






Management **Discussion** *and* **Analysis**

Pembahasan dan Analisa Manajemen



MANAGEMENT DISCUSSION & ANALYSIS

REVIEW — In 2016, the Company and its subsidiaries recorded net revenue of Rp 14.1 trillion, or 10.3% increase compared to 2015. Gross profit and operating profit grew by 14.5% and 69.9% respectively. EBITDA and net income also showed positive growth of 36.8% and 592.7% respectively.

Specialty Stores remained the key contributor to the Company's net sales with contribution of 68.7%, followed by sales from Department Stores at 17.4% and Food & Beverage at 12.4%, while Manufacturing, Book Outlets and other Businesses contributed 1.5%.

Apart from being the leading contributor to the Company's net sales, Specialty Stores was also the major contributor to the Company's operating profit at 76.3%, with the remainder coming from Food & Beverage, Department Stores and Manufacturing, Book Outlets and Others.

In June 2016, the Company conducted internal restructuring of its Food & Beverage Division (consisting of four subsidiaries: PT Sari Coffee Indonesia, PT Sari Pizza Indonesia, PT Sari Ice Cream Indonesia and PT Premier Doughnut Indonesia) by consolidating share ownership of these four subsidiaries under the management of PT Map Boga Adiperkasa (MBA), a subsidiary that is fully owned by the Company.

On 22 June 2016, the Company and MBA signed several agreements:

1. Mitra Adiperkasa Bond and Option

- MAP Bond Subscription Agreement, which governs the issuance of an unsecured and non-interest bearing Bond amounting to Rp 355 billion by the Company to GA Robusta F&B Holding Pte Ltd
- Governance Agreement which governs the relationship between the Company as a shareholder in MBA, and GA Robusta F&B Holding Pte Ltd as a lender in the Company.
- Options Agreement, which governs that, the Company will grant to GA Robusta Asia Holding L.P (G.A) an option to purchase shares of MBA owned by the Company, or representing 12.3% of the total issued and paid-up capital of MBA – and will grant the Company an option to purchase the shares owned by GA in MBA following the exercise of the Option, to enable the Company to maintain its shareholding in MBA at not less than 67% of the total issued and paid-up capital of MBA.
- The bonds contain several completion options, including bond redemption on due date, purchase option over MBA shares owned by the Company, completion option with utilization of cash during IPO of MBA, with the Company having choices on the completion of purchase option.

In 2016, the Company and its subsidiaries recorded net revenue of Rp 14.1 trillion, or 10.3% increase compared to 2015. Gross profit and operating profit grew by 14.5% and 69.9% respectively. EBITDA and net income also showed positive growth of 36.8% and 592.7% respectively.



Sepanjang tahun 2016 ini, Perusahaan dan Entitas anak membukukan pendapatan bersih sebesar Rp 14,1 trilyun, mengalami pertumbuhan sebesar 10,3% dibandingkan dengan tahun 2015. Laba kotor dan laba usaha juga mengalami pertumbuhan masing-masing sebesar 14,5% dan 69,9%, serta EBITDA dan laba bersih juga mengalami pertumbuhan masing-masing sebesar 36,8% dan 592,7%.

2. Map Boga Adiperkasa Bond and Option

- MBA Bond Subscription Agreement which governs that the issuance of an unsecured and non-interest bearing Bond amounting to Rp 725 billion, to GA Robusta F&B Company Pte Ltd can be converted into shares in MBA at a maximum of 20.13% of the total issued and paid-up capital of MBA after the issuance of new shares pursuant to the conversion.
- Governance Agreement which governs the relationship between MBA and the Company as the shareholders in MBA with GA Robusta F&B Company Pte Ltd as a lender in MBA.
- Options Agreement, which governs that the company will grant GA Robusta Asia Company, LP to purchase shares of MBA owned by the Company, representing 17.6% of the total issued and paid-up capital of MBA. This option can only be exercised after the occurrence of certain events and conditions. The option will also be terminated under certain conditions, including the Initial Public Offering of MBA that do not meet certain conditions specified in the Option Agreement.
- The bond contains multiple settlement options, which among others, include the bond's redemption at maturity and an equity forward on MBA's shares at IPO date. The bond is a compound instrument with a financial liability and an equity component (for the equity forward option).



On 8 September 2016, the Company undertook further expansion by opening our first Zara store in Ho Chi Minh City (Vietnam) which was positively received.

