

Sleutelmomenten

VUMmedia in 2003

Voor VUMmedia werd 2003 een sleuteljaar. Medewerkers uit alle geledingen van de onderneming blikken terug op hun persoonlijke sleutelmoment.



“Het verhaal van VUMmedia in 2003 laat zich lezen als een aaneenrijging van sleutelmomenten. Die willen we graag met u delen.”

Na twee moeilijke jaren kon VUMmedia in 2003 zijn beste resultaat ooit neerzetten. Met die prestatie knoopt de groep weer aan bij een traditie van groei en vernieuwing.

Met de verkoop van onze kranten ging het zonder meer uitstekend. Het Nieuwsblad en Vers l'Avenir waren de sterkste stijgers in hun taalgebied. De Standaard rondde voor het eerst de kaap van 85.000 exemplaren. Het Volk kreeg een sterk eigen profiel aangemeten. En met Het Nieuwsblad op Zondag zag Vlaanderens eerste volwaardige zondagskrant het licht.

Al onze huis-aan-huiskranten werden samengevoegd onder een gezamenlijke vlag: Passe-Partout. De Grafische Divisie kreeg groen licht voor een nieuwe heatset-rotatiepers voor Het Volk Printing in Erpe-Mere.

VUMmedia-dochter Sydes kon de hand leggen op de enige provinciale radiofrequentie voor Oost-Vlaanderen en nam een participatie in Minoc Business Press. De participatie van VUMmedia in het tv-productiehuis Woestijnvis werd opgetrokken van 20% naar 40%. VUMmedia verhoogde ook zijn participatie in Mediabel – de moedermaatschappij van Editions de l'Avenir en de groep Passe-Partout – tot 52%.

Kortom: 2003 was voor VUMmedia een sleuteljaar, waarin tal van nieuwe initiatieven werden afgerond of opgestart. Opmerkelijk was ook het

grote enthousiasme waarmee de medewerkers van het bedrijf dag in dag uit aan de slag zijn gegaan. Als 2003 voor VUMmedia zo succesvol is verlopen, is dat voor een groot deel te danken aan de inzet en het vakmanschap van zijn medewerkers.

Daarom zijn het onze medewerkers die in dit jaarverslag de hoofdrol spelen. Hoe was 2003 voor hen? We kozen tien mensen uit alle geledingen van het bedrijf en vroegen hen naar hun persoonlijke sleutelmoment. Samen vertellen zij het verhaal van VUMmedia in 2003. En dat willen we graag met u delen.

“Vandaag bekleedt VUMmedia in elke sector waarin het actief is de eerste of tweede plaats. We doen dat bovendien als sterkste groeier op de markt.”

De afgelopen tien jaar heeft de Vlaamse Uitgeversmaatschappij een echte gedaante-*verwisseling* ondergaan. Tien jaar geleden was de groep bij het grote publiek vooral bekend als de uitgever van Het Nieuwsblad, De Gentenaar en De Standaard. Niemand kon toen voorspellen hoe en met welke snelheid VUMmedia zich de volgende jaren zou ontwikkelen.

Door interne groei, overname, fusie en investeringen verdriedubbelde VUMmedia tussen 1994 en 2000 zijn omzetcijfer. De overname van de krant Het Volk leidde tot een nieuwe krantencombinatie met Het Nieuwsblad, met behoud van de eigenheid en de signatuur van de titel Het Volk.

De Standaard vond een nieuw élan en engageerde zich ook succesvol in online publishing. Door de omvorming van De Personeelsgids tot Job@ vonden we aansluiting met nieuwe trends in de jobmarkt. En de drukkerij evolueerde van een louter technische afdeling naar een Grafische Divisie met een sterke commerciële en strategische positie voor heatset-, coldset- en vellendruk.

Als referentieaandeelhouder van Mediabel werd VUMmedia ook actief in de Franstalige krantenmarkt, onder meer als uitgever van Vers l'Avenir. Met Passe-Partout, dat wekelijks op 3,8 miljoen exemplaren wordt verspreid, werden we ook de grootste speler binnen de gratis regionale pers in België. Bovendien kon Mediabel-dochter Nostalgie haar positie als derde Franstalige radionet bevestigen.

VUMmedia-dochter Sydes initieerde als *private equity* bedrijf de afgelopen jaren tal van projecten in de media- en communicatiesector en verwierf participaties in enkele toekomstgerichte bedrijven. Daarbij horen onder meer Minoc Business Press (uitgever van Clickx, PC Magazine en Smart Business Strategies) en de Ring Ring Company, een bedrijf dat zich toelegt op de sterk groeiende telecommarkt. Daarnaast investeerde Sydes ook in regionale radio en televisie.

De participatie in Woestijnvis vormt voor VUMmedia een belangrijke toegang tot de audiovisuele sector. Als productiehuis tekent Woestijnvis voor programma's als *Man Bijt Hond*, *De Mol* en *De Laatste Show* en heeft het de afgelopen jaren een niet te onderschatten invloed op het televisielandschap uitgeoefend.

van links naar rechts:
Jo Van Croonenborch,
Marc Appel,
Thomas Leysen,
Bruno de Cartier



“ In 2003 kon VUMmedia zijn beste resultaat ooit neerzetten. Een betere illustratie van de *nieuwe dynamiek* in dit huis is moeilijk denkbaar.”

De groei van VUMmedia tussen 1994 en 2000 leidde onmiskenbaar tot een verbreding van onze activiteiten, maar niet onmiddellijk tot een daarmee gelijklopende verbetering van de rendabiliteit. Dat werd heel duidelijk toen de economische laagconjunctuur in 2001 en 2002 niet alleen voor VUMmedia, maar ook voor de hele uitgeverwereld een moeilijke periode inluidde.

De moeilijke marktomstandigheden waarmee we in 2001 werden geconfronteerd, hebben ons verplicht om VUMmedia op een nieuwe leest te schoeien. Die reorganisatie steunde op twee elementen: een fundamentele verlaging van de kosten en – nog belangrijker – een nieuwe dynamiek met een nieuwe visie.

Dat die nieuwe dynamiek intussen een feit is, hebben alle medewerkers van VUMmedia bewezen. We deden dat onder meer met de lancering van *Het Nieuwsblad op Zondag* en, aan Franstalige kant, met de komst van *Le Courier*, de nieuwe regionale editie van *Vers l’Avenir* voor de streek van Komen en Moeskroen.

Ook het proces van de kostenbeheersing heeft zijn vruchten afgeworpen. VUMmedia is vandaag weer kerngezond, en niet alleen op het vlak van de rendabiliteit. Het succes en de relevantie van een mediabedrijf worden immers ook afgemeten aan andere criteria. Vandaag bekleedt VUMmedia niet alleen de eerste of tweede plaats in alle markten waarin het actief is, maar manifesteert het zich ook als de sterkste groeier. In 2003 kon VUMmedia zijn beste resultaat ooit neerzetten. Een betere illustratie van onze nieuwe dynamiek is moeilijk denkbaar.

Het nieuwe marktlerschap van VUMmedia wordt gedragen door onze ambitie om *meer-waarde* te creëren. Meer-waarde voor onze lezer, meer-waarde voor onze adverteerder, meer-waarde voor onze klanten in de drukkerij, meer-waarde voor de medewerkers met wie we dagelijks samenwerken.

Daarom blijven we ook de volgende jaren werken aan de uitbouw van een creatieve, toonaangevende en onafhankelijke mediagroep.

THOMAS LEYSEN
voorzitter VUMmedia
JO VAN CROONENBORCH
gedelegeerd bestuurder VUM
BRUNO DE CARTIER
gedelegeerd bestuurder Mediabel
MARC APPEL
gedelegeerd bestuurder Sydes

Sleutelmomenten

VUMmedia in 2003



“We hebben hard gewerkt aan een sterkere profilering van Het Nieuwsblad. Het kernwoord is betrokkenheid. De krant is niet alleen goed voor u, maar biedt ook weerwerk tegen de verzuring.”

Voor Het Nieuwsblad, Het Volk en De Gentenaar was 2003 een jaar om nooit te vergeten.

We maakten stoutmoedige plannen, voerden ze sneller uit dan een mens voor mogelijk houdt... en stelden vast dat we goed bezig zijn.

Vooreerst is er hard gewerkt aan een sterkere profilering van Het Nieuwsblad. Die krant werd altijd al gezien als boeiend en betrouwbaar. Maar we wilden er nog een derde sterkhouder aan toevoegen: betrokkenheid. Het Nieuwsblad is een echte wij-krant, een krant die verbondenheid stimuleert. Denk maar aan de Bovenste Beste Buuractie, waarin we samen met onze lezers op zoek gingen naar de beste buur van Vlaanderen. *Verburing tegen verzuring*, werd hier al eens lachend gezegd. Maar we geloven dat het werkt.

Een ander voorbeeld is *De Twaalfde Man*, waarin we sportliefhebbers in het zonnetje zetten die zich – meestal

belangeloos – met hart en ziel inzetten voor hun club. Op die manier brengen we als krant niet alleen verslag uit, maar proberen we ook een positieve en stimulerende rol te spelen in de samenleving, met onze lezers in de hoofdrol. Zij kopen niet alleen onze kranten, maar bestoken ons ook dag in dag uit met prima tips en leuke reacties. Het is een plezier om voor zo’n betrokken publiek te werken.

We hebben die betrokkenheid ook doorgetrokken in de nieuwe vormgeving van de krant. *Het Nieuwsblad is goed voor u*, en dat zie je. De nieuwe layout accentueert niet alleen de *feel good*-factor, maar biedt de lezer ook meer structuur en houvast.

Alsof dat allemaal nog niet genoeg was, hebben we de kroon op het werk gezet met twee nieuwe projecten: Het Nieuwsblad op Zondag en *Catchy*, het nieuwe magazine dat één keer per maand bij onze kranten zit.

De lancering van Het Nieuwsblad op Zondag was niet alleen een schot in de roos, maar ook een heuse krachttoer. Tal van medewerkers werden pas ingelicht tien dagen voor het eerste nummer zou verschijnen. En iedereen heeft er enthousiast de schouders onder gezet.

Reken maar dat al die positieve energie ook afstraalt op onze andere kranten. De Gentenaar geniet mee van de vernieuwing van Het Nieuwsblad en wordt in 2004 in de bloemetjes gezet met z’n 125ste verjaardag. Ook met Het Volk gaat het weer de goede kant op. De lezers appreciëren de regionale sterkte van de krant, houden van de nieuwe look en blijven Het Volk trouw. En daar zijn we best wel blij mee.

FRANK BUYSE & DIRK REMMERIE



hoofdredacteurs
Het Nieuwsblad
Het Volk
De Gentenaar



HET SLEUTELMOMENT VAN Misj Lambrecht

“Het Nieuwsblad op Zondag heeft een grote psychologische impact gehad. We hebben zelf de toon gezet en dat maakt veel energie los. We zijn weer trots op ons bedrijf.”

“ Het was Frank Buyse die me vroeg of ik aan de restyling van de kranten wilde komen werken.

Ik draai al een hele tijd mee als vormgever, heb onder meer gewerkt voor Humo, Menzo en De Morgen.

Bij Het Nieuwsblad en de zusterkranten ben ik als art director vooral bezig met de grotere projecten. Ook als coach van de andere vormgevers. Ik probeer het beste in hen boven te halen. Je staat er van te kijken wat mensen allemaal kunnen als er iemand is die hen stimuleert.

Vergelijk het met een voetbalploeg: je hebt een sterk team nodig met gemotiveerde spelers die elkaar perfect aanvullen. Het succes mag niet alleen van de spits afhangen.

De lancering van Het Nieuwsblad op Zondag was voor mij hét sleutelmoment van het jaar. Met een klein team hadden we dertig dagen de tijd om het hele project op de rails te zetten. De andere medewerkers werden pas tien dagen voor Z-day op de hoogte gebracht. Ongelooflijk toch, wat we in zo'n korte tijdsspanne allemaal voor elkaar hebben gebracht.

Het Nieuwsblad op Zondag heeft een grote psychologische impact op het bedrijf gehad. We waren de eerste op de Vlaamse markt en we hadden ook meteen succes.

Toen het eerste nummer van de persen rolde, heerste er bijna euforie. Dat was echt een moment om te koesteren. Er stonden hier collega's uit alle geledingen van het bedrijf, mensen die anders nooit tijdens het weekend werken. Iedereen voelde zich betrokken en alle muurtjes tussen de

verschillende departementen werden steen voor steen gesloopt.

We zijn zo blij dat we zelf de trend hebben gezet. Dat we geen volgers waren, maar leiders. Hetzelfde zie je trouwens met Căthy: ook daar zijn we in het segment van de populaire kranten de eerste mee.

Ik ben ervan overtuigd dat de lancering van Het Nieuwsblad op Zondag voor VUMmedia een kantelmoment is geweest. Strategisch bekeken is het een sterke zet. Je brengt duizenden lezers in contact met Het Nieuwsblad, mensen die anders nooit die stap zouden zetten. Maar het succes heeft ook veel energie losgemaakt. We zijn weer trots op ons bedrijf. En dat is een fijn gevoel.”



“De krant van de 21ste eeuw is de krant van de fusion, de boeiende mix. Het is ook een open krant, die uitmunt in analyse en opinie. De Standaard stimuleert het debat.”

Als een mening goed wordt verwoord, krijgt ze een stem in het debat. Dat credo voeren we bij De Standaard hoog in het vaandel. Er is geen enkele krant in Vlaanderen die zoveel meningen aan bod laat komen en zich zo open opstelt.

