



Macintosh
Retail Group

JAARVERSLAG 2011

retail



is ons vak

Inhoud

Retail is ons vak	1
Highlights 2011	2
Verslag van de Raad van Bestuur over 2011	
Aan onze aandeelhouders	4
Doelstellingen en strategie	8
Verslag van de Raad van Bestuur	19
Fashion	26
Living	42
Medewerkers en organisatie	49
Stap voor stap duurzamer	53
Risico's en risicobeheersing	75
Governance en bestuurdersverklaringen	83
Bericht van de Raad van Commissarissen	85
Aan de aandeelhouders	86
Gegevens Raad van Commissarissen	99
Jaarrekening Macintosh Retail Group	100
Opmerking vooraf	101
Geconsolideerde cijfers	102
Toelichting op de geconsolideerde cijfers	107
Vennootschappelijke cijfers	156
Toelichting op de vennootschappelijke cijfers	157
Winstbestemming	167
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	168
De onderneming	
Aandeelhoudersinformatie	170
Bestuursgegevens	176
Drie jaren Macintosh Retail Group	178
Adresgegevens	179

In dit jaarverslag kunnen afrondingsverschillen voorkomen met eerder gepubliceerde cijfers respectievelijk tussen cijfers in het verslag van de Raad van Bestuur en de Jaarrekening.

Retail is ons vak

Macintosh Retail Group bouwt in de sectoren Fashion en Living aan een toonaangevende retailpositie in West-Europa. Doel is om met meerdere retail- en productmerken per land de vraag van de consument af te dekken. Met een geïntegreerde cross channel benadering wordt het beste van de fysieke en virtuele winkelwereld gecombineerd. Door de consument op ieder koopmoment gedurende 24 uur per dag de keuze te bieden voor diverse koop- en leveropties, versterkt de fysieke winkel de webshop en omgekeerd. Vriendelijke en deskundige medewerkers in een aanpassingsgezinde organisatie, state of the art (multimedia) technologie en traditionele massamedia spelen daarin allen een rol.

Ook het niet voor de consument zichtbare gedeelte van de toeleveringsketen, van grondstof tot winkel, wil Macintosh Retail Group beheersen. Als industriële retailer verstaat Macintosh Retail Group de kunst om de keten transparant te maken en tot afspraken te komen met alle daarin betrokkenen. Daardoor kunnen economies- of-group maximaal worden benut en wordt duurzaam ondernemen eenvoudiger gemaakt.

De combinatie van sterke off- en onlinewinkels, retailkennis en gestroomlijnde organisaties en processen resulteren in rendabele omzetgroei en een zo hoog mogelijk rendement op het geïnvesteerd vermogen, met respect voor de omgeving.



Macintosh Retail Group NV
Amerikalaan 100, 6199 AE
Postbus 110, 6190 AC
Maastricht-Airport

Tel. 043 - 328 07 80
Fax 043 - 325 70 30
Info@macintosh.nl
www.macintosh.nl



Fashion



Living



Highlights 2011

Macintosh Retail Group

- Omzet 6,3% hoger door overname Jones Bootmaker in april 2011.
- EBIT € 31,6 mln (2010: € 44,6 mln), exclusief eenmalige effecten van - € 4,0 mln.
- Nettowinst te continueren activiteiten € 21,9 mln (2010: € 32,7 mln) exclusief eenmalige effecten van - € 2,9 mln.
- Eenmalig effect van niet te continueren activiteiten (verkoop BelCompany en intentie tot verkoop Halfords en GP Décors) van per saldo + € 79,8 mln.
- Ruime verdubbeling totale nettowinst tot € 98,8 mln.
- Extra dividend € 0,37; totaal dividend hoger: € 0,70 (2010: € 0,67).
- Net debt verbeterd met € 61,7 mln tot € 39,5 mln; uitstekende balanspositie.