The Company also fortified its existing business portfolio by acquiring new brands, such as Oysho and Jamba Juice - as well as opening new stores for Sogo, Foodhall, ZARA, Marks & Spencer, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Cotton On, ZARA Home, Sports Station, Sephora, Starbucks Coffee, Pizza Express, Cold Stone Creamery, Genki Sushi and other Specialty Stores.

In September 2016, the Company divested partial ownership of Domino's Pizza. After divestment, the Company's ownership stands at 33.52%.

TINJAUAN Sepanjang tahun 2016 ini, Perusahaan dan Entitas anak membukukan pendapatan bersih sebesar Rp 14,1 triliun, mengalami pertumbuhan sebesar 10,3% dibandingkan dengan tahun 2015. Laba kotor dan laba usaha juga mengalami pertumbuhan masing-masing sebesar 14,5% dan 69,9% serta EBITDA dan laba bersih juga mengalami pertumbuhan masing-masing sebesar 36,8% dan 592,7%.

Pada tahun ini, segmen penjualan ritel tetap menjadi penyumbang utama penjualan bersih Perusahaan, dengan memberikan kontribusi sebesar 68,7%, kemudian diikuti dengan departemen stores yang memberikan kontribusi sebesar 17,4%, segmen Food & Beverage serta segmen manufaktur, gerai buku dan lainnya masing-masing sebesar 12,4% dan 1,5%.

Selain menjadi penyumbang utama penjualan bersih Perusahaan, segmen penjualan ritel juga memberikan kontribusi terbesar bagi laba usaha Perusahaan, yaitu sebesar 76,3% dan sisanya diikuti segmen Food & Beverage, departemen stores serta dari aktivitas manufaktur, gerai buku dan lainnya.

Pada bulan Juni 2016, Perusahaan melakukan restrukturisasi internal atas Bisnis Food & Beverage yang dioperasikan oleh empat Entitas Anak, yaitu PT Sari Coffee Indonesia, PT Sari Pizza Indonesia, PT Sari Ice Cream Indonesia dan PT Premier Doughnut Indonesia, dengan mengkonsolidasikan kepemilikan saham atas keempat Entitas Anak tersebut di bawah PT Map Boga Adiperkasa (MBA). Entitas Anak yang dimiliki sepenuhnya oleh Perusahaan.

Pada tanggal 22 Juni 2016, Perusahaan dan MBA telah menandatangani beberapa perjanjian:

1. Obligasi Mitra Adiperkasa dan Opsi

- MBA Bond Subscription Agreement, yang mengatur penerbitan Obligasi tanpa bunga dan tanpa jaminan kebendaan tertentu sejumlah Rp 355 milyar oleh Perusahaan kepada GA Robusta F&B holding Pte Ltd
- Governance Agreement, yang mengatur hubungan antara Perusahaan selaku pemegang saham di MBA dengan GA Robusta F&B Holding Pte Ltd selaku pemberi pinjaman di Perusahaan.
- Option Agreement, dimana diatur di dalamnya Perusahaan memberikan opsi kepada GA Robusta Asia Holding L.P (GA) untuk membeli saham MBA yang dimiliki oleh Perusahaan, mewakili 12,3% dari total seluruh modal yang ditempatkan dan disetor oleh MBA. Serta pemberian opsi oleh GA kepada Perusahaan untuk membeli saham MBA yang dimiliki GA setelah pelaksanaan opsi, dengan tujuan agar kepemilikan Perusahaan di MBA tidak kurang dari 67% dari total seluruh modal yang ditempatkan dan disetor oleh MBA.
- Obligasi ini mengandung beberapa opsi penyelesaian, antara lain meliputi penebusan obligasi pada tanggal jatuh tempo, opsi beli atas saham MBA yang dimiliki Perusahaan, dan opsi penyelesaian dengan menggunakan kas pada saat IPO MBA, Perusahaan mempunyai pilihan atas penyelesaian opsi beli.