Toch zie je dat een deel van het publiek dat nog steeds niet beseft. Daar willen we iets aan doen. De Standaard is lang een typische krant van de 20ste eeuw geweest. Vandaag maken we de krant van de 21ste eeuw. En die krant ziet er heel anders uit. Dit is de eeuw van de fusion, de boeiende mix. De lezer wil niet alleen politiek, economie en cultuur. Hij wil ook lezen over mooie kleren, fijne restaurants en spannend voetbal.

Die nieuwe krant heeft nu ook een nieuw formaat. Grondig, degelijk en betrouwbaar was De Standaard al. De nieuwe krant is ook handig, sympathiek en gezellig. De krant is niet langer

dat grote pak papier waarachter vader zich verschuilt. Vandaag maken we een andere krant, die ook op een andere manier wordt gelezen.

De stap naar de nieuwe krant was een uitgelezen moment om ons vak opnieuw uit te vinden. We hebben de hele cyclus onder de loep genomen, van creatie tot distributie. We geven de lezer de tijd om aan zijn nieuwe krant te wennen. Maar de vernieuwing is niet af. We blijven broeden op nieuwe ideeën, en voeren ze uit als de tijd rijp is.

Met De Standaard lopen we graag voorop. Dat doen we ook met *De Standaard Online*, de leidende nieuwssite van Vlaanderen. We zien De Standaard al lang niet meer als een gedrukte krant, maar als een journalistiek product dat we zowel on line als op papier aanbieden. Wie zich abonneert op de papieren krant, krijgt meteen ook toegang tot alle onderdelen van de site.

En wie geen nood heeft aan papier, neemt een digitaal abonnement.

Die sterke integratie van gedrukte krant en nieuwssite zie je ook in onze redactionele structuur. Bij De Standaard werkt de hele redactie voor de gedrukte krant én voor de site. Een journalist die nieuws heeft, wacht niet tot zijn stuk klaar is. Hij belt het nieuws door en de eindredactie van De Standaard Online zet het op de site.

Uiteindelijk staan al die vernieuwingen ten dienste van de missie van de krant. De Standaard is de krant die niet alleen verslag uitbrengt, maar ook uitmunt in analyse en opinie. De Standaard wakkert onvermoeibaar het debat aan. En daar zijn we fier op.



PETER VANDERMEERSCH
hoofdredacteur De Standaard



HET SLEUTELMOMENT VAN Ilse Degryse

“Ik was onder de indruk van de snelheid waarmee we het nieuwe formaat hebben doorgevoerd. Nu moeten we de krant opnieuw ontdekken. Dat maakt het spannend.”

“Ik wou van meet af aan in de journalistiek werken. Een krant betekent iets in de samenleving. Het is hard werken, maar je raakt er ook emotioneel aan gehecht. Met een krant kan je een verschil maken, en je doet dat samen met je collega's. Aan die samenwerking hecht ik veel belang.

Bij De Standaard ben ik eindredacteur voor de buitenlandpagina's. Ik ben bij de krant begonnen in 2001. In het begin werkte ik deels als eindredacteur, deels als samensteller van De Spanjaard, een luchthartige rubriek met leuke nieuwsberichten. Zo'n rubriek invullen was voor mij een goede leerschool, een ideale manier om de krant te leren kennen.

Nu ben ik voltijds eindredacteur en dat vind ik heel fijn. De eindredactie is een centraal punt op de krant waar alle

draadjes samenkomen. Je legt er de laatste hand aan de krant en je voelt er de kick van het nieuws. Bovendien breng je in zo'n functie mensen samen. Ik houd er ook van iets moois van hun werk te maken en de puntjes op de i te zetten.

Voor mij was het sleutelmoment bij De Standaard de aankondiging van de formaatwijziging. Een echte verrassing was het niet, want we wisten dat Peter al lang met dat idee in zijn hoofd zat. En hij is vastberaden genoeg om zoiets door te drukken. Maar toch: het was een bijzonder moment. Peter had iedereen laten optrommelen voor een belangrijke mededeling. Toen hij klaar was met zijn toespraak, gingen de handen op elkaar. En dat gebeurt niet elke dag.

Het doet deugd om te zien hoeveel enthousiasme dit project heeft losgemaakt. Ik was ook onder de indruk

van de snelheid waarmee we dit hebben aangepakt. Dat heb je bij De Standaard: we blijven sleutelen aan de krant en komen voortdurend met iets nieuws. Heel stimulerend is dat.

Nu staan we voor de opdracht om die nieuwe krant nog beter te maken. We hebben er doelbewust voor gezorgd niet te veel ineens te veranderen. Het formaat is nieuw, maar je hebt nog altijd heel duidelijk De Standaard in handen. Je mag de lezer niet van de krant vervreemden.

Als redactie moeten we zelf ook wennen aan dat nieuwe formaat. In zekere zin moeten we onze eigen krant opnieuw leren kennen, en dat maakt het spannend. Het is alsof je een nieuw paar schoenen in gebruik neemt. Ze zien er prachtig uit, maar je moet ze eerst inlopen voor ze echt lekker zitten.”



“Vers l’Avenir is de krant van de *proximité*. We staan dicht bij de lezer en zijn uitgegroeid tot een echte actor in de regio. Met Vers l’Avenir willen we een regionale referentiekraant maken.”

Voor Vers l’Avenir mag 2003 de geschiedenis ingaan als het jaar van de ommekeer. De betaalde oplage van onze kranten was al jaren op de terugweg. In 2002 hebben we die achteruitgang gestopt, om in 2003 voor het eerst weer een mooie sprong voorwaarts te maken. Onze kranten vinden nu bijna 100.000 kopers en 400.000 lezers. En die vooruitgang geeft ons vleugels.

Vers l’Avenir is bij uitstek de krant van de *proximité*: dicht bij de lezer en sterk ingebed in de regio. Mede daardoor staan we sterk in Namen en in Luxemburg, waar we een marktaandeel van maar liefst 62% hebben. Maar ook in de andere provincies willen we onze positie verstevigen.

Het succes van Vers l’Avenir is gebouwd op een aantal principes. Zo willen we eerst en vooral een krant maken voor lezers van nu. Veeleer dan verslag uit te brengen, willen we het

nieuws verduidelijken. We doen dat onder meer door ook thema’s als werk, milieu en onderwijs te belichten vanuit een lokale invalshoek.

Vers l’Avenir wil ook de krant van het pleziermoment zijn. Onze lezers houden van de goede dingen des levens. Ze zoeken naar plezier, en Vers l’Avenir wil hen daarbij helpen. We doen dat onder meer met het nieuwe weekendmagazine SamediPlus, dat erg goed werd onthaald.

Met Vers l’Avenir bouwen we aan een krant met een sterke persoonlijkheid. De lezer vindt die niet alleen in onze redactionele aanpak en in de standpunten die we innemen, maar ook in de vernieuwde vormgeving. Die ondersteunt consequent de persoonlijkheid van de krant: hartelijk, levendig, dicht bij de lezer. We streven naar een lay-out die recht doet aan de krant als journalistiek product. En dat principe geldt ook voor de marketing die de

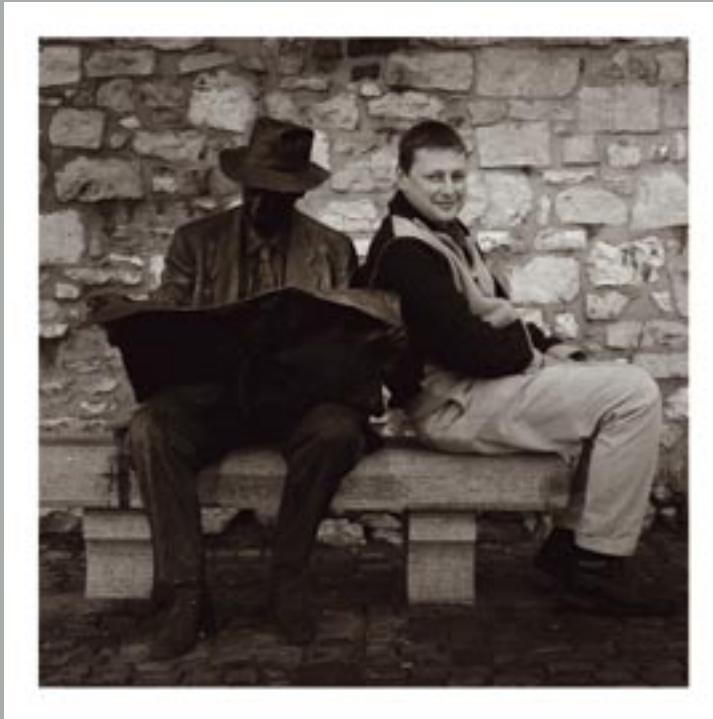
groei van onze kranten ondersteunt. Al onze acties zijn geënt op de krant als journalistiek product. We werken dan ook bij voorkeur met extra bijlages die de lezer een reële meerwaarde bieden.

Voor alles wil Vers l’Avenir de krant zijn die voorop loopt en zelf de actualiteit maakt. We willen de lezer niet alleen een spiegel voorhouden, maar willen ook een actor zijn in zijn leefwereld. Als krant van de regio’s dragen we mee verantwoordelijkheid voor het welzijn van de burgers in die regio’s. En die nemen we graag op.

Op die manier wil Vers l’Avenir uitgroeien tot de regionale referentiekraant. Ik geloof dat we goed op weg zijn die ambitie waar te maken.



JEAN-CLAUDE FYON
directeur-uitgever Vers l’Avenir



HET SLEUTELMOMENT VAN Dominique Vellande

“In plaats van te vertellen wat er gebeurd is, leggen we uit wat er gebeuren zal. Door lokale thema’s op een puur journalistieke manier te benaderen, maakt Vers l’Avenir zelf de actualiteit.”

“Ik werk al vijftien jaar als journalist bij Vers l’Avenir. Drie jaar geleden werd ik redactiefchef van de editie Hoi-Waremme. Vers l’Avenir heeft in Hoi een regionale redactie waar twaalf mensen werken. Daarnaast beschikken we in de regio over zo’n veertig losse medewerkers die op regelmatige basis voor de krant werken. Je mag dus wel zeggen dat Vers l’Avenir kosten noch moeite spaart om de regionale berichtgeving te ondersteunen.

Toen ik als redactiefchef aan het werk ging, was Vers l’Avenir in mijn regio het kleine broertje van La Meuse. Onze krant werd in Hoi-Waremme gezien als een christelijk dagblad in een ‘rode’ regio. Een krant voor een minderheid, als het ware. Die situatie wilden we ombuigen. We wilden een moderne krant maken: open en alert, met de

vinger aan de pols van al wat er leeft in de regio. De restyling van de krant was op dat moment al vrijwel afgerond. Maar aan de inhoud moest nog gesleuteld worden.

Die inhoud wilden we ophangen aan het begrip *actualiteit*: wat houdt de lezer hier en nu bezig? In plaats van te vertellen wat er gebeurd is, wil Vers l’Avenir uitleggen wat er zal gebeuren. Neem nu de gemeenteraad. Vroeger maakten we daar gewoon een verslagje van. Nu kondigen we ’s ochtends aan waarover de raad zich ’s avonds zal buigen. We pikken er de meest boeiende dossiers uit en geven alvast de verschillende standpunten weer.

We behandelen elk relevant thema op een puur journalistieke manier. We spitten lokale dossiers uit en schuiven thema’s naar voren die voor onze lezers belangrijk zijn. En wat zie je: de raadsleden lezen onze stukken en

spelen er op in. Zo wordt Vers l’Avenir een actor in de regio en maken we zelf de actualiteit.

Omdat we zo sterk zijn ingebed in de regio, zijn de communicatielijnen met al wie bij het nieuws betrokken is erg kort. We kennen die mensen vaak persoonlijk en hebben voortdurend contact met hen. Die nabijheid geeft ons ook meer controle over wat we schrijven. Lokale gesprekspartners hebben geen woordvoerders waarachter ze zich kunnen verschuilen.

Ik ben er zeker van dat we zo ons steentje bijdragen tot de ontwikkeling van de regio. Onze lezers zijn alvast overtuigd. We hebben ons de afgelopen drie jaar in Hoi-Waremme opgewerkt tot de evenknie van de concurrerende krant. Een mooier compliment kon de lezer ons niet geven.”



“VUMmedia is meer dan een krantenuitgever. Het is een *nieuwsbedrijf*. Het succes van *Standaard.be* bewijst dat mensen graag willen betalen voor informatie.”

Als het om webpublishing gaat, mag je VUMmedia gerust een pionier noemen. De kranten, Sydes, Job@, VUMregie: allen zagen ze al heel snel de mogelijkheden die het net hen biedt. En dat was goed.

Toch was het nodig om al die inspanningen te stroomlijnen. De sites die het licht zagen, werkten op verschillende platformen, waardoor we de kruisbestuiving die mogelijk is niet optimaal konden benutten.

Daarom hebben we in 2003 alle sites ondergebracht bij een nieuwe, overkoepelende unit: VUME-media. Van daaruit kunnen we nu alle sites op een uniforme manier aansturen.

Technisch bekeken werken we naar één gezamenlijk platform toe. Alleen zo kunnen we de synergie die we nastreven optimaal uitspelen. Niet alleen op technisch niveau, maar ook inhoudelijk. Bovendien krijgt elke site de ruimte om zich sterker te profileren.

We zijn tot het inzicht gekomen dat de structuur van de krantendivisie ook werkt voor wat we on line doen. Daarom koppelen we onze on line-activiteiten aan de bestaande organisatie. Op die manier streven we naar een *e-gedreven onderneming*, waarin we de mogelijkheden van het internet ten volle benutten.

