

VERNIEUWERS

HOE SLAAGT EEN
MEDIABEDRIJF
ERIN DE BAKENS
TE VERZETTEN?

VUMmedia in 2004





VERNIEUWERS





Als we bereid zijn om wat we doen in vraag te stellen,
zijn we klaar om de dingen te herdenken.



Waarom doen we de dingen die we doen?
En waarom doen we ze op deze manier, en niet op een andere?

HERDENKEN

INNOVATIE BEGINT
MET EEN VRAAGTEKEN.
WIE DE BESTAANDE
ORDE IN VRAAG STELT,
IS KLAAR OM HET
VANZELFSPREKENDE
TE HERDENKEN.

WAAROM 2004 VOOR VUMmedia HET JAAR VAN DE INNOVATIE WERD.



FOTO: AN NELISSEN

Thomas Leysen, voorzitter van VUMmedia, bekijkt op 8 maart 2004 het eerste exemplaar van De Standaard in zijn nieuwe formaat.

Voor VUMmedia was 2004 bovenal het jaar van de innovatieve projecten, waarmee de groep zich kon onderscheiden in een mature krantenmarkt. Met tal van nieuwe initiatieven legden we de basis voor een gezonde groei in de toekomst.

Na het sleuteljaar 2003, waarin VUMmedia zijn beste resultaat ooit neerzette, slaagde de groep er het afgelopen jaar in om dat resultaat te consolideren. Sterker zelfs: in 2004 kon VUMmedia de lat nog iets hoger leggen. Bovendien legde de groep met tal van initiatieven de basis voor een gezonde groei in de toekomst.

VUMmedia verstevigde voor het tweede jaar op rij zijn positie van marktleider in de Vlaamse krantenmarkt. De populaire titels Het Nieuwsblad/De Gentenaar groeiden op jaarbasis met 2,6%. Als grootste kwaliteitskrant van Vlaanderen liet De Standaard een groei van 2,7% optekenen. De volgehouden investeringen in de redactionele en grafische kwaliteit van de kranten werpen duidelijk hun vruchten af en trekken nieuwe lezers aan. Het Volk presteerde minder goed, maar kon in Oost-

en West-Vlaanderen zijn regionale verankering versterken.

Ook de betaalde verspreiding van de kranten van Les Editions de l'Avenir steeg voor het tweede opeenvolgende jaar. Vers l'Avenir verkocht samen met zijn zusterkranten zo'n 100.000 exemplaren per dag en werd daarmee de tweede krant in Franstalig België.

Passe-Partout kon zijn unieke positie als enig nationaal printmedium aan beide kanten van de taalgrens verstevigen. Voortaan verspreidt Passe-Partout wekelijks meer dan vier miljoen exemplaren over het hele Belgische grondgebied.

De bladen van Les Editions de l'Avenir en de Groep Passe-Partout worden uitgegeven door Mediabel, de mediagroep die ook een meerderheidsbelang in Radio Nostalgie aanhoudt. VUMmedia verhoogde zijn participatie in Mediabel onlangs tot 75%.

De Grafische Divisie trok bij Sofadi in Vorst een nieuw magazijn op en nam bij Het Volk Printing in Erpe-Mere een nieuwe heatsetpers voor 48 pagina's in gebruik. Mede dankzij die nieuwe investering kon Het Volk Printing zijn competitief voordeel op het vlak van klantentevredenheid uitbouwen.

De investeringsmaatschappij Sydes bracht het afgelopen jaar de fusie tussen de productiehuizen Pix & Motion en Roses are Blue tot een goed einde en illustreerde daarmee perfect zijn rol als incubator en schepper van meerwaarde. Ook Woestijnvis boekte in 2004 opvallend goede resultaten. De omzet steeg met 7%, terwijl ook de nettowinst fors de hoogte inging.

Maar voor VUMmedia was 2004 bovenal het jaar van de innovatieve projecten, waarmee de groep zich in een mature

VUMmedia heeft aangetoond dat het vrijmaken van ontwikkelingsbudgetten en het streven naar rendabiliteit perfect kunnen samengaan. Ook de komende jaren zal de groep verder de kaart van de innovatie trekken.

krantenmarkt kon onderscheiden. De groep heeft op dat vlak reeds een lang traject afgelegd.

In september 2003 werd Het Nieuwsblad op Zondag gelanceerd. Het was de eerste volwaardige zondagskrant, die bovendien wordt verspreid via het nieuwe distributiekanaal van de bakkers. Dankzij een doorgedreven strategie werd Het Nieuwsblad op Zondag hét referentiepunt van het nieuws op zondag. Intussen worden elke week al meer dan 82.000 exemplaren aan de man gebracht.

De Standaard werkte als eerste een betalend model uit voor De Standaard Online. Met de site werd bewust gekozen voor verdieping waarvoor de lezer wil betalen. Op die manier slaagde De Standaard erin om een bijkomend en betalend lezersbestand uit te bouwen van meer dan 4.000 digitale abonnees.

Alle digitale activiteiten binnen de groep werden trouwens geïntegreerd dankzij VUM E-media. Zo werd niet alleen VUM regie versterkt, maar werd met de online titels ook een bereik opgebouwd dat tot de top in Vlaanderen behoort.

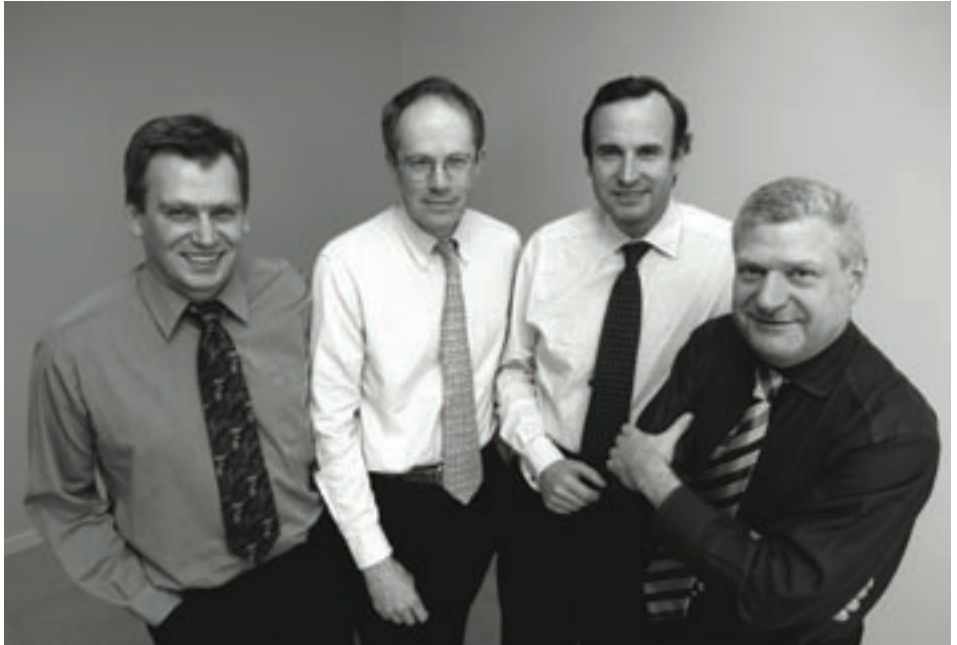
Door de implementatie van een nieuw redactioneel systeem wordt de hele cyclus van het nieuwsbericht beheerd, van sms-bericht en snelnieuws op de site tot elektronische archivering. Zo is VUMmedia geëvolueerd van een pure krantenuitgever tot een multimediaal nieuwsbedrijf.

Naast regionale edities voerde De Standaard ook een gedurfde en geslaagde formaatverkleining door, waarbij het comfort voor de lezer sterk werd verbeterd. Zeker in het segment van de kwaliteitskranten was de krant daarmee een voorloper. De innovatie werd gesmaakt door de markt en resulteerde dan ook in een versnelde groei.

Ook in het Franstalig landsgedeelte werden nieuwe initiatieven genomen. Vers l'Avenir lanceerde Le Courier, de nieuwe regionale editie voor de streek van Komen en Moeskroen. Begin 2005 werd dit initiatief gevolgd door de komst van Le Jour Liège, de tiende editie van de groep.

De Standaard Espresso is het jongste innovatieve project van VUMmedia. De nieuwe krant verschijnt enkel van maandag tot vrijdag, spreekt vooral de internetgeneratie aan en kost slechts 50 eurocent.

Voor zoveel vernieuwingsdrang kreeg VUMmedia ook erkenning van de professionele buitenwereld. De succesvolle omschakeling van ons bedrijf leidde tot een nominatie voor de titel 'Onderneming van het Jaar'. Dit jaarlijkse event, dat wordt georganiseerd door Ernst & Young, zet al tien jaar lang ondernemingen in de kijker



die zich laten opmerken door een sterke groei en mooie resultaten, gebaseerd op ondernemerschap, strategische visie, innovatie, internationalisatie, behoorlijk bestuur en teamwork.

De nominatie was vooral belangrijk omdat ze de onderneming als geheel bekroont en dus een mooie erkenning inhoudt voor wat alle medewerkers samen de voorbije jaren hebben gerealiseerd.

Het vrijmaken van aanzienlijke budgetten voor innovatieve

projecten belette VUMmedia overigens niet om de voorbije jaren gezonde resultaten te behalen. In 2004 zette de groep zijn beste resultaat ooit neer met een EBITDA van 34 miljoen euro en een nettowinst van 10,7 miljoen euro.

VUMmedia heeft daarmee in de praktijk aangetoond dat het vrijmaken van ontwikkelingsbudgetten en het streven naar rendabiliteit perfect kunnen samengaan. Ook de komende jaren zal de groep de kaart van de innovatie trekken.

THOMAS LEYSEN

Voorzitter VUMmedia

JO VAN CROONENBORCH

Gedelegeerd
bestuurder VUM

BRUNO DE CARTIER

Gedelegeerd
bestuurder Mediabel

MARC APPEL

Gedelegeerd
bestuurder Sydes

INHOUD

Vernieuwers

Dieter Stynen 12
Christine De Herdt 14
Claude Gillet 16
Eddy Van Laere 18
Bart Arrazola De Oñate 20
Christine Vandenberghe 22
Chris Verlinden 24
Wouter Van Melkebeek 26
Laurens Verbeke 28
Kathleen Maes,
Frank Van Passel,
Bert Hamelinck 30

Activiteiten

De Standaard 34
Het Nieuwsblad 38
Les Editions de l'Avenir 42
Job@ 46
VUM E-media 50
VUM regie 54
Grafische Divisie 58
Passe-Partout 62
Sydes 68
Radio 72
Woestijnvis 76

Resultaten

VUMmedia in 2004 80
Geconsolideerde balans 82
Geconsolideerde
jaarrekening 83
Geconsolideerde
vennootschappen 84

Organogram

Structuur van de groep 87

Management

Raad van Bestuur en
Executive Committee 89
Managementcomité VUM 90
Managementcomité
Sydes 92
Managementcomité
Mediabel 94
Managementcomité
Passe-Partout 96

Adressen 98

IN 2004 HEBBEN MEER
DAN 1700 MEDEWERKERS
VAN VUMmedia
HARD HUN BEST GEDAAN
OM DE DINGEN TE
HERDENKEN.

VERNIEUWERS

HOE HEBBEN ZE DAT
GEDAAN? EN WAAROM?
TIEN VERNIEUWERS
VERTELLEN OVER
GROTE EN KLEINE
INNOVATIES.



espresso

COMPACT

0,50
€

0,50
€



We hebben Espresso ongelooflijk snel op de markt gebracht. Peter Vandermeersch, hoofdredacteur van De Standaard, heeft me begin december 2004 voor het eerst verteld dat hij een compacte editie van de krant wou brengen. Meteen begonnen we aan de uitwerking van het concept. Eind december was de eerste dummy klaar. En op 21 januari 2005 lag het eerste nummer in de winkels.

De Standaard is niet de eerste kwaliteitskrant die een compacte editie op de markt brengt. In Duitsland heeft Die Welt het ons al voorgedaan met Die Welt Kompakt. En in Amerika heb je Red Eye van de Chicago Tribune. Maar dat maakt ons initiatief niet minder gedurfd.

Met Espresso boort De Standaard een nieuw publiek aan. Op zaterdag verkopen we van De Standaard zo'n 10.000 exemplaren extra. Dat zijn lezers die zich wel aangesproken voelen, maar tijdens de week geen tijd hebben voor een dikke krant. Voor hen komt Espresso als geroepen.