2. Obligasi Map Boga Adiperkasa dan Opsi

- *MBA Bond Subscription Agreement*, yang mengatur penerbitan obligasi tanpa bunga dan tanpa jaminan kebendaan tertentu sejumlah Rp 725 milyar, kepada GA Robusta F&B Company Pte Ltd. Obligasi ini dapat dikonversi menjadi saham-saham MBA dengan jumlah maksimal sebesar 20,13% dari total seluruh modal yang ditempatkan dan disetor oleh MBA termasuk saham hasil konversi.
- *Governance Agreement*, yang mengatur hubungan antara MBA dan Perusahaan selaku pemegang saham di MBA dengan GA Robusta F&B Company Pte Ltd selaku pemberi pinjaman di MBA.
- *Option Agreement*, dimana diatur di dalamnya Perusahaan memberikan opsi kepada GA Robusta Asia Company, L.P untuk membeli saham MBA yang dimiliki oleh Perusahaan, mewakili 17,6% dari total seluruh modal yang ditempatkan dan disetor oleh MBA. Opsi ini hanya dapat dilaksanakan setelah terjadinya beberapa peristiwa tertentu dan kondisi tertentu. Serta opsi ini juga akan dihentikan dalam kondisi tertentu, termasuk MBA melakukan Penawaran Umum Perdana saham-saham MBA yang tidak memenuhi kondisi tertentu yang ditetapkan dalam Perjanjian Opsi.
- Obligasi ini mengandung beberapa opsi penyelesaian, yang antara lain meliputi penebusan obligasi pada tanggal jatuh tempo dan equity forward atas saham-saham MBA pada tanggal IPO. Obligasi ini merupakan instrumen majemuk dengan liabilitas keuangan dan komponen ekuitas (untuk opsi dari equity forward).

Pada tanggal 8 September 2016, Perusahaan melakukan ekspansi dengan membuka gerai pertama ZARA di Ho Chi Minh City, Vietnam, yang disambut dengan angka penjualan yang fantastis.

Perusahaan juga membuka merek baru seperti Oysho dan Jamba Juice serta melakukan pembukaan gerai-gerai baru untuk Sogo, Foodhall, ZARA, Marks & Spencer, Pull & Bear, Massimo Dutti, Berskha, Stradivarius, Cotton On, ZARA Home, Sports Station, Sephora, Starbucks Coffee, Pizza Express, Cold Stone Creamery, Genki Sushi dan sejumlah gerai ritel lainnya.

Pada bulan September 2016, Perusahaan kembali melakukan divestasi atas Domino's Pizza, sehingga kepemilikan Perusahaan atas usaha ini turun menjadi 33,52%.





P R O F I T & L O S S

The Company posted net revenue of Rp 14.1 trillion in 2016, of which Specialty Stores and Department Stores were the two key performers. Specialty Stores contributed Rp 9.7 trillion (68.7%), while Department Stores contributed Rp 2.5 trillion or 17.4%. Contribution from Food & Beverage segment was Rp 1.7 trillion while Manufacturing, Book Outlets and other Businesses made up the remaining Rp 219 billion.

Compared to last year, there was 14.4% or Rp 1.2 trillion increase in net revenue for Specialty Stores as well as increase of 12.5% or Rp 194.8 billion for Food & Beverage. However, there was 3.6% or Rp 91 billion decrease for Department Stores and 3.3% or Rp 7.5 billion decrease for Manufacturing, Book Outlets and other Businesses.

Sales from existing stores (same store sales growth) increased by 3%, materially contributing to the overall increase in the Company's sales. Another contributing factor to the Company's sales was additional new stores (with new net area of 10,044 sqm) - bringing total revenue-generating area of the Company to 708,126 sqm by end 2016.

The year also witnessed the Company's gross profit increased by 14.5% or Rp 870.8 billion to Rp 6.9 trillion compared to Rp 6 trillion in 2015. Gross profit margin increased 1.8% from 46.8% in 2015 to 48.6%.

In view of our growth strategy (area expansions and addition of new outlets), the Company saw a 9.2% rise in operating expenses to Rp 6 trillion. The increase was mainly from rentals, salaries, depreciation, marketing and promotion as well as credit card administration fees.

As a result, the Company posted Rp 365.3 billion increase in operating profit



to Rp 887.9 billion or increase of 69.9% compared to previous year. Biggest contributor to the operating profit was Specialty Stores at Rp 677.1 billion (76.3%).

In 2016, the Company incurred higher interest expense of Rp 21.4 billion from Rp 399.3 billion in 2015 to Rp 420.7 billion. Approximately Rp 99.1 billion was amortized discount / interest expense on non-interest bearing bond.