Dat blijkt ook uit de keuze voor een nieuw redactioneel systeem, waarop de kranten in 2003 zijn overgeschakeld. Daarmee kunnen we de hele cyclus van een nieuwsbericht beheren. Dat begint met het sms-bericht, waarmee we de abonnees onmiddellijk op de hoogte brengen van belangrijke gebeurtenissen. Dan is er het snelnieuws op de sites van de kranten, dat de hele dag door up-to-date wordt gehouden. Vervolgens heb je de eigenlijke krant van de dag: on line of op papier. Daar krijg je niet alleen het harde nieuws, maar ook analyse en opinie.

De cyclus wordt afgerond met de archivering van de informatie in een databank die je on line kan consulteren. We verrijken dat archief niet alleen door gegevens aan elkaar te koppelen, maar maken het ook toegankelijk voor iedereen die dat wenst.

Zo zijn we niet alleen een krantenuitgever, maar ook en vooral een nieuwsbedrijf. Dat informatie waardevol is – welke de drager ook is – blijkt uit het succes van de betalende digitale abonnementen op *De Standaard Online*. Met die site hebben we bewust gekozen voor de *verdieping* waarvoor de gebruiker bereid is te betalen. Ook op dat vlak spelen we in Europa een pioniersrol. En daar mogen we best trots op zijn.



JOHAN MORTELMANS
e-publishing manager
VUMmedia



HET SLEUTELMOMENT VAN Harald Dumoulin

“De creatie van VUM E-media is een belangrijke stap. De sites maken nu deel uit van de *core business* van het bedrijf. Niet alleen als nieuwsmedium, maar ook als marketingtool.”

“Eigenlijk werk ik nog maar sinds kort bij VUM E-media. Ik ben drie jaar geleden begonnen bij Clickx Ventures – een onderdeel van Sydes – waar ik samen met een team van 14 mensen de lancering van de Clickx-portaalsite heb voorbereid. Maar kort na mijn komst was het wereldwijd afgelopen met de internetgekte. We hadden mooie plannen, maar die grote portaalsite is er niet gekomen.

Daarna hebben we onze aandacht gericht op de sites van Het Nieuwsblad, Het Volk en Sportwereld. Ik tekende voor de marketing van die sites. VUMmedia was op dat moment sterk gericht op de ontwikkeling van Standaard.be. Maar wij wilden ook die andere sites uitbouwen. Via Nieuwsblad.be begonnen we on line abonnementen op de krant te verkopen. En dat bleek uitstekend te werken.

Dat de site goed was voor de krant, was meteen duidelijk aangetoond. Stap voor stap gingen we verder. Waar het kon, gaven we promotie-acties in de krant een verlengstuk op de site. En toen kwam er dat sleutelmoment: de creatie van VUM E-media. Iedereen was ervan overtuigd dat de sites – alle sites – deel uitmaakten van de *core-business* van het bedrijf. En dat ze vanuit de kranten moesten worden aangestuurd. Het bedrijf nam Clickx Ventures over en bracht alle sites onder bij VUM E-media. Samen met enkele collega's van Clickx Ventures maakte ik mee de overstap.

Het is wel even wennen, van zo'n klein team naar het grote VUMmedia. Maar ik ben er zeker van dat de visie van het bedrijf de juiste is. Ik merk ook dat VUMmedia heel goed begrijpt dat het internet een belangrijk marketing-instrument is. Je ziet dat ook in de marketingstructuur, waar het internet

nu een volwaardig domein is, naast de losse verkoop, direct mail, sponsoring en sport-events.

Mijn taak bestaat erin ervoor te zorgen dat de marketing via het internet wordt geïntegreerd in het marketingbeleid van het bedrijf. Het Nieuwsblad voert tal van acties via de krant. Die acties kunnen ook perfect via de site verlopen. Bovendien kunnen we de bezoekers van de site ook naar de papieren krant loodsen.

Uiteindelijk moeten we gewoon zoveel mogelijk bezoekers naar de site lokken. En ervoor zorgen dat er op die site ook iets gebeurt. Het Nieuwsblad is een *wij-krant*, een krant die sterk verbonden is met zijn lezers. De site is een ideaal medium om dat *community-gevoel* nog te versterken.”



“In de advertentiemarkt was 2003 een *grand cru* voor VUMmedia. We deden het uitstekend in alle deelmarkten. En met Job@ zijn we opnieuw marktleider.”

Bij VUMmedia zijn we actief op vier advertentiemarkten. Naast de nationale en regionale themareclame zijn er ook de rubriekadvertenties en de jobadvertenties. In 2003 waren we in elk van die markten succesvol. En dat was zonder meer uitzonderlijk.

Dat succes is niet uit de lucht komen vallen. Het bedrijf werkt al sinds 2001 aan een ingrijpende vernieuwingsoperatie. Voor het personeel waren het geen makkelijke jaren. Maar er is veel energie en enthousiasme vrijgekomen.

Die inspanningen hebben hun eerste vruchten afgeworpen op de lezersmarkt, waar we mooie groei-cijfers kunnen voorleggen. In 2003 is ook de advertentiemarkt gevolgd.

Voor de nationale themareclame scoren we met het hoge bereik en het kwalitatief niveau van onze kranten. We hebben ook nieuwe initiatieven ontplooid om die sterke positie verder

uit te bouwen. Zo bieden we met Catchesy niet alleen een antwoord op de vraag van de lezer, maar komen we ook tegemoet aan de verwachtingen van de adverteerders.

Nog ingrijpender is de lancering van Het Nieuwsblad op Zondag, dat voor de adverteerders nieuwe perspectieven opent. Je bereikt er consumenten mee die geen enkele andere krant kopen. Bovendien kan je met de nieuwe krant ook perfect acties ondersteunen die op zondag worden georganiseerd.

De groei die we voor de regionale themareclame konden optekenen, is indrukwekkend. Sinds 2003 kan je niet alleen regionaal adverteren in Het Nieuwsblad en Het Volk, maar ook in De Standaard. En die combinatie heeft veel adverteerders overtuigd.

Met onze rubriekadvertenties hielden we in 2003 goed stand. De gedrukte advertenties krijgen daar steeds meer concurrentie van het internet.

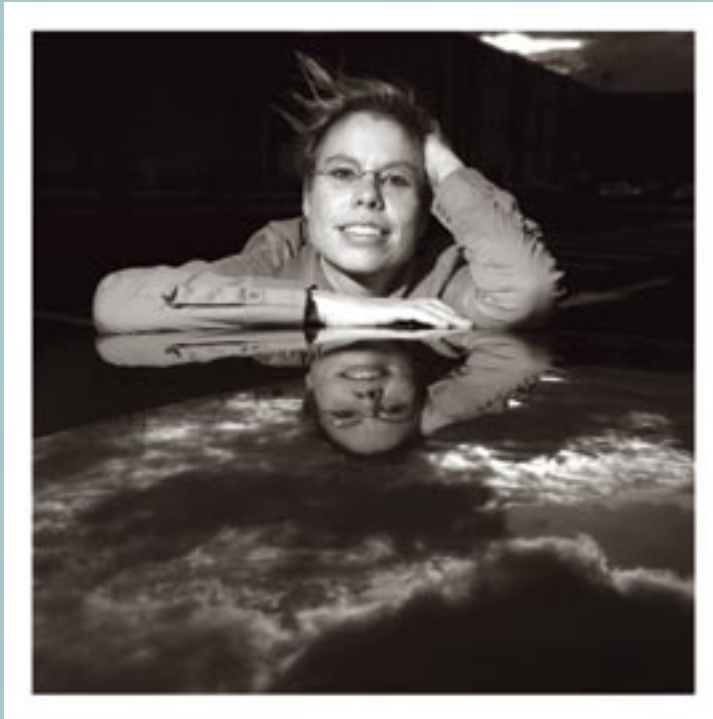
Met Vakantiegids.be, de site die we in 2003 succesvol hebben vernieuwd, spelen we daar alvast op in.

In de markt voor jobadvertenties is VUMmedia met Job@ weer marktleider. Die positie vormt de bekroning van een strategie die we al voeren sinds 2001. We luisteren naar de markt en willen het medium zijn dat alle middelen inzet om de problemen van de adverteerder op te lossen.

Met het Banenplan voegen we daar nog een sociale dimensie aan toe. We doen dat onder meer door de beschikbare jobs zichtbaarder te maken en de drempel om te adverteren te verlagen. En daar vaart iedereen wel bij.



HANS DE RORE
directeur advertentiemarkten



HET SLEUTELMOMENT VAN Sylvia De Bus

“Toen het Banenplan punt voor punt werd toegelicht, dacht ik: “Wauw, dit is uniek.” Je wist dat het goed zat. En mijn klanten hebben me met open armen ontvangen.”

“ Ik werk al negen jaar bij VUM-media. Eerst bij de rubriek-advertenties, daarna bij Job@, dat toen nog *de Personeelsgids* heette. Nu ben ik account manager bij Job@ voor de regio Antwerpen/Leuven/Limburg.

De krant is echt een tof product om voor te werken. Iedereen kent de kranten van VUMmedia, iedereen kent Job@. Je product is zichtbaar en tastbaar, en dat vind ik prettig. Het is ook een heel goed product, natuurlijk. Bovendien heb ik bij VUMmedia altijd de kans gekregen om weer een stapje vooruit te zetten. Dat apprecieer ik.

Lange tijd heeft de *Personeelsgids* de markt voor zich alleen gehad. Eigenlijk is dat pas met de komst van *Vacature* veranderd. We hadden daar

een tijd onder te lijden, maar we hebben teruggevochten.

De metamorfose van de *Personeelsgids* naar Job@ en de samenwerking met Humo vormden de eerste stap. Tweede stap was de lancering van het *Response Pack*. Die formule houdt in dat je advertentie op verschillende momenten en in verschillende media verschijnt. Dus niet alleen in de weekendkrant, maar ook in Humo, op de site en tijdens de week in *De Standaard* of *Het Nieuwsblad*.

Met die formule hebben we de basis gelegd voor het Banenplan, dat werd bedacht door het managementteam. Toen hun geesteskind aan het Job@-team werd gepresenteerd, was ik onder de indruk. Ik dacht: “Wauw, dit is echt wel uniek.” Het was gedurfd en ambitieus. En het toonde aan dat het bedrijf bereid was om in ons te investeren en ons te steunen.

Voor mij was die presentatie het sleutelmoment van 2003. Ik ging naar huis met een goed gevoel. Terecht, bleek al gauw. Want het Banenplan was van bij het begin een groot succes. Het gaf een antwoord op de vragen van onze klanten, en elke werkgever vond er wel iets in terug dat zijn probleem kon oplossen. Mijn klanten hebben me dan ook met open armen ontvangen. Ze voelden dat we heel goed naar hen hadden geluisterd en dat we wisten wat ze nodig hadden.

De lancering van het Banenplan was voor mij een verademing. Je wist gewoon dat het goed zat. Maar het heeft ook een positieve invloed gehad op de spirit in het hele bedrijf. We staan er weer, en dat doet goed.”



“Met Passe-Partout kom je als adverteerder letterlijk overal. We hebben niet alleen het enige nationale netwerk, het is ook heel fijnmazig opgebouwd.”

Het verhaal van de gratis regionale pers van VUM-media begint in 1997. Via onze participatie in Mediabel haalden we toen niet alleen het dagblad *Vers l'Avenir* in huis, maar ook de reclamebladen van *Les Hebdo de l'Avenir*. Bij de overname van *Het Volk* had VUMmedia ook al een aantal huis-aan-huiskranten in Vlaanderen verworven. De eerste bouwstenen van wat zou uitgroeien tot een nationaal netwerk waren gelegd.

Onder de vlag van *Groep Plus* zochten we in heel het land naar geschikte partners. Stap voor stap werd het netwerk niet alleen groter, maar ook fijnmaziger. Na zes jaar hadden we eigen huis-aan-huiskranten in alle delen van het land, op West-Vlaanderen na. De tijd was rijp voor een nieuwe zet.

Tot in 2003 behield elk blad zijn eigen naam. Lokaal bekeken had dat zijn voordelen, maar met het oog op de

toekomst vonden we het beter een sterk merk te ontwikkelen, met één titel voor al onze bladen – en een verwijzing naar de historisch sterke lokale titel op de voorpagina.

Eén van de publicaties in onze portefeuille was *Passe-Partout*, een Leuvense titel met een sterk profiel. Na rijp beraad besloten we die titel uit te spelen als merknaam voor de hele groep. De titel drukt in beide landstalen perfect onze kracht uit: met de 96 edities van *Passe-Partout* kom je als adverteerder letterlijk overal.

Vandaag valt *Passe-Partout* elke week bij meer dan 3,8 miljoen gezinnen in de bus. Daarmee bekleedt de gratis regionale pers van VUMmedia een unieke positie. *Passe-Partout* heeft niet alleen veruit de grootste oplage, maar is ook het enige werkelijk nationale netwerk, dat aan beide kanten van de taalgrens even sterk staat.

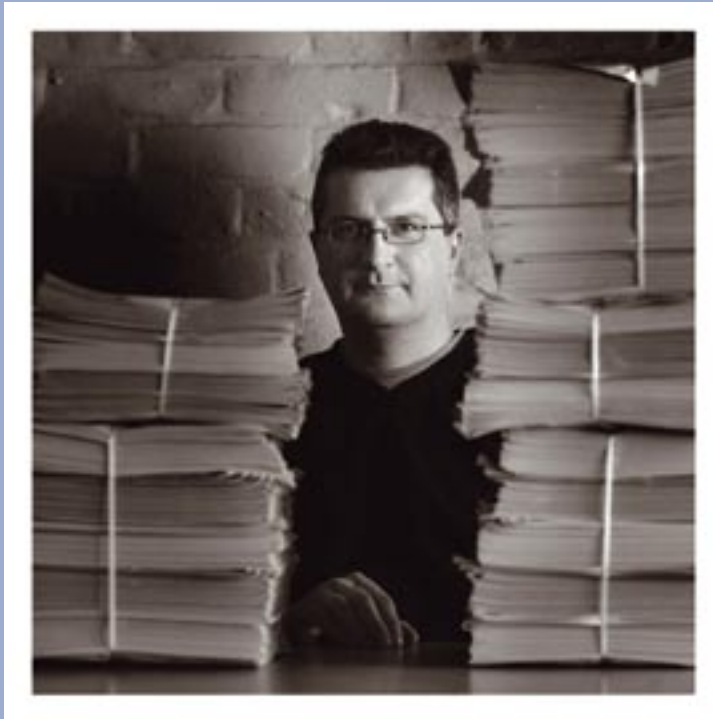
We hebben ook gewerkt aan de

inhoud van onze bladen. Mensen willen weten wat er in hun regio gebeurt, en daar spelen we graag op in. *Passe-Partout* werkt met edities per gebied van pakweg 40.000 bussen, wat een zeer gerichte lokale berichtgeving mogelijk maakt.