Fashion

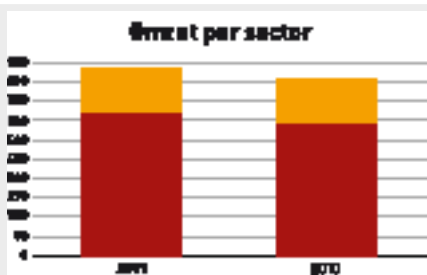
- Omzet + 9,7%, maar daling bij vergelijkbare schoenenformules.
- Procentuele brutomarge hoger in H1 door betere inkoopvoorwaarden en lager in H2 door actiekortingen.
- EBIT € 29,6 mln (2010: € 42,4 mln).
- Jones Bootmaker levert positieve bijdrage aan nettowinst van € 2,7 mln.
- Allianties met aantal merkenleveranciers.

Living

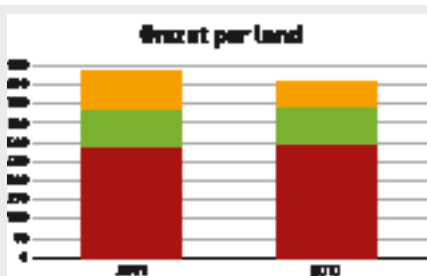
- Kwantum levert, ondanks omzetzak met 3,5%, goede prestatie in wederom moeilijke woningdecoratiemarkt.
- Goed beheer leidt tot hogere procentuele brutomarge en lagere absolute kosten.
- EBIT stijgt met € 0,6 mln tot € 9,6 mln (2010: € 9,0 mln).
- Kwantum pilot nieuwe stijl geïntroduceerd.

Online

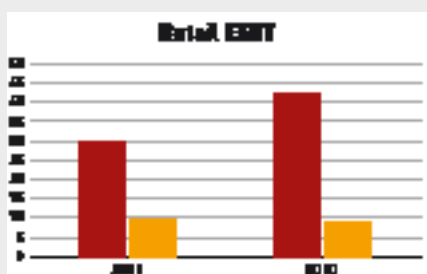
- Behoorlijke investeringen in cross channel toekomst.
- Online omzet stijgt met bijna 40% tot € 25,1 mln, waarvan € 22,4 mln in Fashion (+ 45%)
- Schoenenformules online in volume de grootste van de Benelux met resultaat-bijdrage.
- Start overkoepelende schoenenplatform Intreza.



In € mln	2011	%	2010	%
■ Fashion	666,9	76%	607,7	74%
■ Living	208,3	24%	215,8	26%
Totaal	875,2	100%	823,5	100%



In € mln	2011	%	2010	%
■ NL	508,3	58%	519,7	63%
■ BeLux	172,2	20%	175,6	21%
■ UK	194,7	22%	128,2	16%



In € mln	2011	%	2010	%
■ Fashion	29,6	76%	42,4	82%
■ Living	9,6	24%	9,0	18%

	totaal (€ mln)		per aandeel (€)	
	2011	2010	2011	2010
Nettowinst te continueren activiteiten ¹	19,0	32,7	0,82	1,41
Totale nettowinst	98,8	40,1	4,24	1,74
Dividend	17,0	8,6 ²	0,70	0,67 ²
EBITDA ³	55,4	65,4	2,38	2,83
Eigen vermogen	357,6	270,8	14,69	11,31

¹ Inclusief eenmalig effect van - € 2,9 mln in 2011.

² Cash gedeelte van keuzedividend.

³ Exclusief eenmalig effect van - € 4,0 mln in 2011.



Alstublieft,
het jaarverslag
2011 van
Macintosh
Retail Group.

Raad van Bestuur
V.l.n.r.: Theo Strijbos,
Frank De Moor en Eric Coorens.

“Strategie verder uitgevoerd”

“Focus op Fashion en Living”

“Uitbouw Fashion”



“Basis Fashion versterkt”



“Living presteert goed en blijft core”

Aan onze aandeelhouders

We bieden u graag het jaarverslag over 2011 aan. Het lijkt voor de hand te liggen om dit bericht te starten met een overzicht van alle externe omstandigheden die van 2011 zo'n slecht retailjaar maakten. Toch is dit niet wat we doen. 2011 is voor Macintosh Retail Group een jaar geweest waarin vorm werd gegeven aan de uitvoering van de lange termijn strategie.