We zeggen wel eens dat Espresso de krant voor de internetgeneratie is. Daarmee bedoelen we alle mensen die een actief leven leiden en overstelpt worden met informatie. Zij hebben geleerd doelgericht te selecteren wat hen interesseert en verwachten dat ook van hun krant. Vandaar onze werkwijze: we brengen de stukken uit De Standaard die de mensen echt willen lezen, in een compacte krant met veel foto's en een frisse lay-out. Uit de reacties van de nieuwe lezers blijkt dat we een krant maken waar heel wat mensen op zaten te wachten."

Met Espresso hebben we de klassieke krant opnieuw uitgevonden.
We selecteren de informatie uit De Standaard die iedereen wil lezen en maken er een geheel nieuwe krant mee: compact, bondig, helder en snel.





Maak een krant voor elke Vlaming. Dat is de opdracht die we bij Het Nieuwsblad voor ogen hebben. We willen een krant brengen die voor elke lezer elke dag interessant is. Daarom is de nieuwe LIFE-katern voor ons zo belangrijk.

LIFE zit elke dag bij de krant, ook op zondag. De nieuwe katern is bestemd voor wat we het tweede leesmoment noemen. Veel lezers nemen 's ochtends de nieuwspagina's door en leggen de krant dan opzij. Later op de dag volgt er een tweede leesmoment. De lezer gaat er even voor zitten en gaat op zoek naar wat hem interesseert. Je ziet dat trouwens ook op nieuwssites. 's Ochtends lezen de bezoekers het harde nieuws. Later op de dag zoeken ze vooral achtergrondverhalen.

Met LIFE maken we de krant ook breder, jonger en vrouwelijker. Neem nu LIFE Vandaag. Hier gaan we verder in op het nieuws van de dag, maar op een andere, zachtere manier. In LIFE Vandaag besteden we ook veel aandacht aan relaties en gezondheid. Thema's die haast alle lezers bezighouden, maar vaak toch niet als 'nieuws' worden gezien.

Waar vrouwelijke lezers zich thuisvoelen in LIFE Vandaag, is het tweede deel van LIFE er voor de jongeren. Hier gaan we op zoek naar actuele thema's die voor jongeren relevant zijn. Die thema's belichten we op een nieuwe manier: niet vanuit het perspectief van de volwassenen, maar vanuit de leefwereld van de jongeren. Tot slot vergeten we ook de jongste lezers niet. Die vinden elke dag hun gading op de nieuwe kids-pagina, die naast de vertrouwde Jommeke-strip ook een kinderjournaal bevat."

LIFE is geknipt voor het tweede leesmoment. 's Ochtends nemen de lezers alvast het nieuws in de krant door. Later op de dag nemen ze even de tijd voor een achtergrondverhaal.





In de provincie Luik had Les Editions de l'Avenir al twee regionale titels, met Le Jour-Le Courrier in Verviers en Vers l'Avenir in Hoi en Waremme. Maar in het hart van de provincie, met de stad Luik en zijn omgeving, waren we nog niet met een aparte editie aanwezig. We vonden dat de grootste stad van Wallonië zijn eigen dagblad verdiende en begonnen medio 2004 aan een nieuw krantenproject voor Luik. Een half jaar later lag Le Jour Liège in de krantenwinkels.

Het nieuwe dagblad profileert zich als een echte stadskrant. En die stadskrant heeft een missie: ze wil de Luikenaar helpen om zijn stad beter en intenser te beleven. Le Jour Liège toont de lezer de stad die leeft en beweegt, de stad waar het debat vurig is en iedereen zijn mening heeft, de stad die plezier maakt en geniet van het goede leven.

Omdat Le Jour Liège ook een complete krant wil zijn, bevat de eerste katern vooral nationaal en internationaal nieuws. De tweede katern, die met 'Vivre à Liège' zijn eigen koptitel en zijn eigen frontpagina heeft, belicht op de meest uiteenlopende manieren het boeiende leven in de stad. En op vrijdag is er ook het magazine Keskisspass, dat de lezer verent met culturele informatie en een uitgebreide agenda voor de hele provincie.

De lancering van Le Jour Liège bleek ook een uitstekende gelegenheid om de twee zusterkranten te herdopen tot 'Le Jour Verviers' en 'Le Jour Huy-Waremme'. Zo heeft 'Le Jour' alle kansen om uit te groeien tot een sterk krantenmerk waar niemand nog omheen kan.

Le Jour Liège toont de lezer de stad die leeft en beweegt,
de stad waar het debat vurig is en iedereen zijn mening heeft,
de stad die plezier maakt en geniet van het goede leven.





Sportuitslagen zijn leuk om uit te pluizen. Duizenden sportliefhebbers zijn er dagelijks mee bezig. Wie graag complete en gedetailleerde uitslagen op papier wil, kan sinds jaar en dag niet om Sportwereld heen. Nu krijgt die specifieke troef ook een verlengstuk op de site.

Natuurlijk brachten we al langer uitslagen on line. Maar we willen nog veel verder gaan. Sportwereld beschikt over een schat aan informatie. Er komen erg veel uitslagen binnen voor de krant, via de meest uiteenlopende kanalen. Nu worden die uitslagen nog apart verwerkt voor de gedrukte krant en voor de site. Maar we werken aan een systeem waarmee we in één beweging voor beide media uitslagen kunnen selecteren en formatteren. Dat opent ongekende perspectieven.

Nu al kan je op Sportwereld.be volledige voetbaluitslagen raadplegen, tot en met de jeugdcategorieën en de reserveploegen. Voor de hogere klassen kan je zelfs allerlei details opvragen. Zo kan je bijvoorbeeld individuele spelers selecteren en zien hoe ze het er dit seizoen vanaf hebben gebracht.

Sinds kort doen we hetzelfde met de uitslagen van wielervedstrijden. Stap voor stap willen we meer sporttakken introduceren. Bovendien willen we de geboden informatie zowel verbreden (meer wedstrijden) als verdiepen (meer details). Mijn uitdaging bestaat erin de stukjes van de informaticapuzzel in elkaar te passen, terwijl Patrick Saliën de ontwikkeling van de site begeleidt. Het is een hele opdracht, maar als sportliefhebbers zijn we er heel graag mee bezig.”

Elke dag verwerken we een schat aan informatie voor de krant. Sportwereld.be biedt ons de mogelijkheid om die informatie beter te ontsluiten, zodat sportuitslagen uitpluizen nog leuker wordt dan het al was.





Het Ondernemersplan van Job@d was het gedroomde vervolg op het succesvolle Banenplan. Met dat Banenplan wilden we een kader scheppen waarin werkgevers en werkzoekenden nog vlotter met elkaar in contact konden komen. Met het Ondernemersplan gingen we nog een stap verder. Er zijn maar jobs als er bedrijven zijn die het goed doen. We vroegen ons af hoe Job@d kon bijdragen tot een klimaat dat jobcreatie in de hand werkt.

Aan de bedrijven vroegen we wat er volgens hen kon gebeuren om zo'n klimaat te scheppen. Daarna zijn we naar de drie werkgeversorganisaties gestapt om hen onze doelstellingen uit te leggen. VBO, Voka, Unizo: alledrie wilden ze graag meewerken. En zo ging de bal aan het rollen.

Met het Ondernemersplan presenteerde Job@d een pakket van initiatieven om ondernemers te helpen nog beter te ondernemen. Opvallend was het feit dat we zelf ingrepen op het terrein. Zo boden we honderd werkzoekenden een outplacementtraject aan en hielpen we startende ondernemers om investeerders te vinden.

Daarnaast zetten we Job@d ook in als forum. Samen met Vlerick onderzochten we de competitiviteit van onze economie. En aan de ondernemers vroegen we tips voor administratieve vereenvoudiging die we doorspeelden aan de bevoegde staatssecretaris. Kortom: we gingen zelf actief meewerken aan de economische relance. Ons plan was gedurfd en ambitieus. We hebben er alvast mee aangetoond dat 'out of the box' denken tot resultaten leidt."

Je hebt pas jobs als er bedrijven zijn die goed presteren. We vroegen ons af wat Job@d zelf kon doen om jobcreatie te stimuleren. We besloten niet alleen op te treden als forum, maar ook in te grijpen op het terrein.





Cätchy is een fraai verzorgd magazine dat een keer per maand bij Het Nieuwsblad en Het Volk zit. Daarmee is het meteen ook een van de magazines met het grootste bereik in Vlaanderen. Samen met de hoge kwaliteit van de redactionele inhoud en de stijlvolle vormgeving geeft dat een sterke combinatie die zowel lezers als adverteerders verleidt.

Wat Cätchy als advertentiemedium vernieuwend maakt, is de waaier van mogelijkheden die adverteerders krijgen aangereikt. Vooreerst is er uiteraard de nationale themareclame. De imagocampagnes, zeg maar. Met zijn grote bereik, het mooie papier en de degelijke redactionele context is Cätchy daarvoor bij uitstek geschikt.

Heel apart is de manier waarop we regionaal ontkoppelen in een nationaal medium. De lezer merkt er niets van, maar Cätchy heeft een editie per provincie. Redactioneel zijn alle edities gelijk, want Cätchy wil geen regionaal medium zijn. Maar regionale adverteerders krijgen wel de mogelijkheid om hun advertentie in één of meer provincies naar keuze te laten verschijnen. Resultaat: een advertentie in een klassevol medium, een groot bereik, een uitstekende dekking én een voordelig prijskaartje.

Naast de nationale en regionale advertenties zijn er ook nog de rubrieken. Daarin kunnen de meest uiteenlopende adverteerders hun boodschap kwijt. We horen trouwens van hen dat adverteren in Cätchy werkt. De krant is een reactief medium, en Cätchy lijkt daarvan te profiteren. Een handelszaak die in Cätchy adverteert, krijgt kort daarop gegarandeerd volk over de vloer.”

Cätchy is een nationaal medium met een regionale ont koppeling waar de lezer niets van merkt. Adverteerders kunnen een regionale advertentie plaatsen in een nationaal magazine. En dat blijkt uitstekend te werken.





Zoekertjes in de krant: voor veel mensen zijn ze het forum bij uitstek om allerlei zaken te kopen en te verkopen. De kranten van VUMmedia doen het op dit terrein bijzonder goed. In de 'classifieds' in de krant zijn we zelfs de uitgesproken marktleider. Die sterke positie willen we ook on line gaan vertalen.

Met Vakantiegids.be, de succesvolle referentiesite voor al wie op vakantie wil, hebben we alvast veel ervaring opgedaan. Die hebben we benut bij de ontwikkeling van onze nieuwe 'classifieds portal'. Op die site kan je echt alles kopen en verkopen: van auto's en woningen tot tweedehandse computers en gebruikte gsm's. Uiteraard is er ook een link met Vakantiegids.be. En waar dat nodig is, hebben we verticale kanalen ontwikkeld. Rond auto, wonen en relaties, bijvoorbeeld.

Met de classifieds portal hebben we van de zoekertjes een multimediaal project gemaakt. De klant kan zijn zoekertjes nu zowel in de gedrukte krant als op de site plaatsen. We hebben trouwens van de gelegenheid gebruik gemaakt om de classifieds in de krant een nieuwe look te geven, die naadloos aansluit bij de vormgeving van de site.

Die multimediale aanpak zie je niet alleen in het product dat we aanbieden, maar ook in de marketing en de verkoop. Product managers, verkopers, back office: iedereen werkt gewoon voor de classifieds, of ze nu op papier of on line verschijnen. We hebben dus niet alleen ons product opnieuw uitgevonden, maar ook onze organisatie hertekend. Voortaan werken we in alle opzichten multimediaal."

Met de nieuwe classifieds portal hebben we van de rubrieken een multimediaal project gemaakt. De klant kan zijn zoekertjes nu zowel in de gedrukte krant als op de site plaatsen.

- PARTOUT





Passe-Partout is in heel het land aanwezig met lokale edities die gratis bus-aan-bus worden bedield. Door stelselmatig lokale bladen op te starten of over te nemen, bereikte Passe-Partout vorig jaar een vrijwel volledige dekking in Vlaanderen, Brussel en Wallonië. Meteen was de tijd rijp voor de volgende stap: diversificatie.

Waar Passe-Partout wekelijks verschijnt en in alle brievenbussen belandt, zijn Pas-Uit en zijn Franstalige tegenhanger Keskispass magazines die via displays worden verdeeld. Ook de inhoud verschilt: Pas-Uit en Keskispass besteden meer aandacht aan lifestyle en bevatten ook een uitgebreide agenda. Terwijl Passe-Partout letterlijk voor iedereen is bestemd, richten Pas-Uit en Keskispass zich vooral tot mensen die een actief leven leiden. Vandaar ook de alternatieve distributie: je moet buiten komen om een exemplaar te bemachtigen.

