulleita tuotteita. Lehtiin voi myös ostaa advertoriaaleja, eli mainoksellisia liitteitä, jotka erotetaan toimituksellisesta aineistosta sivujen yläkulmissa olevilla ilmoitus-merkinnöillä. On myös mahdollista, että advertoriaalin lopullinen kirjoitus ja taittaminen jätetään toimituksen vastuulle.

### Markkinointi ilmoittajille

Markkinointivuoropuhelu ilmoittajan ja kustantajan välillä on jatkuvaa. Molemmat seuraavat valittujen alojen ilmoittelua eri lehdissä ja sitten pyrkivät vetämään niistä omien etujensa mukaiset johtopäätökset. Ilmoittaja katsoo mitä lehtiä kilpailevat yritykset käyttävät ilmoitusmedianaan ja arvioi lehtien sopivuutta omaan ilmoitteluunsa. Kustantaja tekee saman, mutta samalla haluaa osoittaa lehtensä kohderyhmäsopivuuden. Kustantaja tietenkin tilastoi omissa lehdissään olleet ilmoitukset, joskin koko lehtialan sisältäviä mainostilastoja myös on.

Sanoma Magazinen ilmoitusosaston myyntipäälliköt ovat suorassa kontaktissa sekä asiakkaaseen että mediatoimistoon. Noin 20 prosenttia asiakkaista on suora-asiakkaita, jotka eivät käytä mediatoimistoa. Itse myyntitapahtuma suuntautuu silti sekä suora-asiakkaaseen että mediatoimistoon.

Sanoma Magazines harjoittaa varsinaisia suoramarkkinointikampanjoita sekä muita näitä kampanjoita tukevia toimenpiteitä silloin tällöin sekä mediatoimistoille että ilmoittajille. Kampanjat ovat kuitenkin enemmän imagollisia eikä suoranaisesti annettuja tarjouksia. Varsinainen kauppa, ilmoitustilan myynti, tehdään aina neuvotteluiden jälkeen. Sanoma

Magazinen suoramainonnassa työskentelee noin 20 henkilöä ja markkinointiosastolla kolme.

### Tutkimuksen merkitys

Kaikki Sanoma Magazinesin jakama tieto perustuu tutkimukseen. Ainoa Sanoman sisällä tehtävä kysely on irtonumerokysely, muut tutkimukset ostetaan alihankintana. Esimerkiksi levikkitiedot Levikintarkastukselta ja kohderyhmäaineisto (Kansallinen mediatutkimus) Gallup Medialta.

Esimerkiksi Kansallinen mediatutkimus käsittää noin 26 000 ihmisen otoskoon, joka on todella suuri joka suhteessa. Näin isoon tutkimukseen ei mikään kustantaja yksinään pystyisi. Kansallisen mediatutkimuksen ostavat käytännössä kaikki Suomessa toimivat kustantajat. Mediatutkimus on myös sen verran vakiintunut, että sitä voidaan pitää täysin luotettavana.

### Ilmoitushinnat

”Ilmoitushintojen merkitys on kustantajan kannalta valitettavasti lisääntynyt koko ajan.”<sup>86</sup> Muutama vuosi sitten ei hinnoista juuri neuvoteltu, vaan ne otettiin tariffikortista. Alennuksien myöntämistä pyritään kuitenkin välttämään, sillä Sanoma Magazinesin vahvuus on kohderyhmäosaaminen sekä laadukkaat lehdet. Joillakin aloilla, esimerkiksi tietoteknisillä, kilpailu on kuitenkin mennyt sen verran veriseksi, että on pakko myöntää jonkin verran alennuksia.

Pienillä ilmoittajilla on joskus tiukka mainosbudjetti, jolloin mainostukseen voidaan ottaa vain yksi lehti. Sanoman sisällä pystytään tällöin kertomaan, miten pienet ilmoittajat saavat parhaiten kohderyhmänsä kiinni.

Yleistäen voidaan sanoa, että lehden tuotoista  $\frac{2}{3}$  tulee levikistä ja  $\frac{1}{3}$  ilmoitusmyynnistä. Tämä on tietenkin karkea arvio ja se vaihtelee lehdittäin.

---

<sup>86</sup> Itäluoma-Alanen, 5.3.2003 (haastattelu)

## Kehitys

Sanoman sisällä on journalistinen periaate, että ilmoitusmyynti ei puutu toimitukselliseen sisältöön. Se missä olisi ehkä parantamisen varaa on taiton suunnittelun organisointi. Tällä hetkellä toimitus tekee lehden taiton ja sijoittaa ilmoitukset lehteen. Jos ilmoitusmyynti otettaisiin tähän suunnitteluun mukaan, voisi se olla kaikille lehdille eduksi.

Sanoma Magazines on noussut aikakauslehtien markkinajohtajaksi Suomessa. Aikakauslehtien ilmoitusmarkkinat ovat nyt suurin piirtein tasoissa television kanssa, mikä on poikkeuksellista Euroopassa. Yleisempi trendi on, että televisio on voitolla. Sanomalehdet eivät oikeastaan kilpaile mainoksista aikakauslehtien kanssa, sillä sanomalehdissä on enemmän päivittäistavaramainontaa.

Ilmoitusmyynnin johtajuus sinänsä ei ole edellytys menestykselle. Johtaja on kuitenkin *top-of-the-mind*; sellaisessa asemassa, ettei sitä usein jätetä pois mainosbudjeteista päätettäessä.

## Valitut lehdet

Tutkimukseen mukaan otetuista lehdistä naistenlehdet ja Aku Ankka ovat viime vuosina pärjänneet kohtalaisen hyvin ilmoituksien haalimisessa. Aku Ankka ehkä liiankin hyvin ottaen huomioon lehden rajallisen mediatilan. Mikrobitti sen sijaan on hieman kärsinyt tietotekniikan laskusuhdanteesta, Tietokone on selvinnyt siitä paremmin. Tietokone onnistuu mainoksien hankkimisessa paremmin yrityssuuntautuneisuuden ansiosta.

### 6.3.2. Ilmoitusmyynti Hollannissa

Sanoma Uitgevers ryhmitteli lehtensä hiljattain uudestaan tarkoituksena korostaa lukijan tärkeyttä. Nykyisin lehdet on jaettu kahdeksaan ryhmään (tutkimukseen valitut on korostettu):<sup>87</sup>

1. Naisten yleislehdet (**Libelle**, Flair, Margriet, Midi, Viva)
2. Naisten erikoislehdet 1 (Story, Vorsten, Top Santé, Health, Bingo)
3. Naisten erikoislehdet 2 (Tip Culinaire, Knipmode)
4. Nuoret naiset (One, Yes, Tina, Fancy, Break Out)

---

<sup>87</sup> <http://www.sanomasyndication.com/Extra/WhoWeAre> (viitattu 10.11.2003)

5. Glossy-lehdet (Celebrity, **Cosmopolitan**, Marie Claire, **Nouveau**, Beau Monde, Living, Tableau)
6. Miestenlehdet (Playboy, Kijk, Panorama, Nieuwe Revu, AutoWeek)
7. Kotiin liittyvät lehdet (101 Woonideeën, Ariadne at Home, Eigen Huis & Interieur, Home & Garden, More Than Classic, Tuinieren, VT Wonen)
8. Lapset ja nuoret (Bobo, Disney, **Donald Duck**, Books & Albums, Sesamstraat, Teletubbies, Katrien, Tweenies, Zo Zit Dat)

### Kohderyhmät ja lehden sisältö

Mainostajat ovat kiinnostuneita suuresta levikistä ja suuresta lukijamäärästä. Tällöin on todennäköisempää, että mainostajien haluaman kohderyhmän mahdollisimman suuri osa löytyy lehden lukijoista. Kahdella eri lehdellä tavoitetut samansuuruiset kohderyhmät eivät kuitenkaan tule maksamaan ilmoittajalle saman verran. Kontaktihintaan vaikuttavat muun muassa lehden asema markkinoilla ja sen toimituksellinen sisältö.

### Markkinointi ilmoittajille

Sanoma Uitgevers pitää tiivistä yhteistyötä mainostajien ja mediatoimistojen kanssa. Talon sisällä on myyntiryhmiä, jotka myyvät ilmoitustilaa mainostajille. Mainostajien kanssa järjestetään myös joka vuoden lopussa suuri tapaaminen, *Magazine Parade*. Siellä Sanoma näyttää mitä sillä on tarjota seuraavalla vuodelle. Mainostoimistoille järjestetään lisäksi pienimuotoisempia tapaamisia vuoden mittaan.

Sanoman sisällä on myös ryhmä, jonka tehtävänä on lähettää suoramainontaa ilmoittajille sekä luoda hyvät suhteet niiden kanssa. Ilmoitusten menekin kannalta on tärkeää omata läheiset suhteet ilmoitusten laittajiin. Näin myös tiedonkulku hoituu helpommin.

Sanoma Uitgeversin sisällä on noin 30 ihmistä hoitamassa suorapostituksia ja kaksi ihmistä hoitamassa yhteyksiä mediatoimistoihin. Kaikki mainostajien tekemät tilaukset kulkevat mediatoimiston kautta, sillä tällöin hinnasta saa alan yhtenäisen standardin mukaisen 15 prosentin alennuksen. Tämän alennuksen saa vaikei käyttäisikään mediatoimistoa. Hollannissa osa mediatoimistoista on profiloitunut itsensä kapean alan mainonnan, kuten automainonnan, välittämiseen.

## Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksien avulla lehtien sisältöä pyritään muokkaamaan kohderyhmiensä kaltaisiksi sekä arvioimaan millainen mainonta toimisi kussakin lehdessä parhaiten. On esimerkiksi todettu, että Cosmopolitaniin sopii paremmin Alfa Romeon edustama auto kuin Volvon tapainen kulkuneuvo. Alfa Romeo ja Cosmopolitan edustavat siten kohderyhmän silmissä samantapaisia asioita.

Tutkimukset myös osoittivat viitisen vuotta sitten, että Libellen lukijat alkoivat kalustaa kotejaan tietoteknisillä välineillä. Lehteen laitettiin tämän perusteella kodin tietotekniikkaa käsitteleviä artikkeleita. Nykyinen suuntaus voisi olla vaikka henkilökohtainen taloudenpito.

## Ilmoitushinnat

Sanoma Uitgevers pitää tiukkaa linjaa ilmoitushinnoissa. Tariffikortissa ilmoitetut mainosten hinnat ovat niitä, jotka täytyy maksaa. Mahdolliset alennukset, kuten määrään perustuvat, on nekin merkitty korttiin. Ylimääräisiä, neuvottelemalla saatavia alennuksia ei myönnetä. Laskusuhdanteessa tällaisesta tiukasta hintapolitiikasta on tietenkin haittaa, ja osa mainosrahoista valuu kilpaileville kustantajille ja medioille. Hyötynä taas on talouden kääntynyt nousuun vahva asema neuvotteluissa, kun menneistä vuosista ei ole kertynyt painolastia. Alennuksia myöntävät kilpailijat ovat voineet suostua useampivuotisiin sopimuksiin, jotka nousukaudella sitten alentavat katetta.

Sanoma Uitgeversin ensimmäinen tavoite kilpailtaessa mainosbudjeteista on saada se talon sisälle. Tämän jälkeen sitä ryhdytään jakamaan eri lehtien kesken. Libelle ja Knipmode voisivat kuulua samaan kohderyhmäpakettiin. Vaikka lehdet ovat erilaisia, ne kilpailevat samoista mainosrahoista. Knipmodeen saa muun muassa sen alhaisemmasta levikistä johtuen mainoksen kolmanneksella Libellen hinnasta.

Hollannin media-areenalla on mahdollista saada suuremmat alennukset televisiomainonnasta kuin aikakauslehdistä. Monet kaupalliset televisiokanavat ovat aloittamisestaan asti antaneet hyviä tarjouksia mediatoimistoille ja sitä kautta saaneet paremman neuvotteluaseman.

## Kehitys

Sanoman markkinajohtajuus Hollannissa merkitsee paljon mainostajalle. Se näkee aseman tuomat hyvät, suuret ja laadukkaat kohderyhmät.

## Valitut lehdet

Lehtien pahimmat kilpailijat löytyvät joskus yllättävistä suunnista. Nouveaun ja Cosmopolitanin kilpailijat ovat muiden kustantajien aikakauslehtiä, kun taas Libellen ja Donald Duckin suurin kilpailija on televisiomainonta. Kilpailijakenttää täytyy siis tarkastella laajemmin kuin ensi alkuun luulisi.

### 6.3.3. Mainosmateriaali lehden välissä

Aikakauslehden väliin voidaan laittaa melkein mitä tahansa mainosmateriaalia, joka sinne mahtuu. Ainoastaan lehden koko ja materiaalin paksuus asettavat rajoituksia. Lehden kustantajat ovat myöskin hyvin tiedostaneet tämän mahdollisuuden ja käyttävät sitä runsaasti. Myös tilauksien lisäämiseen tämä on hyväksi ja tehokkaaksi havaittu tapa. Tätä mainosmateriaalia kutsutaan yleisnimellä liite.

Liitteet on hinnoiteltu lehden levikin mukaan. Sanoma Magazinesilla lehdet on jaettu viiteen ryhmään, joista ryhmään yksi kuuluvat suurilevikkisimmät lehdet ja ryhmään viisi vähälevikkisimmät lehdet. Näin pyritään suhteuttamaan liitteen hinta lehden levikkiin. Ryhmässä yksi liitteiden yksikköhinnat ovat alhaisimmat ja ryhmässä viisi korkeimmat.

Ryhmät lehtineen ovat<sup>88</sup>

1. **Aku Anka**, ET-lehti, **Kodin Kuvalehti**, Me Naiset, Suuri Käsiyölehti, Lasten Oma Kirjakerho
2. **Cosmopolitan**, Hyvä Terveys, Lento, **Mikrobitti**, Nalle Puh, Pelit, Tiede, Sport
3. Blue Wings, **Gloria**, Glorian Ruoka&viini, Matkaopas, Vauva
4. Glorian Antiikki, Glorian Koti, Hifi, ITviikko, Tietokone
5. Prosessori, Turvallisuus

---

<sup>88</sup> <http://mediaopas.sanomamagazines.fi/mediatiedot/mtiedot.asp?f=14&s=16&d=51> (viitattu 10.11.2003)



Esimerkiksi 6–10 gramman liite Kodin Kuvalehdessä maksaa 0,07 euroa kappaleelta ja samanpainoinen liite Prosessorissa 0,31 euroa. Liitteen mediahinta saadaan sitten kertomalla liitteen yksikköhinta lehden levikillä. Yllä olevan esimerkin mukaisesti liite jokaiseen Kodin Kuvalehteen maksaa  $175\,452 \cdot 0,07 = 12\,282$  euroa ja Prosessoriin  $9771 \cdot 0,31 = 3029$  euroa. Liitteen voi laittaa vain osaan lehden painosta, mutta tällöin laskutetaan ylimääräinen lisä. Muut kuin paperiliitteet laskutetaan tapauskohtaisesti.

Liitteiden painattaminen on yleisesti ilmoittajan vastuulla. Hän painattaa liitteet haluamassaan painossa ja sitten toimittaa ne lehden kustantajan sidontapaikkaan, missä lehden kannet ja sisäsivut sidotaan yhteen. Kannot voidaan painaa toisessa painossa kuin itse sivut. Kustantajan painossa liite laitetaan lehden väliin ja tarpeen tullessa leikataan lehden kokoon sopivaksi.

Yleisiä tapoja mainostaa lehden välissä ovat

- tilaustarjousliite
- kiinteä liitekokonaisuus
- stiftattu / liimasidottu liite
- liimapisaraliite
- irtoliite
- advertoriaali eli mainoksellinen kirjoitus
- irtokannet

### Tilaustarjousliite

Lehden tilauksen tarjouksen laittaminen lehden väliin irrallisen lipukkeen muodossa on yleisimpiä tapoja hankkia uusia tilaajia. Mainostettava lehti voi olla samainen luettava lehti, mutta yleisempää on mainostaa saman konsernin toista lehteä. Lipukkeita ei tietenkään ripotella sattumanvaraisesti lehtien väleihin, vaan aina mietitään mainostuksen kohteena olevaa kohderyhmää. Lipukkeet laitetaankin kohderyhmältään samantyyppisiin lehtiin.

Esimerkkeinä voidaan mainita kesän 2002 tienoilla esiintyneitä tarjouslipukkeita: Sport-lehteen oli laitettu Cosmopolitanin tilaustarjous, Cosmopolitaniin puolestaan Glorian

ruoka&viini -lehden tarjous, Gloriaan Cosmopolitanin ja Sportin mainoslipukkeet sekä Kodin Kuvalehteen Me Naisten tarjous. Mainostusta harjoitetaan siis ristiin ja runsaasti.

Tilauksien houkuttelemisessa on tärkeätä korostaa tilauksen tuomien etujen määrää ja suuruutta. Esimerkiksi eräessä Cosmopolitanin tilaustarjouksessa tarjottiin Cosmopolitanin tilausta seitsemäksi kuukaudeksi (6+1 kuukaudeksi) hintaan 28 euroa. Tilaushinta oli jaettu kahteen 14 euron erään, jotka tuli maksaa kahtena peräkkäisenä kuukautena.<sup>89</sup>

Tilaukorttiin oli merkitty tilaukset seuraavasti:

- 6 kuukautta 2 x 14 = 28 euroa (normaalisti 32 euroa)
- + 1 kuukausi kaupan päälle
- + mieskalenteri marraskuussa 2002
- + vuosihoroskooppiliite tammikuussa 2003

Liitteessä oli lisäksi korostettu, että etujen arvo oli yhteensä 9,50 euroa, tilaushinnan erotus 4 euroa ja yhden irtonumeron hinta 5,50 euroa. Mikäli tilaus tehdään seitsemän päivän aikana, osallistuu tilaaja hajuveden (arvoltaan 27 euroa) arvontaan. Hajuvesiä oli arvonnassa yhteensä 40 kappaletta. Edellä mainitut mieskalenteri ja horoskooppi on tarkoitettu myös nykyisille tilaajille yleisiksi tilaukseduiksi.

Toisessa Cosmopolitanin tarjouksessa tarjottiin samantapaista tilausta, mutta tällä kertaa tilauslahjana oli Sex Tips -pokkari. Etujen arvo oli edelleen 9,50 euroa. Nopeat tilaajat saivat toisenlaisen hajuveden, arvoltaan 42 euroa.<sup>90</sup> Gloria on suunnattu parempituloisemmille ihmisille, mikä voi vaikuttaa lahjan arvoonkin.

Tilauksen suorittaminen pyritään myös tekemään mahdollisimman helpoksi. Tämä tarkoittaa, että tilauksen suorittamiseen on useita vaihtoehtoisia tapoja. Aiemmassa esimerkissä tilauksen pystyi tekemään neljällä eri tavalla:

1. Lähettämällä tilaukortin postitse. Postimaksu oli tietenkin maksettu.

---

<sup>89</sup> Cosmopolitanin tilaustarjousliite Sport-lehden 3/2002 välissä

<sup>90</sup> Cosmopolitanin tilaustarjousliite Gloria-lehden 6/2002 välissä

2. Soittamalla ilmaiseen tilausnumeroon, jonka vastaajaan voi sanella tarjoustunnuksen sekä yhteystietonsa.
3. Lähettämällä yhteystiedot sisältävän tekstiviestin normaaliin tekstiviestihintaan annettuun numeroon tai
4. Tekemällä tilauksen netissä Cosmopolitanin sivuilla.

Eräässä Me Naiset -lehden tarjouksessa lehden sai viideksi kuukaudeksi 38 eurolla, eli 1,90 euroa lehti, kun normaali tilaushinta on 2,42 euroa. Me Naiset ilmestyy viikoittain. Lisäksi kaikkien tiettyyn päivään mennessä tilauksen palauttaneiden kesken arvottiin viisi tuotepakettia kukin arvoltaan 83,80.<sup>91</sup>

Ajoittain lehden tilauksien hankkimiseksi tehdään suuri kampanja, jolloin hintaa lasketaan merkittävästi normaaliin tasoon verrattuna. Esimerkiksi Hyvä Terveys -lehteä tarjottiin sen itsensä välissä 12+1 kuukaudeksi hintaan 49 euroa, kun normaali tilaushinta oli 74 euroa. Edun arvo oli peräti 25 euroa, mikä tarkoittaa, että lehdelle todella pyrittiin saamaan uusia lukijoita. Lisäksi 25 onnekasta sai vielä 100 euron arvoisen rannekellon.<sup>92</sup>

Toinen arvokkaalta tuntuva kampanja oli Glorian tilaustarjousliite. Siinä sai kuuden kuukauden lehdet (6 kappaletta) hintaan 34,90 euroa, kun normaali puolen vuoden kestotilaus maksoi 39,90 euroa. Lisäksi sai kolmen kuukauden lehdet kaupan päälle sekä tilaajalahjaksi kaksi Glorian pokkaria. Esitteen tarjoama hintaetu oli yhteensä 40,60 euroa. Näiden lisäksi tilaaja osallistui 5 000 euron arvontaan kuukausittain sekä kymmenen 140 euron tuotepaketin kerta-arvontaan.<sup>93</sup>

### Kiinteä liitekokonaisuus

Toisinaan mainostaja haluaa esitellä tuotteitaan laajemmin kuin tavallinen yksisivuinen tai aukeaman kokoinen mainos sallii. Tällöin hänen on mahdollista ostaa laajempi kokonaisuus lehden sisään. Jotkin ilmoittajat ovat ottaneet tällaisen sisällön laittamisen tavaksi moneenkin lehden numeroon vuoden sisällä.