Die fijnmazigheid is ook erg interessant voor de adverteerder. De winkel om de hoek heeft genoeg aan één editie. En de nationale adverteerder kan heel gericht werken. Volgens de inplanting van zijn eigen distributienetwerk, bijvoorbeeld, of aan de hand van demografische criteria. *Passe-Partout* werkt daarvoor met een geavanceerd geomarketingstelsel, waarmee we voor elke klant een voorstel op maat uitwerken. Zo bieden we onze adverteerders een slagvaardig marketinginstrument. Ze zijn er alvast heel gelukkig mee.



THIERRY GEERTS
algemeen directeur *Passe-Partout*



HET SLEUTELMOMENT VAN Dominique Beucarne

“Toen de nieuwe Passe-Partout aan het personeel werd voorgesteld, begonnen een paar honderd mensen te applaudisseren. Dat moment vergeet ik nooit meer.”

“ Ik ben grafisch ontwerper bij de marketingafdeling van Passe-Partout in Ronse. Daar is één van de vier productiecentra van de groep gevestigd. We hebben ook centra in Marche-en-Famenne, Leuven en Turnhout.

Ik ben begonnen bij AZ, de voorloper van Passe-Partout in Ronse. Ik werkte er mee aan de productie van het blad: advertenties ontwerpen en pagina's opmaken. Nu werk ik bij de marketingafdeling, waar ik verantwoordelijk ben voor de grafische ondersteuning. Ik ontwerp onder meer sales kits en gebruiksklare lay-outs voor allerlei toepassingen. Zo bouw ik mee aan de ontwikkeling van Passe-Partout als sterk merk.

Mijn sleutelmoment van 2003 is verbonden met de *operatie Passe-Partout*: de creatie van één merk voor alle bladen van de groep. Die operatie vroeg ook om een nieuwe grafische identiteit. Ik heb de kans gekregen dat project van a tot z uit te werken.

Bij het begin van het project hebben ontwerpers uit de vier productiecentra een voorstel ingediend. Hun inbreng hebben we meegenomen in de verdere uitwerking. Het kleurenschema bijvoorbeeld, dat werd bedacht door een collega uit Leuven.

De grafische identiteit van Passe-Partout is opgebouwd rond het nieuwe logo. Dat moest niet alleen werken als hoofding van de bladen, maar ook als logo op zichzelf. Voor mijn presentatie aan de directie heb ik de meest uiteenlopende toepassingen uitgewerkt, om te tonen dat het werkte. Dat heeft hen overtuigd.

Een van de moeilijkste oefeningen bestond erin een systeem te bedenken waarin de Passe-Partout-hoofding wordt gecombineerd met de historische titel. Veel mensen zijn immers nog gehecht aan die vertrouwde titel. De oplossing die we hebben uitgewerkt, beklemtoont het nieuwe merk maar legt ook nog de link met het verleden.

Voor mij was het absolute hoogtepunt van 2003 de presentatie van de nieuwe grafische identiteit aan het voltallige personeel. Het was echt een superprofessioneel evenement, met alles erop en eraan. Er zaten een paar honderd mensen in de zaal. Toen die allemaal begonnen te applaudisseren... Voor mij was dat een heel intense ervaring, zowel professioneel als persoonlijk. Een moment om nooit meer te vergeten.”



“De Grafische Divisie van VUMmedia streeft naar het kostenleiderschap op de markt. De *focused factories*-strategie moet ons in staat stellen die ambitie waar te maken.”

De Grafische Divisie van VUMmedia heeft in 2003 hard gewerkt aan de implementatie van het *focused factories*-principe. Die strategie houdt in dat we elk van onze drie activiteiten concentreren in één vestiging. Resultaat: meer efficiëntie en lagere kosten.

Voor *vellendruk* brengen we al onze activiteiten onder bij de drukkerij van Sofadi nv in Vorst. Sofadi nv – het resultaat van de samenvoeging van het vroegere Sofadi en Les Presses de l’Avenir – kon als *vellendrukkerij* in 2003 voor het eerst een positief resultaat voorleggen. Het bedrijf heeft alvast bewezen dat het op eigen benen kan staan.

Alle *heatset*-opdrachten worden geconcentreerd bij Het Volk Printing in Erpe-Mere, waar vooral magazines worden gedrukt. Die drukkerij draaide in 2003 al op het maximum van de beschikbare capaciteit. Binnen de

bestaande infrastructuur zaten we in Erpe-Mere qua efficiëntieverbetering op de grens van wat mogelijk is. Na een grondig onderzoek besliste VUMmedia om tien miljoen euro te investeren in nieuwe gebouwen en machines. De nieuwe infrastructuur is medio 2004 operationeel.

De *coldset*-activiteiten worden gegroepeerd in de krantendrukkerij in Groot-Bijgaarden, waar we de afgelopen jaren maar liefst 50 miljoen euro hebben geïnvesteerd. Die inspanningen renderen nu volop. De kwaliteit van het drukwerk is beter dan ooit en de bedrijfszekerheid van het machinepark is aanzienlijk verbeterd. We zijn er bovendien in geslaagd de kosten nog sterk te doen dalen.

Het *focused factories*-principe heeft in 2003 uitstekend gewerkt. De markt voor drukwerk is een mature markt, waarin efficiëntieverbetering de meest cruciale succesfactor is.

De Grafische Divisie van VUMmedia streeft dan ook naar het kostenleiderschap op de markt. We vertrouwen erop dat de *focused factories*-strategie ons in staat stelt die ambitie waar te maken.

We profileren ons daarbij vooral als een betrouwbare partner voor uitgevers. Voor magazinedruk is Het Volk Printing alvast uitgegroeid tot een referentiepartner – tot in het buitenland toe.

Onze klanten appreciëren niet alleen het vakmanschap van onze drukkers, maar zien ook de voordelen van een partner die zich gesteund weet door een sterke groep. Dat vertrouwen heeft zich in 2003 vertaald in een hogere omzet én mooiere winstcijfers. En dat is een resultaat waar we met plezier *goed voor druk* onder zetten.



JAN LYNEN
directeur Grafische Divisie



HET SLEUTELMOMENT VAN
Eddy De Lange en
Jean-Pierre Van de Cotte

“Wij hebben het drukkersvak totaal zien veranderen. Maar kwaliteit bieden is voor ons nog altijd een erezaak. Soms krijgen we felicitaties van de klanten. Dat doet deugd.”

“ Wij werken al dertig jaar bij hetzelfde bedrijf. In 1973 zijn we kort na elkaar in dienst getreden bij Het Volk in de Forelstraat in Gent. Het Volk had toen al een handelsdrukkerij, en daar konden we aan de slag. We maakten toen veel drukwerk voor de organisaties van de christelijke arbeidersbeweging. Maar we drukten ook de kaften van de stripverhalen – toen nog met houten vormen, stel je voor.

In al die jaren hebben we het drukkersvak totaal zien veranderen. Toen wij begonnen, was offset nog een nieuw procédé. Tot aan het eind van de jaren zeventig drukten we enkel plano. Toen werd de eerste heatset-rotatiepers in gebruik genomen. Daar hebben we op leren drukken door het gewoon te doen en allerlei dingen uit te proberen.

In 1993 werd de drukkerij overgebracht naar Erpe-Mere. Dat was voor iedereen toch wel een grote aanpassing. De Forelstraat was een stuk van ons leven geworden. Maar we vonden hier onze vertrouwde collega's terug en de goede sfeer is gebleven. Er wordt hier hard gewerkt en we springen met plezier voor elkaar in als het moet. Want de persen moeten blijven draaien.

De overname door VUMmedia heeft meer structuur en efficiëntie in de drukkerij gebracht. We hebben ook een uitstekende reputatie, tot in het buitenland toe. We drukken heel veel voor de Nederlandse markt. Maar je ziet hier ook Franse en Duitse tijdschriften van de persen rollen.

Kwaliteit bieden is voor ons een erezaak. En de klanten appreciëren dat. We krijgen hier regelmatig felicitatiebrieven voor de hele ploeg. En dat doet deugd, echt waar.

Voor ons was het sleutelmoment van 2003 de aankondiging dat er een nieuwe pers komt. Pas op, dat is een hele grote investering. En voor ons had die pers er al eerder mogen staan. De persen hebben hier de laatste jaren continu gedraaid, ook in het weekend, en we hebben die extra capaciteit nodig. Maar ze gaan hier niet over één nacht ijs voor zo'n beslissing. En dat is altijd lonend gebleken.

De nieuwe rotatiepersen kan tot 48 pagina's per katern drukken. En ze draait ongelooflijk snel: tot 15 meter per seconde. Je moet dus ontzettend snel reageren als je ziet dat er iets niet klopt. Dat vergt veel concentratie van een drukker, de hele shift lang. Maar we gaan er veel *schoon werk* mee kunnen drukken.”



“Binnen VUMmedia werken we als think tank of als incubator. Zo hebben we onderzocht hoe lokale media en nichemedia elkaar kunnen versterken. Met resultaat.”

Sydes is de *private equity company* van VUMmedia. Binnen de groep spelen we de rol van een think tank, waar wordt nagedacht over mogelijke nieuwe initiatieven, of fungeren we als incubator en starten we nieuwe projecten op. Strategieën uitwerken en ze uittesten in de praktijk is een van onze belangrijkste taken.

Voor de media-afdeling van Sydes was 2003 een boeiend jaar. Via VBM, waarin we een participatie van 60% hebben genomen, werden we nauw betrokken bij Rob TV, de regionale televisie voor het oostelijke deel van Vlaams-Brabant.

In Leuven heeft dat geleid tot interessante projecten, waarin we hebben gezocht naar synergie tussen de verschillende lokale media. Zo kon Stadsradio Leuven van start gaan met Rob FM, een radioprogramma dat live op Rob TV is te zien. Ook met de regionale editie van Het Nieuwsblad en

met de lokale editie van Passe-Partout hebben we gezamenlijke projecten opgezet, als testcase voor gelijkaardige initiatieven in andere regio's. Een echte eye-opener in dat verband was het David-project, waarin al onze lokale media werden ingezet voor de promotie van een tentoonstelling van beeldhouwwerken, die werden verkocht voor een goed doel. Het effect van die campagne was ronduit verbluffend.

Een ander belangrijk dossier was de toekenning van nieuwe radiofrequenties, die voor Sydes erg succesvol is verlopen. Voor onze radiostations in Antwerpen (Radio Antigoon) en Gent (Radio Roeland) konden we de beste stadsfrequentie veroveren. Ook Stadsradio Leuven kreeg een goede frequentie. De kers op de taart was voor ons vierde radiostation: Radio Go in Gent. Voor dat station konden we de enige provinciale frequentie voor Oost-Vlaanderen verkrijgen. Sydes zal

Radio Go uitbaten in een joint venture met AVS, het belangrijkste regionale TV-station in Oost-Vlaanderen.

Erg blij zijn we ook met de goede resultaten van Clickx, het computer-en internetmagazine voor consumenten. Toen Sanoma zich om strategische redenen uit het blad terugtrok, werd het blad opnieuw een volle Sydes-dochter, voor wie we een geschikte nieuwe partner zochten. Die vonden we in Minoc Business Press, een jonge uitgeverij die zich specialiseert in tijdschriften rond informatietechnologie. Voor Clickx werd het een nieuwe start, die al meteen werd bekroond met mooie cijfers.



XAVIER VIDAL
senior investment manager
Sydes



HET SLEUTELMOMENT VAN Caspar van Rhijn

“We geloven heel sterk in ons motto: *readership comes first*. Als je een steengoed blad maakt, volgen de lezers en adverteerders vanzelf. Clickx past perfect in die filosofie.”

“ Minoc Business Press is een jonge uitgeverij. Ik heb het bedrijf opgericht in 1997, samen met Hans De Loore en Thomas Buytaert. Hans is algemeen directeur, Thomas is hoofdredacteur van PC Magazine en ik ben uitgever van de Belgische titels.

Ons eerste wapenfeit was de Belgische editie van PC Magazine, het grootste computerblad ter wereld. Hans, Thomas en ik trokken in 1997 naar New York om de licentie van die titel voor België te bemachtigen. Begin 1998 was het eerste nummer klaar.

PC Magazine was van meetaf aan een succes. We wisten dat er ruimte was voor een computerblad voor *power users*. Cruciaal voor het succes van het blad was PC Labs, ons eigen testlab. Daar voeren we zorgvuldig gecontroleerde en wetenschappelijk onderbouwde tests

uit, waarvan je de neerslag kan lezen in onze tijdschriften.

Na die mooie start ging het hard voor Minoc Business Press. Begin 1999 kwamen we uit met de Nederlandse editie van PC Magazine. Opnieuw met veel succes. In 2000 gingen we *on line*, met de Belgische en Nederlandse edities van ZD Net en Game-Spot. En begin 2001 verscheen het eerste nummer van Smart Business Strategies, het technologieblad voor managers.