Voor die distributie heeft Passe-Partout een uitgekiend display-netwerk uitgebouwd. Alle displays bevinden zich op locaties waar veel mensen langskomen en worden voortdurend bijgevuld.

Pas-Uit begon zijn opmars in Leuven, waar het blad vorig jaar werd omgevormd tot een infomagazine voor Oost-Brabant. Sindsdien volgen de nieuwe edities elkaar op en groeit het verspreidingsgebied maand na maand. In Wallonië ging Keskispass van start in Luik, waar het ook als bijlage bij Le Jour Liège wordt verdeeld. Daarmee zijn de fundamenten gelegd van wat Passe-Partout eerder al met de weekbladen bereikte: een nagenoeg volledige dekking van de nationale advertentiemarkt.”

Passe-Partout stond al sterk met zijn gratis weekbladen.
Met Pas-Uit en Keskispass kiezen we voor diversificatie: een ander publiek,
een andere frequentie en een andere distributievorm.



MICHIGAN



Man bijt hond is een programma dat zichzelf elke dag beetje bij beetje vernieuwt. Door die kleine stapjes merkt de kijker er weinig van, maar als je een aflevering van een paar jaar geleden opnieuw bekijkt, herken je het programma haast niet meer. Man bijt hond was de allereerste productie van Woestijnvis en is ook de langstlopende. Al die jaren bleven de kijk- en waarderingcijfers hoog – het laatste seizoen zelfs spectaculair hoog. Misschien komt dat wel omdat we Man bijt hond constant herdenken, zonder te raken aan de ziel van het programma.

Die ziel zit in de toonzetting. We zoeken naar het positieve in het harde nieuws van elke dag en willen de verzuring tegengaan door een stukje verzoeting te brengen. Ook laten we graag zien dat het ongewone vaak niet zo vreemd is als we denken. De asielzoeker, de holebi, Kris en Yves: waar mensen van nature geneigd zijn de evidente verschillen uit te vergroten, wil Man bijt hond net de zoveel talrijkere gelijkenissen in de verf zetten. Cruciaal is ook de vormgeving van Man bijt hond: we werken nooit met een presentator. Het zijn de mensen zelf die het programma presenteren.

Eigenlijk bestaat Man bijt hond uit een aantal mini-programma's: korte rubriekjes die elkaar in een vlot tempo opvolgen. In de loop der jaren hebben we niet minder dan 40 van die mini-formats ontwikkeld. Sommige formats gaan jaren mee, andere lopen maar één seizoen. Je kan nooit voorspellen hoe zo'n rubriek zich zal ontwikkelen. Bovendien vervult Man bijt hond ook een soort laboratoriumfunctie. 'Vaneigens' is daar een goed voorbeeld van. Die format heeft school gemaakt en vormde de aanzet tot tal van andere mooie dingen."

Voor Man bijt hond is vernieuwing een permanente opdracht.
We sleutelen aan het programma zoals een restaurant zijn kaart vernieuwt.
Na een paar jaar herken je het oorspronkelijke menu niet meer.





Roses Are Blue en Pix hebben de handen in elkaar geslagen omdat we elkaar perfect aanvullen. Pix produceerde vooral reclamespots en videoclipps, terwijl Roses Are Blue daarnaast ook fictie maakte. We deelden dezelfde kijk op het vak en hadden allebei nood aan bredere structuren. Door de krachten te bundelen, zetten we een flinke stap vooruit.

In de nieuwe structuur die we hebben opgezet, werken we met drie entiteiten: commercials, film en medialab. Met film bedoelen we vooral fictie, zowel voor televisie als voor de bioscoop. Medialab hebben we opgezet om hoogkwalitatieve audiovisuele 'content' te ontwikkelen voor alle mogelijke dragers.

Die drie entiteiten werken sterk overlappend. Dat moet ook, want we zijn ervan overtuigd dat reclame, videoclipps en fictie meer en meer één geheel zullen worden. Nu al zie je hoe die drie naar elkaar toegroeien. De klassieke reclameblokjes op tv zullen mettertijd verdwijnen, omdat de kijkers via digitale televisie hun eigen kanaal zullen kunnen samenstellen. Adverteerders zullen dus andere manieren zoeken om hun boodschap tot bij de consument te brengen.

Wij denken dat 'storytelling' de sleutel tot succes is. Als we boeiende verhalen vertellen, zullen de mensen blijven kijken – of het nu gaat om fictie of om reclame. Hoe groter het aanbod wordt, hoe sterker je verhaal moet zijn. Daarom halen we mensen in huis die zowel met fictie als met reclame creatief kunnen werken. Zij krijgen de ruimte om te experimenteren. Alleen op die manier kan je echt innoveren.”

Fictie, reclame en videoclipps groeien steeds meer naar elkaar toe. Ook de grenzen tussen bioscoop en televisie vervagen. De sleutel tot succes is 'storytelling'. Vertel een sterk verhaal en de mensen blijven kijken.

**KRANTEN, E-MEDIA,
TIJDSCHRIFTEN,
GRATIS PERS, RADIO,
TELEVISIE, TELECOM.**

ACTIVITEITEN

HET IS MOEILIK EEN
MEDIUM TE VINDEN
WAARIN VUMmedia
NIET ACTIEF IS.



Een stijging van het aantal lezers met tien procent tot 300.000 lezers per dag, zo meldde het CIM ons in september 2004. Een toename van de verkochte oplage met net geen drie procent, zo bevestigde datzelfde instituut in januari 2005. En opnieuw een groter aandeel op de markt van de Vlaamse kwaliteitskranten, zo bleek.

En daarbij bleef het niet. De Standaard Online bleek met meer dan 50.000 unieke bezoekers per dag ook de meest bezochte 'destination site' van België. Vanuit New York meldde men ons dat we enkele begeerde internationale onderscheidingen voor de beste marketingcampagnes in de wacht hadden gesleept. En in eigen land werd een van onze journalisten bekroond met de Dexia-prijs, de meest prestigieuze onderscheiding voor journalistiek in België.

Zeggen oplage en verkoopcijfers alles? Tonen prijzen aan hoe goed en genuanceerd we dagelijks proberen te zijn? Neen, helemaal niet. Maar alles samen weerspiegelen ze datgene waarvoor een redactie van een dikke honderd mensen dagelijks op de bres staat. In een mediawereld waarin steeds meer ruis te horen is, wil De Standaard uitmunten met een correcte en genuanceerde berichtgeving.

Uiteraard is dat niet voldoende. Van een krant met gezag verwacht de lezer ook scherpe opinies, gedreven debatten en hilarische columns. Hij wil niet alleen diepgravende analyses over de politieke actualiteit, maar ook tedere reportages over onderwerpen die van alle tijden zijn. En dat alles ziet hij graag geïllustreerd met trefzekere foto's en verhelderende infografieken.

→

In een mediawereld waarin steeds meer ruis te horen is, brengt De Standaard genuanceerde berichten, scherpe opinies en gedreven debatten.

DE STANDAARD

Geen thema laat ons onberoerd. De Wetstraat blijft ons boeien, natuurlijk. Maar we willen ook onderzoeken hoe Zuidoost-Azië ervoor staat als de tsunami-camera's al lang vertrokken zijn. We volgen de economie en de beurs op de voet. Maar we voelen ons even geboeid door mode, lekker eten en design.

We brengen het dagelijks in de dagkrant. Maar ook in bijlagen over film, cultuur,

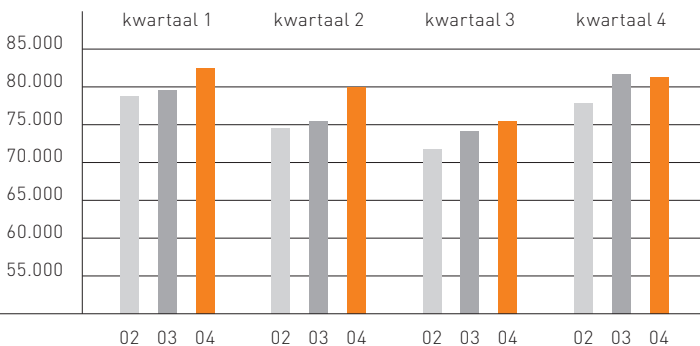
letteren, wetenschap en sport. Onverantwoord interessant wordt het pas tijdens het week-einde, als de lezer een heerlijk dikke krant met een reportage-bijlage en een lifestyle-magazine in de bus vindt.

Werken bij De Standaard is 300 keer per jaar proberen de beste krant van de wereld te maken. We meten ons met de groten uit het buitenland: Le Monde, NRC Handelsblad, The Times, El País. Waarom

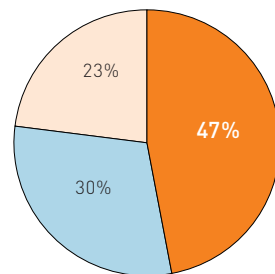
zouden we dan niet proberen met die krant een nog breder publiek te bereiken? Zo kreeg De Standaard Online er een kittig zusje bij: De Standaard Espresso. Een nieuwe, bondige krant voor lezers die niet de tijd hebben om een klassieke krant door te nemen. Met compact nieuws en puntige opinies is De Standaard Espresso goed op weg om een nieuw publiek te verleiden. Reken maar dat we daar erg blij mee zijn.

De Standaard

trimestriële resultaten
(aantal exemplaren)



De Standaard | marktaandeel
(verkoop) bij de Nederlandstalige
kwaliteitskranten (%)



bron: CIM

- De Standaard
- De Morgen
- De Tijd





De krant voor elke Vlaming: dat moeten Het Nieuwsblad, De Gentenaar en Het Volk elke dag zijn. De krant voor elke Vlaming is geen halfzacht dagblad met de middelmaat als norm, maar een kleurrijke krant vol nieuws en ontspanning voor iedereen. Een echte 7/24-krant ook: elke dag van de week te koop op papier of in pdf-formaat, elk moment van de dag on line te raadplegen.

In 2004 had Het Nieuwsblad/De Gentenaar voor dit uitdagende project alvast de wind in de zeilen. De totale verkoop steeg met 2,6%. Samen met Het Volk is Het Nieuwsblad/De Gentenaar marktleider in de verkoop bij de populaire kranten. Bovendien toont CIM-onderzoek aan dat onze lezers een jonger profiel kregen. Een unicum in de Vlaamse pers blijft Het Nieuwsblad op Zondag, waarvan wekelijks 80.000 exemplaren hun weg naar nieuwe en bestaande lezers vinden.

Eind 2004 namen maar liefst 12.000 lezers deel aan een grootschalige enquête. Die gaf ons een nooit eerder geziene tevredenheidsscore van 8,3 op 10. De enquête leverde ook enkele nieuwe aandachtspunten op, die werden teruggespeeld naar de redactie.

Sport en streeknieuws zijn altijd sterke troeven van onze kranten geweest. En die troeven blijven we uitspelen. We brengen niet alleen zestien regionale edities, maar geven het streeknieuws ook meer ruimte in de krant. Daardoor kunnen we nu ook het belangrijkste nieuws uit aangrenzende regio's brengen. Als het om streeknieuws gaat, blijven onze kranten de onbetwistbare koplopers.



Het Nieuwsblad voelt zich sterk betrokken bij zijn lezers. Dat resulteert in een krant die niet alleen elke Vlaming kan boeien, maar ook zeven dagen op zeven verschijnt.

HET NIEUWSBLAD | HET VOLK

Ook in de sportpers blijft de katern Sportwereld de nummer één. Sportwereld is dé referentie bij uitstek voor wielers- en voetbalnieuws, maar blijft zich onderscheiden door ook heel wat minder populaire sporten te volgen.

Naast de versterking van onze klassieke pijlers stellen we ook onze economische berichtgeving scherp en investeren we fors in het buitenlands nieuws. Daarmee komen we tegemoet

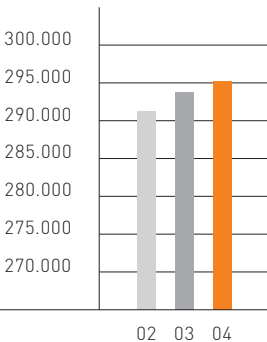
aan de wensen van onze lezers.