---

<sup>91</sup> Me Naiset -lehden tilaustarjousliite Kodin Kuvalehden 11/2002 välissä

<sup>92</sup> Hyvä Terveys -lehden tilaustarjousliite lehden numeron 6-7/2002 välissä

<sup>93</sup> Glorian tilaustarjousliite Glorian ruoka&viini -lehden numeron 11/2002 välissä

Esimerkiksi tietokonetarvikkeiden myyjä Wings Finland oli laittanut Tietokoneen maaliskuun 2003 numeroon kahdeksansivuisen liitteen, jossa yritys esitteli tietokonepakettejaan sekä edustamiaan laitteita. Toukokuussa 2002 Data Group laitto 16-sivuisen liitteen samantapaista asioista. Liite voidaan painaa myös erilaiselle paperilaadulle kuin muu lehti. Wingsin tapauksessa onkin menetelty näin ja käytetty kiiltävämpää paperia ilmeisesti kuvien tuomiseksi paremmin esille. Data Group luotti vakiopaperiin, mutta sivujakin oli kaksinkertainen määrä. Wings Finland oli otsikoinut liitteensä nimellä Wings News 1/2003, joten on odotettavissa, että samantapaisia liitteitä nähdään useampia vuoden 2003 aikana.

Ilmoittaja saa laajemmista ilmoituskokonaisuuksista ilmoitusmyyntiehtojen mukaisen alennusprosentin.<sup>94</sup> Yllä olevassa esimerkissä ilmoittaja on voinut saada sarjaedun varaamalla useampia ilmoituksia samanaikaisesti, mahdollisesti koko vuoden ajalle. Tämän lisäksi on voinut tulla vuosialennus tarpeeksi suuresta sopimussummasta. Mainosostojen määrää katsotaan koko vuoden ajalta, jolloin mainostaja pystyy tasapainottamaan maksujen suorittamista.

#### Stiftatut / liimasidotut liitteet

Stiftatut liitteet kiinnitetään lehteen stiftaamalla eli niiteillä. Stiftiliitteitä voidaan siten laittaa vain niihin lehtiin, jotka sidotaan itsekin niiteillä. Stiftiliitteitä käytetään joskus myös lehden ulkopuolella niin sanottuina lisäkansina, joskin harvoin.

Liimasidotut liitteet kiinnitetään rouhittuina lehden selkämykseen liimalla. Liimasidotut liitteet laitetaan myöskin yleisimmin lehden kansien väliin, mutta mikään ei estä liimaamasta niitä kansien päälle.

Kyseessä on loppujen lopuksi vain kaksi tapaa sitoa lehti yhteen, ja valinta tehdään sen mukaan millainen lehti halutaan. Lehden paksuus rajoittaa jonkin verran valinnan vapautta, sillä paksuja lehtiä ei oikein voi nitoa kiinni. Liimaselkäisyys voi myös tehdä lehdestä halutummalla ja hienommalla. Muotilehdet ovat pääsääntöisesti liimasidottuja.

---

<sup>94</sup> Sanoma Magazines Finland Mediaopas, 2003

## Muut liitteet

Yleisesti käytettyjä muita liitteitä ovat muun muassa kortit, kalenterit, vihkokset, tuote-esitteet ja mielipidekyselyt. Liimapisaraliitteitä käytetään yleisesti kosmeettisten tuotteiden näytekappaleiden laittamisessa lehden väliin. Tällöin halutaan varmistaa, että näyteliite todella pysyy lehden välissä sen ollessa pystyasennossakin esimerkiksi lehtitelineessä. Toisaalta myös irtoliitteet pysyvät kohtalaisen hyvin lehden sivujen välissä lehden ollessa ei-avonaisena, varsinkin jos liitteet on kiilattu selkämukseen kiinni.

Irtoliitteet voivat olla mitä tahansa paperista tavaraa, joka mahtuu lehden väliin. Muutkaan materiaalit eivät ole poissuljettuja, joten mainostaja voi käyttää esimerkiksi muovista liitettä. Liitteitä voidaan leikata moneen muotoon ja myös leikata osittain. Tällöin pystytään saamaan liitteeseen vaihtelua poiketen normaalista taitetusta paperista. Liite voidaan myös tehdä taittamalla ulkoreunasta sisäänpäin, jolloin saadaan aikaan esimerkiksi kolmen sivun aukeama. Taittamista voidaan jatkaa haitarimaisesti suurempiinkin kokoihin.

## 6.4. Yhteenveto konseptianalyseistä

### 6.4.1. Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

#### Kohderyhmä ja lehden sisältö

Aikakauslehden kohderyhmän pystyy määrittelemään suhteellisen tarkasti lehden lanseerauksen suunnitteluvaiheessa. Lehden kohderyhmän kokoon vaikuttavat monet asiat, kuten kävi ilmi valittujen lehtien analysoinnissa. ET-lehden levikkiin on vaikuttanut väestön ikääntyminen. Aku Ankan levikkiin puolestaan syntyvyys. Mikrobitti on taas kasvattanut lukijakuntaansa teknisen kehityksen avulla.

Kohderyhmän rajallisuudella pyritään kohdistamaan lehti oikealle lukijajoukolle. Mikäli tässä onnistutaan, on lehti profiloitu hyvin. Kaikkia ei voi miellyttää. Esimerkiksi Glorian tilauksen lopettaneet ovat ilmoittaneet, että lehti on heille liian hieno. Gloria on lehtenä tarkoitettu ”arjen yläpuolelle”, mikä toimii luonnollisena rajaajana.

Kohderyhmä otetaan lehden sisällössä voimakkaasti huomioon. Libelle on tarkoitettu keskiverrolle hollantilaisnaiselle, jolloin esimerkiksi poliitikon vaimolta ei kysytä mielipiteitä muodista, vaan siitä millaista on elää poissa olevan miehen rinnalla.

Yleensä lehden lukijakunta on suhteellisen homogeenistä, mutta lehdillä, jotka ovat onnistuneet houkuttelemaan laajan lukijakunnan on tarjottava monenlaista asiaa. Vaikka Aku Ankka onkin kohdistettu alle 10-vuotiaille, löytyy lehdeltä myös merkittävä määrä yli 30-vuotiaita lukijoita. Täten lehteen on laitettu lyhyitä sarjoja juuri lukemaan oppineille, pitempiä vanhemmille ja myös vaikeita älypaloja aikuisille. Myös lehden kuvatekstit ovat useampiulotteisia.

Valittujen lehtien analysoinnissa ilmeni myös, että heterogeeninen lukijakunta ei Aku Ankan tapaan ole välttämättä hyvä asia. Nouveau joutui vaikeuksiin tämän takia.

Aikakauslehden sisältö saadaan pysymään tasapainossa suunnittelukaavion avulla. Siinä jokaiselle aihealueelle on varattuna tietty määrä sivuja. Vaikka lehden sisältö säilyy suunnittelukaavion avulla tasapainossa, ei aihealueiden sisältö pysy kuitenkaan samanlaisena. Esimerkiksi kesällä esitellään erilaisia ruoka-asioita kuin talvella.

Valittuihin lehtiin osui useamman tyyllisiä julkaisuja. Suurin osa tehtiin itse, mutta joukkoon oli otettu myös lisenssilehti Cosmopolitan, jossa korostui räätälöidyn aineiston runsaus. Vaikka lehti lisenssillä tehdäänkin, sisältää se ostettua materiaalia silti vain 20–30 prosenttia. Menetelmää puolustaa muokkaamisen vaikutus levikkiin. Puhtaiden käännöslehtien ei yleensä ole havaittu olevan erityisen menestyksekkäitä.

Lisenssin myyjä haluaa lehtiperheensä olevan mahdollisimman lähellä alkuperäistä konseptiaan. Tällöin myyjä voi ärsyntyä liiallisesta muokkauksesta. Esimerkiksi Hollannin Cosmopolitan on saanut negatiivista palautetta Yhdysvalloista.

### Lukijatutkimukset ja niiden vaikutus

Lukijatutkimuksilla pyritään kartoittamaan lukijoiden asenteita ja mielenkiinnon kohteita. Tutkimuksia käytetään tämän jälkeen lehden sisällön muokkaamiseen. Lukijatutkimukset luovat pohjan lehden kehittämiseksi. Mikäli merkittävä osa vastaajista ilmoittaa haluavansa terveyteen ja henkisyteen liittyviä asioita, niitä myös lisätään. Tiivistäen voidaan sanoa, että lukijatutkimuksilla pyritään saamaan lehti sellaiseksi, että se miellyttää mahdollisimman monta kohderyhmän yksilöä.

Kun levikin avulla saadaan selville tilaavat lukijat ja irtonumero-ostajat, tutkimuksilla selvitetään myös piilolukijat eli ne, jotka lukevat lehden, kun se kerran tulee kotiin.

Vaikka lukijoiden toiveita käytetään hyväksi lehden suuntauksen muuttamisessa, niitä kuunnellaan silti arvioiden. Kaikkia toiveita ei ole syytä toteuttaa, varsinkaan konseptia muuttaviin ei vähällä lähdetä. Mikäli palautteenantajat ovat poikkeuksellisen nuoria, voi heidän informaationsa tulkitseminen olla ongelmallista.

### Kilpailevat julkaisut

Selkeäksi yhdistäväksi tekijäksi valituissa lehdissä nousi suorien kilpailijoiden puute. Vain muutamassa lehdessä voitiin suoraan osoittaa selkeä kilpaileva julkaisu. Muulloin täytyi etsiä lähimpiä kilpailijoita. Valituissa lehdissä korostui etenkin muiden kuin lehtimaailmasta peräisin tulevien kilpailijoiden merkitys. Monet lehdet kamppailivat aikabudjettia käyttävien kilpailijoiden kanssa. Varsinkin nuorille suunnatuissa lehdissä tämä seikka oli merkityksenkäs.

Ulkomaisia lehtiä ei koettu uhkana missään lehdessä. Etenkin Cosmopolitan näki muiden maiden cosmopolitanien olevan eduksi Suomen version kehitykselle. Ulkomaiset aikakauslehdet ovat sangen marginaalisessa asemassa Suomen markkinoilla, myös aloilla joilla niiden olettaisi olevan vahvoilla. Esimerkkinä näistä ovat tietotekniset julkaisut.

Tavallisesti kustantajat ovat varovaisia, etteivät sen omat tuotteet vähennä toistensa menekkiä. Sanoma Uitgeversillä Libelle ja Margriet ovat kilpailevia julkaisuja, mutta tilanne nähdään heidän tapauksessaan etuna. Lukija- ja ilmoitusrahoista suurempi osa tulee saman talon sisälle.

### Lehden kehittäminen

Aikakauslehden kehittäminen pohjaa sekin lukijatutkimuksiin. Kaikki lehdet käyvät läpi aika ajoin uudistuksen. Lehden sisältöä muokataan jatkuvasti pienin askelin tehden joko typografisia tai sisällöllisiä muutoksia. Keskimäärin lehteä uudistetaan voimakkaammin kolmen–viiden vuoden välein. Lehden konseptuaalisiin tai brandiin vaikuttaviin asioihin ei hevin kajota. Esimerkiksi Glorian logoon ei tiettävästi ole koskettu kertaakaan.

Lehden muutos pitäisi ajoittaa siten, että se osuu hieman ennen kuin lukijat sitä haluavat. Lukijat haluavat nimittäin saada samat asiat uusissa kuoseissa tietyin väliajoin.

Tästä huolimatta monet lukijat osoittavat kuitenkin vastarintaa muutoksia kohtaan. Tällöin ovat usein kysymyksessä joko vanhat tottumukset tai sitten lukijan henkilökohtaiset mieltymykset. Ruoka ja viini -aiheiden vähentäminen Gloriasta aiheutti närkästystä monelle lukijalle. He pelkäsivät jäävänsä vähemmälle aiheiden siirryttyä Glorian sisarlehtiin.

#### 6.4.2. Lehden levikkimarkkinointi

##### Levikin koostuminen

Levikki muodostaa lehdelle pohjan varsinkin suomalaisissa tilauspainotteisissa aikakauslehdissä. Valtaosa tuloista tulee kestotilaaajilta, jolloin on luonnollista että tilauskantaa pyritään kasvattamaan mahdollisimman paljon. Levikki mitataan pari kertaa vuodessa suurpiirteisemmin ja kerran vuodessa tarkemmin.

Tilaus- ja irtonumeroiden lisäksi aikaisemmin ilmestyneitä numeroita jaellaan uusien mukana, jolloin nämä vanhat numerot saadaan lasketuksi kokonaislevikkiin mukaan. Merkitystä tällä on etenkin ilmoittajille, mutta myös erityisemmissä tapauksissa. Kaksikymmentä parhaiten myyvää lehteä pääsevät niin sanotuille kassapaikoille, jolloin niiden levikki kasvaa entisestään heräteostajien ansiosta. Gloria putosi kerran melkein tällaiselta paikalta, jolloin oli tarvetta lisämyynnille. Keinot putoamista vastaan olivat irtonumerohinnan alentaminen ja vanhojen numeroiden liittäminen uusien mukaan. Kuluttajat karsastavat kuitenkin vanhojen numeroiden liittämistä mukaan.

##### Markkinointi kuluttajille

Markkinointikeinoista ylivoimaisesti käytetyimmät ovat posti- ja puhelinmyynti. Sanoma Magazinen rekisterissä oleviin kohdistetaan vuosittain pari suoramarkkinointikampanjaa. Puhelinmyynti tapahtuu Sanoma Magazinen sisällä, ulkopuolisissa telemarkkinointiyrityksissä sekä itsenäisten puhelinmyyjien kautta.



Lehtien tilaajien avulla pyritään myös saamaan uusia tilaajia *Member Get Member* -keinon avulla. Tällöin tilaaja saa jonkin pienen lahjan mikäli onnistuu houkuttelemaan ystävänsä lehden tilaajaksi.

Suomalaisille lehdille on yhteistä se, että valtaosa lukijoista on kestotilaaajia. Markkinointibudjetista valtaosa kohdistetaan heihin, jotta he myös pysyisivät tilaajina. Tilaajakanta muuttuu noin viidesosan verran vuosittain. Tämä tarkoittaa, että joka vuosi täytyy houkutella vähintään 20 prosenttia uusia tilaajia, ettei tilauskanta laske.

Koska lehden kustantajalle on edullista saada suuri määrä lukijoista tilaamaan lehden, tilaamista pyritään myös edistämään. Yleisin keino on tilatun lehden hinnan pitäminen tarpeeksi alhaalla irtonumerohintaan verrattuna. Toinen mahdollisuus on rakentaa vain tilaajille tarkoitettuja hyötytasoja. Mikrobitti on luonut internetiin kiinnostusta herättäneen jatkeen. Gloria puolestaan on tehnyt Glorian klubit -nimisen, vain tilaajille tarkoitetun yhteisön. Libellellä on samantapainen etuohjelma.

Suuren kustantajan etuna on suuri lehtiportfolio. Lukija voidaan helpommin saada kustantajan lehtien pariin jo aikaisessa vaiheessa. Vitsa kannattaa vääntää jo nuorena myös kustannuspuolella.

### Markkinointi ilmoittajille

Ilmoittajat etsivät lehdeltä mahdollisimman suurta kohderyhmää heidän valitsemassaan segmentissä. Kun lehden toimeentulolle on tärkeää saada levikki suureksi, on ilmoittajille tärkeää suuri lukijamäärä. Jos lehdellä on suuri lukijamäärä, on myös todennäköisempää, että heidän joukossaan on ilmoittajan haluamia kuluttajia. Menetelmällä on tosin vaarana myös ilmoittajien kaihtamat hukkakontaktit.

Lehden toimituksellisella sisällöllä voidaan myös vaikuttaa ilmoittajiin. Pankki- ja vakuutuslaitoksia voidaan houkutella ilmoittamaan lehdessä, mikäli siihen laitetaan rahaja työelämään liittyviä artikkeleita. Erilaiset advertoriaalit ovat nekin ilmoitusmyyntivaikuttavia sisällöllisiä asioita.

Koska ilmoittajille myydään kohderyhmiä, täytyy heille antaa lehden vähimmäislevikki, jonka lehti pystyy pitämään vuoden ajan. Levikin vaihteluun vaikuttaa pääosin irtonumeromyynti, jota voidaan kontrolloida paljonkin alennuksia myöntämällä. Mikäli levikki näyttää jäävän alhaiseksi, otetaan käyttöön alennukset. Muuten ilmoittajille voi joutua maksamaan takaisia liian suuresta levikistä veloitettuja ilmoitushintoja.

Ilmoittajat ovat myös kiinnostuneita lehden imagosta. He ovat varovaisia, mikäli lehdellä on epäilyttävä maine. Mikrobitti kamppaili tämän kanssa 1990-luvun alkupuoliskolla, mutta on sittemmin onnistunut nostamaan media-arvostustaan selvästi. Aku Ankka on tehnyt samaten. Mainostajat heräävät viimeistään siinä vaiheessa, kun levikki alkaa olla merkittävä.

### Hinnan merkitys

Useimpien lehtien hintajousto on suuri. Alennettu irtonumerohinta näkyy suoraan lisääntyneessä myynnissä. Ilmiön tiivistä eräs haastateltavista: ”Hinnanalennuksen jälkeen lehteä myydään helposti kaksinkertainen määrä”<sup>95</sup>. Suomalaisen aikakauslehtimaailman yksi ominainen piirre on runsas alennusten käyttö. Joka kuukausi on jokin lehti alennuksessa. Tämän ovat huomanneet myös lehtien tilaajat.

## 6.5. Suomen ja Hollannin aikakauslehtimarkkinoiden erot

Suomen ja Hollannin aikakauslehtimarkkinat ovat pääpiirteittäin identtiset. Tilanne on yhtäläinen monien muiden alojen tavoin. Onhan myytävänä samanlainen tuote. Konseptianalyseissä tuli kuitenkin esille muutamia seikkoja, jotka erottavat maat toisistaan.

Selvä ero oli kustantajien suhtautumisessa irtonumeroiden alennuksiin. Suomen aikakauslehtimarkkinat ovat melkein joka kuukausi alennuksessa, kuten voi todeta myös luvusta 7.3. Monissa tapauksissa tämä heikentää tilaamisen kannattavuutta. Hollannissa ollaan kiinnostuneita alennuksien vaikutuksesta lehden brandiin. Analyseissä tuli ilmi, että siellä vahva brandi ei kestä monta alennusta vuodessa ilman sen arvon heikkenemistä. Hollannissa myös lasketaan alennuksen vaikutus myyntiin etukäteen. Mikäli alennetun hinnan ei katsota aikaansaavan tarpeeksi suurta myynninlisäystä, ei alennukseen ryhdytä.

---

<sup>95</sup> Brandjes, 30.1.2003 (haastattelu)

Hollantilaisten markkinoiden erikoispiirre ovat eräänlaiset lukupiirit. Niissä osalliset saavat luku-oikeuden valitsemiinsa aikakauslehtiin viikon ajaksi. Tämän jälkeen lehdet annetaan seuraavalle tilaajalle. Lukupiiriin osallistuvat maksavat luku-oikeudesta lehden tuoreuden perusteella. Uutena lehden saava maksaa siitä enemmän kuin myöhemmin saava. Lukupiirit oli alun perin tarkoitettu niille ihmisille, joilla ei ollut varallisuutta tai tahtoa maksaa lehden tilaamisesta täyttä hintaa.

Lukupiirit tuovat edelleen merkittävän osan monista Sanoma Uitgeversin lehtien levikeistä. Esimerkiksi Libellen vuoden 2001 levikistä 464 706 tuli tilauksista, 114 597 irtonumeroista ja 47 150 lukupiireistä. Lukupiirien määrä ei tosin ole kuin 7,5 prosenttia, mutta sekin vastaa lukumäärältään monien suomalaisten lehtien kokonaislevikkejä.

Sanoma Uitgevers on pikkuhiljaa lopettelemassa lukupiirejään. Ilmeisesti niiden hallinnolliset kustannukset ovat liian suuret. Lukupiirit eivät tosin ole Hollannin yksinoikeus, niitä löytyy myös muutamasta muusta Euroopan maasta.

Keskieuropalaiset televisio- ja radio-ohjelmien esittelyyn erikoistuneet lehdet eivät ole koskaan saaneet suosiota Suomessa. Markkinoillemme on yritetty useampaan otteeseen, esimerkkinä mainittakoon TV-maailma-lehti, joka kutistui Suomen Kuvalehden liitteeksi. Katso-lehti sekin on menestynyt vähemmän toivotusti. Viimeisin muutos lehteen on sen muuttaminen juorupainotteiseksi. Nyt julkaisu kilpailee 7 Päivää -lehden kanssa samoista markkinoista.<sup>96</sup>

Syy televisiolehtien heikkoon menestykseen on luultavimmin se, että monet sanoma- ja aikakauslehdet julkaisevat televisio-ohjelmien tietoja sivuillaan. Sellaisessa tilanteessa televisiosta täytyy olla todella kiinnostunut, mikäli kaipaa rinnalle vielä uutta lehteä.

Hollannissa televisiolehdet sen sijaan menestyvät hyvin. Sanoma Uitgeversin valikoimista niitä löytyy kuusi kappaletta. Yhteistä niille on alhainen hinta ja suuri levikki. Kaikkien televisiolehtien irtonumeroiden hinnat ovat alle euron. Lehdet on myös painettu

---

<sup>96</sup> Helsingin Sanomat, 31.8.2003

halvemmalle paperille, yksi niistä jopa mustavalkoisena. Levikit vaihtelevat 200 000:sta 770 000:een.<sup>97</sup>

Hollanti on kuningaskunta. Tämä saa aikaan myös omanlaisensa vaikutuksen aikakauslehtiin. Sanomalta löytyy Hollannista Vorsten Royale -niminen, kuninkaallisiin keskittyvä julkaisu. Lehden levikki oli noin 40 000 vuonna 2001. Lehti on myös ainut Hollannissa ilmestyvä monarkiapainotteinen julkaisu. Lehden kohderyhmänä ovat yli 50-vuotiaat naiset, ja lukijan keskimääräinen ikä on 62. Lukijat ovat myös harvinaisen sitoutuneita lehteensä. Sitä tilataan keskimäärin 12,7 vuotta, mikä on eniten Sanoma Uitgeversin valikoimista.<sup>98</sup>

Sanoma- ja aikakauslehdistä puhuttaessa muistetaan yleensä ensimmäiseksi mainita Suomen tilausvaltaisuus. Hollannin tapauksessa tilausten määrä on pikemminkin yhdistävä kuin erottava tekijä verrattaessa Suomeen. Lehdistä suurempi osa ostetaan siellä irtonumeroina kuin Suomessa, mutta Hollanti on silti Keski-Euroopan maista eniten tilauspohjainen.