Basis in 2011 versterkt

- De verkoop van telecomretailer BelCompany en het in de etalage zetten van Halfords maakten de focus op Fashion en Living erg tastbaar. Voor BelCompany, een onderneming die sinds 1996 vanaf nul werd opgebouwd, realiseerden we een prijs van € 120 mln. De verkoop van Halfords werd niet in 2011 gerealiseerd omdat geïnteresseerde partijen problemen ondervonden met de financiering.
- De strategische keuze voor Fashion en Living betekent geenszins dat we ons principe van risicospreiding verlaten. In Fashion zijn we met verschillend gepositioneerde formules aanwezig in diverse landen en dekken zodoende een groot deel van de consumentenvraag af. Living is een sector die complementair is aan Fashion en mogelijkheden biedt voor een vergelijkbaar besturings- en verdienmodel als in Fashion.
- Onze positie in Fashion is versterkt. Enerzijds door de acquisitie van 95 high fashion winkels van Jones Bootmaker in het Verenigd Koninkrijk, waarmee we ook in het derde land waar Macintosh Retail Group wil groeien nu een behoorlijke marktpositie hebben. Anderzijds doordat we gedurfd hebben om ook in moeilijke tijden te investeren in nieuwe activiteiten. Zoals met de start van het merk Steve Madden, dat we in de Benelux groot gaan maken door het te verkopen via eigen winkels en winkels van derden. Maar ook met de start van de kleine “convenience” formule van Scapino.
- Door de afronding in 2011 van de organisatie van onze toeleveringsketen in Fashion hebben we een ijzersterke inkooppositie die het mogelijk maakt om scherper in te kopen en strategische allianties met leveranciers aan te gaan, waardoor we ons ook in commerciële zin kunnen onderscheiden.
- De basis is gelegd en de afspraken zijn gemaakt voor een nieuwe organisatiestructuur in Fashion die het mogelijk maakt onze groeistrategie beter en sneller te kunnen uitvoeren. Op centraal (holding)niveau ligt in deze structuur de verantwoordelijkheid voor de “economies-of-group” waardoor snellere besluitvorming, betere span-of-control, betere nakoming van gezamenlijke afspraken en kostenbesparingen mogelijk zijn. Daarnaast zijn er landenorganisaties voor de commerciële aansturing van de formules en voor de organisatie van operationele en faciliterende randvoorwaarden om die formules te kunnen laten opereren.
- Kwantum heeft in 2011 met een hoger bedrijfsresultaat een prima prestatie geleverd in een nog steeds slechte woningdecoratiemarkt. In 3 winkels nieuwe stijl wordt meer dan voorheen de nadruk gelegd op klantbeleving en zijn tal van vernieuwingen ondergebracht. Naast de vertrouwde discount aanpak worden meer combinaties van product en service aangeboden met een hogere prijsstelling. Daarmee en met zijn vooraanstaande marktpositie is Kwantum een vaste waarde voor de toekomst. Ondanks de verbeterde resultaten werd beslist afscheid te nemen van GP Décors vanwege de beperkte omvang van de onderneming in de Franse markt en de lange horizon om tot winstgevendheid te komen.

- Voordat cross channel een modewoord werd, hadden we al geconstateerd dat de combinatie van fysieke en virtuele winkelwereld de grootste uitdaging is voor de komende jaren. Begin 2011 zijn we daarom gestart met het investeren in de cross channel aanpak van Macintosh Retail Group. Het meer tastbaar maken daarvan voor de consument beschouwen we als onze belangrijkste opdracht voor 2012. Maar de basis is gelegd in 2011, zowel voor wat betreft overtuiging, mensen, techniek als organisatie.
- We realiseerden in 2011 een toename van onze online omzet met bijna 40% tot € 25,1 mln. Onze schoenenformules samen zijn in volume de grootste online schoenenretailer van de Benelux. In een tijd waarin men zich soms terug waant in de hoogtijdagen van de internet bubble slaagden alle aan onze winkelformules verbonden webshops er in om online winstgevend te zijn. We introduceerden een nieuwe generatie van webshops zoals bij Brantano UK en met Intreza openden we in oktober 2011 het overkoepelende schoenenplatform van Macintosh Retail Group, met alle modellen van onze eigen formules en merken van derden.
- Het duurzaamheidsprogramma CRIATE 2.0 met concrete doelstellingen voor de komende jaren werd in 2011 opgesteld en verankerd in onze organisatie. Het uitgangspunt van Macintosh Retail Group 'Responsible Products for all' krijgt hierdoor weer meer gestalte. Dit betekent dat we steeds beter kunnen voldoen aan de groeiende behoefte van de consument naar producten die het welzijn verbeteren met respect voor het milieu gedurende de gehele levenscyclus.
- Onze financiële positie met een relatief lage schuld en hoge solvabiliteit is uitstekend te noemen dankzij de verkoopopbrengst van BelCompany en een conservatief financieel beleid. Hiermee hebben we volop mogelijkheden om te groeien door investeringen in bestaande activiteiten en door acquisities, met de kanttekening dat naar die laatste met nog meer dan de gebruikelijke zorgvuldigheid zal worden gekeken.