Bij Minoc Business Press huldigen we een eenvoudig motto: *readership comes first*. Maak een steengoed blad, onafhankelijk en objectief, en de lezers en adverteerders komen vanzelf. Vandaar die investering in PC Labs, vandaar onze strenge kwaliteitsnormen. Ze vormen de beste garantie voor succes.

We zijn ook een van de weinige uitgevers die kunnen zeggen dat de sites tot de best draaiende *business units* behoren. ZD Net is met afstand de

grootste IT-site van de Benelux. We zorgen er dan ook voor dat de bezoeker echt iets aan die site heeft.

Voor ons was het sleutelmoment van 2003 de komst van Clickx. Het blad paste perfect in onze portfolio. Clickx is een sterk concept dat heel professioneel wordt ingevuld. We zijn er trots op dat we zo'n blad kunnen maken.”

We hebben Clickx overgenomen van Sydes. In ruil daarvoor is Sydes nu aandeelhouder in Minoc Business Press. We zijn erg blij met dat partnership. Ons bedrijf is op eigen kracht gegroeid, maar we kennen onze beperkingen. Sydes beschikt over een enorme marktkennis en geeft ons waardevol strategisch advies. Bovendien weten we ons via Sydes ook gesteund door VUMmedia. En daar voelen we ons goed bij.”



“Sydes streeft niet naar volledige controle en is niet uit op snelle winst. We geven de ondernemingen waarin we participeren de tijd en de middelen om te groeien.”

Als private equity company van VUMmedia participeert Sydes niet alleen in media, maar ook in andere sectoren die verband houden met communicatie, zoals telecom en informatietechnologie. We volgen daarbij dezelfde strategie als bij onze investeringen in media. In principe streven we noch naar snelle winst, noch naar volledige controle. Bij voorkeur nemen we een beschermde minderheidsparticipatie in een bedrijf dat wordt geleid door een echte ondernemer – vaak de stichter zelf.

Voor die aanpak kiezen we doelbewust. Sydes is sterk in strategie, maar heeft niet genoeg managers in huis om het dagelijks bestuur van andere bedrijven waar te nemen. Dat laten we liever over aan gedreven ondernemers, die we met raad en daad bijstaan. Voor beslissingen van strategisch niveau is ons akkoord vereist. Maar het zijn de ondernemers die het bedrijf leiden.

Als we in een onderneming participeren, bestaat onze doelstelling erin het bedrijf te laten groeien en zo meerwaarde te creëren. Vaak is het kernwoord *professionalisering*, in alle geledingen van het bedrijf. Als het werkt, groeit de waarde van het bedrijf. Dat is goed voor de ondernemer-aandeelhouder en goed voor Sydes.

Als de tijd rijp is, plukt Sydes de vruchten van dat beleid en verkopen we onze belangen. We doen dat evenwel in nauwe samenwerking met de ondernemer. We geven daarbij de voorkeur aan een partner die niet uit is op makkelijke winst, maar daadwerkelijk in het bedrijf wil investeren.

Gaat het om een strategische participatie, dan wordt die doorgaans overgedragen aan een andere divisie van VUMmedia. Een mooi voorbeeld daarvan is het succesverhaal van Passe-Partout, dat begon toen Sydes een participatie nam in enkele huis-aan-

huisbladen. Op die manier is Sydes ook een goede leerschool voor managers, die later binnen VUMmedia een leidende rol op zich kunnen nemen.

Sydes is een wendbare en slagvaardige organisatie, en dat kan voor de ondernemingen waarin we participeren erg belangrijk zijn. Toen de Ring Ring Company de kans kreeg om concurrent Magic Phone over te nemen, kon dat alleen slagen met de steun van Sydes. Alles vond zijn beslag rond de jaarwisseling, toen andere mogelijke overnemers even van een welverdiende pauze genoten. Sydes bleef paraat en kon door snel en doortastend op te treden de overname tot een goed einde brengen.



JEAN-CHRISTOPHE
MASSART
chief operating officer Sydes



HET SLEUTELMOMENT VAN
Walter Mortelmans

“ Met *Joker-Star* van de Nationale Loterij hadden we een Europese primeur. De respons was werkelijk enorm. En we zijn erin geslaagd al die oproepen vlekkeloos te verwerken.”

“ De Ring Ring Company werd in 1991 opgericht door mezelf en de Deficom-groep. We wilden toen 0900-nummers uitbaten en audio-tekstdiensten aanbieden. De eerste jaren hadden we het moeilijk om onze klanten te overtuigen. Maar toen de media ontdekten wat we voor hen konden doen, kwam de vaart erin.

Televotings, acties en spelletjes via telefonie en SMS zijn razend populair geworden. De Ring Ring Company heeft de technologie en de infrastructuur in huis om al die acties in goede banen te leiden.

Vandaag werken we voor de meest uiteenlopende media, van VRT en RTBF tot VT4, Canal + en TME. We werken ook voor tijdschriften en kranten, waaronder die van VUMmedia. Ook de reclamebureaus en adverteerders in de sector van de *fast moving consumer goods*

weten ons te vinden. Coca-Cola, Master Foods, Nestlé, Kellogg's: allemaal doen ze voor acties via telefonie en SMS een beroep op de Ring Ring Company.

Een andere groeipool is e-commerce via telefonie. Ik denk bijvoorbeeld aan de ticketverkoop voor de grote concerten, die we verzorgen voor klanten als Go For Music, Clear Channel en Herman Schuermans. Soms moet je daarvoor tot 30.000 telefoontjes op een halve dag verwerken. Met onze volautomatische infrastructuur kunnen we tot 1.200 oproepen simultaan behandelen.

Ondernemingen zijn ook blij met onze *customer related services*: geautomatiseerde klantenservice via telefonie. We zorgen ervoor dat de consument 24 uur op 24 bij de klant terecht kan. Al die telefoontjes worden volautomatisch verwerkt, met doorschakeling naar de echte klantenservice als het nodig is.

Een van de hoogtepunten van 2003 was de *Joker-Star* van de Nationale

Loterij. Het spel werd georganiseerd in oktober en duurde de hele maand.

Je kon elke dag een lot kopen en het nummer doorbellen of SMS-en.

De twee winnaars die uit die nummers werden geloot, werden 's avonds bekendgemaakt: één op VRT en één op RTBF. Het was de eerste keer dat er in Europa zo'n interactieve loterij werd georganiseerd. We hebben op één maand 850.000 telefoontjes en 850.000 SMS-jes verwerkt. Dat is echt enorm.

Vandaag mag ik zeggen dat de Ring Ring Company een multimediaal bedrijf is geworden. We bieden spraak, tekst en beeld via telefonie en SMS en volgen de technologische evolutie op de voet. Er liggen nog tal van nieuwe *cross-media* toepassingen in het verschiet, waarbij Sydes een belangrijke rol kan spelen. Dat maakt het boeiend.”



“De creativiteit van de programmamakers is onze grootste troef. VUMmedia weet dat en biedt ons de vrijheid die we zelf ook aan onze medewerkers geven.”

Woestijnvis heeft in 2003 consequent verder getimmerd aan de weg die we al jaren volgen. Toen we zeven jaar geleden begonnen, wilden we een omgeving creëren waarin creativiteit maximaal kan gedijen. Bij Woestijnvis staan de programma's centraal. We organiseren het hele bedrijf rond onze grootste troef: de creativiteit van onze mensen. Zo krijg je een bedrijf dat organisch groeit, en dat is voor ons ook de enige manier die werkbaar is.

Het is prettig vast te stellen dat we intussen zijn uitgegroeid tot een KMO met 65 medewerkers, zonder dat we afbreuk hebben gedaan aan onze uitgangspunten. We werken nog altijd met dezelfde spirit als in de beginjaren, maar hebben daar nu ook meer zekerheid aan gekoppeld. En dat werkt.

Met *Man Bijt Hond* en *De Laatste Show* maken we twee programma's die dagelijks op het scherm komen. We zijn

erin geslaagd die programma's voortdurend nieuwe impulsen te geven, wat er ook voor heeft gezorgd dat ze succesvol blijven. Met *De Laatste Show* stonden we al sterk in de laat-avond-frequentie. Met *De Slimste Mens ter Wereld* bouwen we daarop verder.

We hebben in 2003 ook hard gewerkt aan twee nieuwe programma's die in 2004 hun debuut op het scherm hebben gemaakt. Met *Het Geslacht De Pauw* hebben we een nieuwe stap gezet in het genre van de docusoaps. *Het Eiland* is een andere primeur voor ons: het is de eerste keer dat we een pure fictiereeks maken. In dat programma klopt het hart van Woestijnvis: het is compleet nieuw en het lag niet meteen voor de hand om zoiets te maken. We geloofden sterk in de kracht van dit project en hebben er – niet zonder risico – behoorlijk in geïnvesteerd.

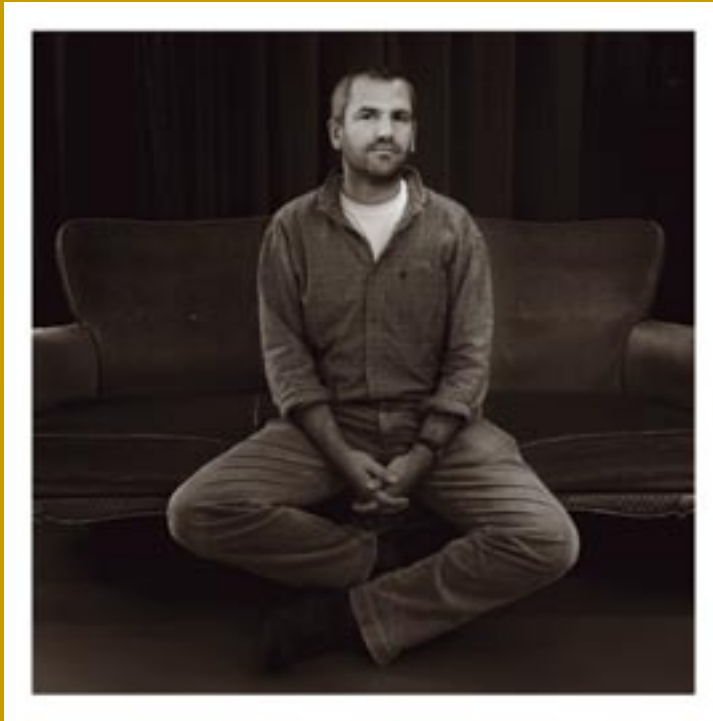
Een absoluut hoogtepunt was de derde reeks van *De Mol*, waarmee we de

kijk- en waarderingcijfers van de eerste reeksen nog hebben overtroffen. Die reeks is een schoolvoorbeeld van de werkwijze die je ook ziet bij *De Pappenheimers*: voortbouwen én vernieuwen.

De samenwerking met VUMmedia biedt ons een veilige haven waarin we verder kunnen groeien. In het mediaveld is een stabiele partner erg waardevol. Bovendien biedt VUMmedia ons de vrijheid die we zelf ook aan onze programmamakers geven. Het exclusiviteitscontract met de VRT, dat we in 2003 hebben verlengd, past in datzelfde kader. We weten wat we aan elkaar hebben en het wederzijdse vertrouwen is groot. Ik ben er zeker van dat beide partijen daar wel bij zullen varen.



WOUTER VANDENHAUTE
algemeen directeur Woestijnvis



HET SLEUTELMOMENT VAN
Michiel De Vlieger

“Je bent maanden bezig met al die ideeën. En dan ga je draaien en zie je hoe je scenario werkelijkheid wordt. Voor mij is dat het leukste moment. Een beetje God spelen.”

“ Voor ik televisie begon te maken, was ik bezig met improvisatietheater. *Onvoorziene Omstandigheden* was het eerste tv-programma waaraan ik meewerkte. Daarna volgde *Schalkse Ruiters*. En toen kwam *De Mol*, een geesteskind van Michel Van Hove, Bart De Pauw, Tom Lenaerts en mezelf.

Het concept is eenvoudig uitgelegd: tien mensen maken samen een reis en moeten opdrachten uitvoeren waarmee ze geld kunnen verdienen. Dat geld gaat in de groepspot. In het gezelschap zit één mol: iemand die tracht ongemerkt de zaak te saboteren. Bij elke aflevering valt er iemand af. Dat is de deelnemer die op dat moment het minst goed kan inschatten wie de mol is. Wie het langst standhoudt, wint de groepspot.

Voor de kijker werkt het programma op verschillende niveaus. Het is een echte *whodunit*: wie is de saboteur?

De kijkers zoeken mee, hebben zelf een vermoeden en zoeken naar details die dat bevestigen of ontcrachten. In die zin is het ook interactieve televisie: de kijker voelt zich sterk betrokken bij wat hij ziet en speelt zelf het spel mee.

Daarnaast is er het *adventure*-aspect, de avontuurlijke opdrachten die er soms heel spectaculair uitzien. Maar wat het echt boeiend maakt, is het verhaal van de groep. Het is leuk om te zien hoe zo'n gezelschap omgaat met wat er gebeurt, hoe de groep verandert van samenstelling en dynamiek. Uiteindelijk gaat het om menselijke interactie, en het is heel intrigerend om te zien hoe die evolueert.

De eerste reeks kwam op het scherm in 1999 en was voor ons ongelooflijk spannend om te maken. Als de bal aan het rollen gaat, is er geen weg meer terug. Je bent vertrokken en je kan niets opnieuw doen. In die zin konden we aan de tweede reeks – uitgezonden in

2000 – toch meer ontspannen werken.