Adding up the impact of the factors mentioned above, the Company posted Rp 208.5 billion in net income, a 592.7% increase compared to the previous year. Net basic earning per share of the Company was Rp 126.

LABA & RUGI Perusahaan berhasil membukukan pendapatan bersih sebesar Rp 14,1 triliun, keberhasilan ini didukung oleh penjualan dari segmen ritel dan department stores. Kontribusi sebesar Rp 9,7 triliun (68,7%) diberikan oleh segmen penjualan ritel, dan Rp 2,5 triliun (17,4%) diberikan oleh segmen department stores, dari segmen food & beverage sebesar Rp 1,7 triliun serta segmen manufaktur, gerai buku dan lainnya sebesar Rp 219 milyar.

Dibanding tahun lalu, terdapat pertumbuhan Rp 1,2 triliun (14,4%) untuk pendapatan bersih dari segmen ritel dan pertumbuhan sebesar Rp 194,8 milyar (12,5%) dari Food & Beverage. Namun, terdapat Rp 91 milyar (3,6%) penurunan untuk Department Stores dan Rp 7,5 milyar (3,3%) untuk segmen manufaktur, gerai buku dan lainnya.

Untuk pertumbuhan penjualan dari gerai yang sama tahun ini naik sebesar 3%, kenaikan ini menjadi salah satu faktor pendukung pencapaian pertumbuhan penjualan Perusahaan secara keseluruhan. Pada tahun ini Perusahaan tetap melakukan ekspansi dengan menambah jumlah gerai baru dan luas area. Akhir tahun 2016 total luas area gerai Perusahaan mencapai 708.126 m², dengan penambahan bersih hingga 10.044 m² dibandingkan dengan tahun lalu.

Laba kotor Perusahaan mengalami kenaikan sebesar 14,5% dibandingkan tahun 2015 lalu, meningkat sebesar Rp 870,8 milyar menjadi Rp 6,9 triliun dibandingkan dengan tahun lalu sebesar Rp 6 triliun. Marjin laba kotor Perusahaan mengalami kenaikan sebesar 1,8% dari 46,8% di tahun 2015 menjadi sebesar 48,6%.

Sehubungan dengan ekspansi usaha yang dilakukan Perusahaan dengan perluasan area dan penambahan gerai-gerai baru, tahun ini beban usaha Perusahaan mengalami kenaikan sebesar 9,2% menjadi Rp 6 triliun. Kenaikan beban usaha yang utama berasal dari kenaikan beban sewa gerai, beban gaji dan tunjangan, beban penyusutan, pemasaran dan promosi serta administrasi kartu kredit.

Laba usaha Perusahaan tahun 2016 ini mengalami kenaikan sebesar Rp 365,3 milyar menjadi Rp 887,9 milyar atau naik 69,9% jika dibandingkan dengan tahun lalu. Kontribusi laba usaha terbesar diberikan dari segmen penjualan ritel yaitu sebesar Rp 677,1 milyar (76,3%).

Beban bunga Perusahaan mengalami kenaikan menjadi sebesar Rp 21,4 milyar dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp 399,3 milyar menjadi Rp 420,7 milyar. Sekitar Rp 99,1 milyar merupakan amortisasi atas beban bunga dari obligasi tanpa bunga.

Akhirnya pada tahun buku 2016 ini, Perusahaan membukukan laba bersih sebesar Rp 208,5 milyar, atau naik sebesar 592,7% bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Laba bersih per saham dasar Perusahaan sebesar Rp 126.



BALANCE SHEET

ASSETS In 2016, the total current assets of the Company increased by Rp 920 billion to Rp 6.6 trillion. This surge was attributed mainly to the increase in cash and cash equivalents of Rp 1 trillion, which was contributed mostly by proceeds from Bonds (after utilization to pay off loans) and other financial assets (which amounted to Rp 211.7 billion) as well as decrease in inventory at Rp 349.5 billion.

Total non-current assets also increased by Rp 280 billion to Rp 4.1 trillion. A large portion of this increase was from properties, plants and equipment of the Company for business development amounting to Rp 199 billion as well as deferred tax assets of Rp 67.8 billion.

As a result of the above mentioned, total Company's assets increased by Rp 1.2 billion to Rp 10.7 trillion in 2016.