Die lezers zien hun krant ook graag jonger en vrouwelijker. We spelen daarop in met de nieuwe bijlage LIFE, een dagelijks 'newzine' met nieuws en reportages rond gezondheid, relaties, populaire wetenschappen en lifestyle. LIFE bevat ook een jongerenpagina, de dagelijkse Jommekesbladzijde (die nu 'Yo-krant' heet) en de dagelijkse cultuur- en televisiepagina's.

LIFE verlengt als het ware de levensduur van de dagkrant door een tweede leesmomen in te bouwen. Waar de lezer de dag begint met het nieuws heet-van-de-naald – dat hij vooraan in de krant vindt – is LIFE het ideale leesvoer voor later op de dag. Zo maken we een krant voor hem én voor haar, voor het jonge geweld én voor de rijpere lezer. Kortom: een krant voor elke Vlaming.

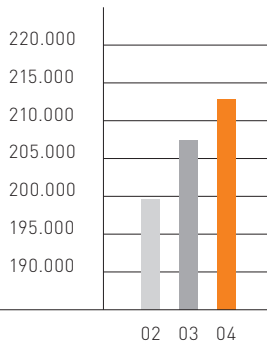
Het Nieuwsblad | Het Volk

krantenverkoop
(aantal exemplaren)



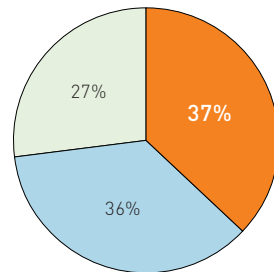
Het Nieuwsblad

krantenverkoop
(aantal exemplaren)



Het Nieuwsblad | Het Volk

marktaandeel (verkoop) bij de Nederlandsestalige populaire kranten (%)



bron: CIM

- Het Nieuwsblad | Het Volk
- Het Laatste Nieuws | De Nieuwe Gazet
- Gazet van Antwerpen | Belang van Limburg





De kranten van Les Editions de l'Avenir doen het erg goed. Ze zijn de uitgesproken markt-leiders in twee provincies: Namen en Luxemburg. Ook in Hoei-Waremme, Verviers en West-Henegouwen is dat het geval. Met de lancering van Le Jour Liège zet de krantengroep zijn opmars voort.

Les Editions de l'Avenir geeft tien regionale edities uit. In het eigen verspreidingsgebied zijn Vers l'Avenir, L'Avenir du Luxembourg, Le Courrier, Le Courrier de l'Escaut, Le Jour Verviers en Le Jour Huy-Waremme uitgegroeid tot regionale referentiekranen. Nieuw is de derde titel in de provincie Luik. Le Jour Liège maakte zijn debuut op 20 januari 2005.

In 2004 verkocht Les Editions de l'Avenir elke dag zo'n 100.000 kranten, waarmee de groep gemiddeld 411.500 lezers bereikte. Daarmee is de krantengroep in de Franse Gemeenschap de tweede speler op de markt geworden.

De kranten van Les Editions de l'Avenir staan dicht bij de lezer en de regio. Ze berichten niet alleen over wat er in de regio leeft, maar willen er ook actief in participeren. Dat neemt niet weg dat we een complete krant willen brengen, waarin ook veel aandacht wordt besteed aan de actualiteit in Wallonië, België, Europa en de wereld.

Die informatie vindt de lezer terug in de eerste katern van de krant. De tweede katern is er voor het regionale nieuws. Daarin belicht de krant op de meest uiteenlopende manieren de eigen regio en de lokale gemeenschappen. De kranten van Les Editions de l'Avenir beperken zich daarbij niet tot louter berichtgeving, maar stimuleren ook het debat.



Met onze tien edities brengen we een regionale referentiekraant. We berichten niet alleen over het leven in de regio, maar willen er ook actief in participeren.

LES EDITIONS DE L'AVENIR

Beide katernen worden in de loop van de week nog aangevuld met enkele bijlagen. Op maandag is er de sportbijlage en op vrijdag is er – in de drie Luikse edities – Keskispass, dat wordt gemaakt in samenwerking met Passe-Partout. Blikvanger is de dikke weekendkrant, met Samedi Plus (over de meest uiteenlopende lifestyle-onderwerpen) en Télékila (over televisie en vrije tijd).

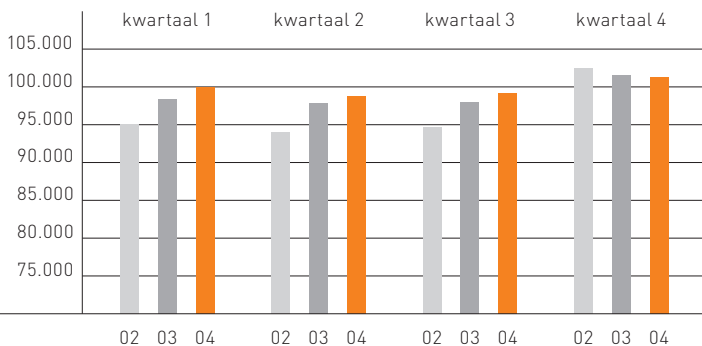
De kranten van Les Editions de l'Avenir richten zich expliciet tot de mannen en vrouwen van vandaag en berichten over de grote thema's die hen bezighouden, zoals werk, milieu, gezondheid en vorming. De bijlagen helpen de lezers ook te genieten van wat het goede leven hen te bieden heeft.

Wellicht vormt de sterke persoonlijkheid van de krant nog het sterkste argument om de

lezer te overtuigen. De kranten van Les Editions de l'Avenir voelen zich sterk verbonden met de lezer en zijn regio en laten dat ook graag blijken. De lezer voelt dat zijn krant om hem geeft en ziet dat er voortdurend wordt geïnvesteerd om zijn krant nog beter te maken. Dat de lezer die inspanningen waardeert, doet ons veel plezier.

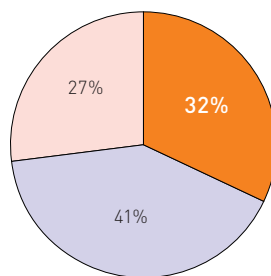
Vers l'Avenir

trimestriële resultaten
(aantal exemplaren)



Vers l'Avenir

marktaandeel (verkoop) bij de
Franstalige populaire kranten (%)



bron: CIM

- Les Editions de l'Avenir
- Sud Presse
- La Dernière Heure





Job@ investeert al vier jaar in productontwikkeling en innovatie, zowel op de rekruterings-site als in de gedrukte jobkrant. In 2004 hebben we de vruchten van die inspanningen geplukt. Job@ boekte uitstekende financiële resultaten en kan de hoogste aanwervingsratio op de rekruteringsmarkt voorleggen. En dat is een argument waar onze adverteerders beslist oren naar hebben.

Op de markt voor rekruteringscommunicatie voert Job@ een onderscheidende strategie. Wat we de klant beloven, is dat hij de juiste respons op zijn advertentie krijgt. De klemtoon ligt dus op het resultaat dat een onderneming boekt door via Job@ te rekruteren.

Daarom laat Job@ permanent telefonisch onderzoek uitvoeren naar de respons op de advertenties die in Job@ of in een ander medium verschijnen. We doen dat elke week en heel het jaar door. En wat blijkt? Wie via Job@ rekruteert, heeft een gemiddelde kans van 88,7% dat de functie al na één inlassing wordt ingevuld. Met dit cijfer

biedt Job@ zijn adverteerders de hoogste aanwervingsratio op de rekruteringsmarkt. Anders gezegd: wie de beste garantie op een aanwerving wil, kan niet om Job@ heen.

Een van de redenen voor dit succes is de unieke multimediale aanpak. Naast de gedrukte jobkrant op zaterdag is er ook de drukbezochte website. En wat heel bijzonder is: elke advertentie die op zaterdag in de jobkrant verschijnt, komt daarna – op een werkdag – ook nog eens in De Standaard of Het Nieuwsblad. In de 'gewone' krant, dus. Het rekruterend bedrijf kan ook kiezen voor een herhaling in het weekblad Humo. Voeg daarbij nog de talloze events die Job@ organiseert, en de adverteerder beschikt over een uniek multimediaal forum om de meest competente kandidaten te rekruteren.



Wie via Job@ rekruteert, heeft 88,7% kans dat de functie al na één inlassing kan worden ingevuld. Dat is de hoogste aanwervingsratio op de rekruteringsmarkt. — ONDERZOEK DIRACT

Een andere troef van Job@ is het feit dat we het ook erg goed doen bij 'latent' werkzoekenden. Dat zijn mensen met ervaring, die meestal niet actief op zoek zijn naar een andere job maar wel openstaan voor een nieuwe uitdaging. Als wekelijkse bijlage bij De Standaard, Het Nieuwsblad en De Gentenaar komt Job@ 'automatisch' terecht bij deze doelgroep. Resultaat: een kwalitatief hogere respons dan bij andere rekruteringsmedia.

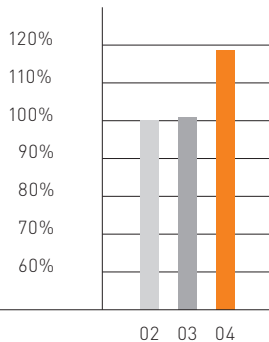
Job@ positioneert zich als de referentie op de rekruteringsmarkt, en daarbij spelen originele initiatieven een belangrijke rol. Zo was er het Ondernemersplan, waarmee Job@ zelf een inspanning leverde om het ondernemingsklimaat te verbeteren en zo bijkomende jobs te creëren.

Een praktisch vervolg op het Ondernemersplan was de Ondernemersbox: een toolkit voor managers en hr-professio-

nals, met onder meer de Job@ Advieslijn (een hulplijn voor sociaal-juridische vragen) en de Job@ Academy (met seminars rond hr-thema's). Met deze en andere initiatieven bewees Job@ een professionele partner te zijn voor bedrijven die jobs creëren. De jobmarkt kan er alleen maar wel bij varen.

Job@

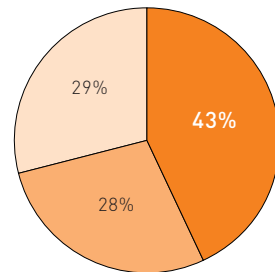
evolutie van de omzet (%)



* Job@, jobat.be, De Standaard, Het Nieuwsblad, Humo

Job@

kwalitatief bereik Job@ multimediamix* (%)



- latent werkzoekend
- actief werkzoekend
- niet werkzoekend



NET ROOM



Tien jaar geleden zette de Vlaamse Uitgeversmaatschappij zijn eerste stappen op het Internet. Vandaag is VUMmedia de grootste on line-uitgever in België. Met onze websites bereikten we in december 2004 meer dan 1,2 miljoen Vlamingen. Om verder te groeien, werden alle internet-activiteiten begin 2004 samengebracht in de 'virtuele' divisie VUM E-media.

De jonge divisie brengt iedereen samen die binnen VUMmedia aan het on line-project werkt. Samen tekenen we één algemene strategie uit, die per afdeling wordt ingekleurd. Wat we samen kunnen doen, doen we ook samen. Waar we ons willen onderscheiden, kiezen we elk onze eigen weg.

Het voorbije decennium heeft het Internet zijn vaste plaats veroverd in het Vlaamse gezin. Een pc met breedband-

aansluiting hoort er gewoon bij. Kranten, tv, radio en websites vullen elkaar naadloos aan. Even 'on line gaan' is de gewoonste zaak van de wereld. Zo ook binnen VUMmedia. On line-uitgeven is een kernactiviteit geworden.

De Standaard is altijd een voortrekker op het Internet geweest. De Standaard Online is dé referentie voor on line nieuws. Als enige krant in Vlaanderen heeft De Standaard ook een grote groep digitale abonnees, gemiddeld zo'n 4.000 in 2004.

De populaire VUM-kranten maakten in 2004 een spectaculaire sprong vooruit. Met een vlotte en eigenzinnige stijl veroverde de website van Het Nieuwsblad | Het Volk op korte tijd zijn stek op het Internet.



De kranten van VUMmedia hebben elk hun eigen on line-team, met on line-redacteurs, webmasters en e-marketeers. Zij geven hun sites een eigen gezicht.

VUM E-MEDIA

Het aantal bezoekers verdrievoudigde op tien maanden tijd. Naast nieuws, lifestyle, sport en regio zijn de populaire wedstrijden de grote publiekstrekkers. Euro 2004 en de Olympische Spelen werden nauwgezet gevolgd op de site Sportwereld.be, die werd uitgebreid met een sportuitslagenmodule.