Bedrijfsresultaat rond niveau 2009

Wat externe omstandigheden betreft was 2011 voor onze non-food retail activiteiten zonder meer een "perfect storm". De moeilijke economie en de weerseizoenen die voortdurend stuivertje wisselden waren funest voor de consumentenbestedingen. De omzetsdaling als gevolg daarvan konden we alleen compenseren door de overname van Jones Bootmaker in april 2011.

In de eerste helft van het jaar slaagden we er nog in om, ondanks hogere inkooprijzen als gevolg van duurdere grondstoffen en loonstijgingen in het Verre Oosten, onze procentuele brutomarge te verhogen door betere inkoopvoorwaarden. In het tweede halfjaar kwam de procentuele brutomarge echter lager uit omdat we meer en meer voordeel moesten weggeven aan de consument in de vorm van actiekortingen teneinde de omzet op peil te houden en onze voorraden actueel.

We zijn in deze moeilijke tijden blijven investeren in het opfrissen van bestaande winkels, in nieuwe activiteiten en in onze cross channel aanpak. Hierdoor en door de consolidatie van Jones Bootmaker en autonome kostenstijgingen stegen de kosten. Het bedrijfsresultaat van de te continueren activiteiten, exclusief eenmalige effecten van per saldo € 4,0 mln, kwam als gevolg van het bovenstaande uit op € 31,6 mln (2010: € 44,6 mln). Hiermee zijn we, inclusief Jones Bootmaker, uitgekomen rond het niveau van 2009.

"Investerings in cross channel"

"Online omzet + 40%"

"Duurzaamheid verder verankerd"

"Financiële positie uitstekend"

"Consument terughoudend en actiegevoelig"

"Operationele EBIT € 31,6 mln"

“Nettowinst ruim dubbel zo hoog”



“Extra dividend”

“Geen uitspraak over omzet en resultaat 2012”

“Tweede halfjaar steeds belangrijker”

Invloed van + € 79,8 mln op nettowinst door bijzondere posten

We hebben in 2011 te maken gehad met een strategische heroriëntatie binnen onze portfolio, die per saldo een majeure impact had op onze nettowinst. De verkoop van telecomretailer BelCompany en de afboeking van activa in combinatie met negatieve exploitatieresultaten bij Halfords en GP Décors resulteerden per saldo in een positief effect van € 79,8 mln.

Daarnaast was er in 2011 nog een eenmalig effect van - € 4,0 mln op de nettowinst, met name vanwege de omzetting van een verzekerde pensioenregeling in combinatie met een eenmalige inkoop van indexatie.

Hoger dividend

2011 was een moeilijk jaar om in te excelleren maar we hebben daarin wel de basis gelegd voor onze toekomst. Macintosh Retail Group is zowel commercieel als financieel gezien uitermate gezond en in staat om ook in het huidige moeilijke economische klimaat te investeren in verdere groei.

Omdat we vertrouwen hebben in de toekomst en omdat we onze aandeelhouders willen laten meeprofiteren van de verkoop van BelCompany, hebben we aan onze Raad van Commissarissen voorgesteld om af te wijken van het vigerende beleid om 40% van de nettowinst uit aan te houden activiteiten uit te keren.

Als gevolg hiervan zal naast het reguliere dividend van € 0,33 per aandeel een extra dividend van € 0,37 worden uitgekeerd, als gevolg waarvan het totale dividend uitkomt op € 0,70 per aandeel (2010: € 0,67). Er zal dit jaar geen sprake zijn van een keuzemogelijkheid.