Sanoma Magazinen Suomen valikoimissa ei ole yhtään lehteä, joka suoranaisesti kilpailisi toisen saman konsernin lehden kanssa. Sanoma Uitgeversiltä löytyvät Libelle ja Margriet, jotka ovat toistensa selkeitä kilpailijoita. Suomessa syynä voi myöskin olla pienempi lehtivalikoima. Esimerkiksi Allersin 7 Päivää ja OHO!-lehti menevät selkeästi hieman toistensa kohderyhmien päälle, mutta kustantaja lanseerasi jälkimmäisen silti.

Tilausten myynnissä kuluttajille Hollannissa on periaatteena jatkuva tilaus. Kun lehden kerran tilaa, se tulee kotiin vuodesta toiseen ellei sitä peruuta. Suomessa vuoden mittainen, määräaikainen tilaus on ensitilaajien keskuudessa vielä yleistä.

Tutkimukseen valituista hollantilaisista lehdistä kaikkien levikit olivat joko laskussa tai paikoillaan. Syynä tähän voi olla se, että Hollannin lehdet olivat olleet markkinoilla pitempään kuin Suomen lehdet. Siellä myös suhtauduttiin myönteisemmin lasten käyttöön

---

<sup>97</sup> Sanoma Uitgevers Publication profiles, 2002

<sup>98</sup> Sanoma Uitgevers Publication profiles, 2002

lehden konseptin kehittämisessä. Aku Ankan tekijät eivät usko saavansa lukijakunnaltaan hyödyllistä tietoa, kun taas Donald Duckin taustavoimat uskovat toisin.

Viimeinen silmiinpistävä asia Sanoma Uitgeversin lehtivalikoimissa on suuri vauvalehtien määrä. Niille ilmeisesti löytyvät markkinat, sillä niitä on peräti kahdeksan kappaletta. Suomessa Sanoma Magazines Finland tyytyy kahteen lehteen.

## 7. Täydentävät analyysit

Seuraavaksi täydennetään luvussa 6 esitettyjä konseptianalyyssejä erilaisin lisäanalyysien tuoden muutamia huomionarvoisia seikkoja esille. Tarkoituksena on myös täydentää aiemmin esitettyjä teoriamalleja aikakauslehtiesimerkein.

Kappaleessa 7.1 katsotaan miten luvussa 4.5 esitetty elinkaarimalli pätee tutkimukseen valittuihin aikakauslehtiin. Kappaleessa 7.3 tarkastellaan sitä, miten lehden tilaamisen hyödyllisyys näkyy kuluttajalle irtonumero-ostajaan verrattuna. Kappaleessa 7.4 selvitetään millaisia alennuksia ilmoittaja saa laittaessaan ilmoituksensa Sanoma Magazines Finlandin lehteen.

### 7.1. Elinkaarimallin soveltaminen

#### 7.1.1. Valitut aikakauslehdet

Kotlerin esittämä malli on aikoinaan kehitetty massatuotantohyödykkeen elinkaaren kuvaamiseen. Vaikka aikakauslehden myynti on menossa yhä tuotantohyödykemäiseen suuntaan, liittyy siihen silti kulutustavarasta erottavia erikoispiirteitä.

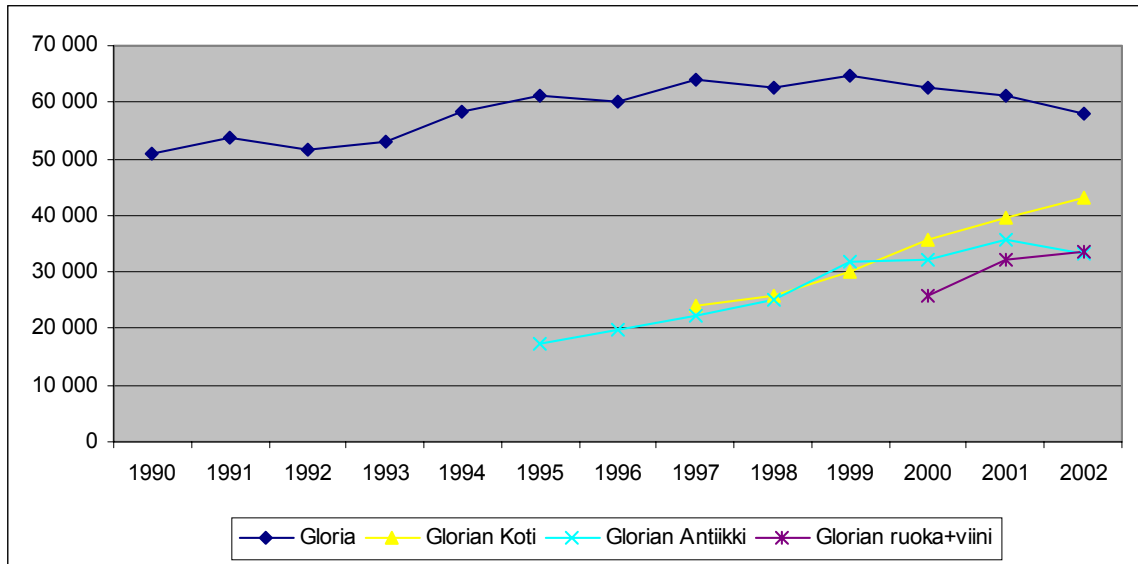
Aikakauslehtimaailmassa tuotteen myyntivolyymiä vastaa levikki, johon kuuluu sekä irtonumeromyynti että tilauskanta. Tarkastelu voidaan myös suorittaa aikakauslehden liikevaihdon mukaan, jolloin tarkastellaan levikistä sekä ilmoitusmyynnistä saatuja tuloja, ja näitä pidetään tuotteen myyntivolyyminä.

Tässä työssä tulopohjainen tarkastelu voi koitua ongelmalliseksi, koska lehden tulorakenne on jossain määrin liikesalaisuuden piiriin kuuluva. Onkin syytä olettaa, että analysoimalla edellä esitettyä teoriaa valituissa lehdissä, päästään tarpeelliseen tarkkuuteen käyttämällä levikkiä myynnin mittarina. Seuraavaksi sovelletaankin teoriaa työhön mukaan otettuihin lehtiin tarkoituksena selvittää missä vaiheessa kukin valittu lehti on elinkaarellaan.

#### Gloria

Glorian kohdalla voidaan havaita, että sen levikki on noussut hitaasti ja tasaisesti koko 1990-luvun, kunnes se kääntyi hienoiseen laskuun aivan vuosikymmenen lopulla (kuva 22). Tämä kasvu kertoo siitä, että lehteä on kehitetty oikealle kohderyhmälle tai että

markkinat ovat kehittyneet suotuisasti. Lehti on suunnattu ylemmälle keskiluokalle, jolloin taloudellinen nousukausi voi kertoa jotain tämän suuntaista.



Kuva 22 - Glorian ja sen sisarten levikit

Lehden viimeaikainen notkahdus taas selittyy lehden erinomaisesti menestyneillä sisarjulkaisuilla. Kuvasta näkyy myös, että Glorian koti, Glorian Antiikki sekä Glorian ruoka&viini ovat kasvattaneet levikkejään runsaasti lanseerauksistaan lähtien. Glorian Antiikki on hieman laskenut vuonna 2002, mutta muuten kasvu on ollut ripeää. Kuvasta kannattaa myös huomioida se seikka, että vasta vuoden 2000 jälkeen sisarjulkaisujen nousu on alkanut syödä emolehden levikkiä. Ne lukijat, jotka ovat enemmän kiinnostuneita ruoka-artikkeleista ovat vaihtaneet Glorian ruoka&viini -lehteen.

Tämä kannibalismi on näkynyt muuallakin kuin vain levikissä. Lukijoilta tulleen palautteen perusteella on selvinnyt, että osa lukijoista on ollut harmistuneita ruoka-asioiden vähenemisestä. Selvästikin osa lukijoista haluaa lukea ruoka-asioista vain pintapuolisesti, kun taas osa erillisen lehden veroisesti.

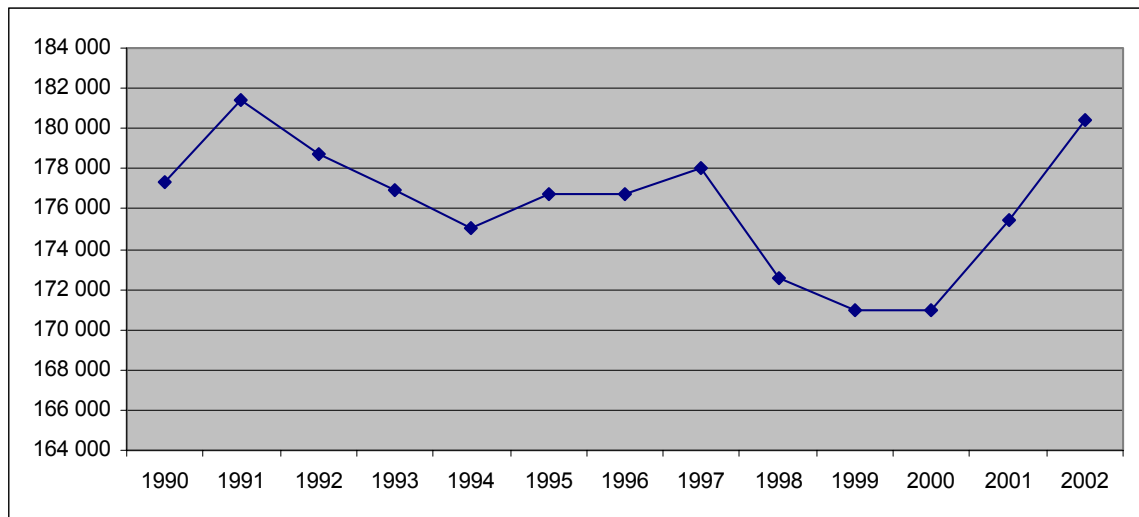
Näistä asioista voidaan karkeasti päätellä, että vuonna 1987 lanseerattu Gloria on elinkaarellaan noin puolivälissä, kasvun taantumisen vaiheilla. Se mihin suuntaan levikki tästä jatkaa riippuu lehden kehittämisestä sekä markkinoiden kehittymisestä. Glorian elinkaari ei välttämättä ole nousevan ja laskevan kellokäyrän muotoinen, vaan

markkinoinnillisilla toimenpiteillä levikki voidaan taas saada kasvuun esimerkiksi syklin ja uusintasyklin mukaisesti.

Sen sijaan levikin runsaaseen kasvuun nykyisestä 60 000 on vaikea uskoa. Jos Gloriaa verrataan Suomessa oleviin muihin naistenlehtiin, on havaittavissa tuon 60 000 olevan jonkinlainen rajapyykki naistenlehtimarkkinoilla. Jos lehteä taas laajennetaan yleislehtimäiseen suuntaan, voi levikkikin nousta. Tällöin tosin lehden peruskonsepti muuttuu. Lehden tilauksen lopettaneille on tehty lopettamisen syitä selvitteleviä kyselyitä ja niistä on selvinnyt, että yksi merkittävä syy tilauksen lopettamiseen on lehden liiallinen hienous. Tämä karsii kuin itsestään osan lukijoista pois.

### Kodin Kuvalehti

Kodin Kuvalehden levikki on heitellyt puolelta toiselle 1990-luvulla, tosin levikkiin nähden vähän. Viimeaikaiset tiedot osoittavat vahvaa kasvua. Lehdelle tehtiin suuri uudistus keväällä 2000, joka voisi olla syynä tähän ripeään kasvuun (kuva 23). Lehti itsessään on kohtalaisen vanha ja perinteikäs, vuonna 1968 perustettu.



Kuva 23 - Kodin Kuvalehden levikki

Lehti on saanut noin 10 000 uutta tilaajaa kolmen viime vuoden aikana, mitä voidaan pitää onnistuneena tekona. Kodin Kuvalehti on yleisaikakausi, jollaisille on povattu kuolemaa jo jonkin aikaa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että yleislehti puolustaa paikkaansa tässä erikoislehtien rynnäkössä. Kodin Kuvalehti ja Kotiliesi (nyt 183 577, +4368 viime vuoteen

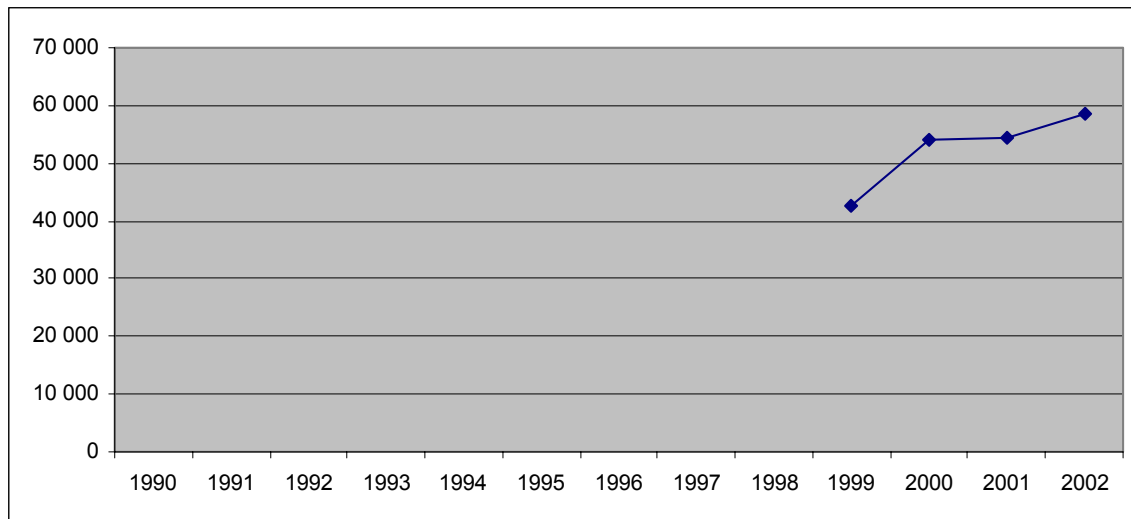


verrattuna) ovat kasvattaneet yleislehdistä levikkiään, kun taas Kotivinkki (191 321, -6903) on sitä menettänyt.<sup>99</sup>

Koska Kodin Kuvalehti on vanha julkaisu, voidaan sen elinkaarta katsoa tyylimallin mukaisesti. Yleislehti tulee aina ajoittain uudestaan muotiin vaipuen sen jälkeen taas hiljaisempaan kauteen. Tässäkin tapauksessa markkinoinnilla pystytään vaikuttamaan suuresti tapahtumien kulkuun.

### Cosmopolitan (Suomi)

Cosmopolitan on valituista lehdistä tuorein, se lanseerattiin vuonna 1999. Tämä aiheuttaa tietenkin levikitietojen puutteita, mutta antaa mahdollisuuden tarkastella lehteä sen alkuvaiheessa. Cosmopolitan on kasvattanut levikkiään koko sen neljän vuoden ajan, kun se on ilmestynyt (kuva 24). Tämä ei tietenkään ole mahdollottoman suuri yllätys, kun otetaan huomioon lehden nuori, ennakkoluuloton ja utelias kohderyhmä sekä heihin vetoavat aiheet. Sanoma Magazines Finland on myöskin panostanut lehden markkinointiin merkittävästi.



Kuva 24 - Cosmopolitanin (Suomen) levikki

Lehden tuoreus aiheuttaa tietynlaisia vaikeuksia soveltaa elinkaarimalleja siihen, koska menneisyyden arvioiminen on aina helpompaa kuin tulevaisuuden. Elinkaarimalleista tyylimalli on se, joka luultavimmin sopii Cosmopolitanin elinkaaren kuvaamiseen.

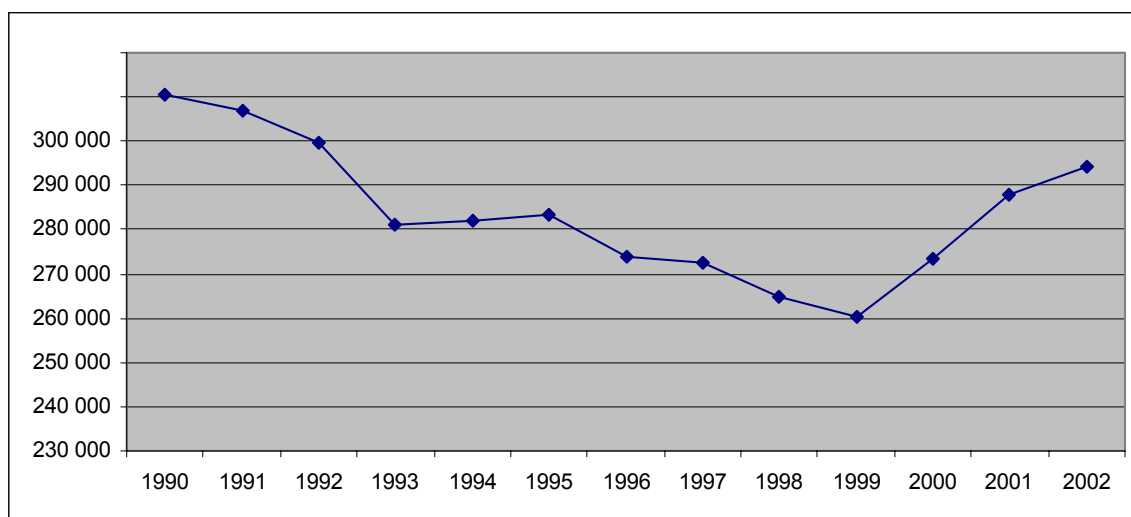
<sup>99</sup> Helsingin Sanomat, 6.5.2003

Tyylimallille on ominaista se, että kun tuote kerran lähtee käyntiin, voi sen kasvu kestää pitkäänkin. Lehdelle antaa vertailupohjaa myöhemmin esiteltävä Hollannin Cosmopolitan, jonka levikki on vaihdellut voimakkaammin.

Suomen Cosmopolitanin sisällöstä 70–80 prosenttia tehdään Suomessa, joten sisärajulkaisujen vertailu eri maissa ei ole täysin suoraviivaista.

### Aku Ankka

Aku Ankka on sarjakuvalehtenä erittäin pitkäikäinen. Sen ensinumero ilmestyi 1951 ja sen jälkeen lehden levikki on parhaimmillaan ollut noin 310 000. Näin suuri levikki Suomen kokoisilla markkinoilla on varsin poikkeuksellinen, sillä se tarkoittaa yli kuuden prosentin peittoa koko väestöön nähden. Aku Ankan levikki tuli käytännössä koko 1990-luvun alaspäin, mutta kääntyi vuonna 2000 yllättäen selvään nousuun (kuva 25).



Kuva 25 - Aku Ankan levikki

Aku Ankan tapauksessa levikin muutos on suurten massojen aikaansaamaa. Aku Ankaa lukee myös verrattain nuori lukijakunta, minkä suuruus vaikuttaa selvästi lehden menekkiin. Nuoreen lukijakuntaan taas vaikuttaa merkittävästi syntyvyys, vaikka sen alhaisuus onkin saanut aikaan huolestumista.

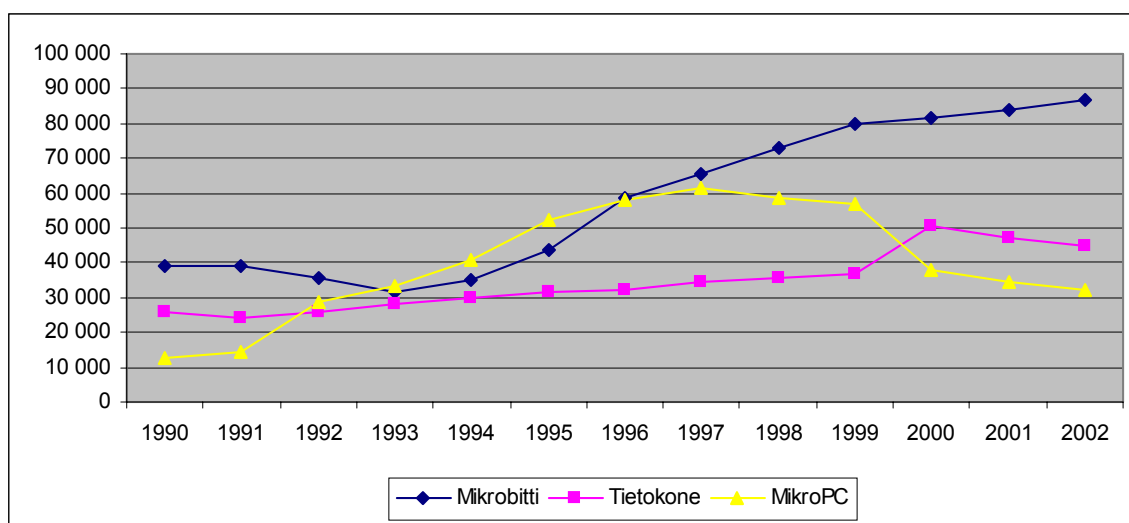
Syntyvyys ei kuitenkaan ole ainoa levikin nousua selittävä tekijä. Lehden parissa ollaan tunnustettu, että lehdellä on merkittävästi yli 30-vuotiaita lukijoita. Näiden mahdollinen uusinnostus on voinut osaltaan laittaa lehden levikin nousuun. Lehdelle tehtiin myös suuri uudistus juuri nousun kynnyksellä, vuonna 1999, jolloin sivujen määrää lisättiin neljällä

sekä painopaperi vaihdettiin laadukkaampaan. Myös irtonumero-ostajiin vetoava kansi uudistettiin. Vaikka irtonumerot muodostavat alle prosentin verran koko menekistä, on tällainenkin summa suuri 300 000 kappaleen lehdessä.