De VUM-kranten hebben nu elk hun eigen on line-team, met on line-redacteurs, webmasters en e-marketeers. Zij geven hun sites een eigen gezicht en werken vanuit de bestaande

organisatie intensief samen met de collega's van de kranten. Over de titels heen werken ze ook samen binnen de divisie VUM E-media. Zo werken ze op hetzelfde technische platform en gebruiken ze gezamenlijke databanken.

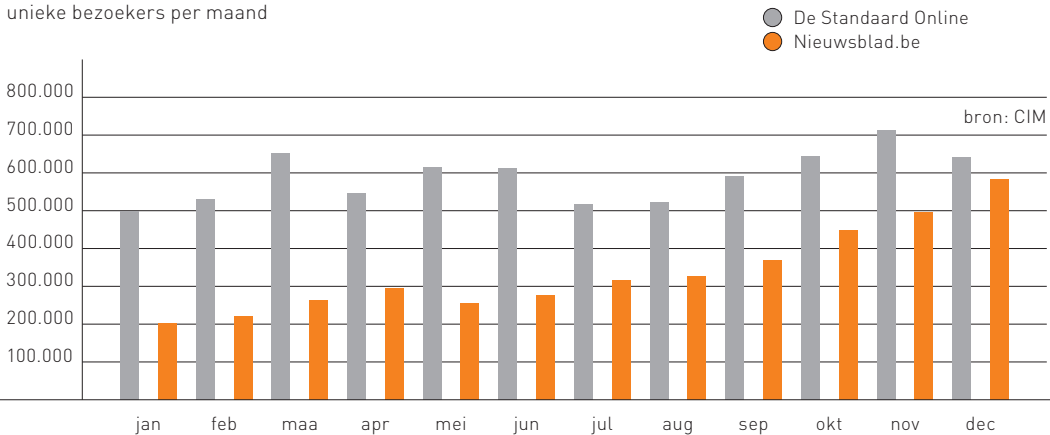
Voor Jobid is het Internet van doorslaggevend belang. Op de website van Jobid vinden werkzoekenden jobaanbiedingen en kunnen werkgevers zoeken in de cv's die jobzoekers er posten. Jobid lanceerde bovendien als eerste Belgische jobsite de RSS-toepassing, waarmee werk-

zoekenden permanent on line op de hoogte worden gehouden van nieuwe vacatures.

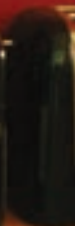
VUM regie nam het initiatief voor de lancering van de classifieds-portal die in 2005 on line komt. Tekenend is de multimediale aanpak: medewerkers van VUM regie werken zowel voor de gedrukte zoekertjes als voor de on line-classifieds.

De Standaard Online en Nieuwsblad.be

unieke bezoekers per maand







De omzet van VUM regie, de advertentie-afdeling van VUMmedia, neemt jaar na jaar toe. Samen met die omzet evolueerden ook de structuur van de afdeling en de producten die er worden bedacht en beheerd. De gerichte sales-aanpak en de talrijke initiatieven voor adverteerders zijn bepalend voor het succes.

Tekenend voor de vernieuwing is de lancering van de site Vakantiegids.be. Met die site bieden we zowel particulieren als professionele adverteerders een interactief medium voor zoekertjes. Met Vakantiegids.be heeft VUM regie definitief de stap gezet naar het on line adverteren.

VUM regie denkt vanuit de leefwereld van de klant en ontwikkelt 'pakketten op maat' die beter inspelen op de noden van de adverteerders. Vanuit die filosofie is ook Catchesy ontstaan.

In het lifestylemagazine van Het Nieuwsblad, De Gentenaar en Het Volk kunnen adverteerders naar keuze nationaal of regionaal adverteren. Bovendien kunnen ook concrete aanbiedingen en rubrieksadvertenties in het magazine worden opgenomen.

Die mogelijkheid bestaat sinds kort ook bij De Standaard Magazine. Het profiel van de lezers van De Standaard maakt adverteren in het magazine erg interessant voor makelaars en reisagentschappen die in de hogere marktsegmenten werken.

Sinds 2004 pakt De Standaard Magazine voor een aantal specials uit met luxueus glossy papier. Daardoor komen thema's als feest, mode en luxe nog beter tot hun recht. Dat geldt uiteraard ook voor de advertenties die in die specials staan.

→

VUM regie denkt vanuit de noden van de adverteerders en wil daar zo goed mogelijk op inspelen. Vanuit die filosofie is ook Catchesy ontstaan.

VUM REGIE

In 2004 veranderde De Standaard van formaat. Voor VUM regie bestond de uitdaging erin om de adverteerders te laten wennen aan de formaatwijziging en hen te helpen bij de zoektocht naar de beste aanpak voor hun campagne. Bovendien werd de mogelijkheid om regionaal in De Standaard te adverteren verder uitgebouwd, zodat ook andere adverteerders zich tot de lezers van De Standaard kunnen richten.

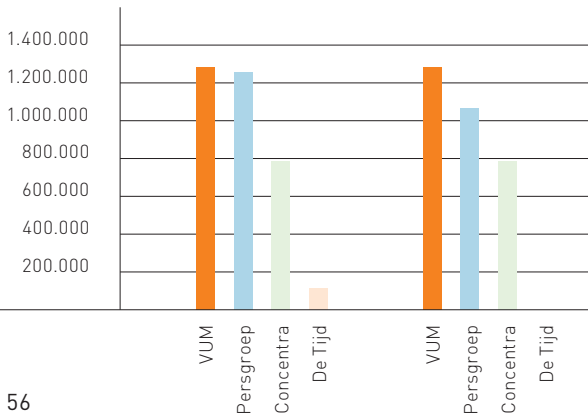
De lancering van De Standaard Espresso biedt adverteerders de mogelijkheid om selectieve jongerencampagnes te voeren in een dagblad met een jong publiek. Espresso is een aparte krant en daar horen ook speciale advertentieformules bij. Zo krijgen adverteerders de mogelijkheid om Espresso enkele weken te sponsoren en zo een sterke visibiliteit te genereren bij de jonge lezers.

Met Het Nieuwsblad op Zondag brengt VUMmedia ook de enige echte zondagskrant op de markt. Deze krant bereikt de

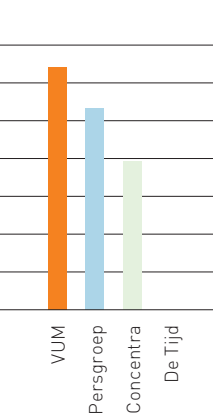
lezer op een uniek moment, in zijn vrije tijd en samen met zijn gezin. Daarom werkt VUM regie samen met adverteerders aan speciale acties die op dit unieke contactmoment inspelen.

Klantgericht en creatief inspelen op de noden van de advertentiemarkt blijft voor VUM regie een permanente uitdaging. We zijn alvast van plan om ook in 2005 een voortrekkersrol in het medialandschap te blijven spelen.

**Bereik nationale
thema-advertenties**
(aantal lezers)

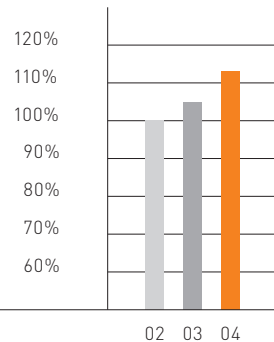


**Bereik regionale
thema-advertenties**
(aantal lezers)



bron: CIM

VUM regie
evolutie van de omzet (%)







Het Volk Printing en Sofadi zijn drukkerijen met een stevige reputatie. Samen met de krantenpersen vormen ze de Grafische Divisie van VUMmedia. Drukken is een van de kernactiviteiten van de groep. Met een efficiënte organisatie wil de Grafische Divisie bijdragen tot de groei en de rendabiliteit van VUMmedia.

Voor uitgevers van periodiek drukwerk is de Grafische Divisie een stabiele en betrouwbare partner die kwaliteitsvol drukwerk levert tegen markt-conforme prijzen en met een zo kort mogelijke doorlooptijd. De mooiste blijk van waardering die we van onze klanten kunnen krijgen, is dat ze onze order-begeleider beschouwen als één van hen. Zo werkt de symbiose tussen klant en drukkerij perfect.

Een sleutfactor in die werkrelatie is tijd. Actualiteit, snelheid en correctheid zijn voor uitgevers cruciaal. Als partner en leverancier kan de Grafische

Divisie hen daarbij helpen. Drukken is immers een proces-industrie: het is erg belangrijk dat het proces zo gesmeerd mogelijk verloopt. Die efficiëntie moet bovendien gepaard gaan met een doorgedreven kosten-beheersing.

Om de processen bij de Grafische Divisie verder te optimaliseren, hebben we in 2004 een 'balanced score card project' opgezet. Alles wordt gemeten, want meten is weten. De Grafische Divisie wil de relatie met zijn klanten nog beter maken dan ze al is. Om dat mogelijk te maken, was er nood aan objectieve gegevens.

Daarom hebben we in 2004 een onderzoek naar klanten-tevredenheid uitgevoerd. De respons op de enquête was zo groot dat de resultaten relevant en betrouwbaar zijn. Zo konden we meten hoe tevreden onze klanten zijn over zaken als



Vaak beschouwen onze klanten de orderbegeleider van de Grafische Divisie als één van hen. Zo werkt de symbiose tussen klant en drukkerij perfect.

GRAFISCHE DIVISIE

bereikbaarheid, informatie, offerte-aanvragen, bestellingen, orderbegeleiding, levering, facturen en klachten. Met scores van meer dan 85% op elk van die punten bleken onze klanten bijzonder tevreden te zijn.

Voor de 'heatset' was 2004 het jaar van de bouw en de ingebruikneming van een nieuwe 48-paginapers bij Het Volk Printing. Die investering zorgde niet alleen voor een belangrijke capaciteitsuitbreiding, maar ook

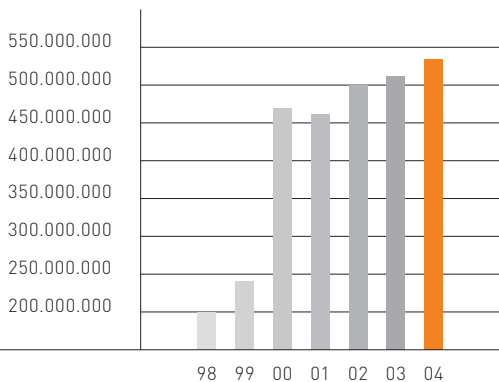
voor een groei van het aantal omwentelingen op de drukpersen. In 2004 werden 4% meer omwentelingen gedraaid dan in 2003. Inzake nieuwe technologie en procesbeheersing behoort Het Volk Printing alvast tot de Europese top.

Wat de 'coldset' betreft, verwerkt de Grafische Divisie jaarlijks maar liefst 50.000 ton krantenpapier. Dat betekent een dagelijkse aanvoer van 10 vrachtwagens met 20 ton

papier elk. Ongeveer de helft daarvan is bestemd voor de eigen kranten, de andere helft wordt gebruikt voor drukwerk voor derden. Ook hier is kostenbeheersing aan de orde van de dag. Zo konden we de papierinschiet in 2004 verder terugdringen. Ook aan de registerprecisie en de rasterlineatuur werd gesleuteld, om de hoge drukwaliteit van de kranten nog verder te verbeteren.

Grafische Divisie

activiteit van de heatsetpersen
(aantal omwentelingen)



Drukken is een procesindustrie. Uit onderzoek naar de tevredenheid van onze klanten blijkt dat we erg hoog scoren op elke schakel in het proces.





Met meer dan vier miljoen bedeelde exemplaren per week mag Passe-Partout zich veruit de grootste perstitel van België noemen. Passe-Partout verschijnt in maar liefst 104 edities en vormt zo het enige netwerk van gratis regionale perstitels dat het hele land bestrijkt. Daarnaast verspreidt de groep ook nog 700.000 Notarisbladen. Met de lancering van Pas-Uit en Keskispass, twee gratis magazines die via een netwerk van 3.000 displays worden verspreid, kiest Passe-Partout voor diversificatie.

Passe-Partout onderscheidt zich door een aantal specifieke kwaliteiten. Zo opteerde de groep vanaf het begin voor een degelijke redactionele ondersteuning met een goed uitgebouwde lokale redactie per editie. Ook de drukkwaliteit mag worden gezien. De bladen worden dan ook bijna volledig in quadri gedrukt. Voeg daarbij het nationale, tweetalige netwerk met een eenvormige kwaliteit,

en Passe-Partout beschikt over sterke troeven om de meest uiteenlopende adverteerders te overtuigen.