2012

Het is onmogelijk om aan te geven hoe het koopgedrag van de consument beïnvloed zal worden door de op dit moment onvoorspelbare economische ontwikkelingen. We gaan er vooralsnog van uit dat 2012 opnieuw een moeilijk retailjaar zal worden en doen dan ook geen uitspraken over de omzet- en resultaatontwikkeling van Macintosh Retail Group in 2012.

Wel brengen we in herinnering dat bijna het gehele jaarresultaat wordt gerealiseerd in de tweede jaarhelft. Bovendien zullen we in 2012, in tegenstelling tot 2011, de eerste (verlieslatende) maanden van Jones Bootmaker in ons resultaat moeten consolideren.

De intentie tot verkoop van Halfords bestaat nog steeds, maar op dit moment valt geen nieuws over het proces te melden. Halfords is bezig met het uitvoeren van haar business plan en het versterken van haar marktpositie.

We gaan er van uit dat de consolidatie die in de UK non-food retailmarkt al aan het plaatsvinden is, ook in andere markten zoals de Nederlandse gaat spelen. Dit gaat enerzijds leiden tot (meer) aanbod van overnamekandidaten en zal anderzijds naar verwachting resulteren in de uitval van winkelketens. We hebben de intentie om een leidende rol te vervullen in het consolidatieproces maar zullen daarbij de nodige voorzichtigheid betrachten, waarbij het van cruciaal belang zal zijn om een onderscheid te maken tussen opportuniteiten en formules die aan het eind van hun levenscyclus zitten.

We weten welke richting we uit willen in onze klantbenadering zodat de spaarzame euro's die uitgegeven gaan worden, zoveel mogelijk in onze kassa's terecht komen. En of dit nu gebeurt via een transactie in de winkel of via een webshop maakt niet heel veel uit, want dat is de basis achter de cross channel gedachte. Denken vanuit de klant vereist, zeker in de sector Fashion en in toenemende mate in de sector Living, een herinrichting van de retailketen en een herbezinning op traditionele verkoopkanalen en -technieken. Macintosh Retail Group blijft in 2012 investeren in fysieke winkels en de verdere ontwikkeling van de online activiteiten en de integratie daarvan met de fysieke winkels, waardoor de kracht van beide werelden wordt gebundeld. Hiermee en met andere investeringen zal in 2012 een bedrag gemoeid zijn van ruim € 25 mln. Deze investeringen zullen worden gefinancierd uit cashflow en beschikbare kredietlijnen.

**“Verdere uitbouw
cross channel”**

Hoewel we op dit ogenblik moeilijk kunnen voorspellen wat 2012 in financiële zin gaat brengen, zijn we er van overtuigd dat Macintosh Retail Group een uitstekende positie heeft om de consument van vandaag en morgen te bedienen door de combinatie van een prominente aanwezigheid in de winkelstraat en onze ervaring als online retailer.