Elinkaarimallissa Aku Ankka sijoittunee luultavasti syklin ja uusintasyklin malliin. Lehti voi olla myös tyylimalliin sijoittuva, tullen ja menen ajoittain pois muodista. Tähän vaikuttavat yllä mainitut markkinointitoimenpiteet.

### Mikrobitti

Mikrobitin levikissä korostuu vahvasti sen nopea kasvaminen 1990-luvulla. Mikrobitti osui ajallisesti hyvään rakoon, kun yhteiskunnan yleinen tietoteknistyminen lähti selvään kasvuun muun talouden kanssa. Lehti osasi profiloida itsensä oikealle yleisölle sopivaksi, vaikkakin tähän päädyttiin osaltaan sattuman kautta. Lehden tekijöille oli heillekin pienoinen yllätys, kuinka laajalle kohderyhmälle lehti sattui sopimaan.



Kuva 26 - Mikrobitin ja sen kilpailijoiden levikit

Kuvassa 26 on esitetty Mikrobitin levikin kaksinkertaistuminen sekä miten se suhtautuu kilpailijoiden levikkeihin. Kuvasta on huomioitavissa, että molemmat kuluttajille suunnatut tietotekniset julkaisut – Mikrobitti ja MikroPC – nousivat ripeästi teknisen kehityksen kanssa. MikroPC alussa hieman nopeamminkin, kunnes vuosikymmenen loppuun mennessä sen levikki yhtäkkiä lopahti.

Mikrobitin konseptikuvauksessa todettiin, että lehden tekijöiden mielestä MikroPC yrittää olla liikaa *Business-to-Business*-julkaisu, vaikka lehdessä on selviä *Business-to-Consumer*-yhtymäkohtia. Lehdeltä puuttuu toisin sanoen fokus. Väite saa tukea alaspäin suuntautuneesta levikkikäyrästä.

Tietokone-lehti sen sijaan on alusta alkaen keskittynyt yritysten tietoteknisten tarpeiden palveluun, jolloin sen levikkikehitys on ollut nousukaudella maltillisempaa kuin Mikrobitin. Viime vuosina tapahtunut kasvun taittuminen käy yksiin yritysten investointien vähentymisen kanssa.

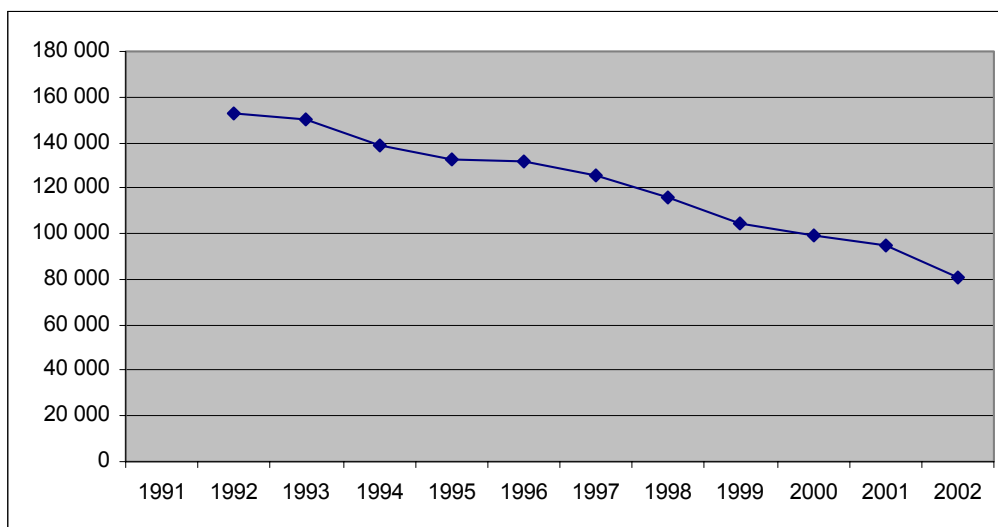
Mikrobitin tapauksessa on kyse tietotekniikkalehdestä, jolloin voidaan olettaa, että tietotekniikan laajentuessa perinteisiltä alueiltaan uusille, lehden elinkaarikin voi olla pykäläinen.

Viime vuosikymmenellä tietotekniikka ja varsinkin PC-mikro yleistyivät erikoiskohteista osaksi kotien sisustusta. Viimeaikaisten trendien perusteella voisi edelleen olettaa, että PC-tekniikalle kehitetään koko ajan uusia käyttökohteita, jolloin lehden elinkaari voi nousta edelleen.

Mikrobitin tekijöiden tavoitteena on saada levikki 100 000 pintaan, ja tällöin puhutaan Suomen kohdalla kyllästymispisteestä.

### Nouveau

Nouveauun tapauksessa ollaan tilanteessa, joka muistuttaa ehkä läheisimmin klassista kellokäyrän muotoa (kuva 27). Tilanteeseen ollaan ajauduttu, kun kohderyhmä ja lehden sisältö eivät ole kohdanneet. Lehti lanseerattiin vuonna 1986, ja levikki kasvoi loppuvuosikymmenen voimakkaasti. Seuraavan vuosikymmen levikki tuli vastaavasti alaspäin.



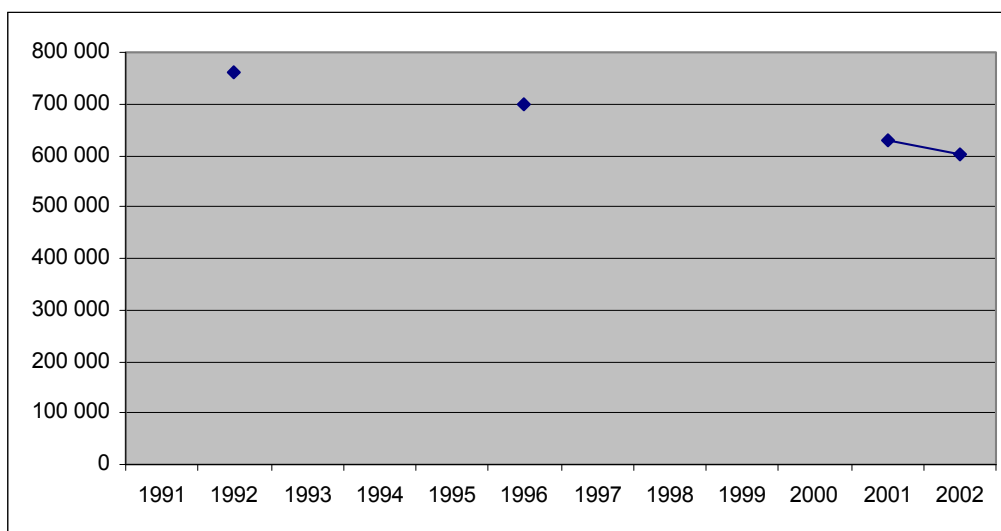
Kuva 27 - Nouveaun levikki

Nouveau osui hyvään rakoon perustamista seuraavina vuosinaan; Hollannissa oli silloin sama tilanne kuin Suomessa kymmenen vuotta myöhemmin. Tuolloin Ikea-huonekalut tulivat koteihin. Lehti toi klassisen muotoilun takaisin ja sitä osattiin jo odottaakin.

Elinkaarimallin näkökulmasta katsottuna Nouveaun ei vielä voi olettaa olevan kuoleva julkaisu. Vaikka levikki laskee joka vuosi, on lehdellä vielä toivoa. Analyysi kallistuu muotimallin kohdalle, missä korkealla käynyt levikki laskee hitaasti. Lehden tekijöiden tehtävänä on saada tämä kehitys pysähtymään, jolloin lehdellä on mahdollisuutensa pienemmän segmentin julkaisuna. Onhan sillä edelleen 80 000 tilaajaa.

### Libelle

Libellen konseptikuvauksessa tuli esille se seikka, että lehti on jo nähnyt parhaat päivänsä. Kuvasta 28 voidaan nähdä, että levikin ollessa reilut kymmenen vuotta sitten vielä 760 000 oli se vuonna 2002 enää 600 000. Levikkitiedoissa on monen vuoden aukkoja, mutta tendenssi on silti selvä. Laskuun on johtanut markkinoiden muuttuminen sekä lehden muuttumattomuus. Aikakauslehtien mediakenttä on tänä päivänä sen verran pirstaloitunut, että hyvin harva lehti yltää edes 200 000 levikkiin.



Kuva 28 - Libellen levikki

Lehden aloittaessa taipalettaan vuonna 1934 oli aikakauslehtiympäristö varsin erilainen kuin nykyisin. Lehdellä ei varmaankaan ollut veristä vastusta muista lehdistä. Nykyisin Libellen hallussa on reilun 30 prosentin markkinaosuus, mikä tekee lehdestä suurimman segmentissään.

Aikakauslehtien lukijat ovat laajentaneet lehtivalikoimaansa ja haluavat laajentaa sitä edelleen. Tällaisessa kehityksessä perinteinen perhe- ja yleislehti on yleensä heikoilla. Tämän segmentin perusajatukseen kuuluu kertoa laajalle joukolle heitä kiinnostavia asioita, jolloin pienryhmät ja muut erityisryhmät eivät välttämättä saa haluamaansa informaatiota.

Monelle muulle lehdelle yli 150 000 kappaleen levikin lasku kymmenessä vuodessa voisi olla kohtalokasta, mutta Libellen tekijät on tunnustaneet sen tosiasian, että markkinoiden rakenteen muuttumiselle ei voi mitään. Nykyisin keskitytään levikin laskun saamiseksi hallituksi, ja siitä kielii sekin, että suuria muutoksia ei aiota tehdä ainakaan lähitulevaisuudessa.

Libelle houkuttelee edelleen hyvin mainostajia vahvan brandinsa turvin. Mainostajat jopa turvautuvat Libelleen apuun ilmoitustensa sommittelemisessa lehteen. Elinkaareksi voidaan ehdottaa klassista kellokäyrää.

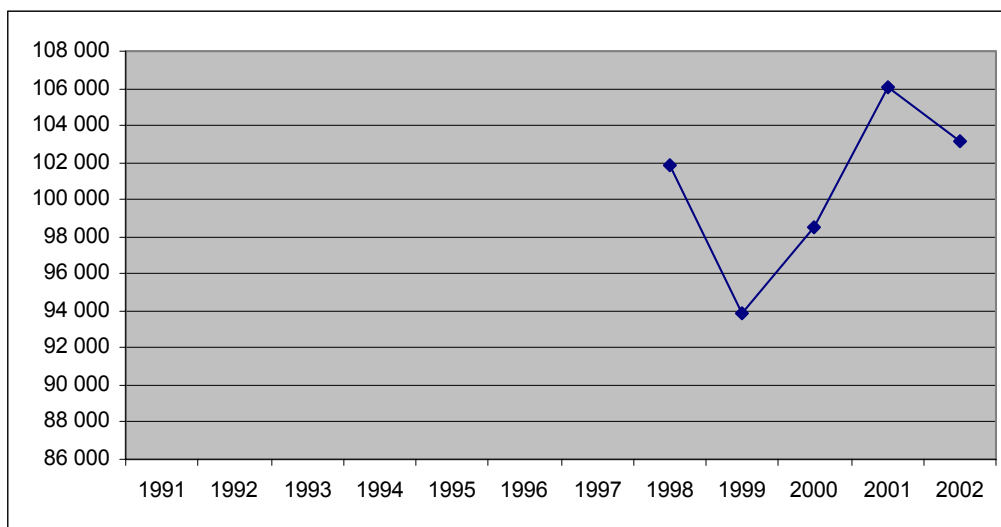
## Cosmopolitan (Hollanti)

Hollannin Cosmopolitanin levikki on tullut alas ja mennyt ylös vuorovuositain (kuva 29).

Levikin vaihtelu on tosin pysynyt kymmenessä prosentissa koko levikkiin nähden.

Hollannin aikakauslehtimarkkinat eroavat Suomen vastaavista

irtonumeropainotteisuudellaan, joten suora vaihtelun vertailu maiden välillä ei sekään ole perusteltua.



Kuva 29 - Cosmopolitanin (Hollannin) levikki

Cosmopolitanilla on kaikesta huolimatta vahva asema Hollannin lehtimarkkinoilla.

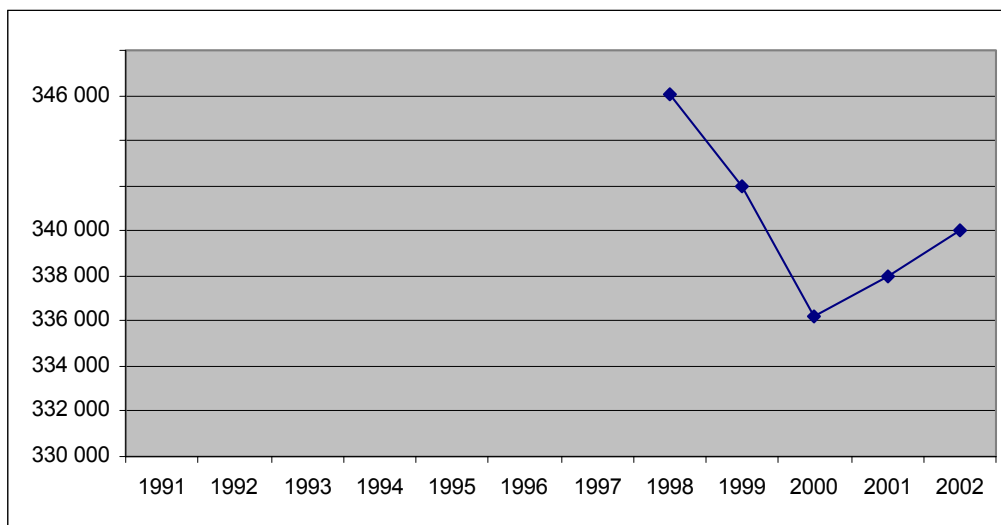
Sadantuhannen levikki on hyvä saavutus.

Hollannin version elinkaarimalli on myöskin tyylihalli Suomen tapaan. Lehden tekijöiden mukaan lehteä aiotaan viedä eteenpäin edelleen vahvana, tällöin pienet levikin laskut eivät aiheuta suurempia ongelmia.

## Donald Duck

Disneyn päätuote aloitti Hollannin ja Suomen invaasiionsa käytännössä yhtä aikaa. Lehti onkin saavuttanut molemmissa maissa parhaimmillaan yli 300 000 kappaleen levikin, mikä tekee varsinkin Suomen suorituksesta ihailtavan. Viimeaikoina Donald Duck on Suomessakin ilmenneen notkahduksen jälkeen löytänyt uuden vireen. Levikki on kasvanut parissa vuodessa useamman tuhannen (kuva 30). Suomen tapauksessa lehden uudistuksella oli mahdollinen vaikutus levikin nousuun ja Hollannissa lehden markkinoinnista vastaavat

epäilevät 50-vuotisjuhlaa selittäväksi tekijäksi. Tosin sielläkin lehden sivumäärää kasvatettiin hiljattain neljällä.



Kuva 30 - Donald Duckin levikki

Lehden tekijät uskovat markkinoilta löytyvän tilaa perhejulkaisulle, vaikka yhteiskunta onkin menossa yhä kiivastahtisempaan ja lyhytjännitteisempään suuntaan.

Elinkaarimallissa on luonnollista sijoittaa Donald Duck syklin ja uusintasyklin malliin Aku Ankan tavoin. Perinteinen sarjakuvajulkaisu kehittyy enemmän ja vähemmän suosituksi vuorotellen. Aku Ankan kohdalla ehdotettu tyylimalli on sekin mahdollisuus.

### 7.1.2. Muut aikakauslehdet

Kotlerin esittämistä elinkaarimalleista ei valittuihin aikakauslehtiin käytetty kuin muutamaa. Analyytisyyden kannalta on tarpeellista etsiä muista tuotekategorioista vastaavuuksia. Esimerkiksi muotioikkua ei käsitelty lainkaan.

Tätä voidaan lähteä analysoimaan esimerkiksi miesten elämäntapalehtien luokasta. Suomen markkinoille niitä lanseerattiin hyvin lyhyen ajan sisällä kolme kappaletta – Slitz, MG ja Men's Health. Näistä Slitz kulki alussa nimellä Cosmos. Olisi kuitenkin väärin väittää näiden lehtien olevan muotioikkua elinkaareltaan. Näin jälkikäteen voi asia siltä vaikuttaa, mutta Kotlerin teorian mukaan muotioikkujen tiedetään jo alun alkaenkin olevan lyhytikäisiä, sillä ne eivät tyydytä vahvaa kuluttajan tarvetta. Kustantajat taas pyrkivät saamaan elämäntapalehdet osaksi suomalaisten miesten lukemistoa, jolloin ainoaksi selittäväksi tekijäksi muotioikkuaan jää lyhyt ikä.

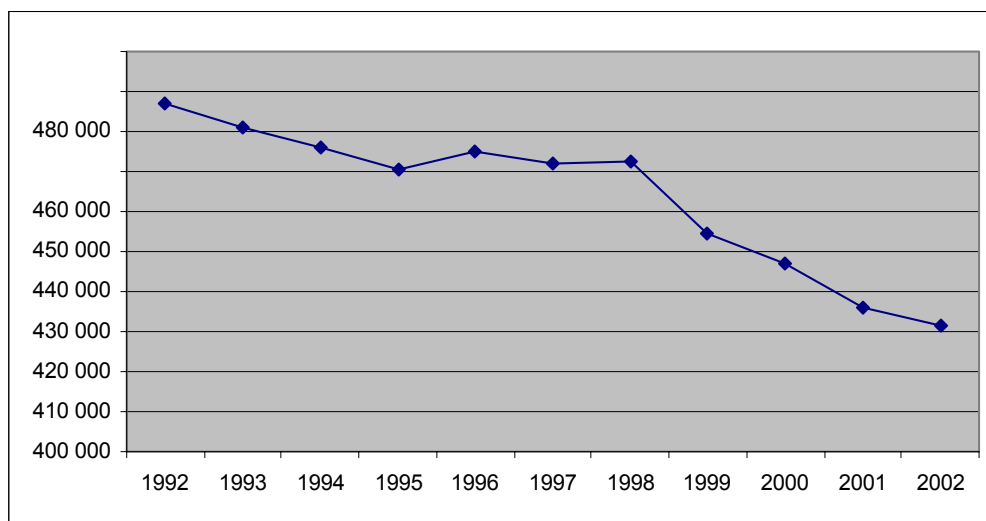


Lyhytaikaisiksi varta vasten tarkoitettuja *One shot* -lehtiä tosin julkaistaan yhä enenemissä määrin.<sup>100</sup>

## Sanomalehdet

Sanomalehdet eivät kuulu tämän työn aihealueeseen, mutta ne tarjoavat hyvän tarkastelukulman klassisesta teoriamallista. Sanomalehtien levikit ovat olleet laskusuunnassa jo pitemmän aikaa. Tähän on kiinnitetty huomiota myös mediassa, ja on arvuuteltu sitä, josko sanomalehdet ovat jo elinkaarensa päässä. Sähköiset viestimet ovat valtaamassa ainakin joidenkin mielestä sanomalehtien elintilaa.

Kuvissa 31 ja 32 on esitetty kuuden suurimman sanomalehden levikkikehitys vuodesta 1992 vuoteen 2002. Helsingin sanomat on eriytetty erilliseen kaavioon, jotta aluelehtien vaihtelu erottuisi. Nämä käyrät tukevat hyvin Gaussin kellokäyrän muotoa ja onkin syytä kysyä, josko sanomalehdet ovat jo elinkaarensa ehtoopuolella.

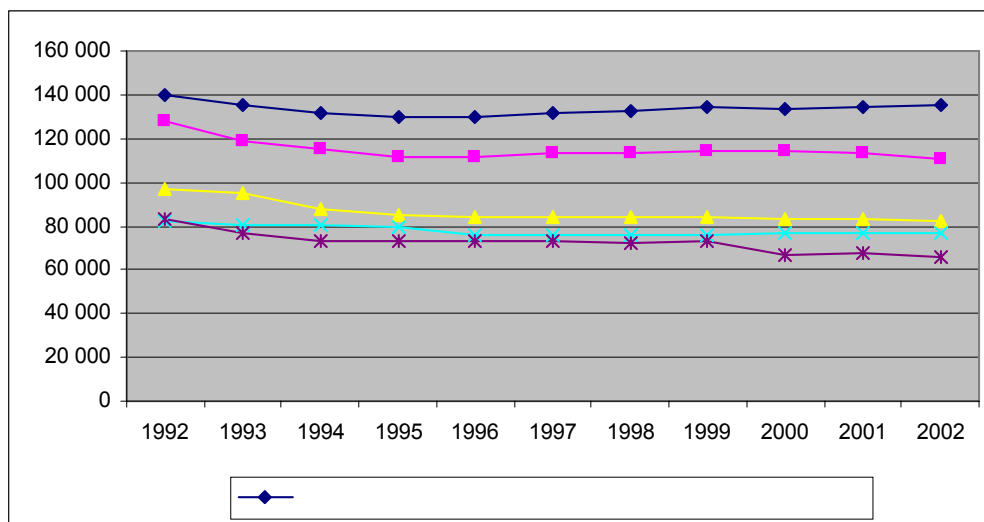


Kuva 31 - Helsingin Sanomien levikki

Laskevien käyrien joukossa ainoa poikkeus on Aamulehti, joka on tehnyt runsaasti töitä kehittääkseen lehden lukijalähtöisyyttä. Sanomalehti on ottanut tavaksi kirjoittaa

<sup>100</sup> <http://www.magazineworld.org/scripts/showfile.plx?Template=FeaturesDisplay.html&datafile=features/archive/20030717150101.html> (viitattu 3.8.2003)

artikkelinsa siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat tavallisen ihmisen elämään. Lehti onkin saanut jonkin verran takaisin lamavuosina menettämistään lukijoista.<sup>101</sup>



Kuva 32 - Aamulehden, Turun Sanomien, Kalevan, Keski-suomalaisen ja Savon Sanomien levikit

Sen sijaan Helsingin Sanomien levikkikehitys on mennyt selvästi alaspäin. Lehti on menettänyt 70 000 lukijaa 1990-luvulla. Tilanne vaikuttaa samankaltaiselta kuin Libellen kehitys. On mahdollista, että suurilevikkisten sekä sanoma- että aikakauslehtien aika on ohitse. Kumpikin pitää edelleen pintansa, mutta pienemmässä mittakaavassa.