ASET Pada tahun 2016 ini, jumlah aset lancar Perusahaan mengalami peningkatan sebesar Rp 920 milyar menjadi Rp 6,6 trilyun. Kenaikan ini terutama disebabkan karena adanya peningkatan kas dan setara kas sebesar Rp 1 trilyun, yang mana sebagian besar dari peningkatan kas dan setara kas tersebut merupakan hasil penerimaan dana obligasi setelah digunakan untuk pelunasan hutang, serta aset keuangan lainnya sebesar Rp 211,7 milyar, namun mengalami penurunan pada persediaan sebesar Rp 349,5 milyar.

Jumlah aset tidak lancar Perusahaan juga mengalami peningkatan sebesar Rp 280 milyar menjadi Rp 4,1 trilyun. Kenaikan ini terutama disebabkan oleh peningkatan aset tetap Perusahaan untuk pengembangan usaha sebesar Rp 199 milyar serta aset pajak tangguhan sebesar Rp 67,8 milyar.

Secara keseluruhan, jumlah aset mengalami peningkatan sebesar Rp 1,2 trilyun dibandingkan tahun sebelumnya menjadi Rp 10,7 trilyun di tahun 2016.

LIABILITIES In 2016, the Company's liabilities increased by Rp 971.9 billion to Rp 7.5 trillion, due mainly to increase in bonds (amounting to Rp 993.8 billion) as well as impact of the issuance of zero coupon and unsecured bonds from MAP Bonds and MBA Bonds totalling Rp 1.1 trillion. These bonds, recorded at fair value, amounted to Rp 932.6 billion. At the end of 2016, the amortized discount recorded as part of interest cost amounted to Rp 99.1 billion and increased the value of Bonds.

DIVIDEND No dividend was paid in 2016.



LIABILITAS Liabilitas Perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp 971,9 milyar menjadi Rp 7,5 trilyun. Kenaikan liabilitas ini terutama karena kenaikan utang obligasi sebesar Rp 993,8 milyar. Kenaikan ini sebagai akibat dari penerbitan Obligasi tanpa bunga dan tanpa jaminan dari Obligasi MAP dan Obligasi MBA dengan total Rp 1,1 trilyun. Obligasi ini dibukukan dengan nilai wajar pada saat diterbitkan sebesar Rp 932,6 milyar. Sampai dengan akhir tahun 2016, nilai amortisasi tersebut dibukukan sebagai bagian dari beban bunga sebesar Rp 99,1 milyar dan menambah nilai Obligasi yang terhutang.

DIVIDEN Pada tahun 2016 ini, Perusahaan tidak membagikan dividen atas laba bersih Perusahaan tahun 2015.



C A S H F L O W

OPERATING ACTIVITY In 2016, the amount of total net cash provided by operating activities was Rp 1.2 trillion. Total cash generated from Company's operations increased to Rp 879.9 billion

INVESTING ACTIVITY In 2016, the amount of total net cash used for investment activities of the Company was Rp 973 billion, of which Rp 748.3 billion was allocated for capital expenditure and Rp 187.1 billion was utilized for other financial asset placement.

FINANCING ACTIVITY In 2016, the Company obtained Rp 754.6 billion in total cash through bond issuance. The proceed of this bond issuance was used to pay off some of Company's bank loans, as well as placement of time deposits.

END OF THE YEAR Total cash and cash equivalents at the end of the year 2016 was Rp 1.5 trillion, 302.8% or Rp 1 trillion increase from the Rp 503.9 billion posted in 2015.

OTHER ANALYSIS In 2016, the Company's gross profit margin was 48.6% compared to 46.8% in 2015. The Company's 2016 net income margin of 1.5% also increased compared to the previous year at 0.2%. The same trend was reflected in the return on equity ratio from 1.0% in 2015 to 6.5% in 2016. The Company's posted net debt to equity ratio decreased to 29.4% in 2016, compared to 71.0% in 2015.

The Company is in the retail industry, and most transactions were settled using cash and credit cards. This minimized the Company's exposure to unpaid trade account receivables.

In 2016, there were no transactions carrying conflict of interests with affiliated parties.

The implementation of new accounting standards (amendments to standards as well as interpretation in 2016) have not resulted in material impact to disclosures or on the amounts recognized in the current and previous year's consolidated financial statement of the Company.