**“Uitstekende positie om
consument te bedienen”**

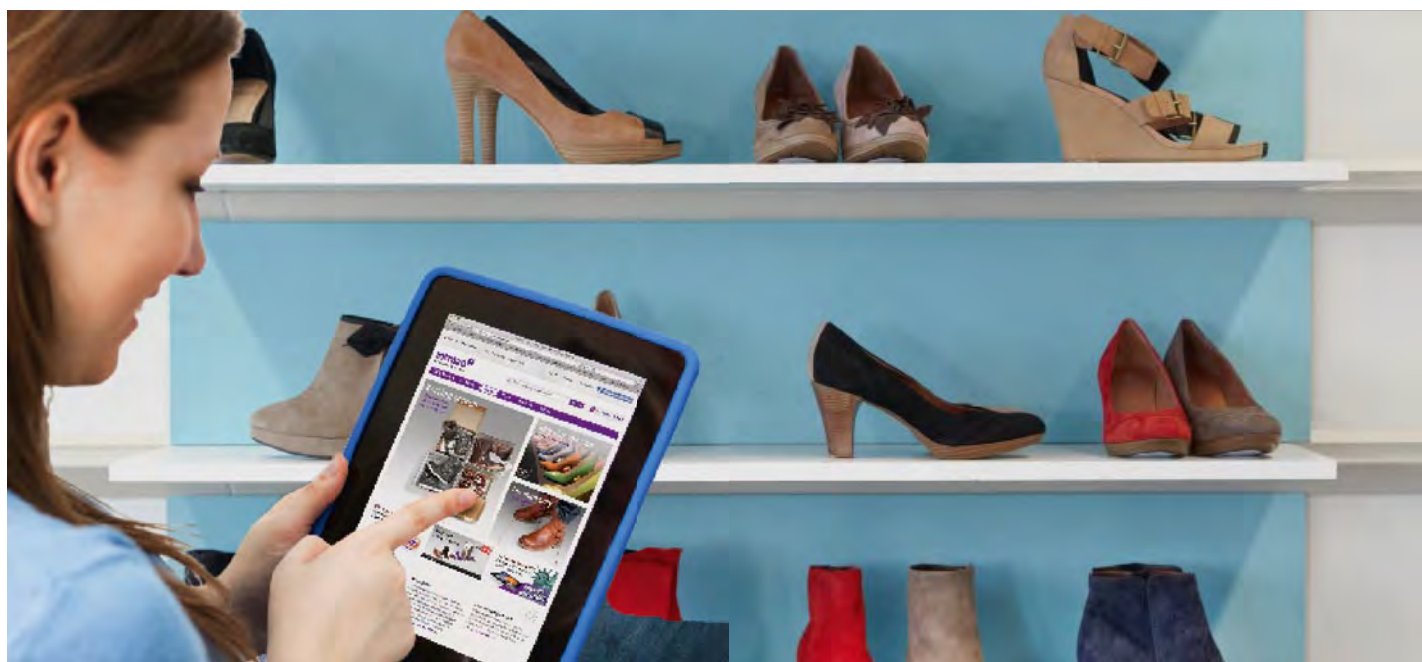
Maastricht-Airport, 28 februari 2012

Raad van Bestuur

Frank De Moor, CEO

Eric Coorens, COO

Theo Strijbos, CFO



Doelstellingen en strategie

Doelstellingen

- Rendabele omzetgroei met “fair share” van internet (gerelateerde) omzet.
- Een acquisitie (inclusief financieringskosten) wordt geacht binnen 3 jaar een positieve bijdrage te leveren aan de nettowinst.
- Groeiend dividend in contanten en/of in aandelen.
- Solide financiële positie met solvabiliteit van minimaal 25% en financiële ratio's ruim binnen de met financiers afgesproken grenzen.

Strategische keuzes

- In de sectoren Fashion en Living vinden de kernactiviteiten plaats.
- Primaire werkgebied: West-Europa.
- Meerdere retailmerken per land in plaats van één in meerdere landen.
- Multi channel wordt cross channel.
- Portfolio van stabiele cash genererende activiteiten en nieuwe activiteiten met groei-potentieel.
- Actief leveranciersmanagement en strategische allianties.
- Organisatie met centrale strategische besluitvorming, facilitering en kennis en aansturing van operaties per land.
- Focus op duurzame ontwikkeling.

Macintosh Retail Group wil actief zijn in grote non-food retailmarkten met een blijvende consumentenbehoefte die niet worden gedictéerd door een beperkt aantal merken en leveranciers, zodat maximaal gebruik kan worden gemaakt van de eigen inkoopkracht. In die markten moet (kunnen) worden beschikt over prominente marktposities en groei mogelijkheden. Daarom wordt gekozen voor de sectoren Fashion en Living.

Omdat het belangrijker wordt geacht om in een beperkt aantal landen een hoge dekkingsgraad te hebben in plaats van in veel landen actief te zijn met een lagere dekking, alsmede uit oogpunt van risicospreiding, kiest Macintosh Retail Group voor West-Europa als primair werkgebied.

Macintosh Retail Group wil de consument in Fashion en Living bedienen met onderscheidende winkel- en productmerken per land. Ieder van die “formules” heeft een eigen DNA qua merkenmix, stijl en prijs, mede lokaal bepaald. Bij het vaststellen van de positionering wordt gebruik gemaakt van centrale retailkennis en informatie over markten, koopprocessen en klanten.