Aluelehdet ovat levikkeihinsä suhteutettuna menettäneet saman verran lukijoita kuin Helsingin Sanomat.

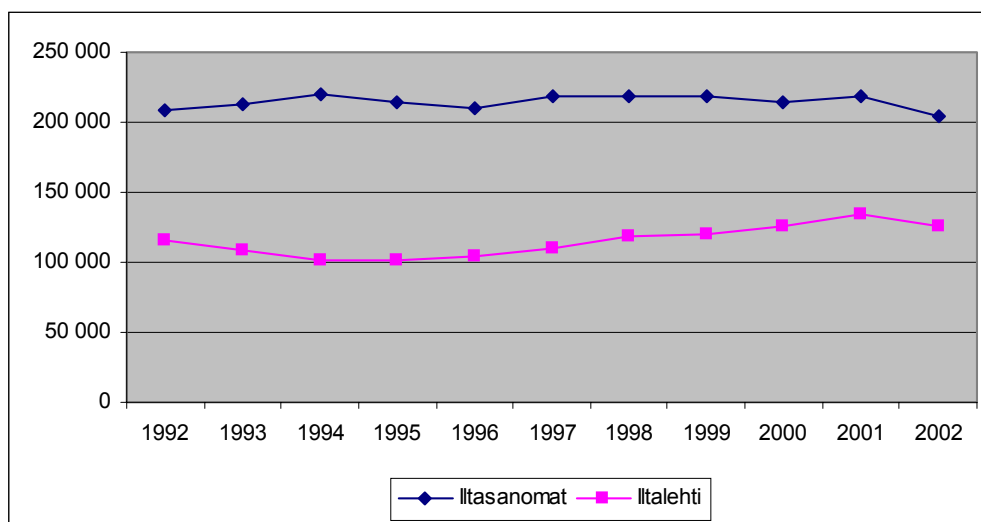
### Iltapäivälehdet

Iltapäivälehdet, joita kutsutaan virallisesti irtonumerosanomalehdiksi, tarjoavat mielenkiintoisen tarkastelukohdan toisiaan tukevasta menekistä. Suomessa tähän luokkaan kuuluvat lähinnä Iltasanomat ja Iltalehti. Iltasanomat perustettiin vuonna 1930, joten se oli ollut markkinoilla jo pitemmän aikaa, kun Iltalehti ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1980. Iltalehti ilmestyi alun perin Uuden Suomen iltapäiväpainoksena ja kovin harva uskoi lehden todella haastavan Iltasanomat.

<sup>101</sup> Helsingin Sanomat, 6.5.2003

Seuraavien vuosien kulussa kävikin niin, että sekä Iltasanomat että Iltalehti hyötyivät toistensa olemassaolosta, vaikka olivatkin kilpailevia julkaisuja. Ne molemmat synnyttivät Suomeen iltapäivälehtien segmentin, joka nykyään kuuluu olennaisena osana katukuvaan.

Levikkikäyrien näkökulmasta katsoen iltapäivälehdet tulevat toimeen paremmin kuin sanomalehdet. Kuvasta 33 näkyy, että molempien lehtien levikit ovat selvästi tasaisempia kuin sanomalehtien laskevat käyrät. Iltalehti on kasvattanut levikkiään 1990-luvun aikana merkittävästi, joskin taipunut viime aikoina lievään notkahdukseen. Syitä tähän on haettu erittäin hyvästä uutisvuodesta 2001, mihin oli seuraavana vuonna vaikea yltää.<sup>102</sup>



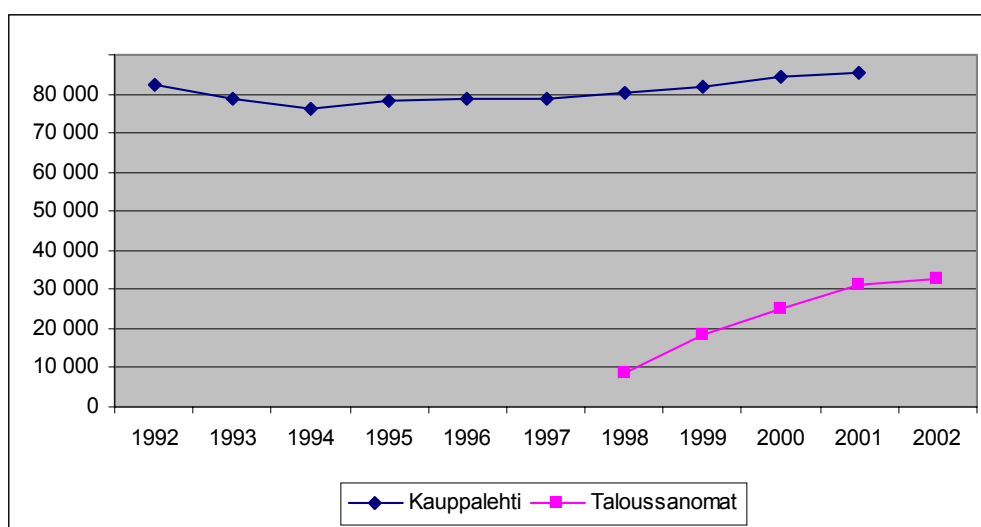
Kuva 33 - Iltasanomien ja Iltalehden levikit

Kun sanomalehdet on laitettu laskevalle elinkäyrälle, iltapäivälehdet sopivat sen sijaan paremmin tyylimallin käyrälle. Iltapäivälehtien menekkiin vaikuttaa voimakkaasti yleinen uutistarjonta. Jos sattuu kohdalle hiljaisempi uutisvuosi voivat levikit laskea viime vuoden tapaan. Kuvasta onkin havaittavissa tyylimallille ominaista aaltomaisuutta.

SanomaWSOY yritti toistaa edellä mainitun efektin tällä kertaa omaksi hyväkseen lanseeraamalla Taloussanomat Kauppalehden kilpailijaksi. Kaikki ei kuitenkaan mennyt suunnitelmien mukaan, sillä Taloussanomat pyristelee tällä hetkellä irti tappiokierteestään.

<sup>102</sup> Helsingin Sanomat, 6.5.2003

Kuvasta 34 näkyy, että iltapäivälehtien efekti voi toimia myös talouslehdissä, koska molempien talouslehtien levikki on kasvanut 1990-luvulla. Arvaitavan varaan jää se, kuinka paljon kasvuun on vaikuttanut menekinedistäminen. Taloussanomien ainakin on saanut levikin kasvamaan voimakkaalla mainostuksella, jolloin lehden tulos on painunut negatiiviseksi. Kauppalehti on sen verran etabloitunut talousmarkkinoilla, että sen aseman heikentämiseen vaaditaan paljon. Levikkikäyrät osoittavat joka tapauksessa molemmat ylöspäin, joten toisiaan tukeva teoria voi pitää paikkansa myös tässä.



Kuva 34 - Kauppalehden ja Taloussanomien levikit

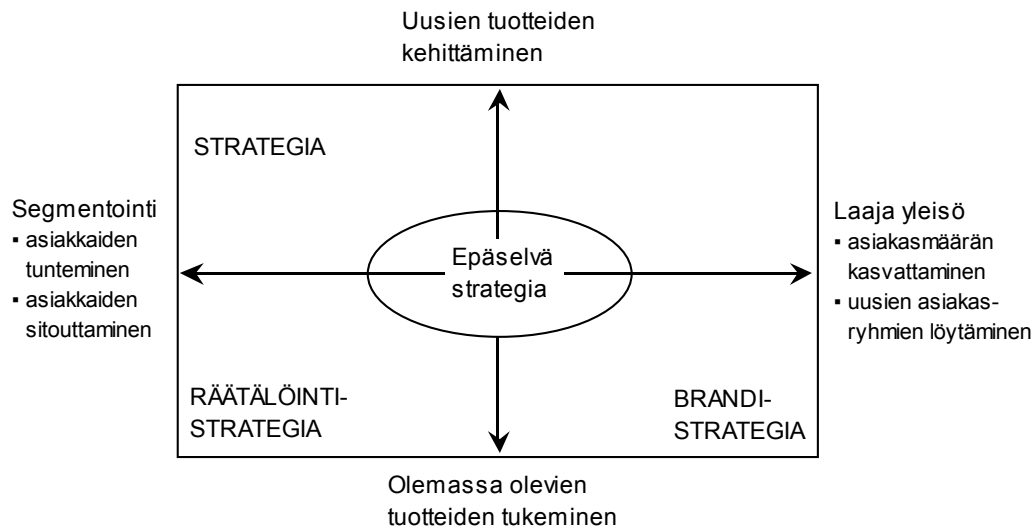
Kauppalehden ja Taloussanomien voisi olettaa kuuluvan tyylimalliin iltapäivälehtien tapaan. Samanlaista aaltomaisuutta on tässäkin havaittavissa. Lisäksi kiinnostus talouteen noudattelee yleistä yhteiskunnan taloudellista tilaa. Nousukaudella kiinnostus oletettavasti kasvaa ja laskukaudella laskee. Reaktio voi tulla myös hieman myöhässä, sillä käyrät osoittavat yhä ylöspäin.

## 7.2. Sanoma Magazinesin lehtien sijoittuminen profiloitumismalliin

Sanoma Magazinesin lehdet voidaan sijoittaa esitettyyn profiloitumismalliin. Vertailuun otetaan tutkimukseen mukaan otetut aikakauslehdet Suomesta ja Hollannista. Kuva 35 on sama kuin luvussa 4.6 esitetty.

*Gloria* voidaan sijoittaa lohkon *brandin laajennusstrategia*. Emolehdestä on viime vuosina kasvanut kokonainen tuoteperhe: *Gloria*, *Glorian ruoka&viini*, *Glorian Antiikki* ja *Glorian koti*. Ryhmään kuului vielä muutama vuosi sitten *Miehen Gloria*, mutta se

lakkautettiin. Tässä emolehden vahvaa brandia on pyritty hyödyntämään uusien asiakasryhmien löytämisessä.



Kuva 35 - Aikakauslehden strategiset ulottuvuudet

*Nouveau* oli vanhan päätoimittajan ollessa vielä vallassa selvä tapaus epäselvästä strategiasta. Lehti pyrki voimistamaan brandinsa voimaa tietyissä asioissa ja toisissa taas laajentamaan sitä. Tuloksena oli sijoitus brandistrategian ja brandin laajentamisstrategian väliin. Nykyään profiloituminen on sijoitettu selvemmin *brandistrategian* lohkokseen.

Molemmat *Cosmopolitanit* nojaavat enemmän olemassa olevaan tuotenimeen niiden monien kansainvälisten painosten kautta. Lehdet voidaankin sijoittaa lohkokseen *brandistrategia*. Lehdillä on myös laaja kohdeyleisö – nuoret aikuiset naiset – joita ne pyrkivät myös löytämään lisää.

*Kodin Kuvalehti* on perinteisempi julkaisu. Se tukeutuu *Cosmopolitanin* tavoin olemassa olevaan tuotteeseen saavuttaen suuren lukijajoukon. Lehti voidaankin lukea *brandistrategian* lohkokseen. Myös *Libelle* kuuluu samaan lohkokseen.

*Mikrobitti* pyrkii edelläkävijän asemaan ja lehti onkin laajentunut monelle tietotekniikan alueella. Alussa lehti oli kotitietotekniikkaan keskittyvä, mutta nyttemmin myös mobiilipuolelle ulottuva. Lehti voidaan sijoittaa *yhteisöstrategian* lohkokseen.

Sekä *Aku Ankka* että *Donald Duck* ovat onnistuneet houkuttelemaan monen ikäisiä lukijoita monesta kohderyhmästä. Lehdet voidaan sijoittaa lohkokon *brandistrategia*.

### 7.2.1. Muut aikakauslehdet

Räätälöintistrategian lohkokon ei valituista lehdistä osunut yksikään. Lohkokon kuuluvat kuvauksen mukaan ne aikakauslehdet, jotka on suunnattu tarkoin rajatulle kohderyhmälle. Monien erikoislehtien voisi olettaa kuuluvan tähän lohkokon. Esimerkkinä mainittakoon Hifi-lehti, joka on keskittynyt intohimoisten äänenlaadun harrastajien informaatiokanavaksi.

### 7.3. Aikakauslehtien tilaushyötyjen tarkastelu

Lehden kustantajalle on melkein joka suhteessa parempi, mikäli lukija tilaa lehden eikä osta sitä irtonumerona. Kustantaja saa koko tilauksen hinnan heti tilauskauden alussa, ja tulo on tämän jälkeen lehden käytettävissä. Irtonumero-ostajalta eurot tulevat vain tipoittain. Toisaalta hieman kärjistäen voidaan sanoa, että irtonumero-ostaja saa rahalleen parempaa vastinetta, koska hän maksaa vain siitä minkä saa. Tilaaja joutuu investoimaan suuremman summan heti alkuun.

Suurilevikkisissä lehdissä tilauksista tuleva rahahyöty on merkittävä. Esimerkiksi Mikrobittin 86 688 kappaleen levikistä tilauksia on noin 86 prosenttia, mikä tekee 74 638 kappaletta. Jos jokainen näistä tilaajista maksaa vuoden tilauksesta 65 euroa, tuottavat tilaajat pelkästään 4 851 470 euroa vuodessa. Käytännössä näin suuriin summiin ei päästä, sillä uudet tilaajat saavat lehtensä yleensä alennettuna. Irtonumeromyynti on taas noin 12 prosenttia levikistä, mikä tekee 10 142 kappaletta hintaan 6,50 euroa 11 kertaa vuodessa eli yhteensä 725 153 euroa. Näiden päälle tulevat tietysti myös ilmoituksista kertyvät tulot.

Tarkoituksena on osoittaa, että kustantajan kannattaa hankkia tilaajia kaikin voimin. Käytännössä tämä tapahtuu myöntämällä tietynsuuruisen alennuksen lehden hinnasta. Irtonumeron ostajalle Mikrobitti maksaa 6,30 euroa ja tilaajalle 5,91 euroa. Tämän lisäksi tilaajalle pyritään tyrkyttämään monia muita houkuttimia, jotka vahvistavat tilaamisen kiinnostavuutta.

Tilannetta sotkee se, että Suomessa irtonumeroina myytävät lehdet ovat melkein joka kuukausi alennuksessa. Tämän ristiriitaisuuden ovat tilaajatkin huomanneet, ja aiheesta kuulee kritiikkiä aika ajoin. Täten on syytä tarkastella lehtikohtaisesti miten paljon alennukset vaikuttavat lehden hintaan, jos kuluttaja joko tilaa lehden tai ostaa kaikki numerot lehtipisteestä. Jos näiden välinen erotus jää pieneksi, on syytä katsoa tarjoaako lehti jotain muuta tilaushyötyä.

### 7.3.1. Suomalaiset lehdet

Taulukkoon 4 on kerätty neljän tutkimukseen mukaan otetun lehden lehtipistehinnat ja verrattu niitä tilaushintaan. Aku Ankka on jätetty pois, koska sitä myydään ani harvoin alennettuna. Taulukossa viimeisellä rivillä oleva erotus on tutkimusjakson irtonumerolehtien hinnan keskiarvo vähennettynä yksittäisen numeron tilaushinnalla (kestotilaushinta / lehden ilmestymiskerrat vuodessa). Toisin sanoen, jos erotus on negatiivinen, lehti tulee halvemmaksi ostaa irtonumeroina kuin tilata.

	<i>Gloria</i>	<i>Cosmopolitan</i>	<i>Mikrobitti</i>	<i>Kodin Kuvalehti</i>	
<b><i>Helmi</i></b>	3,90	3,50	<b>6,50</b>	<b>4</b>	2,50
<b><i>Maalis</i></b>	<b>7,50</b>	4,50	<b>6,50</b>	<b>5</b>	<b>4,90</b>
<b><i>Huhti</i></b>	<b>7,50</b>	<b>5,70</b>	4,90	<b>6</b>	2,90
<b><i>Touko</i></b>	5,00	4,50	<b>6,50</b>	<b>7</b>	<b>4,90</b>
<b><i>Kesä</i></b>	<b>7,50</b>	3,50	<b>6,50</b>	<b>8</b>	3,90
<b><i>Heinä</i></b>	5,90	<b>5,70</b>		<b>9</b>	4,00
<b><i>Elo</i></b>	<b>7,50</b>	<b>5,70</b>	<b>6,30</b>	<b>10</b>	<b>4,90</b>
<b><i>Syys</i></b>	4,00	4,50	4,90	<b>11</b>	<b>4,90</b>
<b><i>Loka</i></b>	<b>7,50</b>	4,50	<b>6,30</b>	<b>12–13</b>	2,90
<b><i>Marras</i></b>	<b>7,50</b>	<b>5,70</b>	4,90	<b>14</b>	3,50
<b><i>Joulu</i></b>		<b>5,70</b>		<b>15</b>	<b>4,90</b>
				<b>16</b>	2,90
				<b>17</b>	4,00
				<b>18</b>	<b>4,90</b>
				<b>19</b>	3,50
				<b>20</b>	3,50
				<b>21</b>	<b>4,90</b>
				<b>22</b>	3,90
<b><i>ka</i></b>	<b>6,38</b>	<b>4,86</b>	<b>5,92</b>		<b>3,99</b>
<b><i>Tilaushinta</i></b>	<b>6,75</b>	<b>5,17</b>	<b>5,91</b>		<b>3,58</b>
<b><i>Erotus</i></b>	<b>-0,37</b>	<b>-0,31</b>	<b>0,01</b>		<b>0,41</b>

Taulukko 4 - Valittujen lehtien irtonumerohinnat ja tilaushinnat

Cosmopolitan, Gloria ja Mikrobitti ilmestyvät kerran kuukaudessa, Kodin Kuvalehti kaksi kertaa kuukaudessa (24 numeroa vuodessa). Vahvennetut hinnat ovat lehden normaaleja irtonumeromyyntihintoja.

### Cosmopolitan

Cosmopolitan on tarkoitettu suuremmalta osin ostettavaksi irtonumeroina kuin Sanoma Magazinen muut lehdet. Cosmopolitan on tehty kansainvälisen konseptin pohjalta, ja lehteä myydään paljon irtonumeroina etenkin Suomen ulkopuolella. Suomessa Cosmopolitanin tilauksien osuus koko levikistä on yksi kustantajan alhaisimmista, 58 prosenttia. Naistenlehdistä vain Glorian ruoka&viini -lehdellä luku on alhaisempi, 51 prosenttia.<sup>103</sup> Tämä huomioon ottaen on luonnollista, ettei Cosmopolitanin tilaajia tueta yhtä hanakasti kuin muissa lehdissä.

Taulukosta 4 nähdäänkin, että yksittäisen Cosmopolitanin hankkiminen tulee noin 60 senttiä halvemmaksi lehtipisteestä, kuin tilaamalla se kotiin. Vuoden mittaan alennuksesta kertyy reilut seitsemän euroa, mikäli alennuksien suhde säilyy samanlaisena. On kuitenkin oletettavissa, että kesäkuukausina, jotka ovat hyviä irtonumeroaikoja, ei alennuksia myönnetä samaan tahtiin kuin alkuvuonna. Toisaalta kesän jälkeinen aika on taas vähäisempää irtonumeroiden myyntiä, jolloin voidaan tarvita houkuttimia uudestaan.

Cosmopolitanin markkinointipäällikön mukaan lehteä pyritään myymään alennuksella noin neljä kertaa vuodessa, joten tarkasti ottaen tarkasteluvuoden alennusvara on jo käytetty. Lehti on tosin lanseerattu vuonna 1999, jolloin runsas alennuksien käyttäminen voidaan vielä laskea lanseerausvaiheeseen kuuluvaksi. Markkinointipäällikön mukaan tämä vaihe on jo loppumassa, kun levikki on saatu 60 000 pintaan.<sup>104</sup>

Cosmopolitan ei tarjoa oikeastaan mitään tilaajille tarkoitettua etua, jonka mukaan lehden tilaamista voitaisiin perustella. Lukija saa lehden tietenkin kotiin kannettuna.

---

<sup>103</sup> Levikintarkastus, 2001

<sup>104</sup> Havukainen, 12.3.2003 (haastattelu)



## Gloria

Glorialla on Cosmopolitanin ohella sellainen tilanne, että lehti maksaa enemmän tilattuna. Oheisesta taulukosta voidaan tosin havaita, että tilanne on aiheutunut helmikuun runsaan, melkein puoleen hintaan tarjoavan alennuksen ansiosta. Jos alennustilanne jatkuu samanlaisena vuoden loppuun, kertyy tilaajan maksettavaksi yli yhdeksän euroa enemmän irtonumero-ostajaan verrattuna.

Glorialla on kuitenkin kaksi vahvuutta, jotka erottavat sen esimerkiksi Cosmopolitanista. Ensinnäkin Glorian lukijat ovat keskimääräistä varakkaampia, siitä kieli lehden korkea irtonumerohintakin. He varmasti osaavat ainakin jossain määrin arvostaa lehden kotiin kuljetusta. Toiseksi, Gloria tarjoaa Glorian klubit -nimisen yhteisön tilaajille. Tällöin tilaaja saa klubikortin, jolla puolestaan saa alennuksia erinäisistä liikkeistä. Lehti järjestää myös kursseja, teemailtoja ja matkoja kohderyhmää kiinnostaviin paikkoihin, esimerkiksi kartanoyöpymisiä ja juustoiltoja.<sup>105</sup> Tällaiset edut voivat hyvin tuntua rahanarvoisilta.