ARUS KAS

AKTIVITAS OPERASI Jumlah kas bersih yang diperoleh Perusahaan dari aktivitas operasi sebesar Rp 1,2 trilyun, Jumlah kas yang dihasilkan dari operasi Perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp 879,9 milyar.

AKTIVITAS INVESTASI Jumlah kas bersih yang digunakan oleh Perusahaan untuk aktivitas investasi adalah sebesar Rp 973 milyar, dimana sebesar Rp 748,3 milyar digunakan untuk pengembangan usaha (capital expenditure) serta Rp 187,1 milyar digunakan untuk penempatan aset keuangan lainnya.

AKTIVITAS PENDANAAN Jumlah kas bersih yang diperoleh Perusahaan adalah sebesar Rp 754,6 milyar. Jumlah kas bersih ini sebagian besar diperoleh dari penambahan hutang obligasi, dimana dana yang diperoleh dipergunakan untuk melunasi sebagian hutang bank Perusahaan, serta penempatan pada deposito berjangka.

AKHIR TAHUN Tahun buku 2016 ditutup oleh Perusahaan dengan jumlah kas dan setara kas sebesar Rp 1,5 trilyun, mengalami kenaikan sebesar 302,8% (Rp 1 trilyun) bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya sebesar Rp 503,9 milyar.

ANALISA LAINNYA Pada tahun 2016, margin laba kotor Perusahaan tercatat sebesar 48,6% mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2015 lalu sebesar 46,8%. Rasio laba bersih terhadap pendapatan bersih Perusahaan adalah sebesar 1,5%, mengalami kenaikan dibandingkan dengan rasio yang sama pada tahun 2015 sebesar 0,2%. Rasio laba terhadap ekuitas juga naik menjadi 6,5% dibandingkan tahun 2015 sebesar 1,0%. Serta rasio utang bersih terhadap ekuitas turun menjadi 29,4% di tahun 2016 dibandingkan dengan tahun 2015 yang sebesar 71,0%.

Perusahaan bergerak di bidang ritel, yang mana sebagian besar transaksinya dilakukan dengan pembayaran tunai dan kartu kredit. Hal ini menyebabkan minimnya tingkat risiko piutang yang tak tertagih Perusahaan.

Atas transaksi yang dilakukan Perusahaan selama tahun 2016 tidak terdapat transaksi yang mengandung benturan kepentingan dengan pihak yang berafiliasi. Atas penerapan standar baru, perubahan standar serta interpretasi di tahun 2016, tidak memiliki pengaruh yang signifikan atas pengungkapan atau jumlah yang dicatat dalam laporan keuangan konsolidasian Perusahaan.



B U S I N E S S P R O S P E C T

The Indonesian Government has targeted GDP growth of 5.1% for 2017 – a slight improvement over the 5.01% achieved in 2016. However, external headwinds may impact the Indonesian economy including continuing slowdown in China, BREXIT, FED rate hikes and threats from “Trumponomics” (economic policies of the Trump Administration).

According to Mandiri Sekuritas, “minimum wage increase for 2017 has been set at 8% (2016: 13%). When combined with accelerating inflation, this lower wage growth is predicted to lead to a real income growth of only 4%, falling from 10% in 2016. This real income growth will be the lowest since 2010. Past experience shows that such a low figure does not bode well for private consumption in Indonesia” (as reported in Jakarta Post, 4th Feb 2017).

UBS Securities, in its report dated 7th December 2016, expressed concerns that “consumption growth momentum has been moderate and continues to face headwinds, with the rupiah expected to weaken against the USD”. A weaker rupiah may affect the performance of MAP as most of our products are imported.

On the other side of the coin, Citi Research is positive on the Indonesian retail sector in 2017: “We expect consumption to continue improving in 2017, in line with macro conditions. Commodity prices have improved significantly, which should revitalize purchasing power in hard-hit commodity areas in ex-Java. Consumers will also benefit from trickle-through impact of infra spending and better sentiment from... tax amnesty program.” (Citi Research Report dated 15th December 2016).

Likewise, Macquarie Research predicted “improved fiscal outlook in 2017....with commodities set to amplify the GDP of Indonesia” (Macquarie Research Report dated 29th November 2016).

In another article in Jakarta Post dated 21st December 2016, Mandiri mentioned that “by and large, we predict that the consumer outlook will be slightly better in 2017...and we project that consumer spending will grow 5.1% in 2017, slightly higher than 2016 at 5%”.