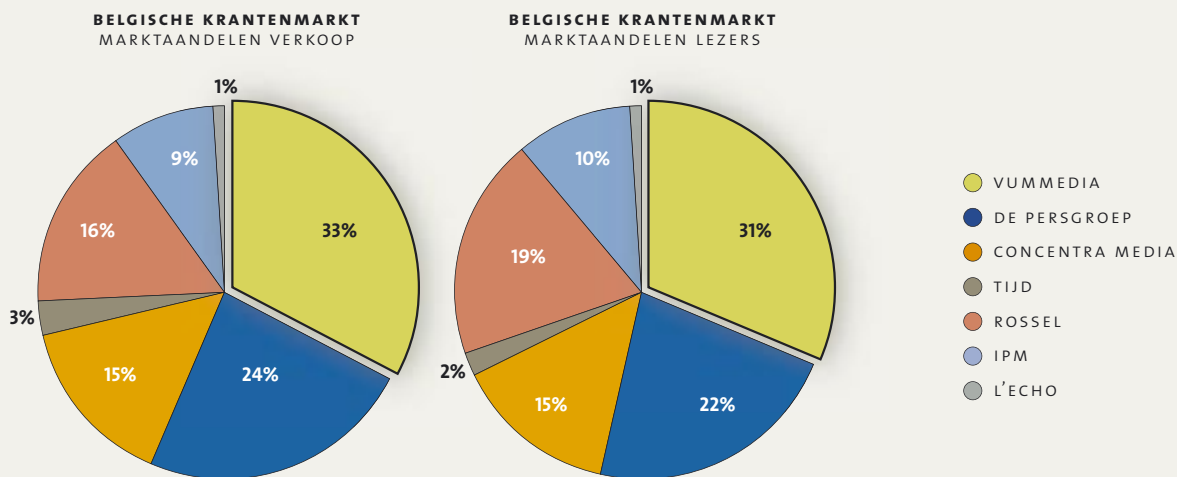
Na die tweede reeks hebben we heel bewust een pauze ingelast. De Mol vreet ideeën en neemt je totaal in beslag. Maar we wisten dat de format nog niet was opgebruikt. Wie één keer naar De Mol heeft gekeken, is verkocht. De derde reeks kwam in 2003 op het scherm en haalde gemiddeld nog meer kijkers dan de eerste twee.

Voor mij is het moment waarop we gaan draaien het mooiste. Je hebt maanden lang gesleuteld aan het scenario en dan sta je toe te kijken hoe het werkelijkheid wordt. Eigenlijk is het een beetje God spelen.

Ik zie De Mol als een gezelschapsspel dat we negen weken lang met heel Vlaanderen spelen. De Mol appeleert aan de Sherlock Holmes in elk van ons. En dat maakt het onweerstaanbaar.”

Groepsresultaten

VUMmedia in 2003



BRON: CIM

De Belgische krantenmarkt

Met gemiddeld 1.457.131 verkochte kranten per dag bleef de krantenverkoop in België nagenoeg onveranderd ten opzichte van 2002. Er zijn wel verschillen per gewest. De verkoop van de kranten in Nederlandstalig België steeg met 0,5% tot 973.547 en daalde in Franstalig België met 1,1% tot 483.583 exemplaren. VUMmedia verkocht gemiddeld 472.538 kranten per dag en is daarmee afgetekend marktleider op de Belgische markt.

Omdat één gekochte krant door meerdere personen wordt gelezen, organiseert het CIM jaarlijks ook een lezersonderzoek. Daaruit blijkt dat 2.906.800 Vlamingen dagelijks een krant lezen, tegenover 1.659.000 Franstaligen. Het jaarlijkse CIM-lezersonderzoek bevestigde VUMmedia als grootste krantenuitgever van België met dagelijks bijna 1,3 miljoen lezers in Vlaanderen (De Standaard,

Het Nieuwsblad, Het Volk) en nagenoeg 400.000 lezers in Frans-talig België (Vers l'Avenir).

Het Nieuwsblad | Het Volk

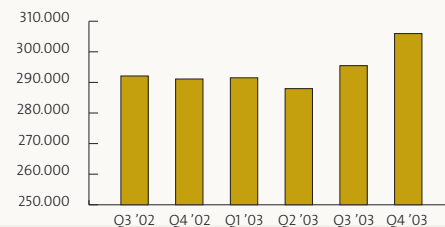
Met een marktaandeel van 37% blijft de krantencombinatie Het Nieuwsblad | Het Volk ook in 2003 marktleider in het segment van de populaire krantentitels.

Het Nieuwsblad was in 2003 de sterkst stijgende krantentitel en verkocht 9.305 exemplaren per dag meer dan in 2002 (+4,7%).

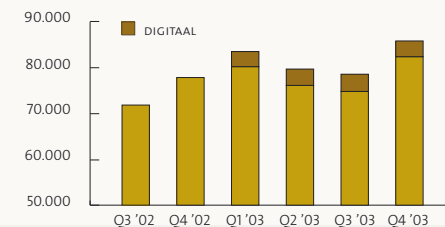
Het Nieuwsblad op Zondag, dat op 28 september 2003 als eerste volwaardige Vlaamse krant op zondag werd gelanceerd, droeg uiteraard bij tot deze sterke verkoopcijfers.

Het Volk is de enige krant binnen de groep waarvan de oplage daalde. Maar ook hier is een trendbreuk nabij, want de krant kreeg opnieuw een sterk eigen profiel.

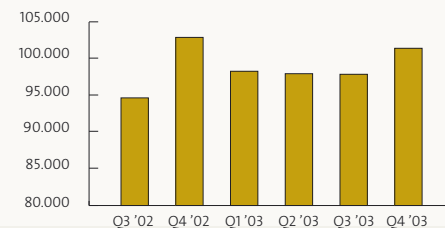
KWARTAALCIJFERS HET NIEUWSBLAD/HET VOLK (EXEMPLAREN)



KWARTAALCIJFERS DE STANDAARD (EXEMPLAREN)



KWARTAALCIJFERS VERS L'AVENIR (EXEMPLAREN)



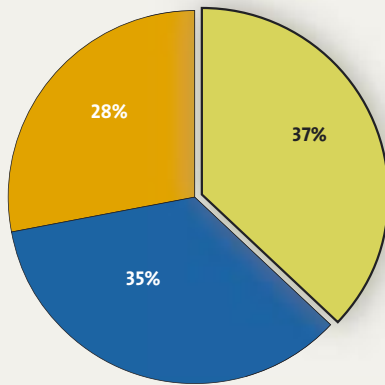
BRON: CIM

- HET NIEUWSBLAD/HET VOLK
- HET LAATSTE NIEUWS/
DE NIEUWE GAZET
- GAZET VAN ANTWERPEN/
HET BELANG VAN LIMBURG

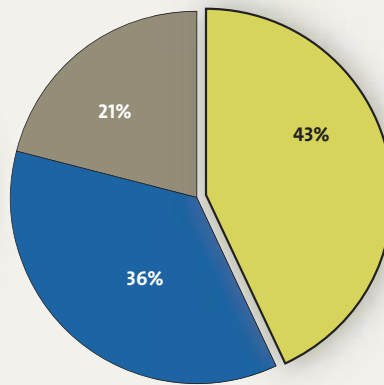
- DE STANDAARD
- DE MORGEN
- DE TIJD

- EDITIONS DE L'AVENIR
- SUD PRESSE
- LA DERNIÈRE HEURE

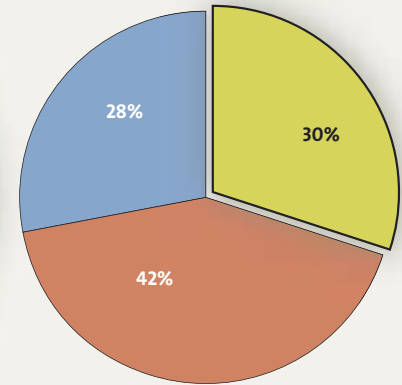
**NEDERLANDSTALIGE
POPULAIRE KRANTEN
MARKTAANDELEN LEZERS**



**NEDERLANDSTALIGE
KWALITEITSKRANTEN
MARKTAANDELEN LEZERS**



**FRANSTALIGE
POPULAIRE KRANTEN
MARKTAANDELEN LEZERS**



BRON: CIM (NETTO-BEREIK)

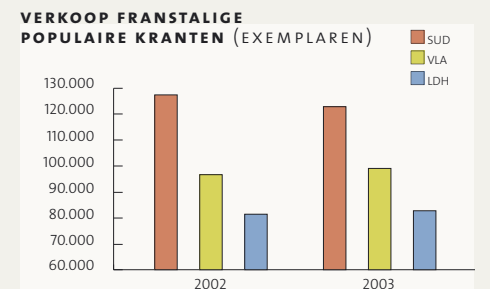
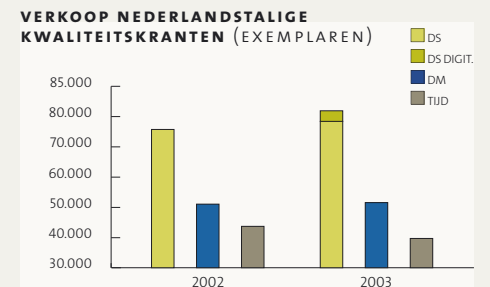
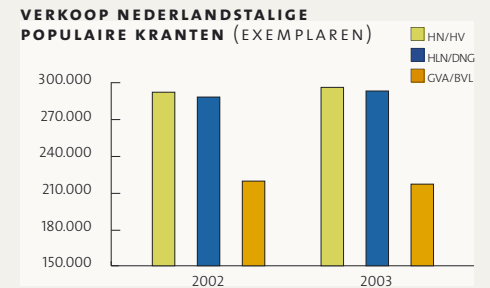
De Standaard

In 2003 bleef De Standaard de krant verder vernieuwen. De krant begon met regionale edities en – als eerste Vlaamse uitgever – met betalende online-abonnementen. Die initiatieven vertaalden zich in een verdere toename van het marktaandeel van De Standaard in het segment van de kwaliteitskranten.

De verkoop van de krant steeg met 3,5%. Bovenop de papieren krant verkocht De Standaard gemiddeld ook 3.526 webkranten per dag. Dat brengt de totale verkochte oplage op 81.805 exemplaren, wat een totale stijging van 8,1% ten opzichte van vorig jaar inhoudt. In het laatste kwartaal rondde de krant voor de eerste maal de kaap van 85.000 exemplaren.

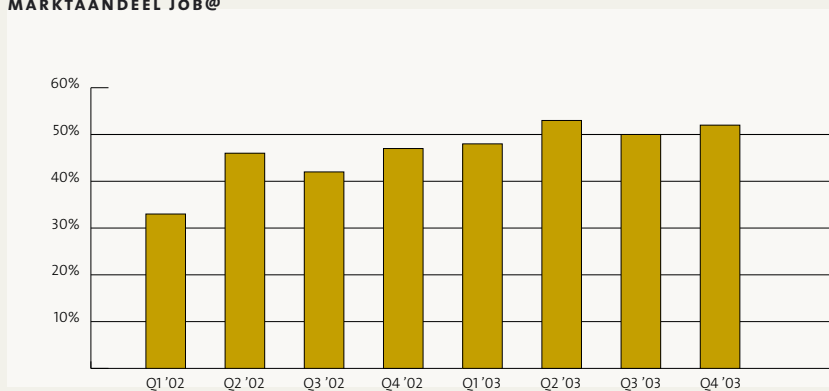
Vers l'Avenir

Met hun vijf titels (Vers l'Avenir, Le Jour, L'Avenir du Luxembourg, Le Courrier de l'Escaut en Vers l'Avenir-Le Rappel) en hun acht regionale edities waren de kranten van de groep Vers l'Avenir de sterkste stijger in Franstalig België. Per dag werden er 2.353 exemplaren meer verkocht dan in 2002. In het laatste kwartaal werd de krant zelfs de tweede grootste Franstalige titel. Met een totale verkochte oplage van 98.903 exemplaren is Vers l'Avenir nog slechts een zucht verwijderd van de drempel van 100.000 verkochte exemplaren.



BRON: CIM

MARKTAANDEEL JOB@



VOLUME-AANDEEL

Thema-advertenties

De totale advertentie-inkomsten van VUMmedia stegen in 2003 met 7,6%. Die positieve evolutie valt in grote mate toe te schrijven aan het nog steeds stijgende bereik én aan het kwalitatieve lezersprofiel van de kranten.

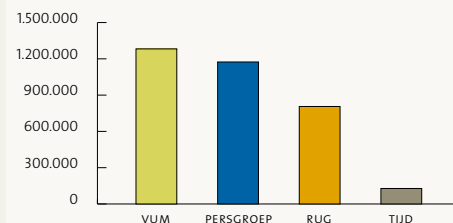
VUMmedia bereikt in Vlaanderen het grootste aantal krantenlezers, niet alleen in het nationale maar ook in het regionale segment. Nu ook De Standaard regionale edities heeft, zijn alle krantentitels van de groep geregionaliseerd. En dat resulteert in een regionaal bereik ver boven dat van de andere krantengroepen.

Job@

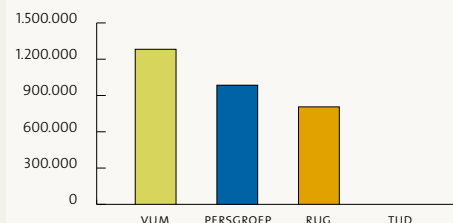
Eind vorig jaar heroverde Job@ zijn positie als marktleider in de rekruteringsmarkt. Dat succes had veel te maken met de lancering van het Banenplan, een pakket voordelen en initiatieven dat op veel waardering kon rekenen.