## Kodin Kuvalehti

Kodin Kuvalehti on vertailujaksolla ollut vain kaksi kertaa kuudesta myynnissä normaalihinnalla. Irtonumerohintojen ja tilaushinnan erotus on silti pysynyt tilaukselle suotuisana. Tähän on selityksenä lehden kohtalaisen alhainen hinta niin irtonumeroissa kuin tilauksessakin. Tilaushinnan ja irtonumeron hinnan välinen erotus on myös suurin neljästä lehdestä, 1,32 euroa<sup>106</sup>. Tarkastelemalla lukuja huomataan, että alennuksista huolimatta, vain numeroiden 4 ja 6 hinnat ovat alhaisempia kuin yksittäisen lehden tilaushinta. Numero 4 on alennettu uudelleen, sillä sitä myytiin ensimmäiset viikot hintaan 3,90 minkä jälkeen se vasta alennettiin 2,50:een.

Tilaajamyönteisyyteen on Kodin Kuvalehdellä syytä ollakin, sillä lehden levikistä 82 prosenttia koostuu tilauksista. Kodin Kuvalehti on perinteinen perhelehti, jonka luonteeseen kuuluu sen tilaaminen.

Lehti ei tarjoa montakaan hyötyä tilauksen vastineeksi. Silloin tällöin lehdessä on tilaajaetu-palstalla alennuksella myytäviä tuotteita. Esimerkiksi numerosta 11/2002 tilaajat

<sup>105</sup> <http://www.gloria.fi/> (viitattu 10.11.2003)

<sup>106</sup> 4,90 e - 3,58 e

saivat Naisen lakikirjan 23 euron hintaan, kun irtonumero-ostajat joutuivat maksamaan siitä 35,75 euroa. Kirjan kustantaja oli samaan konserniin kuuluva WSOY.

Koska Kodin Kuvalehden saa joka tapauksessa halvemmalla tilaamalla, ei lehden välttämättä kannata ylikorostaa tilaajan etuja. Valtaosa lukijoista tilaa sen kaikesta huolimatta.

### Mikrobitti

Mikrobitti on ollut tarkasteluajanjaksolla vain kerran alennuksessa. Siten ei ole yllättävää havaita, että irtonumero-ostaminen tulee kalliimmaksi kuin tilaaminen, tosin vaivoin. Mikrobitti on ollut hyvässä noususuhdanteessa jo pitemmän aikaa, eikä lehden parissa ilmeisesti siitä johtuen ole nähty tarpeelliseksi lisätä lehden levikkiä keinotekoisesti.

Tilaushinnan ja tarkastelujakson lehtien hintojen keskiarvon välinen erotus on vain 4 senttiä, mikä vaatii tilaukselle lisähyötyjä. Niitä lehdelta myös löytyy ja lehti käyttääkin hyötyjä runsaassa määrin mainonnassaan. Mikrobitti on jaotellut tilaajan hyödyt kolmeen kategoriaan.

Ensinnäkin Mikrobittin tilaaja saa pääsyn lehden verkkoversioon, mistä löytyvät lehdessä oleviin artikkeleihin liittyvät tiedostot, linkit, lisäkuvat ja jatkoaineistot. Toiseksi tilaajalle aukeaa avoin väylä MBnetiin, lehden internet-sivustoon. Sieltä löytyy muun muassa suuri tiedostoapaja. Kolmanneksi tilaaja saa MBinternet-yhteyden, jolla pääsee paikallispuhelumaksun hinnalla internetiin. Lehden mukana tulee myös vuosittain Huvi- ja Hyötyromppu -niminen CD-julkaisu, joka on täytetty kohderyhmää kiinnostavilla ohjelmilla ja peleillä.<sup>107</sup>

Mikrobittin markkinoinnista vastaava henkilö myöntää, että kohderyhmään kuuluvat arvostavat lehden internet-jatketta jopa lehden paperiversiota korkeammalle.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Mikrobitti, 6-7/2002 (s. 6)

<sup>108</sup> Sihvonen, 2.12.2002 (haastattelu)

### 7.3.2. Hollantilaiset lehdet

Vertailuun mukaan otetuista hollantilaisista lehdistä on listattu taulukkoon 5 vain irtonumerohinnan ja tilaushinnan välinen erotus, sillä tarkkojen alennuksien hankkiminen olisi ollut liian hankalaa. Aiemmin on tosin käynyt ilmi, että Hollannissa suhtaudutaan nihkeämmin lehtien myymiseen alennetulla hinnalla. Analyysille ei siten koidu liialti haittaa.

Erikoisesti Hollannissa on tapana ilmoittaa lehden tilauksen yhteydessä kuluttajalle, kuinka paljon tilaushinta tekee lehteä kohden. Tällöin kuluttaja pystyy paremmin vertailemaan tilauksen tuomaa hyötyä. Taustalla voi olla lakisääteinen vaatimuskin.

Suomi	<i>Gloria</i>	<i>Kodin Kuvalehti</i>	<i>Cosmopolitan</i>	<i>Aku Ankka</i>	<i>Mikrobitti</i>
<b>Irtonumerohinta</b>	7,50	4,90	5,70	1,70	6,30
<b>Tilaushinta</b>	6,75	3,58	5,17	1,42	5,91
<b>Erotus</b>	0,75	1,32	0,53	0,28	0,39

Hollanti	<i>Nouveau</i>	<i>Libelle</i>	<i>Cosmopolitan</i>	<i>Donald Duck</i>
<b>Irtonumerohinta</b>	4,40	1,80	4,05	1,38
<b>Tilaushinta</b>	3,95	1,70	3,80	1,27
<b>Erotus</b>	0,45	0,10	0,25	0,11

Taulukko 5 - Suomen ja Hollannin lehtien irtonumero- ja tilaushinnat

Taulukkoon 5 on varmuuden vuoksi listattu myös Suomen lehdet uudemman kerran ohjehittäishintoinen. Hinnat ovat samat kuin taulukossa 4. Huomattavaa tässä on, että Suomessa virallisten hintojen ja tilaushintojen välinen erotus on suurempi kuin Hollannissa. Tätä tietenkin kompensoi aiemmin analysoitu runsas alennuspolitiikka.

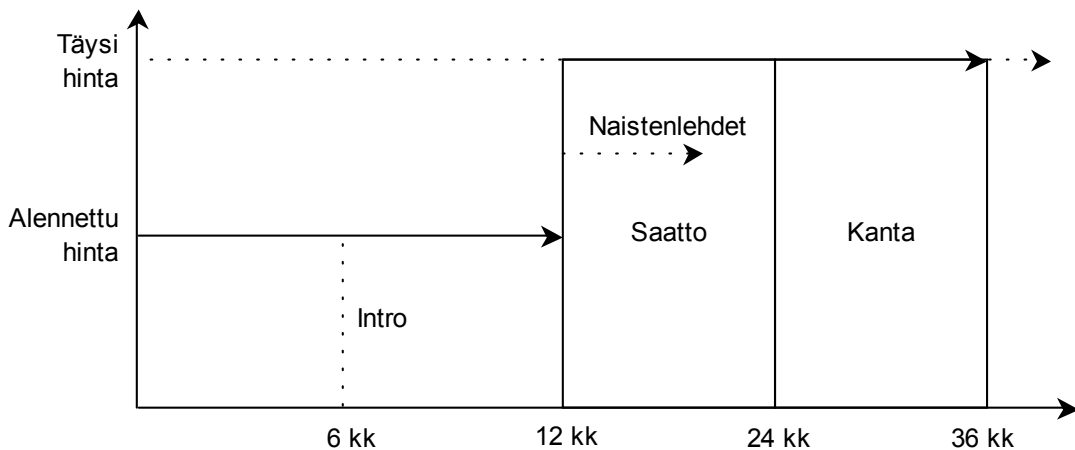
Euroopan mittakaavassa Hollannissa on tiiviimpi tilaussuhde lehden ja lukijan välillä, kuin esimerkiksi Saksassa. Suomen vastaaviin lukuihin on kuitenkin vielä matkaa. Tämän perusteella ymmärtää ainakin jossain määrin Hollannin lehtien tilaus- ja irtonumerohintojen läheisyyden.

### 7.3.3. Aikakauslehden tilauksen porrasmalli

Sanoma Magazines Finlandilla ei ole yhtenäistä tapaa määrittää uusien tilauksien alennusperusteita. Lähtökohdana on, että tilaus maksaa hinnastohinnan verran. Kustantajan

verkkosivujen kautta tehdyt tilaukset maksavatkin sen verran. Käytännössä uusien tilaajien houkuttelemiseksi suurin osa uusista tilauksista myönnetään joko suoranaishinnalla pudotuksella tai ilmaisien lisäkuukausien kera.

Koska lehden tilaaminen tehdään verkkokaupan kautta normaalihintaan, kannattaa tulevan tilaajan ehkä ostaa yksi irtonumero ja metsästä sen välistä alennuslipukkeita. Näistä alennuslipukkeista on kerrottu tarkemmin luvussa 6.3.3. On oletettavaa, että lehden tilaaminen kustantajan puhelinpalvelusta on sekin normaalihintainen, lukuun ottamatta satunnaisia kampanjatarjouksia.



Kuva 36 - Aikakauslehtien tilauksen porrasmalli

Kuvassa 36 on esitetty yleinen aikakauslehden tilaamisen porrasmalli. Vaaka-akselilla on aika ja pystyakselilla lehden tilaushinta. Täysi hinta kuvaa sitä hinnastohintaa, joka on vuositilauksen normaali hinta. Esimerkiksi Mikrobitin tapauksessa 65 euroa. Alennettu hinta on taas tilaajan houkuttelemiseksi tehty tarjous, missä uudet tilaajat saavat lehden kuuden tai 12 kuukauden ajaksi halvemmalla hinnalla. Alennettu hinta on selkeyssyistä piirretty noin puoleenväliin hinta-akselia, mutta useimmiten alennus selvästi tätä pienempi. Alennuksien suuruuksia on käsitelty luvussa 6.3.3.

Kustantajalle alennettu hinta ei useinkaan ole kannattavaa. Tämän vuoksi kriittinen vaihe alkaa saatoksi kutsutussa jaksossa. On tärkeää saada tilaus jatkumaan esittelyn eli intron jälkeen, sillä varsinainen kate tehdään vasta tällöin. Naistenlehdet ovat usein sen verran kilpailtuja, ettei täyttä hintaa aina kehdeta pyytää heti esittelyjakson jälkeen.

Kannattavuuden kannalta tarkasteltuna tämä tarkoittaa, että lehti alkaa tuottaa voittoa vasta kolmannella tilausvuodella.

Kanta on pysyvien tilausten kokoelma, johon mahdollisimman moni tilaaja on taloudellista saada. Siirtymä saatosta kantaan on harvoin ongelmallinen. Jos lukija on jatkanut tilausta intron jälkeen, on luultavaa että hän tekee näin saatonkin jälkeen.

## 7.4. Ilmoitushintojen tarkastelu

Kun edellä käsiteltiin kuluttajien saamia irtonumero- ja tilaushinta-alennuksia, niin seuraavaksi käsitellään ilmoittajien saamia ilmoitushinta-alennuksia.

### 7.4.1. Ilmoitusten alennusten myöntämisperusteet

Ilmoitusten alennuksien tehtävänä on saada ilmoittajat mainostamaan mahdollisimman paljon saman konsernin sisällä olevissa lehdissä. Suurmainostajia pyritään houkuttelemaan monin alennuksin. Parhaimmillaan alennukset tekevätkin ilmoittelusta selvästi listahintoja edullisempää.

Sanoma Magazines Finland julkaisee muiden lehtikustantajien tapaan mediaopastaan, jossa on listattu kaikkien erikokoisten ilmoitusten hinnat. Nämä ovat niin sanottuja hinnastohintoja ja niihin tulee käytännössä aina tukku alennuksia. Etujen laskujärjestys on sekin määrätty, lopullinen mainoksen hinta muodostuu seuraavasti:<sup>109</sup>

Ilmoituksen hinnastohinta

- Ilmoitusetu tai kampanja-alennus
- Asiakaskohtainen sopimusalennus
- Media/mainostoimistokorvaus tai suora-asiakasalennus

= Ilmoituksen veroton nettohinta

#### Ilmoitusetu tai kampanja-alennus

Ilmoitusetu koostuu valikoimasta lehtiryhmäkohtaisia alennuksia. Esimerkiksi Gloria Plus -paketin edut saa, jos ilmoittaa Gloriassa ja lisäksi jossain sen sisarlehdistä, jolloin sisarlehdistä julkaistut ilmoitukset saa 15 prosentin alennuksella. Sarjakuva Plus -pakettiin

---

<sup>109</sup> Sanoma Magazines Finland Mediaopas, 2003

kuuluu ilmoitus Aku Ankassa ja vähintään jossain muussa sarjakuvalehdessä. Ilmoitusetuun kuuluu myös sarjaetu, joka koostuu usean ilmoituksen alenevasta hinnasta. Sarjaedun piiriin eivät kylläkään kuulu kaikki Sanoma Magazinen lehdet, mutta etu myönnetään seuraavasti:

<b>Ilmoitusten lukumäärä</b>	<b>Etu %</b>
3	7 %
6	10 %
9+	14 %

Taulukko 6 - Sarjaedun ilmoitusten määrä ja edun suuruus

Kampanja-alennus voi olla kausiluontoinen alennus, jolla pyritään lisäämään esimerkiksi hiljaisien kausien ilmoittelua. Yksi tällainen on kesä, jolloin ihmiset pääsääntöisesti menevät lomalle ja lukevat aikakauslehtiä jopa kolmanneksen enemmän kuin muina aikoina. Ilmoittajat ovat hekin ilmeisesti lomalla, koska ilmoitusten määrä laskee selvästi kesäkuukausina. Sanoma Magazinessa oli 40 prosentin kesäetu kesällä 2003, jonka sai kun varasi vähintään kaksi ilmoitusta juhannuksesta elokuun puoliväliin Sanoma Magazinen lehtiin.<sup>110</sup>

### Asiakaskohtainen sopimuslennus

Asiakaskohtainen sopimuslennus on kirjalliseen sopimukseen perustuva yhteistyöalennus ja se tarkoittaa ostomääriin liittyvää paljousalennusta. Alennusta katsotaan 12 kuukauden mittaisissa jaksoissa. Sopimussumma alkaa 10 000 eurosta ja nousee portaittain 700 000 euroon. Mikäli asiakas on ilmoittanut tai suunnittelee ilmoittavansa Sanoma Magazinen lehdissä viimeisen tai tulevan 12 kuukauden ajalta vähintään 10 000 eurolla saa hän minimissään kuuden prosentin alennuksen. Muut ostomäärät ja alennukset ovat seuraavat:

<b>Brutto euroa</b>	<b>Alennus %</b>	<b>Brutto euroa</b>	<b>Alennus %</b>
10 000	6 %	200 000	18 %
20 000	10 %	250 000	20 %
30 000	12 %	350 000	21 %
50 000	13 %	500 000	23 %
70 000	14 %	600 000	24 %
100 000	16 %	700 000	25 %
150 000	17 %		

<sup>110</sup> <http://mediaopas.sanomamagazines.fi/tiedotteet/tiedote.asp?f=26&d=369> (viitattu 10.11.2003)

Taulukko 7 - Yhteistyöalennuksen ostomäärät ja alennusprosentit

Yhteistyöalennuksen määräytymistä seurataan sopimuskauden aikana seurantaneuvotteluissa. Mikäli havaitaan, että ilmoitusostot esimerkiksi ylittävät kauden alussa sovitun määrän, alennusprosenttia muutetaan vastaamaan nykyistä tilannetta.

#### Media / mainostoimistokorvaus tai suora-asiakasalennus

Sanoma Magazines myöntää myös media/mainostoimistokorvauksen tai suora-asiakasalennuksen, joka pohjautuu 12 kuukauden pituiseen ajanjakson brutto-ostoihin.

Ostomäärät ja korvaukset ovat seuraavat:<sup>111</sup>

<b>Brutto euroa</b>	<b>Korvaus %</b>
30 000	6 %
50 000	8 %
70 000	10 %
100 000	13 %
150 000	15 %

Taulukko 8 - Media/mainostoimiston sekä suora-asiakkaan ostomäärät ja korvausprosentit

---

<sup>111</sup> Sanoma Magazines Finland Mediaopas, 2003

## 8. SanomaWSOY-konsernin syntyminen

### 8.1. Konsernin strateginen suuntautuminen

SanomaWSOY-konserni syntyi, kun Werner Söderström Osakeyhtiö (WSOY), Sanoma Osakeyhtiö ja Helsinki Media sulautuivat yhtenäiseksi viestintäkonserniksi. Uusi konserni merkittiin kaupparekisteriin toukokuun 1. päivänä 1999.<sup>112</sup>

SanomaWSOY:n perustamisen yhteydessä konsernille asetettiin kunnianhimoisia päämääriä liiketoiminnan kasvulle ja kansainvälistymiselle. Tarkoituksena oli saavuttaa 2,5 miljardin euron liikevaihto viimeistään vuonna 2005 ja nostaa Suomen ulkopuolisen liikevaihdon osuus vähintään 20 prosenttiin vuoteen 2003 mennessä.<sup>113</sup> Ulkomailta tuleva liikevaihtotavoite on jo toteutunut ja koko konsernin liikevaihtokin melkein (2358 miljoonaa euroa vuonna 2002). Molemmat CIG-kaupan ansiosta.

Seuraavaksi vuonna 2000 SanomaWSOY ilmoitti muodostavan liiketoiminnoistaan kaksi uutta tytäkonsernia, joista toinen aikoo keskittyä sähköiseen ja uuteen mediaan (SWelcom) ja toinen aikaauslehtikustantamiseen (Helsinki Media). Tässä palattiin niin sanotusti menneeseen, sillä aikaauslehtikustantaminen ja sähköinen media yhdistettiin alun perin Helsinki Mediaksi vuonna 1993.

Vuonna 2001 SanomaWSOY-konserni teki historiansa suurimman kaupan ostaessaan Hollantilaiselta VNU:lta<sup>114</sup> sen aikaauslehtiyksikön CIG:n<sup>115</sup>. Kauppa nosti SanomaWSOY:n samalla Euroopan viidenneksi suurimmaksi aikaauslehtikustantajaksi. Aikaauslehtikustantaminen muodostui konsernin suurimmaksi liiketoimintayksiköksi, mikä puolestaan ohjasi strategiaa jatkossa voimakkaasti. Ostettu aikaauslehtiliiketoiminta yhdistettiin Helsinki Mediaan ja ryhmän uudeksi nimeksi tuli Sanoma Magazines.

---

<sup>112</sup> <http://www.sanomawsoy.fi/history/historia.html> (viitattu 22.4.2003)

<sup>113</sup> [http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock\\_exchange.asp?folder\\_id=155&document\\_id=218](http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock_exchange.asp?folder_id=155&document_id=218) (viitattu 15.9.2003)

<sup>114</sup> Verenigde Nederlandse Uitgeverijen

<sup>115</sup> Consumer Information Group



Vuonna 2002 Sanoma Magazines myi Blue Book -hakemistoliiketoimintansa sekä Isossa-Britanniassa ristisanalehtiä kustantavan BEAP:n pois. Samana vuonna SanomaWSOY lunasti aiemmin 57-prosenttisesti omistamansa Rautakirjan koko osakekannan itselleen, Rautakirja poistui samalla Helsingin Pörsissä.

Vuonna 2003 Sanoma myi Helsingin Sanomien ja Taloussanomien jakelusta vastaavan Leijonajakelun Suomen Postille. Konserni näki, että jakeluyhtiön vajaan kahdentuhannen henkilön hallitseminen sopi paremmin logistiikkaan keskittyvältä yritykseltä, kuin SanomaWSOY:ltä itseltään. Helsingin Sanomien jakelutoiminnot oli yhtiöitetty Leijonajakeluksi vuonna 1995.

Samana vuonna SanomaWSOY myi osuutensa Norjan toiseksi suurimmasta mediakonsernista A-pressen ASA:sta. Myynnin oli tarkoitus toteuttaa konsernin uutta strategiaa, eli ydinliiketoimintaan kuulumattomasta omaisuudesta luopumista.<sup>116</sup> Mielenkiintoisesti tosin Helsinki Media kasvatti kyseisen yhtiön omistusosuutta vuonna 1999 perustellen lisäystä ”pitkäaikaisella strategisella yhteistyöllä ja omistuksen arvonnousulla”<sup>117</sup>.

## 8.2. Aikakauslehtitoiminta

Aikakauslehtikustantajien pääomarakenne on yleisesti ottaen muuta graafista alaa kevyempi, sillä lehtikustantajat eivät ole juurikaan investoineet kalliiseen painokapasiteettiin. Koska rahoituskustannusten osuus koko kustannusrakenteesta on pieni, ei kannattavuutta voida parantaa kuin kasvun tai operatiivisten kustannusten karsinnan kautta.

Tämän oli todennut myös SanomaWSOY. Kotimarkkinat alkoivat olla liian pienet laajentumiselle. Uusien lehtien lanseeraaminen toisi vain pientä hyötyä, eikä niiden menestymisestä olisi mitään takeita.

<sup>116</sup> [http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock\\_exchange.asp?folder\\_id=155&document\\_id=420](http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock_exchange.asp?folder_id=155&document_id=420) (viitattu 15.9.2003)

<sup>117</sup> [http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock\\_exchange.asp?folder\\_id=155&document\\_id=127](http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock_exchange.asp?folder_id=155&document_id=127) (viitattu 15.9.2003)

Liikenneministeriön tutkimuksen mukaan aikakauslehden vientiä ajatellen kansainvälistymisvaihtoehtoja on viisi:<sup>118</sup>

1. Valmiin lehden vienti
2. Käännöslehden vienti
3. Konseptin lisenssin myynti
4. Valmiin konseptin vienti sekä
5. Erilaiset omistukselliset hankkeet

Suomen kieli rajaa kohtalaisen tehokkaasti ainakin valmiin lehden viennin.