Bovendien is Passe-Partout het ideale massamedium. Jong en minder jong, mannen en vrouwen, alle sociale klassen, alle profielen: met Passe-Partout bereikt de adverteerder haast iedereen. Geen wonder dat de kost per contact met Passe-Partout tot de laagste op de Belgische markt behoort. Onderzoek leert ons ook dat Passe-Partout aanzet tot actie. Gaan shoppen, een bioscoop bezoeken, een huis kopen, een job zoeken: vaak is het een advertentie in Passe-Partout die de aanzet geeft.



Met zijn 104 lokale edities biedt Passe-Partout de adverteerder een nationaal netwerk met een degelijke redactionele ondersteuning en een eenvormige kwaliteit.

PASSE-PARTOUT

Voor Passe-Partout was 2004 het jaar waarin de laatste gaatjes in het netwerk werden opgevuld. We namen zeven lokale bladen over en begonnen ook nog met nieuwe edities van Passe-Partout in Aalter, Deinze, Eeklo en Geldenaken. Met inbegrip van de overgenomen bladen groeide de omzet van de groep met 15%. Nog indrukwekkender is de toename van het aantal lezers van Passe-Partout, dat volgens het CIM in 2004 groeide met 23%.

Een van de hoogtepunten van het jaar was de spraakmakende Mini-actie, waarmee we via een sympathieke lezersactie onze naam bekendheid wilden

vergroten. Mini's in de kleuren van Passe-Partout nemen deel aan de Mini Challenge, een reeks autoraces voor Mini's die voor heel wat sportief kijkplezier zorgt. Met een nationale actie in alle edities boden we onze lezers de kans om te sparen voor een telegeleid schaalmodel van de Passe-Partout-Mini. De actie liep vijf weken en was goed voor een overweldigende respons: zo'n 8.000 kinderen konden hun hart ophalen met de enige echte Mini van Passe-Partout.

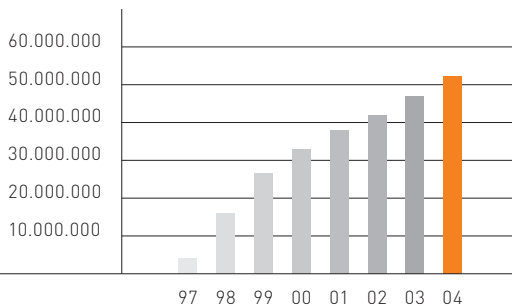
Tot slot was 2004 ook het jaar waarin Passe-Partout een volledig vernieuwd opmaak-systeem voor zijn kranten in gebruik nam. Een andere



nieuwigheid was de fraaie vestiging in Wijgmaal, waar de drie Vlaams-Brabantse kantoren en de algemene directie een nieuw onderkomen vonden.

Passe-Partout

omzet (euro)



Spraakmakend was de actie waarbij de lezers konden sparen voor een telegeleid model van de Mini van Passe-Partout. Na drie dagen was de hele voorraad de deur uit.





Voor Sydes, de investeringsmaatschappij van VUMmedia, was 2004 het jaar van de meerwaardecreatie bij de bestaande participaties. Sydes gelooft in een 'buy and build'-strategie om de ondernemingen waarin het participeert te laten groeien in waarde. Het treedt daarbij op als een actieve aandeelhouder die het management daadwerkelijk ondersteunt.

Een van de projecten die deze opbouwstrategie perfect illustreert, is de fusie tussen Pix & Motion en Roses Are Blue. Samen zijn beide audiovisuele productiebedrijven goed voor zo'n 30 jaar ervaring en meer dan 1.500 tv-commercials. Beide ondernemingen delen dezelfde visie op het vak en besloten om vanaf 2005 de krachten te bundelen.

Door de fusie kan de nieuwe entiteit zich positioneren als de onbetwiste marktleider op een grotere en vooral bredere

audiovisuele markt. Samen maken Pix en Roses Are Blue zowel fictie als reclamespots en videoclips. In de snel veranderende markt voor audiovisuele producties groeien fictie, spots en clips meer en meer naar elkaar toe. Door zich op elk van deze terreinen toe te leggen, neemt de nieuwe entiteit een sterke positie in.

Sydes ondersteunde de aandeelhouders van beide vennootschappen bij het totstandkomen van de fusie. Het belang van 80% dat Sydes had in het vroegere Pix, werd omgevormd naar 49,5% in de fusievennootschap.

Ook voor Audio & Media, een bedrijf dat doelgroepgericht digitale achtergrondmuziek voor de horeca en de detailhandel aanbiedt, bleek een fusie het scenario dat het best de belangen van het bedrijf en de aandeelhouders kon dienen.



Synergie binnen VUMmedia biedt mooie kansen. Een goed voorbeeld daarvan is de samenwerking tussen ROB TV, Radio ROB FM, Het Nieuwsblad en de Groep Passe-Partout.

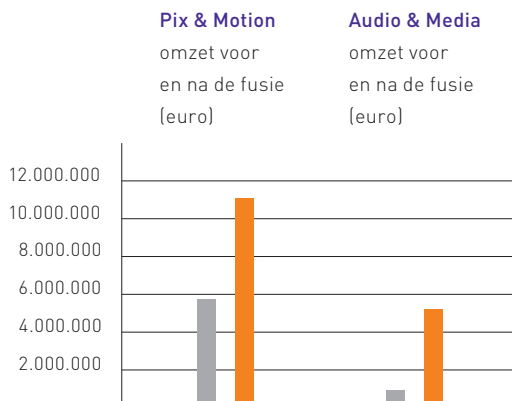
Het management van Audio & Media nam het initiatief tot een samenwerkingsverband met het grotere Nederlandse Encore Media Systems.

Die besprekingen leidden tot de oprichting van de fusievennootschap EAMG, die in de Benelux de nummer twee in zijn sector wordt. Ook hier speelde Sydes, dat een belang van 25% in Audio & Media had, een actieve rol bij het totstandkomen van de nieuwe entiteit.

Bij de opbouwstrategie die Sydes hanteert, wordt het synergievoordeel binnen VUMmedia zoveel mogelijk uitgespeeld. Een goed voorbeeld daarvan is VBM, de exploitatievennootschap van de regionale televisie voor Vlaams Brabant waarin Sydes een belang van 99% aanhoudt.

Na de uitkoop van de stichters van VBM trok Sydes volop de kaart van de samenwerking binnen VUMmedia. Daardoor werken ROB TV,

Radio ROB FM, Het Nieuwsblad en de Groep Passe-Partout nauw samen om regionale adverteerders een service te bieden die niet alleen ruimer maar ook voordeliger is. Het multimediale aspect van de samenwerking speelt daarbij een belangrijke rol.



Sydes hanteert een opbouwstrategie om de bedrijven waarin het participeert te laten groeien in waarde. De fusie tussen Pix en Roses Are Blue illustreert dat perfect.





Via Sydes en Mediabel is VUMmedia al jaren aanwezig in het radiolandschap. In Frans-talig België is Radio Nostalgie een echt succesverhaal. Met 26 lokale zenders bestrijkt het de hele Franse Gemeenschap. In Vlaanderen zette Sydes zich samen met een aantal vzw's succesvol in om nieuwe stadsfrequenties en een provinciale frequentie te bekomen.

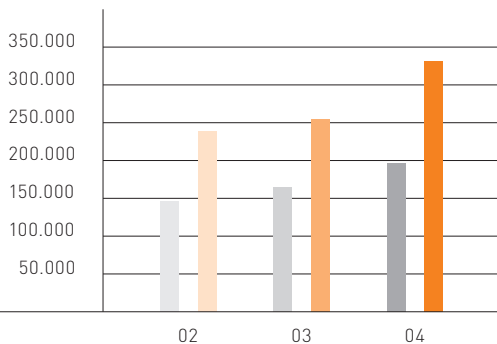
Radio Nostalgie richt zich tot luisteraars tussen 25 en 55 jaar en profileert zich als een echte 'Happy Radio', met veel muziek uit de jaren 70 en 80. Nostalgie staat voor warmte, emotie en plezier. Naast vrolijke muziek brengt de zender ook informatie over thema's als vrije tijd en levenskunst. Om het uur is er een journaal.

Dat het eigen karakter van Radio Nostalgie aanslaat, blijkt uit de cijfers. Dagelijks stemmen gemiddeld 331.000 luisteraars af op Nostalgie, dat daarmee de vierde plaats inneemt in de Franse Gemeenschap.



Radio Nostalgie

aantal luisteraars per dag



bron: CIM

● ● luisteraars vanaf 12 jaar
● ● luisteraars tussen 25 en 55 jaar

Radio Nostalgie is een echte 'Happy Radio'. Met veel warmte, emotie en plezier weet Nostalgie nu al meer dan 1,1 miljoen luisteraars te overtuigen.

NOSTALGIE | GO FM | TRAFFIC.FM

In totaal bereikt Nostalgie meer dan 1,1 miljoen luisteraars. Vooral de laatste jaren is het aantal luisteraars enorm toegenomen: met 30% over het afgelopen jaar en met 40% over de laatste twee jaar. Met zijn unieke mix van aangename muziek, geloofwaardige informatie en een gezellige presentatie beschikt Radio Nostalgie over het juiste recept om steeds meer luisteraars aan zich te binden.

Ook in Vlaanderen is Nostalgie actief. Naast Antwerpen krijgen binnenkort ook Brussel, Gent en Brugge hun eigen Nederlandstalige Radio Nostalgie.

In 2004 besloot de Vlaamse regering enkele nieuwe regionale en stadsfrequenties toe te kennen. Met sterk

onderbouwde dossiers verkreeg Sydes naast drie frequenties voor stadsradio's in Antwerpen, Gent en Leuven ook de provinciale frequentie voor Oost-Vlaanderen.

De Oost-Vlaamse radio (Radio GO FM) ging van start op 1 september 2004. Sydes en het Oost-Vlaamse televisiestation AVS participeren er elk voor 50% in. De Oost-Vlaamse radio zendt uit vanuit Gent en steunzenders zijn voorzien in Sint-Niklaas, Aalst, Oudenaarde en Ronse. Zo kunnen luisteraars in de hele provincie rekenen op een excellent luistercomfort.

Radio GO FM mikt op luisteraars tussen 18 en 44 jaar en brengt veel muziek uit de jaren tachtig. Elk uur is er nieuws uit de provincie Oost-Vlaanderen, dat wordt aangevuld

met een kort overzicht van het nationaal en internationaal nieuws. Voor de informatiegaring wordt nauw samengewerkt met AVS, dat samen met Passe-Partout ook voor de regionale reclamewerving zorgt.

In Antwerpen is er de nieuwe stadsradio Traffic.FM, die zijn luisteraars door de spits loodst met mooie muziek en actuele informatie. Radio Traffic.FM is ontstaan uit radio Antigoon en mikt op een publiek tussen 18 en 58 jaar.

De nieuwe stadsradio brengt een waaier van accurate verkeersinfo, regionale en zakelijke info uit goede bron en een uitgebreide cultuuragenda. Op het uur brengt Radio Traffic.FM nationaal en internationaal nieuws. Regionaal nieuws is er op het half uur. Voor de nieuwsgaring werkt de stadsradio samen met Het Nieuwsblad Antwerpen, terwijl de reclamewerving in nauwe samenwerking met Passe-Partout gebeurt.

Met het provinciale radiostation voor Oost-Vlaanderen en stadsradio's in Antwerpen, Gent en Leuven is VUMmedia goed ingebed in het Vlaamse radiolandschap.



De Laatste Show



De Laatste Show

In het landschap van de Belgische tv-productiehuizen is Woestijnvis een begrip. Met een jaaromzet van bijna 20 miljoen euro behoort het bedrijf tot de top van de markt. Maar cijfers zeggen niet alles. Als Woestijnvis in de kijker loopt, is dat eerst en vooral door zijn creatieve en originele kijk op het vak.

Woestijnvis werd opgericht in 1997. In 2000 nam VUMmedia een participatie van 20% in het bedrijf, met een optie voor nog eens 20%. Die optie werd gelicht in 2002. Sindsdien bezit VUMmedia 40% van de aandelen; de overige 60% blijft in handen van het management.

Van bij het begin koos Woestijnvis ervoor om een vertrouwensband met één omroep uit te bouwen. De nauwe band met de VRT werd in 2004 bestendigd met een overeenkomst die Woestijnvis nog tot 2011 aan de openbare omroep bindt.

Voor Woestijnvis brengt de band met de VRT de mentale rust die creatieve mensen nodig hebben om goed te kunnen werken. De openbare omroep en het productiehuis weten dat ze op elkaar kunnen rekenen, en die zekerheid is voor beide partijen welkom.