Considering all the factors mentioned above – and the resilience of our brands and people – MAP is cautiously optimistic about its business prospect for 2017.

PROSPEK USAHA Pemerintah Indonesia telah menargetkan pertumbuhan PDB sebesar 5,1% untuk tahun 2017- meningkat 5,01% yang dicapai pada tahun 2016. Namun demikian, terdapat hambatan eksternal yang dapat mempengaruhi perekonomian Indonesia, termasuk perlambatan ekonomi di Cina yang masih berlangsung, BREXIT, tingkat kenaikan suku bunga Federal Reserve, dan ancaman dari kebijakan "America First" (kebijakan ekonomi Presiden Trump).

Menurut Mandiri Sekuritas, "Kenaikan upah minimum untuk 2017 telah ditetapkan di 8% (2016: 13%). Ketika dikombinasikan dengan percepatan inflasi, pertumbuhan upah yang lebih rendah ini diperkirakan akan menyebabkan pertumbuhan pendapatan riil hanya sebesar 4%, menurun dari 10% pada tahun 2016. Pertumbuhan pendapatan riil ini akan menjadi yang terendah sejak tahun 2010. Pengalaman sebelumnya menunjukkan bahwa angka yang rendah bukanlah pertanda baik bagi konsumsi pribadi di Indonesia" (sebagaimana yang diberitakan di harian The Jakarta Post, 4 Februari 2017).

UBS Securities, dalam risetnya tanggal 7 Desember 2016, menyatakan kekhawatiran bahwa "Momentum pertumbuhan konsumsi telah mencapai titik moderat dan terus menghadapi tantangan, dengan melemahnya rupiah terhadap USD". Melemahnya rupiah mempengaruhi kinerja MAP mengingat sebagian besar produk yang dijual adalah produk impor.



Meskipun demikian, di sisi lain, Citi Research memandang positif sektor ritel di Indonesia pada 2017: "Kami memperkirakan bahwa konsumsi akan terus meningkat pada 2017, sesuai dengan kondisi makro. Harga komoditas telah meningkat secara signifikan, yang seharusnya dapat merevitalisasi daya beli yang menurun di wilayah komoditas di luar Jawa. Konsumen juga akan mendapat keuntungan dari dampak tersebut, yaitu melalui pengeluaran infra dan sentimen yang lebih baik karena adanya program Amnesti Pajak." (Laporan Citi Research tanggal 15 Desember 2016).

Demikian pula prediksi Macquarie Research "Gambaran peningkatan fiskal pada 2017... dengan komoditas yang ditetapkan untuk memperkuat PDB Indonesia" (laporan Macquarie Research tanggal 29 November 2016).

Dalam sebuah artikel di harian The Jakarta Post tanggal 21 Desember 2016, Mandiri menuturkan bahwa "pada umumnya, kami memprediksi bahwa prospek sektor konsumen akan membaik pada tahun 2017 ... dan kami memproyeksikan bahwa belanja konsumen akan tumbuh 5,1% pada tahun 2017, sedikit lebih tinggi dibandingkan tahun 2016 yaitu sebesar 5%".

Mempertimbangkan seluruh faktor di atas – dan kemapanan merek serta konsumen – MAP optimis namun tetap berhati-hati menghadapi prospek usaha di tahun 2017.





Management Discussion & Analysis



Audit Com

—In compliance with regulations pertaining to the Audit Committee - and in consideration of the Audit Committee's role in supporting the Board of Commissioners' oversight functions, the following is a report on the activities of the Audit Committee for year ending 31st December 2016.

The Audit Committee was formed based on Law No. 40 Year 2007 on Limited Liability Companies, rules and regulations on Good Corporate Governance issued by BAPEPAM and LK, the Indonesia Stocks Exchange (PT Bursa Efek Indonesia) and the National Committee on Good Corporate Governance Polivies (KNKCG) and OJK Regulation No. 55/POJK.04/2015, dated December 29, 2015, regarding the Establishment and Guidelines for the Work of Audit Committees, as well as regulations of Indonesia Stock Exchange No. Kep-205/BEJ/2004 dated July 19, 2004, on the Establishment and Working Guidelines for the Audit Committee.

As at December 31st, 2016, the members of the Audit Committee were Mien Sugandhi (Chairman), Wahyu Septiana (member) and Imam Sugiarto (member).