Konseptianalyseissa tuli myös ilmi, että käännöslehdet menestyvät vain harvoin.

Suomesta ei myöskään löydy helpolla kansainvälistä konseptia. SanomaWSOY alkoikin tutkia viimeistä vaihtoehtoa.

Kansainvälistymisessä seuraava askel on kohdemarkkinoiden luonteen analysointi.

Ulkomaille meno ei yksistään riitä, on myös kyettävä saamaan jalansija sieltä. Jotta suomalainen aikakauslehtikustantaja pystyisi toimimaan menestyksekkäästi ulkomaisilla markkinoilla, on sen<sup>119</sup>

1. Omattava riittävät resurssit kilpailla jo markkinoilla olevien kustantajien kanssa ja pystyttävä toimimaan niiden kanssaan yhteistyössä
2. Omattava toimiva lehtikonsepti
3. Pystyttävä varmistamaan riittävä tiedon saanti kohderyhmästä, mainonnasta, kysynnästä sekä muista oleellisista asioista.

Nämä kolme vaatimusta SanomaWSOY onnistui täyttämään hankkiessaan omistukseensa VNU-yhtymän CIG-aikakauslehtidivisioonan Hollannista. Suurella, etabloituneella aikakauslehtikustantajalla on riittävät resurssit, toimiva lehtiportfolio sekä erinomainen tuntemus Hollannin markkinoista. Näiden kriteerien perusteella SanomaWSOY uskalsi ottaa riskin ja käyttää yli 1,2 miljardia euroa CIG:n ostamiseen.

---

<sup>118</sup> Liikenneministeriö, 1995 (s. 5)

<sup>119</sup> Liikenneministeriö, 1995 (s. 8)

Nokia on saanut matkapuhelimissaan selkeän kilpailuedun tarjoamalla jokaiselle jotakin. Sanoman kannattaa pyrkiä lehdillään samaan. Osittain tämä onkin onnistunut, kuten kappaleesta 2.4.1 voi todeta (Sanoman eri-ikäisille suunnatut naistenlehdet). Haasteeksi voi muodostua aseman ylläpitäminen. Varsinkin pienemmät erikoisjulkaisut hyökkäävät ärhävästi Sanoman erikoislehtiä vastaan ja voivat nakertaa vuosien työn tulokset. Suuruuden edun asema ei välttämättä ole itsestäänselvyys jatkossa.

## 9. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

### 9.1. Mainonta ja kilpailu

Kun sanomalehdet kärsivät 1990-luvun lamasta, kasvattivat aikakauslehdet levikkejään ja mainostulojaan. Sanomalehdille aikakausi muodostui selviytymistaisteluksi, josta vain ykköslehdet jäivät henkiin.<sup>120</sup> Televisio kasvatti katsojakuntaansa kymmenessä vuodessa merkittävästi, mutta mainosmarkoissa sekin hävisi aikakauslehdelle. Vuonna 1992 mediamainonnasta 61 prosenttia ohjautui sanomalehtiin, 18 prosenttia televisioon ja 10 prosenttia aikakauslehtiin. Vuonna 1999 sanomalehdet saivat 51 prosenttia, televisio 19 prosenttia ja aikakauslehdet 17 prosenttia. Aikakauslehti oli selkeä voittaja.

Euroopan mittakaavassa Suomi on edelleen keskitasoa. Itävallassa, Tanskassa, Hollannissa ja Kreikassa aikakauslehtien osuus mediamainonnasta on yli 25 prosenttia.

Sanomalehdet kilpailevat erilaisista mainosbudjeteista kuin aikakauslehdet. Joissakin tapauksissa mediat ovat vastakkain, mutta yleisimmin ne tyydyttävät erilaisia tarpeita. Sanomalehtiin on eriytynyt päivittäistavaratyypinen mainonta, kun taas aikakauslehtiin enemmänkin imagonrakentamiseen keskittynyt ilmoittelu.

Mainoslukuja verrattaessa televisio näyttäisi kilpailevan selvimmin aikakauslehden kanssa. Joissain tapauksissa asia onkin näin, mutta yleensä aikakauslehti toimii parhaiten television tukimediana. Tällöin television tehtävänä on levittää viesti mahdollisimman laajalle kohderyhmällä nopeasti, jolloin aikakauslehdelle jää aikaa viestin perusarvojen ja lisäinformaation välittämiseen. Monet tutkimukset puoltavat tällaista yhdistelmämedioiden käyttöä.

### 9.2. Menestyksekkäät aikakauslehdet

Aikakauslehtien kustantajat tarkkailevat ympäristöään jatkuvasti. Tarkoitus on löytää joukko ihmisiä, joilla on jokin tyydyttämättä jäänyt tarve. Tähän rakoon sitten isketään

---

<sup>120</sup> Tilastokeskus, 2000 (s. 18)

täsmäaikakauslehdellä. Nykyisin uudet aikakauslehdet ovat melkein poikkeuksetta erikoislehtiä.

Julkaisua edeltävät kuitenkin markkinatutkimukset. Uuden lehden lanseeraaminen on verrattain kallis operaatio, eikä mitään haluta riskeerata. Tutkimuksessa kävi ilmi, että monet Sanoma Magazinen lehdet on lanseerattu tutkimusten viitoittamalla polulla. Sport-lehti ja Katrien varsinkin nousivat esille.

Aina uusi lehti ei kuitenkaan menesty. Tietotekniikkasektorille keskittyvät julkaisut ovat harvenneet tuntuvasti, mikäli julkaisijalta ei ole löytynyt resursseja toimintansa sopeuttamiseen. Varsinkin monet pienjulkaisijat ovat jättäneet leikin kesken. Suurista kustantajista taas Talentum on supistanut MikroPC-lehtensä ilmestymiskertoja.

Kustantajat ovat käyttäneet onnistumisen apuna olemassa olevaa brandia. Vahvan lehden pystyy laajentamaan helpommin sisarlehdeksi kuin lanseeraamaan täysin uuden lehden. Sanoma Magazines on onnistunut kasvattamaan Gloria-perheensä neljäksi. Aina edes vahva brandi ei estä epäonnistumista. Miesten elämäntapalehdet elivät muutaman vuoden ennen kuin kaikkien kolmen kustantajan tekeleet poistuivat markkinoilta, mukana oli myös Sanoman MG (Miehen Gloria). Nyt näiltä markkinoilta aiemmin sivussa ollut Yhtyneet Kuvalehdet on yrittämässä segmentin henkiinherättämistä SK Mies -lehdellään.

Jos taas etsitään todellisia menestystarinoita, niin mainitsemisen arvoisia ovat erityisesti sensaatiolehdet. 7 Päivää aloitti 1990-luvun alussa lehtenä, jota mainostajat vieroksivat. ”Makkarakin oli liian hieno brandi Seiskaan”<sup>121</sup> Lukijat eivät myöskään usein kehdanneet tunnustaa lehteä lukevansa. Kymmenessä vuodessa lehti on nostanut levikkinsä 260 000, eikä mainostajia enää tarvitse etsiä kirveen kanssa.

Sanoma Magazinen Mikrobitti kamppaili samanlaisten ongelmien parissa 1990-luvun alussa. Kotien tietoteknistyminen on nostanut julkaisun levikin yli 80 000 ja nykyään mainostilanne näyttää jo paremmalta. Tietokone-lehden volyymeihin sillä on vielä matkaa.

---

<sup>121</sup> Helsingin Sanomat, 31.8.2003

### 9.3. Aikakauslehden kilpailukyky

Aikakauslehden valttikortti mediamaailmassa on sen kohdennettavuus. Tutkimusten perusteella lehti pystytään kohdistamaan hyvinkin tarkasti halutunlaiselle lukijalle. Onnistumisesta kielii myös aikakauslehtien runsas määrä. Etenkin eri ikäluokille suunnattuja lehtiä löytyy paljon.

Suuri lehtivalikoima on kustantajalle etu. Tämän avulla se pystyy haalimaan suuremman joukon lukijoita. Esimerkiksi naistenlehtiä on Sanoma Magazინella tarjota koko kansalle. Alle 10-vuotiaille on Prinsessa, 10–19-vuotiaille Sisters' Club, 20–29-vuotiaille Cosmopolitan, 30–39-vuotiaille Me Naiset, 40–49-vuotiaille Gloria ja Kodin Kuvalehti sekä yli 50-vuotiaille ET-lehti.

Sanomalehdet tavoittavat määrällisesti enemmän lukijoita kuin aikakauslehdet, mutta sanomalehtien lukijaprofiili on myös laava. Lehti pyrkii tarjoamaan kaikkea kaikille, jolloin mainostajien vierastamat hukkakontaktit ovat väistämättömiä. Sanomalehtiin valikoituukin paljon päivittäistavaramainontaa, jolle on tärkeää ajankohtaisuus. Sanomalehdet ilmestyvät tiheästi ja ovat keskittyneet uutistenvälitykseen. Aikakauslehdet taas pyrkivät taustoittamaan ja tarjoamaan syventävämpää lukukokemusta.

### 9.4. Aikakauslehden konseptimalli

Kirjallisuudessa on esitetty monia teorioita yrityksen strategisesta suuntautumisesta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vakiintuneita teorioita, joista Turun kauppakorkeakoulun mediaryhmässä kehitetty strategisen profiloitumisen malli oli lähimpänä aikakauslehtimaailmaa. Varsinaiseksi profiloitumismalliksi otettiin kuitenkin aikakauslehden konseptimalli, sillä se on vakiinnuttanut asemansa aikakauslehtien kuvaamisessa. Mallissa toimintaympäristö on jaettu kolmeen osaan: lehden toimitukselliseen sisältöön, levikkimarkkinointiin ja ilmoitusmyyntiin. Nämä muodostavat tiukan yhteistyöverkon, joka on aikakauslehden kustantamisen pohjana.

Tutkimukseen valittiin yhteensä yhdeksän aikakauslehteä Sanoma Magazinen valikoimista. Viisi oli Suomesta ja neljä Hollannista. Lehdet valittiin siten, että ne muodostivat vastinparit näiden kahden maan välille. Täydelliseen vastaavuuteen ei luonnollisesti päästy, mutta tärkeämpää oli kohderyhmien samankaltaisuus.

Valittujen lehtien analysoinnilla pyrittiin saamaan selville niiden kilpailulliset keinot. Analyysia lähestyttiin konseptimallin näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää miten aikakauslehden toiminta eroaa Suomessa ja Hollannissa. Konseptianalyysi muodostaa pohjan tämän tutkimuksen pääannille – kilpailukykytekijöiden etsimiselle.

Konseptianalyysi on tiivistetty lukuun 6.4.

Konseptianalyysiä pyrittiin täydentämään lisäanalyysilla, jotka toivat tarkempaa tietoa aikakauslehdestä itsestään sekä sen toimintaympäristöstä. Analyysit luotasivat sekä kuluttajien että ilmoittajien näkökulmia.

Valituille lehdille tehtiin myös elinkaarianalyysi, sillä markkinoinnin teorioiden mukaan lehden markkinointi eroaa selvästi sen mukaan missä vaiheessa lehti on elinkaarellaan.

#### 9.4.1. Analyysi kuluttajan näkökulmasta

Kuluttajalle on tärkeää millaisella hinnalla hän saa lehtensä. Valituille lehdille tehtiin tilaamisen kannattavuuden analysointi, jossa pohdittiin kuinka paljon tilaaja säästää irtonumero-ostajaan verrattuna. Tilauspainotteiset Mikrobitti ja Kodin Kuvalehti osoittautuivat kannattavammaksi tilata kuin ostaa irtonumeroina.

Glorian ja Cosmopolitanin irtonumerohinnat olivat halvempia kuin tilaushinnat runsaiden alennusten takia. Tarkastelussa mietittiin myös lehtien lisähyötyjä. Puhdas tilaushinta ei kerro kaikkea lehden hyödystä kuluttajalle. Monet lehdet antavat rahanarvoisia etuja vain tilaajille useimmiten erilaisten yhteisöjen avulla. Mikrobitti on keskittynyt tarjoamaan runsaasti materiaalia verkkosivujensa kautta, Gloria puolestaan klubinsa kautta.

Hollannin lehdet osoittautuivat kaikki halvemmaksi tilata kuin ostaa irtonumeroina. Hollannin irtonumeroiden alennukset olivat selvästi harvinaisempia Suomen alennuksiin verrattuna. Siellä mietitään tarkkaan milloin irtonumerot kannattaa myydä alennetulla hinnalla.

Kuluttajien huomiota pyritään herättämään myös lehden väliin laitettulla mainosmateriaalilla, liitteillä. Niillä yleisimmiten tarjotaan kustantajan jonkin lehden

tilausta alennetulla hinnalla. Alennuksen suuruus voi olla hyvinkin merkittävä. Kustantajan kannalta uusien tilaajien saaminen on sen verran kannattavaa, että suuret alennukset puolustavat paikkaansa.

#### 9.4.2. Analyysi ilmoittajan näkökulmasta

Aikakauslehtien ilmoitushinnoille on ominaista runsas alennusten myöntäminen niin Suomessa kuin Hollannissakin. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että mitä enemmän ilmoittaja mainostaa sitä enemmän hänelle myönnetään alennusta. Kausiluonteisesti alennukset voivat olla suuriakin. Kesällä monet kustantajat antavat jopa 40 prosentin alennuksia.

### 9.5. Menestystekijät Suomessa ja Hollannissa

Suomen ja Hollannin aikakauslehtimarkkinat ovat monessa suhteessa samankaltaisia, kuten luvussa 6.5 tuli todettua. Kummassakin maassa menestystä ohjaavat tekijät ovat pääosin samanlaisia. Tarkastelut pohjautuvat pakostikin näiden kahden maan vertailuun, missä toisen maan etu on toisen maan haittaa. Ei tosin aina.

Sekä Suomi että Hollanti nojaavat vahvasti tilauspohjaiseen aikakauslehtituotantoon. Tutkimuksessa tuli tilaushyötyjen tarkastelussa luvussa 7.3 huomattua, että aikakauslehdelle tilauspohjaisuus on kieltämättä eduksi. Luvussa oli lähdetty oletuksesta että, jos Mikrobotin kaikki 75 000 tilaajaa maksaisivat vuositilauksestaan 65 euroa, tuottaisi tämä vuodessa noin 4,8 miljoonaa euroa – etukäteen. Saman pohdinnan kautta irtonumero-ostajat tuottaisivat hieman enemmän, mutta heiltä rahat tulisivat jakautuneena tasaisesti vuoden kullekin kuukaudelle. Lyhyesti sanottuna, tilauspohjaisuus antaa lehdelle suuremmat valmiudet tuotteensa kehittämiseen. Tästä hyötyvät lopulta myös lukijat.

Hollanti on eurooppalaisessa aikakauslehtikentässä sikäli erilainen, että siellä levikistä selvästi suurempi osa koostuu tilauksista kuin muissa Keski-Euroopan maissa. Suomessa tilauspohjaisuus on Hollantiakin noin 10–20 prosenttia korkeampi. Hollannissa on puolestaan suurempi ostajakunta, joka on oletettavasti asenteiltaan lähempänä eurooppalaista valtaväestöä. Suomi uhkaa tässä vertailussa jäämään Pohjoismaiseksi erikoisuudeksi.



Suhtautuminen irtonumeroalennuksiin taas erottaa nämä kaksi maata kohtalaisen hyvin toisistaan. Hollannin vahvuus on maan nihkeä suhtautuminen alennuksiin tuotteen brandin heikkenemisen pelossa. Suomessa sen sijaan annetaan irtonumeroiden alennuksia lähes joka kuukausi, esimerkki luvussa 7.3. Hollannissa ollaan ymmärretty hinnan merkitys tuotteelle. Siellä laatutuotteelle annetaan sille kuuluva arvo. Suomessa runsaan alennusten käytön ovat huomanneet myös tilaavat asiakkaat. Heille pitääkin korostaa tilausten hyötyjä oheistuksen eikä alhaisen hinnan kautta.

Mikrobitti on onnistunut tässä erinomaisesti. Sen suosittua internet-palvelua käyttävät sadat tuhannet ihmiset viikoittain. Myös Aku Ankan verkkopalvelu on suosittu, sinne ohjataan myös palauteposti kokonaisuudessaan. Hollannin Donald Duckilla sen sijaan on vaikeuksia saada palvelua käyntiin. Halua on, muttei lupaa. Mikrobitin ja Aku Ankan voimakkaan vaikutuksen vuoksi, Suomella on hienoinen etu Hollantiin nähden uuden median hyödyntämisessä.

Hollannin menestystä siivittää selvästi sen kuuluminen keskieuropalaiseen kulttuurivyöhykkeeseen. Myös maan kolminkertainen väkiluku Suomeen verrattuna auttaa, mutta vasta samanmieliset ympäröivät maat ovat niitä kilpailukyvyn lisääviä tekijöitä, jotka auttavat aikakauslehtikustantamisessa.

Mainio esimerkki tästä ovat televisio- ja radiolehdet. Niiden levikit alkavat 200 000:sta yltäen aina 700 000:een. Tavallisella aikakauslehdellä ei päästä mitenkään helposti näin korkeisiin lukuihin, sillä tavalliset aikakauslehdet eivät tyydytä tarpeeksi suurta tarvetta. Sen sijaan televisio- ja radio-ohjelmien tietojen saaminen selville kuuluu monen kuluttajan perustarpeisiin. Tuotteistamisen yhteydessä voidaan puhua myös hinnanasettelusta – menekin ja tuottojen turvaamiseksi kannattaa tuotteen hinta asettaa oikealle tasolle. Näiden lehtien tapauksessa tarpeeksi alas.

Suomesta puuttuu tällainen televisio- ja radiolehden segmentti käytännössä kokonaan. Ohjelmatietoja julkaisevat niin monet sanoma- ja aikakauslehdet, että erillisille ohjelmalehdille ei ole tarvetta. Kysymys onkin segmentin sijoittumisesta. Hollannissa se on selkeästi ja irrallisesti hahmotettavissa, Suomessa muihin segmentteihin sulautuneena.

Tavallisesti kustantaja pitää huolen, että sen lehdet on suunnattu kukin omalle, rajatulle segmentilleen. Näin taataan kullekin tuotteelle maksimaalinen tuotto. Sanoma Uitgevers on kuitenkin tilanteessa, missä sen kaksi lehteä – Libelle ja Margriet – osuvat enemmän kuin vähän toistensa reviiireille. Herääkin kysymys, onko tästä haittaa lehtien tuotto-odotuksille? Kustannusyhtiössä asia nähdään sillä tavalla, että hyödyt ovat suuremmat kuin haitat. Eivät lehdet kuitenkaan identtisiä ole. Kahdella samankaltaisella lehdellä saadaan enemmän lukijoita sekä enemmän ilmoittajia. Tilannetta pitäisi siten katsoa lehtien yhteisen markkinaosuuden näkökulmasta: Libelle tuo 80 prosenttia yhden lehden mahdollisista lukijoista ja Margriet 60. Yhdessä nämä tekevät enemmän kuin yhden lehden tuomat 100 prosenttia.

#### Menestystä edistävät ja menestystä haittaavat tekijät Suomessa ja Hollannissa

	<b>Edistävät tekijät</b>	<b>Haittaavat tekijät</b>
<b>Suomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tilausvaltainen</li> <li>▪ Internet-palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pieni markkina-alue</li> <li>▪ Paljon irtonumeroalennuksia</li> </ul>
<b>Hollanti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tilausvaltainen</li> <li>▪ Vähän irtonumeroalennuksia</li> <li>▪ Keskieurooppalaiset markkinat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lukupiirit</li> <li>▪ Internet-palvelut</li> </ul>

### 9.6. Yhteinen konsepti molemmille maille

Ensimmäiseksi todettakoon, että täsmälleen saman lehden julkaiseminen menestyksekkäästi kahdessa eri maassa on verrattain hankalaa. Edes niinkin samankaltaistava asia kuin yhteinen kieli ei välttämättä takaa aikakauslehden menestystä. Esimerkiksi saksalaiset kustantajat ovat yrittäneet tunkeutua Sveitsin ja Itävallan samankielisille markkinoille kovin panostuksin, mutta laihoihin tuloksiin. Myöskään puhtaat käännöslehdet eivät ole olleet menestyksekkäitä. Niiden ulkomainen kerrontatapa tunnustetaan vieraaksi äidinkielellä kirjoitetusta tekstistä huolimatta. Tämän takia jopa aidosti ulkomainen lehti voi menestyä paremmin, kun se ei yritä olla jotain muuta.<sup>122</sup> Jatkossa on siten aiheellista käsitellä aihetta konseptinsiirtona, missä lehden kantavasta ideasta muokataan riittävän geneerinen. Tämän jälkeen konseptia voidaan hienosäätää kullekin maalle erikseen.

<sup>122</sup> Kivikuru, 1996 (s. 45)

Edellä käsitellyt Suomen ja Hollannin erilliset vahvuudet luovat otollisen pohjan yhteisen konseptin tarkastelulle. Sanoma Magazinesin mielenkiintona olisi luultavimmin löytää jokin konsepti, joka mahdollistaisi mahdollisimman samankaltaisen aikakauslehden molempien maiden markkinoille. Näin kustannussäästötkin olisivat mahdollisia. Suomi on ollut aikakauslehdissä selvästi vastaanottava pää. Viedyt konseptit ovat harvassa. Pienelle maalle tällainen kehitys onkin luontevaa, eikä voi olettaa sen muuttuvan mitenkään dramaattisesti. Poikkeuksia kannattaa silti etsiä.

Konseptiksi voisi tulla joko yleisluonteinen, suurelle joukolle suunnattu yleislehti tai sitten tiukasti rajattu erikoislehti. Näiden kahden välille jäävät konseptit ovat luultavasti liian epävarmoja tapauksia.