Dat belet evenwel niet dat Woestijnvis onafhankelijk blijft werken. Zo werd bijvoorbeeld Het Eiland geheel op eigen houtje ontwikkeld, zonder dat bij voorbaat vaststond dat de VRT de serie zou uitzenden. Woestijnvis maakt er dan ook een punt van uitsluitend te werken met nieuwe formats en eigen concepten. Zo blijft de creatieve dynamiek in eigen huis.

→

De band met de VRT brengt de mentale rust die creatieve mensen nodig hebben. Woestijnvis en de openbare omroep weten dat ze op elkaar kunnen rekenen.

WOESTIJNVIS

Dat die aanpak loont, mag blijken uit de kijkcijfers die Woestijnvis kan voorleggen. Komt er een programma van Woestijnvis op de buis, dan zit de kans er dik in dat het een marktaandeel van 30% tot 40% verovert. Met het Rob Rapport wist Woestijnvis gemiddeld bijna 1,3 miljoen kijkers te boeien – goed voor een marktaandeel van meer dan 48%. Een ander succesnummer is De Slimste

Mens ter Wereld, waarvan de derde reeks met gemiddeld 775.000 kijkers en een marktaandeel van meer dan 41% nog hoger scoorde dan de tweede.

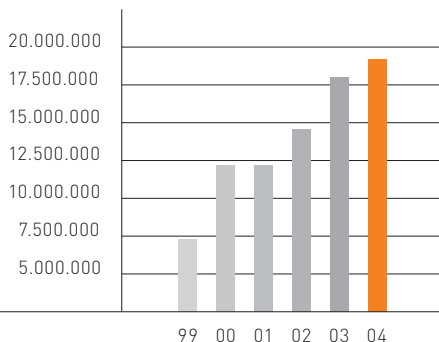
Ook de andere programma's doen het uitstekend. Man bijt hond is er al bij vanaf het begin en blijft erg hoog scoren. De Laatste Show is een andere sterkhoudster met een lange adem. En met programma's als De Pappenheimers, Het Geslacht

De Pauw en Het Eiland blijft Woestijnvis nieuwe concepten uitwerken die een erg ruim publiek aanspreken.

Al die programma's worden gemaakt door gedreven mensen die bij Woestijnvis alle ruimte krijgen om te groeien. Met meer dan zestig vaste werknemers is het productiehuis alvast uitgegroeid tot een gezonde KMO.

Woestijnvis

omzet (euro)



Woestijnvis werkt uitsluitend met nieuwe formats en eigen concepten. Zo blijft de creatieve dynamiek in eigen huis. Dat die aanpak loont, mag blijken uit de kijkcijfers.



NIEUWE INITIATIEVEN,
FRISSE IDEEËN,
BELOFTEVOLLE PLANNEN
EN ENTHOUSIASTE
MEDEWERKERS.

RESULTATEN

MAAR OOK MEER
LEZERS, MEER
ADVERTEERDERS, EEN
GROTERE OMZET EN
EEN MOOIE WINST.

De basis voor een gezonde cashflowgroei is gelegd

VUMmedia nam het afgelopen jaar tal van initiatieven, die op de vorige pagina's uitgebreid werden toegelicht. De kranten boekten een oplagestijging die werd vertaald in een goed financieel resultaat.

De Grafische Divisie nam in Erpe-Mere een nieuwe heatsetpers voor 48 pagina's in gebruik. En Passe-Partout kon zijn nationaal netwerk in de gratis regionale pers verder uitbouwen. De groep legde daarmee de basis voor een gezonde cashflowgroei in de toekomst.

Resultatenrekening

De geconsolideerde bedrijfsopbrengsten groeien met 6% tot 341 miljoen euro, terwijl de kosten eveneens met 6% toenemen tot 325 miljoen euro. De bedrijfswinst bedraagt 16,6 miljoen euro. Vergeleken met

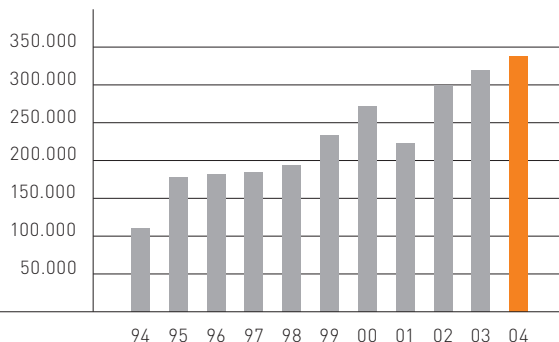
2003 groeit de bedrijfscashflow (EBITDA) met 6% tot 33,8 miljoen euro.

De financiële resultaten zijn 2,4 miljoen euro negatief (inclusief 3 miljoen euro goodwill), wat beduidend beter is dan in het vorige boekjaar. De winst vóór belastingen en uitzonderlijke kosten stijgt met 15% tot 14,2 miljoen euro, een absoluut record in de geschiedenis van VUMmedia.

De uitzonderlijke kosten slaan vooral op diverse herstructureringen binnen

VUMmedia

omzet (x 1.000 euro)



de groep en herleiden de winst voor belastingen tot 12,7 miljoen euro. Na verrekening van de belastingen bedraagt het netto resultaat 11 miljoen euro. Het aandeel van de groep bedraagt 10,7 miljoen euro, goed voor een stijging met 6%.

De vooruitzichten voor 2005 zijn gematigd positief. De verwachting is dat de operationele cashflow verder zal toenemen. Het netto resultaat zal vermoedelijk iets lager uitvallen en dit door de stijgende belastingdruk.

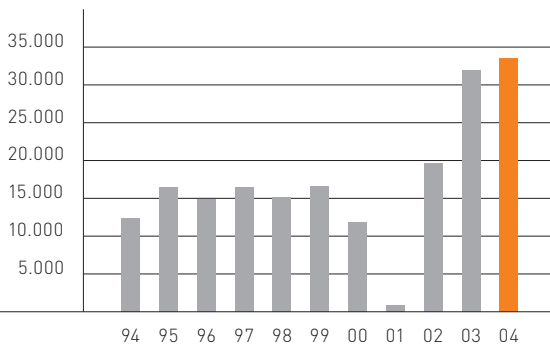
Balans

De balans ondergaat beperkte wijzigingen. De consolidatieverschillen stijgen tot 30,6 miljoen euro, doordat de participatie in Mediabel werd verhoogd van 36% tot 59%. Kort na het afsluiten van het boekjaar verhoogde VUMmedia zijn participatie nogmaals tot 75%.

Het eigen vermogen stijgt met 17% en bedraagt 49 miljoen euro. Tegenover een netto schuldgraad van slechts 25 miljoen euro getuigt dat van een solide balansstructuur.

CARLO VANDENBUSSCHE
financieel directeur

VUMmedia
EBITDA (x 1.000 euro)



Geconsolideerde balans

2004 2003 2002

ACTIVA (x 1.000 euro)

Vaste activa

Immateriële vaste activa	4.115	3.343	3.730
Goodwill	30.626	28.771	27.223
Materiële vaste activa	57.616	53.524	55.299
Financiële vaste activa	18.818	19.780	14.841

Vlottende activa

Vorderingen op meer dan één jaar	2.192	2.066	2.074
Voorraden en bestellingen in uitvoering	6.386	5.484	6.005
Vorderingen op ten hoogste één jaar	54.012	61.419	58.852
Geldbeleggingen	10.020	16.263	13.457
Overlopende rekeningen	2.320	1.140	1.212

Totaal activa 186.105 191.792 182.694

PASSIVA (x 1.000 euro)

Eigen vermogen

Kapitaal	12.600	12.600	12.600
Geconsolideerde reserves	36.473	29.319	21.579

Belang van derden

Belangen van derden	6.810	16.164	12.785
---------------------	-------	--------	--------

Voorzieningen, uitgestelde belastingen

Voorzieningen, uitgestelde belastingen	17.868	20.612	23.234
--	--------	--------	--------

Schulden

Schulden op meer dan één jaar	13.896	14.137	21.377
Financiële schulden	21.098	17.848	14.144
Handelsschulden	46.049	52.794	46.214
Ontvangen vooruitbetalingen op abonnementen	30.045	26.950	30.219
Overlopende rekeningen	1.266	1.368	542

Totaal passiva 186.105 191.792 182.694

sommige bedragen voor 2003 werden
aangepast omwille van de vergelijkbaarheid

Geconsolideerde resultatenrekening

	2004	2003	2002
(x 1.000 euro)			
Bedrijfsopbrengsten	341.072	322.292	300.452
Bedrijfskosten	324.514	306.036	297.601
Handelsgoederen en grondstoffen	78.162	80.290	83.624
Diensten en diverse goederen	137.527	121.167	107.034
Bezoldigingen, sociale lasten, pensioenen	88.408	85.503	87.345
Afschrijvingen en waardeverminderingen	17.280	15.667	16.877
Andere bedrijfskosten	3.137	3.409	2.721
Bedrijfswinst	16.558	16.256	2.851
Financiële opbrengsten	778	102	936
Afschrijving op consolidatie goodwill	-3.142	-4.093	-2.130
Courante winst voor belasting	14.194	12.265	1.657
Uitzonderlijke opbrengsten	2.134	6.347	2.551
Uitzonderlijke kosten	-3.600	-9.316	-4.552
Winst voor belastingen	12.728	9.296	-344
Belastingen	-1.749	-347	367
Winst van het boekjaar	10.979	8.949	23
Resultaat bedrijven met vermogensmutatie	634	657	-79
Geconsolideerde winst	11.613	9.606	-56
Aandeel van de groep	10.690	10.111	297

Geconsolideerde vennootschappen

Moedermaatschappij

VUMmedia nv

1702 Groot-Bijgaarden

Integrale consolidatie

VUM nv

1702 Groot-Bijgaarden

BE 401.096.285

gehouden deel kapitaal: 100%

Communication Technologies nv

1702 Groot-Bijgaarden

BE 424.470.020

gehouden deel kapitaal: 100%

Sofadi nv

1000 Brussel

BE 403.506.241

gehouden deel kapitaal: 100%

Jobi nv

1702 Groot-Bijgaarden

BE 463.753.931

gehouden deel kapitaal: 100%

VUM E-media nv

1702 Groot-Bijgaarden

BE 441.536.674

gehouden deel kapitaal: 100%

Europress nv

1702 Groot-Bijgaarden

BE 405.773.368

gehouden deel kapitaal: 100%

Sydes nv

1702 Groot-Bijgaarden

BE 421.269.416

gehouden deel kapitaal: 100%

Mediabel nv

5000 Namur | BE 401.428.758

gehouden deel kapitaal: 58,94%

Le Centre d'Impression de Rhisnes nv

5020 Suarlée

BE 459.730.213

gehouden deel kapitaal: 58,94%

Les Editions de l'Avenir nv

5000 Namur | BE 404.332.622

gehouden deel kapitaal: 58,94%

Passe-Partout nv

6900 Marche-en-Famenne

BE 448.890.066

gehouden deel kapitaal: 58,94%

Passe-Partout Vlaanderen nv

9100 Sint-Niklaas

BE 426.410.614

gehouden deel kapitaal: 75,36%

Société Belge d'Édition nv

1000 Brussel | BE 466.846.944

gehouden deel kapitaal: 100%

Vloram nv

2000 Antwerpen | BE 427.316.672

gehouden deel kapitaal: 100%

Vlaams-Brabantse

Mediamaatschappij nv

3001 Heverlee | BE 448.442.084

gehouden deel kapitaal: 99,74%

Immovision nv

1702 Groot-Bijgaarden

BE 471.511.852

gehouden deel kapitaal: 58,94%

Publi-Lovania nv

3000 Leuven | BE 444.716.591

gehouden deel kapitaal: 75,36%

Socarad nv

6000 Charleroi | BE 451.954.870

gehouden deel kapitaal: 15,03%

Sofer nv

1000 Brussel | BE 442.436.893

gehouden deel kapitaal: 30,06%

Télé 6 nv

1000 Brussel | BE 434.659.671

gehouden deel kapitaal: 29,76%

Geassocieerde vennootschappen waarop de vermogensmutatiemethode wordt toegepast

Scripta nv

1090 Jette | BE 452.164.906
gehouden deel kapitaal: 37,50%

Mediargus nv

1030 Schaarbeek
BE 466.787.259
gehouden deel kapitaal: 28,57%

The Ring Ring Company nv

1080 Brussel | BE 445.262.068
gehouden deel kapitaal: 31,26%

Audio en Media Europe nv

2060 Antwerpen | BE 471.594.006
gehouden deel kapitaal: 22,58%

Vlaamse Dagbladpers cv

1070 Brussel | BE 465.907.925
gehouden deel kapitaal: 25%

Reprocopy cvba

1070 Brussel | BE 470.162.265
gehouden deel kapitaal: 28,57%

Marketing en Uitgevers-vennootschap cvba

1040 Brussel | BE 437.846.617
gehouden deel kapitaal: 23%

De Vijver nv (Woestijnvis)