Het Banenplan bouwt onder meer verder op een unieke multimediale formule, met een jobadvertentie in Job@, een herplaatsing van diezelfde advertentie op een werkdag in De Standaard of Het Nieuwsblad en een extra vermelding van de jobaanbiedingen in Humo, op Jobat.be en op vdab.be. Daarmee geniet de adverteerder gegarandeerd het grootste lezersbereik, in uitgesproken mate zelfs bij de hoger opgeleide lezers tussen 25 en 44 jaar.

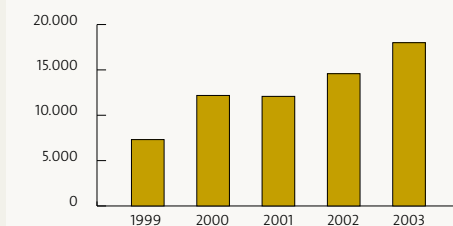
NATIONAAL BEREIK
THEMA-ADVERTENTIES (LEZERS) BRON: CIM



REGIONAAL BEREIK
THEMA-ADVERTENTIES (LEZERS) BRON: CIM



OMZET
WOESTIJNVIS (X 1000 EURO)



“Met bijna 1,7 miljoen lezers is VUMmedia de grootste kranten-uitgever in België. Bovendien spelen we ook op andere terreinen een leidende rol.”

Passe-Partout

Groep Plus werd opgestart in 1997 en evolueerde in amper zes jaar, door interne groei en overnames, van een marktaandeel van 1,8% naar meer dan 20%. In 2003 was de groep goed voor een jaaromzet van meer dan 50 miljoen euro.

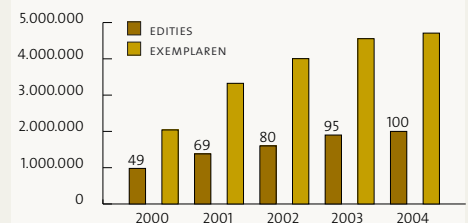
Op 15 oktober 2003 lanceerde Groep Plus één nationaal merk voor de 96 edities: Passe-Partout. Met 3,8 miljoen exemplaren per week is Passe-Partout het grootste print-medium in België. Samen met een aantal lokale partners biedt het zelfs een netwerk waarmee de adverteerder alle brievenbussen in België bereikt – goed voor 5,2 miljoen exemplaren.

Woestijnvis

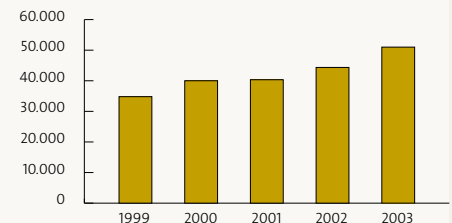
Als productiehuis achter *De Laatste Show* en *Man Bijt Hond* tekent Woestijnvis voor een aantal TV-programma's die bijna dagelijks door VRT worden uitgezonden. Tekenend voor het succes van de Woestijnvis-aanpak was de finale van de derde reeks van *De Mol*, die bij tv1 op het scherm kwam op 9 maart 2003. Het programma hield maar liefst 1,855 miljoen kijkers aan de buis gekluisterd. Op dezelfde avond lokte de uitzending van *De Pappenheimers* – ook een Woestijnvis-productie – 1,58 miljoen kijkers. Daarmee was Woestijnvis goed voor een marktaandeel van respectievelijk 63,1% en 53,3%.

In de heropstanding van de openbare omroep heeft Woestijnvis beslist een belangrijk aandeel gehad. Beide partners besloten hun samenwerking alvast te verlengen tot juni 2011.

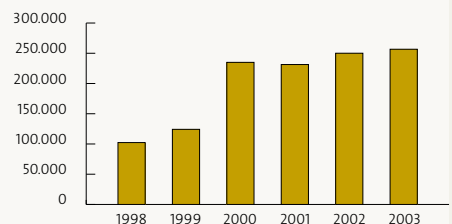
AANTAL EDITIES EN EXEMPLAREN
PASSE-PARTOUT EN NOTARISBLADEN



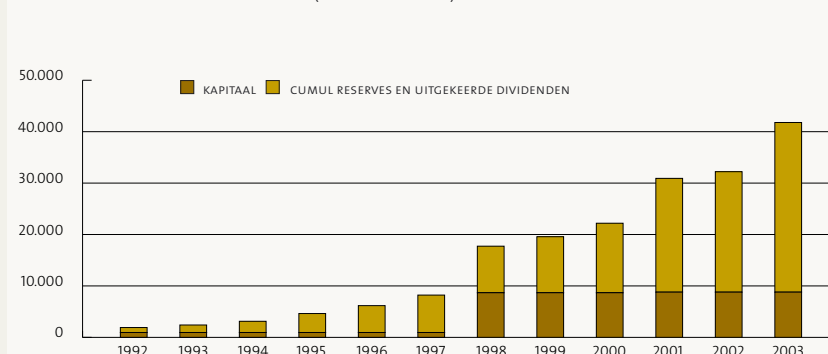
OMZET
PASSE-PARTOUT (X 1000 EURO)



AANTAL OMWENTELINGEN
GRAFISCHE DIVISIE (X 1.000.000)



SYDES: KAPITAAL VERSUS CUMUL RESERVES EN UITGEKEERDE DIVIDENDEN (X 1000 EURO)



Grafische Divisie

VUMmedia drukt niet enkel kranten. Naast de coldsetpersen voor het drukken van de eigen kranten en huis-aan-huisbladen (in Groot-Bijgaarden en Rhisnes) heeft de Grafische Divisie ook een vellen-drukkerij in Vorst.

De heatsetactiviteiten worden gecentraliseerd bij Het Volk Printing in Erpe-Mere. Die drukkerij geniet internationale bekendheid en telt ook veel Nederlandse uitgevers onder haar klanten.

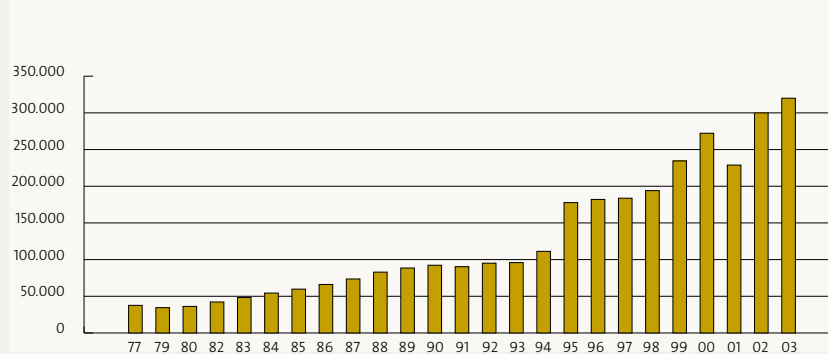
De Raad van Bestuur van VUMmedia gaf in 2003 groen licht voor de aanschaf van een nieuwe heatset-rotatiepers die tot 48-pagina's per katern kan drukken. De nieuwe pers is goed voor een investering van 10 miljoen euro en zal in juli 2004 operationeel zijn.

Ondanks het feit dat de persen in 2003 op volle toeren draaiden, nam de omzet licht af, wat onder meer te wijten was aan de dalende papierprijs. Toch steeg het netto resultaat van de heatsetactiviteiten in 2003 met 16% tot 1,9 miljoen euro.

Sydes

Door een voorzichtige maar ook inventieve investeringspolitiek kon Sydes over de afgelopen tien jaar een mooi resultaat neerzetten. Dat heeft er onder meer toe geleid dat Sydes sinds de laatste kapitaalverhoging in 1998 zijn eigen vermogen, aangevuld met de uitgekeerde dividenden, met 135% kon doen stijgen. De *return on equity* bedroeg over de laatste vijf jaar gemiddeld meer dan 20%.

OMZET VUMMEDIA
(X 1000 EURO)



Conclusie

Tussen 1994 en 2000 kon VUMmedia zijn omzetcijfer door groei, overnames, fusies en investeringen verdriedubbelen. Een eerste aanzet werd al in 1992 gegeven met de oprichting van de diversificatieholding Sydes. Andere belangrijke sleutelmomenten waren de overname van Het Volk (1994), de acquisitie in Mediabel (1999), de participatie in Woestijnvis en de overname van Sofadi (2000).

De groei van de groep zette zich vanaf 2002 verder door. VUMmedia verwierf de volledige controle over Groep Plus (uitgever van Passe-Partout) en verhoogde zijn participatie in Woestijnvis (tot 40%) en Mediabel (tot 52%). In 2003 kon VUMmedia zijn beste resultaat ooit neerzetten en opnieuw aansluiten bij een traditie van groei en vernieuwing. De toename van de geconsolideerde omzet met 21,8 miljoen euro – terwijl de stijging van de bedrijfskosten beperkt bleef tot 8,4 miljoen euro – resulteerde in een verbetering van het operationeel resultaat met 13,4 miljoen euro.

De operationele cashflow (ebitda) groeide met zo'n 10 miljoen euro tot 31,9 miljoen euro, of 10% van de omzet. Waar de netto-winst in 2002 beperkt bleef tot 300.000 euro, sluit VUMmedia het boekjaar 2003 af met een netto-winst van 10,1 miljoen euro. Dat de inzet van onze medewerkers ook een vertaling vindt in het beste resultaat sinds de oprichting van de groep, is een vaststelling die ons oprecht plezier doet.

Jaarrekening

VUMmedia in 2003

“Alle bedrijfsafdelingen konden een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat leveren. En dat in een economisch moeilijk jaar.”

In economisch opzicht was 2003 een moeilijk jaar. Toch kon VUMmedia uitstekende resultaten boeken. Tekenend voor die sterke prestatie is het feit dat alle bedrijfsafdelingen een positieve bijdrage aan het groepsresultaat konden leveren.

Resultatenrekening

De geconsolideerde bedrijfsopbrengsten groeiden met 7% tot 322 miljoen euro. De kosten stegen met slechts 3%, wat vooral is toe te schrijven aan de lagere papierkosten, de afgenomen personeelskosten (in uitvoering van het Pegasusplan) en de daling van de afschrijvingen. Die daling houdt verband met de nieuwe afschrijvingsregels (pro rata temporis) die sinds 1 januari 2003 van kracht zijn.

De bedrijfswinst liep op tot 16,3 miljoen euro, tegenover 2,9 miljoen euro in 2002. De bedrijfscashflow bedroeg 31,9 miljoen euro, tegenover 19,7 miljoen euro in 2002. De free cashflow bedroeg 9,8 miljoen euro.

De financiële resultaten waren 4,0 miljoen euro negatief. Dat heeft vooral te maken met de gestegen afschrijvingen op consolidatiegoodwill, waaronder de opname in de consolidatiekring van Woestijnvis nv en een aantal éénmalige afboekingen.

De winst vóór belastingen en uitzonderlijke elementen bedraagt 12,3 miljoen euro. De uitzonderlijke opbrengsten en kosten werden vooral veroorzaakt door de gerealiseerde meerwaarde bij de verkoop van de aandelen in L'Echo door Mediabel,

“Waar de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten groeiden met 7%, stegen de kosten met slechts 3%. Resultaat: een gezonde winst.”

door diverse kleine herstructurerings in de divisies en door een extra afschrijving op goodwill in de divisie huis-aan-huisbladen van Mediabel.

Daardoor werd een winst vóór belastingen van 9,3 miljoen euro behaald. De te betalen belastingen blijven beperkt, wat verband houdt met de uitzonderlijke verliezen van de herstructurering in 2001. Het netto resultaat (aandeel van de groep) bedraagt 10,1 miljoen euro.

De vooruitzichten voor 2004 zijn gematigd positief. We verwachten

dat VUMmedia hetzelfde netto resultaat moet kunnen behalen bij een gestegen belastingdruk. Dat houdt in dat het operationeel resultaat verder zal groeien.

Balans

De balans onderging slechts beperkte wijzigingen. Bij de vaste activa weerspiegelt de balans onder meer het optrekken van de participatie in Woestijnvis tot 40% en de acquisities in de divisie huis-aan-huisbladen. Kort na het afsluiten van het boekjaar werd de participatie van VUMmedia in Mediabel verhoogd tot 52%.

Het eigen vermogen steeg met 23% tot 42 miljoen euro. Het bedrijfskapitaal is negatief ten belope van 12,6 miljoen euro. Voor een uitgeverij die een belangrijk abonnementenbestand heeft, is dit een normale situatie. Het balanstotaal bedraagt 192 miljoen euro.