Yleisluonteisen lehden tapauksessa on lähdettävä liikkeelle naisista kantavana voimana. Tutkimuksessa on aiemmin todettu, että naiset kuluttavat merkittävän osan kaikista aikakauslehdistä, joten kontaktia heihin kannattaa myös yrittää. Laaja lukijapohja antaa suuremman kannattavuuden turvan. Suomalainen naistenlehtikulttuuri eroaa muiden maiden vastaavista yleislehtimäisyydellä. Suomalaisen naistenlehden perusaineisiin kuuluvat hyötyaines, lukuaines ja viihdeaines.<sup>123</sup> Kodin Kuvalehti edustaa hyvin tätä sarjaa. Huonona puolena on se, että Hollannista löytyy runsaasti tähän sarjaan kuuluvia lehtiä.

Erikoislehden tullessa kyseeseen ei lehdelle voida pelkän pohdinnan kautta antaa tiettyä aihealuetta. Aiheeksi käy melkein mikä tahansa pienen piirin kiinnostuksen kohde – laskettelu, rullalautailu, autonvirittäminen. Tuosta viimeisimmästä voitaisiin lähteä liikkeelle. Sanoma Magazines Finlandin GTi-Magazine on saanut hyvän vastaanoton nuorten autonvirittäjien keskuudessa. Suomessa ei aikaisemmin ole tällaista lehteä ollutkaan. Lehden levikki on tällä hetkellä noin 35 000. GTi-Magazine käsittelee lähinnä pienten- ja keskikokoisten eurooppalaisten ja japanilaisten autojen virittämistä. Sellaisten, joihin nuorilla kuluttajilla on todennäköisemmin myös varaa.

---

<sup>123</sup> Kivikuru, 1996 (s. 50)

Autonvirityskulttuuri on ollut Suomessa jo muutaman vuoden noususuhdanteessa, muualla Euroopassa sillä on pitemmät perinteet. Esimerkiksi Saksassa on kokonainen leegio erilaisia tuning-lehtiä. Onkin oletettavaa, että Hollanti ei ole poikkeus. Hollannissa ei Sanoma Uitgeversillä tällaista lehteä olekaan. Kysymys onkin, voitaisiinko konsepti viedä sinne? Kustantajalta löytyy nykyisistä valikoimista AutoWeek. Sanoma Magazines aloittaa lehden julkaisemisen Suomessa Auto Bild -nimisenä. Auto Bild pohjautuu saksalaisen suurkonsernin Axel Springerin kansainväliseen konseptiin. Koska lehtisiirto toimii Hollannista Suomeen voidaan olettaa, että se toimii myös toisin päin.

## Lähdeluettelo

### Kirjalliset lähteet

- Aikakauslehtien liitto, tutkimusraportti, 16.6.2000  
 Aikakauslehtien liitto, tutkimusraportti, 25.10.2001  
 Aikakauslehtien liitto, tutkimusraportti, 17.9.2002  
 Gallup Media, tutkimusraportti, 2002  
 Dagmar, tutkimusraportti, 18.10.2002  
 HADENIUS, STIG – WEIBULL, LENNART: *Massmedier – Press, Radio & TV i förvandling*, 7. painos, AiT Falun AB 1999.  
 HOI (Het Oplage Instituut) 2001 (hollantilainen levikintarkastus)  
 KIVIKURU, ULLAMAIJA: *Vieraita lehtiä – Aikakauslehti ajan ja paikan risteyksessä*, Yliopistopaino, Helsinki 1996.  
 KOTLER, PHILIP: *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall, New Jersey 1997.  
 KOTLER, PHILIP: *Muuttuva markkinointi – Luo, voita ja hallitse markkinoita*, WSOY, Porvoo 1999.  
 Levikintarkastus, 2001  
 Levikintarkastus, 2002  
 Liikenneministeriö: *Kansainvälistyvä aikakauslehtikustantaminen – Suomalaisen aikakauslehtikustantamisen kansainvälinen kilpailukyky*, Painatuskeskus, Helsinki 1995.  
 Liikenne- ja viestintäministeriö: *Aikakauslehdet ja uusi teknologia*, Edita, Helsinki 2003.  
 MÄKELIN – VUORIA: *Transformaatio – Suuri muutos*, HM&V Research Oy, 2000.  
 PORTER, MICHAEL E: *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.  
 Sanoma Magazines Finland, Mediaopas, 2003  
 Sanoma Uitgevers, Publication Profiles, 2002  
 SanomaWSOY, vuosikertomus, 2001  
 SanomaWSOY, vuosikertomus, 2002  
 SanomaWSOY, osavuosikatsaus, 30.6.2002  
 Taloustutkimus, 2003  
 Tilastokeskus: *Joukkoviestimet 2000*, Hakapaino, Helsinki 2000.  
 TREACY, MICHAEL – WIERSEMA, FRED: *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, 1995.

### Haastattelut

- VÄHÄNÄKKI, EEVA: 10.2.2003 (Gloria)  
 PIIPONNIEMI, PÄIVI: 8.1.2003 (Kodin Kuvalehti)  
 HAVUKAINEN, PIRKKO: 12.3.2003 (Cosmopolitan)  
 SIHVONEN, EIJA: 2.12.2003 (Mikrobitti)  
 LEPPÄ, ULLA: 18.2.2003 (Aku Ankka)  
 ITÄLUOMA-ALANEN, ANNELI: 5.3.2003 (Ilmoitusmyynti Suomessa)
- MEIJERS, ANDREA: 30.1.2003 (Libelle)  
 BRANDJES, CHRISTIEN: 30.1.2003 (Cosmopolitan ja Nouveau)  
 SCHOUTEN, SUZAN: 31.1.2003 (Donald Duck)  
 FORMANOY, YOLANDA: 31.1.2003 (Ilmoitusmyynti Hollannissa)

### Sanoma- ja aikakauslehdet

Aku Ankka 45/2002 (6.11.2002)  
 Cosmopolitan 6/2002  
 Gloria 6/2002  
 Helsingin Sanomat 6.5.2003  
 Helsingin Sanomat 31.8.2003  
 Kodin Kuvalehti 11/2002 (6.6.2002)  
 Markkinointi & Mainonta 33/2002  
 Mikrobitti 6–7/2002

### Internet-lähteet

Aikakaas.fi - Egmont-kustantajan lehdet

[http://www.aikakaas.fi/com/jasenet/jasen.asp?kustantaja\\_id=164&vuosi=2002&lang=fin](http://www.aikakaas.fi/com/jasenet/jasen.asp?kustantaja_id=164&vuosi=2002&lang=fin)  
 n (viitattu 30.7.2002)

Digitoday.fi: A-lehdet kuoppaa Isohain

[http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/te20030514173754\\_kni\\_86790112](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/te20030514173754_kni_86790112) (viitattu 10.11.2003)

Digitoday.fi: Bisnes.fi-lehti lopetetaan tai myydään

[http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/md20010820105514\\_kni\\_19489585](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/md20010820105514_kni_19489585) (viitattu 10.11.2003)

Digitoday.fi: Pienkustantaja AcaCom osti Bisnes.fi-lehden Talentumilta

[http://www.digitoday.fi/showPage.php?page\\_id=11&news\\_id=17719](http://www.digitoday.fi/showPage.php?page_id=11&news_id=17719) (viitattu 10.11.2003)

Digitoday.fi: YritysPC.net haluaa Internet-lehden jatkajaksi

[http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/md20030109150016\\_kni\\_49955138](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/md20030109150016_kni_49955138) (viitattu 10.11.2003)

Fipp.com: The Golden Age of Magazines & Their Brands

<http://www.fipp.com/1035> (viitattu 10.11.2003)

Gloria.fi

<http://www.gloria.fi/> (viitattu 10.11.2003)

Marmai.fi: IN on out

<http://www.marmai.fi/doris/Doriswww.DII?dpubl&SMmSNews,50181> (viitattu 10.11.2003)

Sanomamagazines.fi: Mainosliitteiden hinnasto

<http://mediaopas.sanomamagazines.fi/mediatiedot/mtiedot.asp?f=14&s=16&d=51>  
 (viitattu 10.11.2003)

Sanomamagazines.fi: Mainostajien kesäedut 2003

<http://mediaopas.sanomamagazines.fi/tiedotteet/tiedote.asp?f=26&d=369> (viitattu 10.11.2003)

Sanomasyndication.com: Sanoma Uitgevers – Who We Are

<http://www.sanomasyndication.com/Extra/WhoWeAre> (viitattu 10.11.2003)

Sanomawsoy.fi: Helsinki Median omistusosuus norjalaisesta A-pressenistä 20 prosenttiin

[http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock\\_exchange.asp?folder\\_id=155&document\\_id=127](http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock_exchange.asp?folder_id=155&document_id=127) (viitattu 15.9.2003)

Sanomawsoy.fi: Historia

<http://www.sanomawsoy.fi/history/historia.html> (viitattu 22.4.2003)

Sanomawsoy.fi: Sanoma Magazinesin koostumus

[http://www.sanomawsoy.fi/aboutus/default.asp?folder\\_id=111](http://www.sanomawsoy.fi/aboutus/default.asp?folder_id=111) (viitattu 13.4.2002)

Sanomawsoy.fi: SanomaWSOY ostaa VNU:n aikakauslehtitoiminnan

[http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock\\_exchange.asp?folder\\_id=155&document\\_id=218](http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock_exchange.asp?folder_id=155&document_id=218) (viitattu 15.9.2003)

Sanomawsoy.fi: SanomaWSOY myy osuutensa A-pressen ASA:sta

[http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock\\_exchange.asp?folder\\_id=155&document\\_id=420](http://www.sanomawsoy.fi/investors/stock_exchange.asp?folder_id=155&document_id=420) (viitattu 15.9.2003)

Vnu.net

<http://www.vnu.net/> (viitattu 8.11.2003)

## Liite 1 – SanomaWSOY-konsernin historia 1800-luvun lopusta nykypäivään

Tämän liitteen tarkoituksena on kertoa tarkemmin, kuinka SanomaWSOY-konserni ja sen tytär Sanoma Magazines on vuosien saatossa kehkeytynyt. SanomaWSOY ei ole aina ollut Euroopan viidenneksi suurin viestintäkonserni. Teksti perustuu konsernin www-sivuilla esitettyyn materiaaliin<sup>124</sup> sekä vuosikertomukseen<sup>125</sup>. Sanoma Magazinen ja tämän työn kannalta merkittävimmät tapahtumat on korostettu.

- 1860 Kirjakauppias Gustaf Leopold Söderström perustaa Porvooseen kirjapainon.
- 1872 Karl Gustaf Göös ja Alexander Georg Weilin yhdistävät kirjakauppansa ja perustavat toiminimen Weilin ja Göös.
- 1889 Eero Erkko, Juhani Brofeldt (myöhemmin Juhani Aho) ja Arvid Järnefelt perustavat Helsingin Sanomien edeltäjän, **Päivälehd**en, joka alkaa ilmestyä seuraavana vuonna kuusi kertaa viikossa.
- 1904 Werner Söderström muutetaan osakeyhtiöksi (WSOY). Päivälehti lakkautetaan lopullisesti ja muutaman päivän kuluttua julkaistaan **Helsingin Sanomien** näytenumero. Lehti alkaa ilmestyä kuusi kertaa viikossa muutaman kuukauden kuluttua näytenumeron julkistamisesta.
- 1906 WSOY ryhtyy julkaisemaan ensimmäistä suomenkielistä tietosanakirjaa. Tätä varten perustetaan Tietosanakirja Osakeyhtiö, jonka toisena osakkaana on Kustannusosakeyhtiö Otava.
- 1910 Joukko yrityksiä, mukaan lukien Sanoma Osakeyhtiö ja Werner Söderström Oy, perustavat **Rautatiekirjakauppa** Osakeyhtiön, jonka tavoitteena on kaupata sanomalehtiä ja kirjallisuutta etupäässä Suomen rautatieasemilla. Nimi lyhennetään myöhemmin Rautakirjaksi.
- 1913 Rautakirja alkaa myydä lehtiä ja kirjallisuutta myös tukkumyyntinä.
- 1914 Helsingin Sanomat alkaa ilmestyä seitsenpäiväisesti.
- 1922 WSOY:n vanhin aikakauslehti **Kotiliesi** alkaa ilmestyä.
- 1924 Rautakirja ostaa Suomalaisen Kirjakaupan.
- 1930 WSOY:n pääkonttori siirtyy Porvoosta Helsinkiin.

<sup>124</sup> <http://www.sanomawsoy.fi/history/historia.html> (viitattu 10.11.2003)

<sup>125</sup> SanomaWSOY:n vuosikertomus 2002



- 1932** Ensimmäinen Helsingin Sanomien iltapainos, Ilta-Sanommat, alkaa ilmestyä. Lehdestä tulee itsenäinen 1949.
- 1933 Rautakirja avaa ensimmäiset kioskit alkuperäisen toiminta-ajatuksen vastaisesti rautateiden ulkopuolelle.
- 1934** WSOY perustaa yhdessä Otavan kanssa Yhtyneet Kuvalehdet Oy:n, joka ryhtyy julkaisemaan perustajayhtiöiden aiemmin kustantamia lehtiä.
- 1940 Säännöllinen veikkaustoiminta alkaa Suomessa, ja useimmat Rautakirjan kioskit toimivat veikkausasioimistoina.
- 1949 Ilta-Sanomista tulee itsenäinen lehti.
- 1951** Sanoma Osakeyhtiö alkaa julkaista ensimmäistä sarjakuvalehteään **Aku Ankkaa** Walt Disneyn lisenssillä.
- 1957 Sanoma Osakeyhtiö ostaa Me Naiset -lehden julkaisu-oikeudet.
- 1965 Suomalainen Kirjakauppa avaa ensimmäisen sivuliikkeensä ja varovainen ketjuuntuminen alkaa.
- 1967** Sanoma Osakeyhtiö alkaa julkaista **Kodin Kuvalehteä**.
- 1969 Rautakirjan lehdenmyyntipisteiden nimeksi kehitetään Lehtipiste.
- 1971 WSOY, Otava ja Tammi perustavat Suuren Suomalaisen Kirjakerhon.
- 1973 Helsinki Televisio Oy perustetaan.
- 1976 WSOY järjestää ensimmäisen osakeannin ja yhtiön osakkeita ryhdytään noteeraamaan Helsingin Pörssissä.
- 1981 Helsinki Televisio Oy:stä tulee Sanoma Osakeyhtiön tytäryhtiö.
- 1982** Sanoma Osakeyhtiö siirtää aikakauslehtien, kirjojen ja sarjakuvien kustantamisen uuteen yksikköön, jonka nimeksi tulee Sanomaprint.
- 1983** Juuriperustettu Sanomaprint ostaa **ET-lehden**, josta tulee myöhemmin konsernin suurin aikakauslehti.
- 1984** Sanomaprint ostaa tietotekniikkalehtien kustantaja Tecnopressin, jonka yksi tuore lehti on juuri Prosessori-lehden liitteestä itsenäistynyt **Mikrobitti**.
- 1987** Sanomaprint alkaa julkaista uutta naistenlehteä, **Gloriaa**.
- 1988 Rautakirjan osakkeen noteeraus alkaa Helsingin Pörssissä ja kestää vuoteen 2002 asti.
- 1993** Sanoma Osakeyhtiö yhdistää Sanomaprint- ja Uudet Viestimet -ryhmänsä Helsinki Media -divisioonaksi, ja Helsinki Media yhtiöitetään saman vuoden lopussa.

- 1994 Helsinki Media alkaa julkaista menestyksekkään ET-lehden sisarjulkaisua Ruotsissa nimellä Sköna Dagar. Lehti ei osoittaudu yhtä menestyksekkääksi ja se lopetetaan 2003.
- 1995 Helsingin Sanomien jakelutoiminnot yhtiötetään Leijonajakelu Oy:ksi.
- 1997 Televisiokanava Nelonen aloittaa lähetyksensä. Sanoma ostaa taloustietoa tuottavan Startelin Helsinki Medialta ja alkaa julkaista uutta viisipäiväistä talouslehteä, Taloussanomia.
- 1998 WSOY, Sanoma Osakeyhtiö ja Helsinki Media ilmoittavat sulautuvansa **Sanoma-WSOY** Oyj -nimiseksi yhtiöksi. Otava lunastaa WSOY:n osuudet tasaomisteisista yhteistyöyrityksistä Yhtyneet Kuvalehdet Oy:sta ja Suuri Suomalainen Kirjakerho Oy:sta.
- 1999 SanomaWSOY merkitään kaupparekisteriin ja yhtiöstä tulee Pohjoismaiden suurin pörssinoteerattu viestintäyritys. SanomaWSOY:lle myönnetään kolme digitaali-tv-lupaa. **Cosmopolitan** lanseerataan.
- 2000 SanomaWSOY ilmoittaa muodostavansa liiketoiminnoistaan kaksi uutta tytärkonsernia, joista toinen keskittyy sähköiseen ja uuteen mediaan (**SWelcom**) ja toinen aikakauslehtikustantamiseen (**Helsinki Media**).
- 2001 SanomaWSOY ostaa hollantilaisen VNU:n aikakauslehtitoiminnan 1250 miljoonalla eurolla. Kaupan myötä SanomaWSOY:stä tulee Euroopan viidenneksi suurin aikakauslehtikustantaja. Ostettu aikakauslehtiliiketoiminta yhdistetään Helsinki Mediaan ja ryhmän uudeksi nimeksi tulee **Sanoma Magazines**.
- 2002 Sanoma Magazines myy Blue Book -hakemistoliiketoimintansa sekä Isossa-Britanniassa ristisanalehtiä kustantavan BEAP:n pois. SanomaWSOY lunastaa aiemmin 57-prosenttisesti omistaman Rautakirjan koko osakekannan itselleen, jolloin Rautakirja poistuu Helsingin Pörssistä.
- 2003 Sanoma myy Helsingin Sanomien ja Taloussanomien jakelusta vastanneen Leijonajakelun Suomen Postille.

## Liite 2 – Haastattelukysymykset

Näiden kysymysten perusteella suoritettiin luvun 6 lehtikuvaukset ja konseptianalyysit. Kysymykset muodostivat samalla pohjan koko tutkimukselle.

### Lehden toimituksellinen konsepti ja sisältö

1. Mille kohderyhmälle lehti on tarkoitettu?
2. Kuinka tarkkaan rajaukseen kohderyhmän valinnassa on pyritty?
3. Miten kohderyhmän valinta näkyy lehden sisällössä?
4. Miten hyvin lukijatutkimusten tulokset vastaavat tavoiteltua kohderyhmää?
5. Missä määrin lehden sisältöä on muutettu lukijatutkimusten tulosten perusteella ja toisaalta levikkimarkkinoinnin ja ilmoitusmyynnin vaatimusten mukaisesti?
6. Missä määrin lehden sisältö ja kohderyhmä vastaavat tai poikkeavat lähimpien kilpailevien lehtien sisällöstä ja kohderyhmästä?
7. Miten lehden toimituksellista konseptia ja sisältöä on tarkoitus jatkossa kehittää?

### Lehden levikkimarkkinointi

8. Miten lehden levikki on kehittynyt (määrät vuosittain)? Vaihtelee se laskutuskauden aikana?
9. Mikä on tilausten ja irtonumeromyynnin suhde? Kuinka suuri osa tilauksista perustuu kestotilauksiin ja kuinka suuri osa määräaikaisiin tilauksiin?
10. Missä määrin levikkimarkkinointi kohdistetaan määräaikaistilaajiin ja irtonumero-ostajiin? Miten paljon kestotilauksia peruutetaan?
11. Mitkä syyt ovat vaikuttaneet eniten lehden levikin muutoksiin?
12. Mitä vaihtoehtoisia keinoja käytetään lehden levikkimarkkinoinnissa – kilpailut, tietokantamarkkinointi, kampanjatarjoukset?
13. Mikä merkitys on alennuksilla ja markkinoinnin kohdentamisella erityisryhmille?
14. Mitä myyntikanavia markkinoinnissa käytetään – suoramyynti, edustajat, järjestöt, telemarkkinointiyritykset, kampanjamyyjät, tilausmyyjät, lehtimarkkinointiyritykset?

15. Kuinka hyvin lehden sisältö ja ilmoitusmyynti tukevat lehden levikkimarkkinointia?
16. Mitkä ovat kohderyhmän kolme levikiltään suurinta lehteä ja mikä niistä on markkinajohtaja? Mitkä ovat Sanoma Magazinesin lehden ja sen kilpailijoiden erot ja samankaltaisuudet? Mistä erot kilpailijoiden levikissä johtuvat?

#### Aikakauslehtien ilmoitusmyyntiin liittyvät kysymykset

17. Miten lehden ilmoitusmyynti on kehittynyt? Mikä on ilmoitusmyynnin, tilausmyynti- ja irtonumerotuottojen suhde?
18. Mitä vaihtoehtoisia keinoja käytetään lehden ilmoitusmyynnissä – suoramyynti, mediatoimistot?
19. Mikä on suoramyynnin sekä mainostoimistojen ja mediatoimistojen kautta tapahtuvan myynnin suhde ilmoitusmyynnissä?
20. Mikä on tutkimuksen merkitys ilmoitusmyynnille?
21. Kuinka suuri on lehden kohderyhmän, levikin ja ilmoitushintojen merkitys kilpailutekijänä?
22. Miten hyvin lehden ilmoitusmyynti on pärjännyt kilpailussa muiden saman kohderyhmän lehtien, muiden lehtien ja muiden mediakanavien kanssa?
23. Kuinka hyvin lehden sisältö ja levikkimarkkinointi tukevat lehden ilmoitusmyyntiä?
24. Kuinka hyvin Sanoma Magazines Finlandin muut aikakauslehdet tukevat lehden ilmoitusmyyntiä tai kilpailevat samoista mainosbudjeteista?
25. Kuinka suuri merkitys on lehden markkina-asemalla suhteessa kilpailijoihin? Mitä merkitsee ilmoitusmyynnin kannalta se, että lehti on kohdealueellaan markkinajohtaja, kakkonen tai kolmonen?