Macintosh Retail Group wil meer dan de producten en merken in Fashion en Living via alle verkoopkanalen aan de consument aanbieden. De consument moet kunnen overgaan tot aankoop op het moment en op de wijze zoals hem dat uitkomt, maar moet ook gedurende het beslis- en aankoopproces en daarna gefaciliteerd worden. Dit betekent dat Macintosh Retail Group er voor kiest om te

**“Multi channel wordt
cross channel”**

De consument en de retail zijn in korte tijd flink veranderd, maar dat was geen verrassing voor ons. We hebben op tijd geschakeld en zijn behoorlijk op weg van multi channel naar cross channel retailer. Doel is om de consument zodanig te faciliteren dat hij tot aankoop kan overgaan op het moment en de wijze zoals hem dat uitkomt.

Frank De Moor, CEO Macintosh Retail Group



investeren in een cross channel benadering waarin op diverse manieren en contactmomenten kruisbestuiving plaats vindt tussen de diverse verkoopkanalen.

Macintosh Retail Group vindt het belangrijk dat haar portfolio over een stabiele basis beschikt met gevestigde retail- en productmerken die zorgen voor een gezonde cashflow. Anderzijds wordt ruimte gegeven aan vernieuwende activiteiten die inspelen op ontwikkelingen in de retail en potentie bieden om te groeien. Groei vindt daarnaast plaats door omzettoename in bestaande winkels en webshops, door het realiseren van schaalgroottevoordelen via expansie en tenslotte door acquisities.

De portfolio wordt regelmatig beoordeeld en activiteiten die niet of niet op afzienbare termijn (zullen) voldoen aan de gestelde rendement- en groeicriteria, worden in beginsel verkocht of beëindigd.

Macintosh Retail Group stuurt op direct voor de klant in de (web)winkel merkbare zaken, maar ook op strategisch leveranciersmanagement. Kern daarvan is dat met een beperkt aantal leveranciers allianties worden aangegaan. Tegenover afspraken over productontwikkeling, kwaliteit, exclusiviteit, prijs, levertijd en betalingsvoorwaarden staat een voorkeurspositie voor de leverancier. Hierdoor is het mogelijk om een hogere procentuele brutomarge te realiseren en kan sneller worden ingespeeld op de voortdurend veranderende wensen van de consument. Bijkomend voordeel van invloed op de toeleveringsketen is dat de naleving van regels inzake verantwoord ondernemen gewaarborgd wordt.

In de non-food retail is een lage en flexibele kostenbasis essentieel om tegenvallers in omzet en brutomarge te kunnen opvangen. Macintosh Retail Group wil dan ook marktleider én kostleider zijn. Dit wordt onder meer bereikt door voortdurend te investeren in geavanceerde systemen en processen, gebruik van dezelfde platforms en faciliteiten, krachtenbundeling en kennisuitwisseling.

“Strategisch leveranciersmanagement”

“Geavanceerde systemen en processen”



“Sterke merken en vertrouwen blijven belangrijk”

Macintosh Retail Group is van mening dat de voorgestane strategie het beste tot zijn recht komt in een organisatie met centrale strategische besluitvorming, facilitering en kennis op holdingniveau en per land aangestuurde activiteiten per sector. De centrale holding is verantwoordelijk voor de strategische en financiële kaders, stelt verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast, maar verzorgt ook de formule-positionering, de aansturing van sourcing en leveranciersrelaties, standaardisatie van systemen en processen, kennisverzameling en -uitwisseling, innovatie en corporate social responsibility. In de landenorganisatie zijn de functionele leiding over de onderliggende activiteiten en de formule DNA-bescherming ondergebracht. Binnen dit model zijn de beste randvoorwaarden aanwezig voor verdere ontwikkeling van de bestaande activiteiten en de integratie van acquisities en uitbreidingen binnen nieuwe en bestaande markten.

Cross channel retail

- Consument kiest zelf zijn verkoopkanaal.
- Zekerheid en positieve koopervaring blijven belangrijk.
- Toenemend belang van sociale netwerken.