CARLO VANDENBUSSCHE

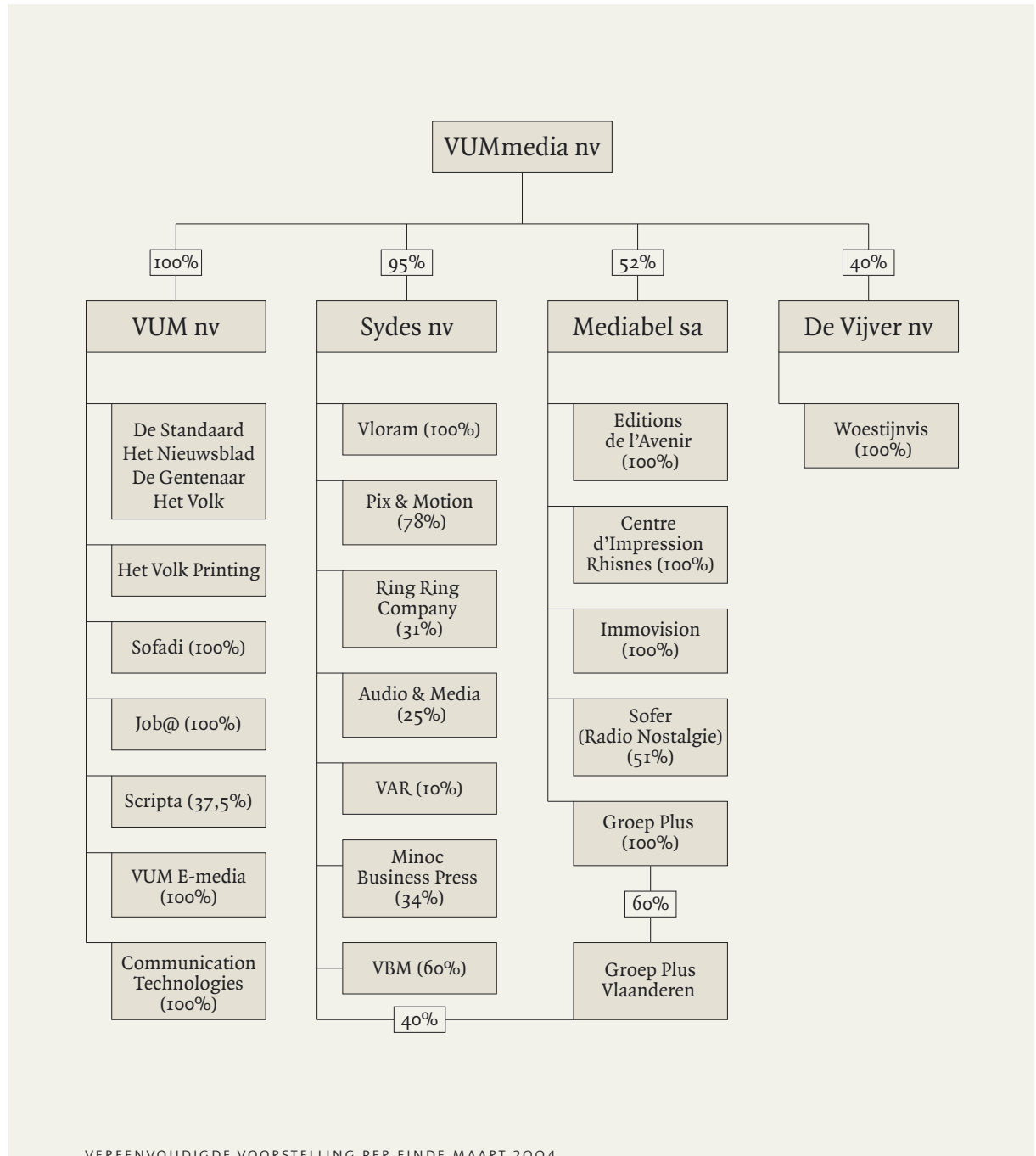
financieel directeur

VUM MEDIA IN 2003 | GECONSOLIDEERDE BALANS

	2003	2002
ACTIVA (x 1.000 euro)		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	3.343	3.730
Goodwill	41.426	27.223
Materiële vaste activa	53.524	55.299
Financiële vaste activa	7.125	14.841
Vlottende activa		
Vorderingen op meer dan één jaar	2.066	2.074
Voorraden en bestellingen in uitvoering	5.484	6.005
Vorderingen op ten hoogste één jaar	61.419	58.852
Geldbeleggingen	16.263	13.457
Overlopende rekeningen	1.140	1.212
Totaal activa	191.792	182.694
PASSIVA (x 1.000 euro)		
Eigen vermogen		
Kapitaal	12.600	12.600
Geconsolideerde reserves	29.319	21.579
Belang van derden		
Belangen van derden	16.164	12.785
Voorzieningen, uitgestelde belastingen		
Voorzieningen, uitgestelde belastingen	20.612	23.234
Schulden		
Schulden op meer dan één jaar	14.137	21.377
Financiële schulden	17.848	14.144
Handelsschulden	52.794	46.214
Ontvangen vooruitbetalingen op abonnementen	26.950	30.219
Overlopende rekeningen	1.368	542
Totaal passiva	191.792	182.694

	2003	2002	verschil
Bedrijfsopbrengsten (x 1.000 euro)	322.292	300.452	7,3%
Bedrijfskosten	306.036	297.601	2,8%
Handelsgoederen en grondstoffen	80.290	83.624	-4,0%
Diensten en diverse goederen	121.167	107.034	13,2%
Bezoldigingen, sociale lasten, pensioenen	85.503	87.345	-2,1%
Afschrijvingen en waardeverminderingen	15.667	16.877	-7,2%
Andere bedrijfskosten	3.409	2.721	25,3%
Bedrijfswinst	16.256	2.851	470,2%
Financiële opbrengsten	102	936	-89,1%
Afschrijving op consolidatie goodwill	-4.093	-2.130	92,2%
Courante winst voor belasting	12.265	1.657	640,2%
Uitzonderlijke opbrengsten	6.347	2.551	
Uitzonderlijke kosten	-9.316	-4.552	
Winst (verlies) voor belastingen	9.296	-344	
Belastingen	-347	367	
Winst van het boekjaar	8.949	23	
Resultaat bedrijven met vermogensmutatie	657	-79	
Geconsolideerde winst	9.606	-56	
Aandeel van de groep	10.111	297	

VUMMEDIA IN 2003 | GROEPSSTRUCTUUR



Moedermaatschappij	Sydes nv	Vloram nv
VUMmedia nv	1702 Groot-Bijgaarden	2000 Antwerpen
1702 Groot-Bijgaarden	BE 421.269.416	BE 427.316.672
	gehouden deel kapitaal: 95%	gehouden deel kapitaal: 95%
	Pix & Motion nv	Vlaams-Brabantse
	1000 Brussel	Mediamaatschappij nv
	BE 466.569.307	3001 Heverlee BE 448.442.084
Integrale consolidatie	gehouden deel kapitaal: 73,89%	gehouden deel kapitaal: 57%
VUM nv	Mediabel nv	Immovision nv
1702 Groot-Bijgaarden	5000 Namur	1702 Groot-Bijgaarden
BE 401.096.285	BE 401.428.758	BE 471.511.852
gehouden deel kapitaal: 100%	gehouden deel kapitaal: 35,67%	gehouden deel kapitaal: 35,67%
Communication Technologies nv	Le Centre d'Impression de Rhisnes nv	Publi-Lovania nv
1702 Groot-Bijgaarden	5020 Suarlée	3000 Leuven
BE 424.470.020	BE 459.730.213	BE 444.716.591
gehouden deel kapitaal: 100%	gehouden deel kapitaal: 35,67%	gehouden deel kapitaal: 59,40%
Sofadi nv	Les Editions de l'Avenir nv	Socarad nv
1000 Brussel	5000 Namur	6000 Charleroi
BE 403.506.241	BE 404.332.622	BE 451.954.870
gehouden deel kapitaal: 100%	gehouden deel kapitaal: 35,67%	gehouden deel kapitaal: 9,10%
Job@ nv	Groupe Plus Belgium nv	Sofer nv
1702 Groot-Bijgaarden	6900 Marche-en-Famenne	1000 Brussel
BE 463.753.931	BE 448.890.066	BE 442.436.893
gehouden deel kapitaal: 100%	gehouden deel kapitaal: 35,67%	gehouden deel kapitaal: 18,20%
VUM E-media nv	Groep Plus Vlaanderen nv	Télé 6 nv
1702 Groot-Bijgaarden	9100 Sint-Niklaas	1000 Brussel
BE 441.536.674	BE 426.410.614	BE 434.659.671
gehouden deel kapitaal: 100%	gehouden deel kapitaal: 59,40%	gehouden deel kapitaal: 18,01%
Europress nv	Financière de l'Avenir nv	
1702 Groot-Bijgaarden	2220 Luxembourg	
BE 405.773.368	Luxembourg	
gehouden deel kapitaal: 100%	gehouden deel kapitaal: 35,67%	

**Geassocieerde vennootschappen
waarop de vermogensmutatie-
methode 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: 29,70%

The Mobile Service Company nv

1080 Brussel
BE 457.352.327
gehouden deel kapitaal: 29,64%

Audio en Media Europe nv

2060 Antwerpen
BE 471.594.006
gehouden deel kapitaal: 21,45%

Vlaamse Dagbladers

1070 Brussel
BE 465.907.925
gehouden deel kapitaal: 25%

Reprocopy

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

**Marketing en Uitgevers-
vennootschap**

1040 Brussel | BE 437.846.617
gehouden deel kapitaal: 23%

De Vijver nv (Woestijnvis)

1930 Zaventem
BE 466.137.359
gehouden deel kapitaal: 40%

Uitgeverij Greenwich nv

1702 Groot-Bijgaarden
BE 456.459.630
gehouden deel kapitaal: 47,50%

Audiopresse nv

1000 Brussel
BE 427.115.150
gehouden deel kapitaal: 5,71%

Groennet nv

1702 Groot-Bijgaarden
BE 470.169.886
gehouden deel kapitaal: 47,57%

M-Skills nv

1000 Brussel
BE 473.595.273
gehouden deel kapitaal: 17,84%

Gezondheid nv

8570 Vichte
BE 467.073.410
gehouden deel kapitaal: 38%

Minoc Business Press nv

2300 Turnhout
BE 461.842.239
gehouden deel kapitaal: 32,3%

VAR nv

1932 Sint-Stevens-Woluwe
BE 441.331.984
gehouden deel kapitaal: 9,50%

Management

VUMmedia in 2003

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 Vandenbussche

Secretaris

Executive Committee VUMmedia

Thomas Leysen

Voorzitter

Marc Appel

Bruno de Cartier

Jo Van Croonenborch

MANAGEMENTCOMITÉ
VUM

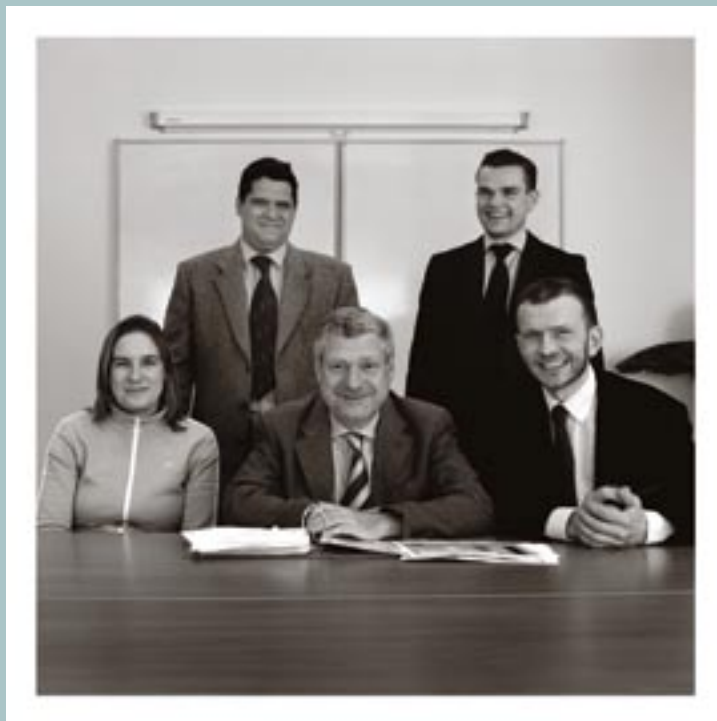


van links naar rechts, staand:
Filip Verbrugge,
Frank Buyse,
Toon Smolders,
Jan Lynen,
Hans De Rore,
Peter Vandermeersch,
Geert Steurbaut
van links naar rechts, zittend:
Dirk Remmerie,
Jo Van Croonenborch,
Carlo Vandenbussche

Jo Van Croonenborch
Gedelegeerd Bestuurder
Hans De Rore
Directeur Advertentiemarkten
Carlo Vandenbussche
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
Stafmedewerker bij de Gedelegeerd Bestuurder

MANAGEMENTCOMITÉ
Sydes

FOTO: AN NELISSEN



van links naar rechts, staand:
Xavier Vidal,
Tom Vermeulen
van links naar rechts, zittend:
Nele Goens,
Marc Appel,
Jean-Christophe Massart

Marc Appel
Gedelegeerd Bestuurder
Jean-Christophe Massart
Chief Operating Officer
Xavier Vidal
Senior Investment Manager
Nele Goens
Financial Controller
Tom Vermeulen
Investment Manager

MANAGEMENTCOMITÉ
Mediabel



van links naar rechts, staand:
Luc Marchal,
André Blouard,
Philippe Gilbert,
Benoît Vanmosuinck,
Florence Mathy,
Pascal Belpaire
van links naar rechts, zittend:
Jean-Claude Fyon,
Philippe Delaunois,
Bruno de Cartier

Philippe Delaunois
Voorzitter van de Raad van Bestuur
Bruno de Cartier
Gedelegeerd Bestuurder
Jean-Claude Fyon
Directeur Publicaties
André Blouard
Directeur Advertentiemarkten
Philippe Gilbert
Directeur Informatica
Luc Marchal
Financieel Directeur
Pascal Belpaire
Hoofdredacteur Vers l'Avenir
Florence Mathy
Directeur Human Resources
Benoît Vanmosuinck
Directeur Drukkerij Rhisnes

MANAGEMENTCOMITÉ
Passe-Partout



van links naar rechts, staand:
Bertrand Lespagnard,
Ludwig Gelders,
Hilde Dedapper,
Marc Decoo,
Wouter Van Melkebeek
van links naar rechts, zittend:
Thierry Geerts,
Bruno de Cartier

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 Vandorpe
Manager vestiging Ronse
Bertrand Lespagnard
Directeur vestiging Marche

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

Job@ 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

Oude Pelgrimslaan 94
1702 Groot-Bijgaarden
tel. 02 467 08 50
www.passe-partout.be

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

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

Mediabel nv

Bd. Ernest Mélot 12
5000 Namur
tel. 081 24 88 11

Woestijnvis nv

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

© VUMmedia, 2004.

FOTOGRAFIE

Michiel Hendryckx

COPYWRITING & VORMGEVING

Beluga Communications

DRUK & AFWERKING

Sofadi