In support of the Board of Commissioners' oversight functions, the duties and responsibilities of the Audit Committee include:

1. To support the implementation of an effective internal control system.
2. To carry out an evaluation of the financial statements based on accounting principles and applicable regulations.
3. To review the scope and consistency of the external audit, the honorarium for the external audit as well as the independency and objectivity of the external auditor.
4. To prepare a description of the duties and responsibilities of the Audit Committee for the current fiscal year, as required by the external auditor.



~
In performing its duties, the Company's Audit Committee worked closely with Directors, Management as well as both the internal and external Auditors. The Audit Committee, however, functioned independently.
~

In fulfillment of its responsibility to disclose its examination of the Company's Annual Report, the Audit Committee herewith concluded that:

1. The consolidated financial statement for the year ended 31st December 2016 has been structured in accordance with standard accounting practices in Indonesia.
2. The Company complies with capital market and all other rules and regulations of the Government of Indonesia. The Company is also continually looking for ways to strengthen its good corporate governance policies.
3. The Company has executed its operational activities with continuous improvement under the guidance of the Directors and Commissioners.
4. The Public Accountant for 2016 has completed their duties according to professional standards, particularly in their independence as External Audit.

Memenuhi sejumlah peraturan dan ketentuan yang berlaku sehubungan dengan Komite Audit - dan dengan mempertimbangkan peran Komite Audit dalam mendukung Dewan Komisaris menjalankan fungsi kepengawasannya, berikut adalah laporan kegiatan Komite Audit untuk periode yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016.

Pembentukan Komite Audit ini didasarkan pada Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, peraturan-peraturan mengenai Tata Kelola Perusahaan yang dikeluarkan oleh Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) dan Lembaga Keuangan (LK), PT Bursa Efek Indonesia (BEI) dan Komite Nasional Kebijakan Good Corporate Governance (KNKCG) serta Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.04/2015 tanggal 29 Desember 2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit, dan peraturan Bursa Efek Indonesia No. Kep-305/BEJ/2004 tertanggal 19 Juli 2004 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.

Adapun keanggotaan Komite Audit per 31 Desember 2016 terdiri dari Mien Sugandhi (Ketua), Wahyu Septiana (anggota) dan Imam Sugiarto (anggota).

Sesuai dengan fungsi Komite Audit yang mendampingi Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi pengawasan, maka tugas dan tanggung jawab Komite Audit adalah sebagai berikut:

1. Mendukung implementasi sistem pengendalian internal yang baik.
2. Melakukan evaluasi terhadap laporan keuangan teraudit berdasarkan peraturan dan prinsip akuntansi yang berlaku.
3. Melakukan kajian atas lingkup dan konsistensi audit eksternal, honorarium audit eksternal serta kemandirian dan objektivitas auditor eksternal.
4. Memberikan penjabaran tugas dan tanggung jawab Komite Audit untuk Tahun Buku yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan auditor eksternal.

~
Dalam melaksanakan tugasnya, Komite Audit Perusahaan melakukan komunikasi yang intensif dengan Direksi, Manajemen termasuk juga Auditor Internal serta Auditor Eksternal. Namun demikian, Komite Audit melaksanakan fungsinya secara independen.
 ~



Mien Sugandhi

President Commissioner - Independent Commissioner
 Presiden Komisaris/Komisaris Independen

Dalam memenuhi tanggung jawabnya untuk menyampaikan hasil Laporan Tahunan Perusahaan, Komite Audit dengan ini menyimpulkan bahwa:

1. Laporan Keuangan untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2016 telah disusun dan disajikan berdasarkan standar akuntansi yang berlaku di Indonesia.
2. Perusahaan telah mematuhi peraturan-peraturan Pasar Modal dan peraturan perundangan lainnya yang berlaku di Indonesia. Perusahaan melanjutkan upayanya untuk menerapkan kebijakan tata kelola perusahaan yang baik.
3. Perusahaan telah melaksanakan kegiatan operasionalnya dengan melakukan peningkatan secara berkesinambungan di berbagai aspek sesuai dengan pengarahannya dari Direksi dan Dewan Komisaris.
4. Akuntan Publik untuk tahun 2016 yang ditunjuk telah menyelesaikan tugas mereka dengan memenuhi standar profesional, khususnya dalam hal independensinya sebagai Audit Eksternal.