1930 Zaventem | BE 466.137.359
gehouden deel kapitaal: 40%

Audiopresse nv

1000 Brussel | BE 427.115.150
gehouden deel kapitaal: 9,43%

Groennet nv

1702 Groot-Bijgaarden
BE 470.169.886
gehouden deel kapitaal: 50,07%

M-Skills nv

1000 Brussel | BE 473.595.273
gehouden deel kapitaal: 29,47%

Gezondheid nv

8570 Vichte | BE 467.073.410
gehouden deel kapitaal: 44,91%

Minoc Business Press nv

2300 Turnhout | BE 461.842.239
gehouden deel kapitaal: 33,00%

Evenredige consolidatie

SMVH nv

1702 Groot-Bijgaarden
BE 870.626.666
gehouden deel kapitaal: 49,50%

Andere vennootschappen

VAR nv

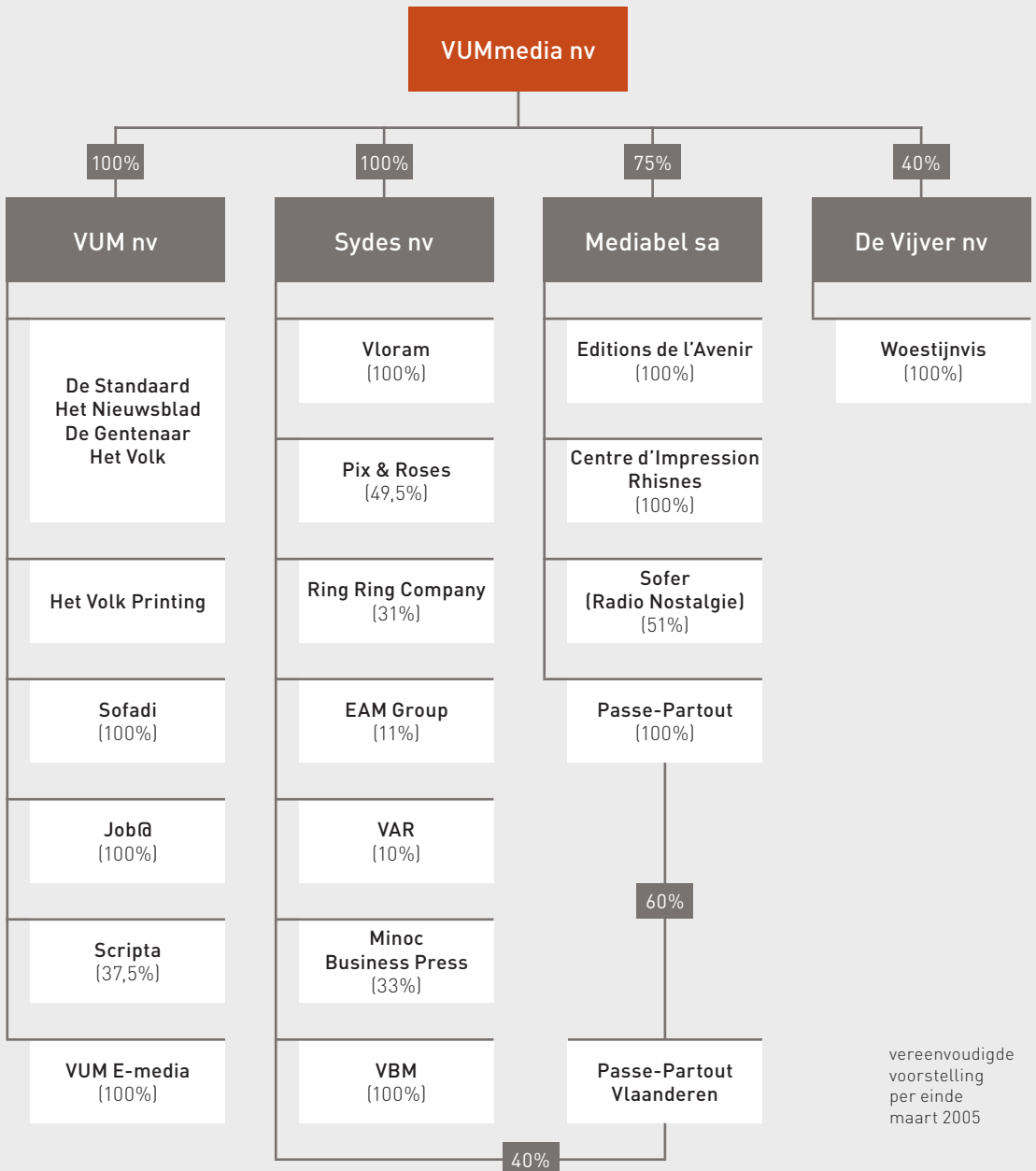
1932 Sint-Stevens-Woluwe
BE 441.331.984
gehouden deel kapitaal: 10,00%

Belga nv

1030 Schaarbeek
BE 403.481.693
gehouden deel kapitaal: 14,25%

ORGANOGRAM

Structuur van de groep



vereenvoudigde
voorstelling
per einde
maart 2005

MANAGEMENT

Raad van Bestuur en Executive Committee

Raad van Bestuur VUMmedia

Thomas Leysen

Voorzitter

Fred Chaffart

Ondervoorzitter

Jo Van Croonenborch

Gedelegeerd Bestuurder VUM nv

Marc Appel

Gedelegeerd Bestuurder Sydes nv

Guido Boodts

(Vertegenwoordiger Krantenfonds nv)

Lode Campo

Philippe Delaunois

Marc Francken

Gustaaf Sap

(Vertegenwoordiger Cekan Invest nv)

Jan Suykens

Luc Van de Steen

Piet Van Roe

Piet Van Waeyenberge

Carlo Vandebussche

Secretaris

Executive Committee VUMmedia

Thomas Leysen

Voorzitter

Marc Appel

Bruno de Cartier

Jo Van Croonenborch

Managementcomité VUM

Jo Van Croonenborch

Gedelegeerd Bestuurder

Hans De Rore

Directeur Advertentiemarkten

Carlo Vandebussche

Financieel Directeur

Jan Lynen

Directeur Grafische Divisie

Peter Vandermeersch

Hoofdredacteur De Standaard

Dirk Remmerie

Hoofdredacteur Het Nieuwsblad/Het Volk

Frank Buyse

Hoofdredacteur Het Nieuwsblad/Het Volk

Filip Verbrugge

Directeur Human Resources

Toon Smolders

Directeur Prepress en Informatica

Geert Steurbaut

Stafdirecteur



Van links naar rechts:
Frank Buyse, Filip Verbrugge,
Dirk Remmerie, Jo Van Croonenborch,
Jan Lynen, Peter Vandermeersch,
Carlo Vandenbussche, Hans De Rore,
Geert Steurbaut.

Managementcomité Sydes

Marc Appel

Gedelegeerd Bestuurder

Jean-Christophe Massart

Chief Operating Officer

Xavier Vidal

Senior Investment Manager

Nele Goens

Financial Controller

Tom Vermeulen

Investment Manager



Van links naar rechts:
Tom Vermeulen, Xavier Vidal,
Marc Appel, Nele Goens,
Jean-Christophe Massart.

Managementcomité Mediabel

Philippe Delaunois

Voorzitter van de Raad van Bestuur

Bruno de Cartier

Gedelegeerd Bestuurder

Quentin Gemoets

Directeur Marketing

André Blouard

Directeur Advertentiemarkten

Philippe Gilbert

Directeur Operaties en Informatica

Luc Marchal

Financieel Directeur

Pascal Belpaire

Hoofdredacteur Vers l'Avenir

Florence Mathy

Directeur Human Resources

Benôit Vanmosuinck

Directeur Drukkerij Rhisnes



Van links naar rechts:
André Blouard, Benoît Vanmosuïnck,
Philippe Gilbert, Bruno de Cartier,
Florence Mathy, Pascal Belpaire,
Philippe Delaunois, Quentin Gemoets,
Luc Marchal.

Managementcomité Passe-Partout

Bruno de Cartier

Gedelegeerd Bestuurder

Thierry Geerts

Algemeen Directeur

Marc Decoo

Directeur Human Resources

Wouter Van Melkebeek

Commercieel Directeur Vlaanderen

Ludwig Gelders

Directeur Orderadministratie en Informatica

Emiel Bouten

Technisch Directeur

Hilde Dedapper

Financieel Directeur

Peter Van Dorpe

Directeur vestiging Ronse

Bertrand Lespagnard

Directeur vestiging Marche



Van links naar rechts:
Bruno de Cartier, Thierry Geerts,
Emiel Bouten, Hilde Dedapper,
Marc Decoo, Ludwig Gelders,
Wouter Van Melkebeek.

Adressen

VUM nv

Gossetlaan 30
1702 Groot-Bijgaarden
tel. 02 467 22 11
www.vum.be

Communication Technologies nv

Gossetlaan 30
1702 Groot-Bijgaarden
tel. 02 467 22 11

Sydes nv

Gossetlaan 32
1702 Groot-Bijgaarden
tel. 02 467 49 12
www.sydes.be

Jobat nv

Gossetlaan 54
1702 Groot-Bijgaarden
tel. 02 467 27 27
www.jobat.be

Scripta nv

Green Land b 01
Etienne Demunterlaan 1
1090 Brussel
tel. 02 475 37 50
www.scripta.be

Passe-Partout nv

Aux Minières
Z.I. de Marloie II
6900 Marche-en-Famenne
tel. 084 31 01 11
www.passe-partout.be

Passe-Partout Vlaanderen

Vaartdijk 3 bus 401
3018 Wijgmaal
tel. 016 44 28 00
www.passe-partout.be

Regie Passe-Partout

Greenland
Etienne Demunterlaan 1
1090 Brussel
tel. 02 475 37 50

Nostalgie

Quai au Foin 55
1000 Brussel
tel. 02 227 04 50
www.nostalgie.be

Centre d'Impression de Rhisnes nv

Rue de Gembloux 673
5020 Suarlée
tel. 081 87 68 50

Het Volk Printing nv

Keerstraat 10
9420 Erpe-Mere
tel. 053 82 03 11
www.hetvolkprinting.be

Sofadi nv

Van Volxemlaan 461
1190 Brussel
tel. 02 210 01 00
www.sofadi.be

VUM E-media nv

Gossetlaan 30
1702 Groot-Bijgaarden
tel. 02 467 22 11
www.nieuwsblad.be
www.standaard.be
www.hetvolk.be
www.vumregie.be
www.vakantiegids.be

Minoc Business Press nv

Everdongenlaan 15 bus 1
2300 Turnhout
tel. 014 44 20 50
www.minoc.be
www.zdnet.be
www.zdnet.nl
www.gamespot.be
www.gamespot.nl

Pix & Motion nv

Vlaamse Steenweg 66
1000 Brussel
tel. 02 500 36 61
www.pix.be

Ring Ring Company nv

Gabriel Petitstraat 4-6
1080 Brussel
tel. 02 502 85 00
www.ringring.be

Roses Are Blue

Korte Lozanastraat 28
2018 Antwerpen
tel. 03 257 03 03
www.rosesareblue.be

**Mediabel nv | Editions
de l'Avenir nv**

Bd. Ernest Mélot 12
5000 Namur
tel. 081 24 88 11
www.e-sports.be

Woestijnvis nv

Leuvensesteenweg 510
1930 Zaventem
tel. 02 711 45 50
www.woestijnvis.be

VAR nv

Tollaan 107 B
1932 Sint-Stevens-Woluwe
tel. 02 716 34 11
www.var.be

EAM Group nv

Bredastraat 114
2060 Antwerpen
tel. 03 470 23 70
www.audiomedia-europe.com
www.encore-media.com

Groennet nv

Fraterstraat 111
9820 Merelbeke
tel. 09 232 13 31
www.groen.net

Gezondheid nv

Kerkdreef 46
8570 Vichte
tel. 056 77 43 62
www.gezondheid.be

**Vlaams-Brabantse
Mediamaatschappij nv (VBM)**

Ambachtenlaan 25
3001 Heverlee
tel. 016 40 60 80
www.robnet.be