OMGEVING

Het koopgedrag van consumenten is in de afgelopen jaren ingrijpend en snel gewijzigd, vooral onder invloed van internet en nieuwe communicatietechnologieën. De consument bepaalt zijn eigen profiel, zoekt naar een verkoopkanaal en koopmoment dat hem op een bepaald tijdstip het beste uitkomt en is veel kritischer en beter geïnformeerd. Het bewustzijn van de consument is gegroeid en dit vertaalt zich in de behoefte aan een persoonlijke benadering door de winkelier. Hierbij wil de consument altijd waar voor zijn geld en het gevoel dat hij een goede deal heeft gemaakt en op zijn wenken is bediend. Zekerheid en sterke retailmerken waar de consument vertrouwen in heeft blijven ontzettend belangrijk. De bevestiging daarvan zoekt de consument meer en meer door via sociale media gegevens uit te wisselen met zijn naaste omgeving en andere consumenten. Gedurende de zogenaamde customer journey (inspiratie – oriëntatie – aankoop – afterservice) is de consument bovendien op veel momenten beïnvloedbaar. Als de retailer gedurende een van die momenten onvoldoende voldoet aan de behoeften, dan bestaat het risico dat een transactie aan hem voorbij gaat.

Het gewijzigde koopgedrag van consumenten dwingt retailers om na te denken over hun wijze van consumentenbenadering.

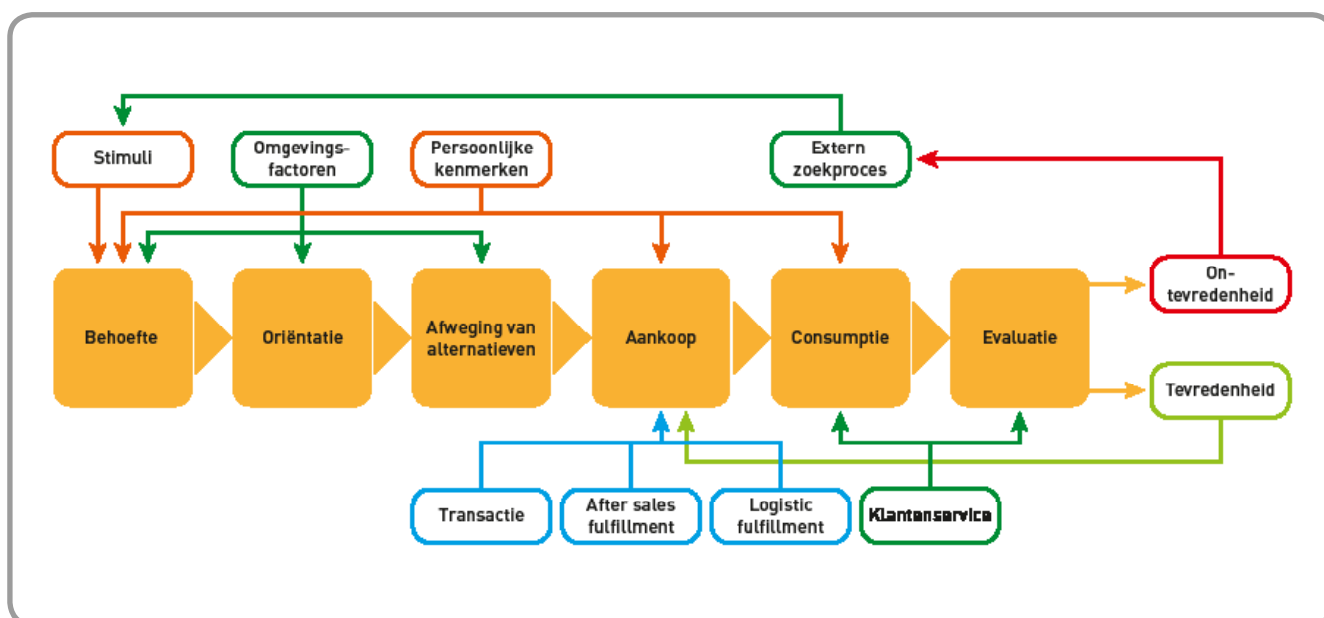
HUIDIGE SITUATIE MACINTOSH RETAIL GROUP

Internet had in het verleden (2000-2005) bij Macintosh Retail Group voornamelijk als doel consumenten te informeren over zaken zoals de openingstijden en locaties van winkels en andere operationele wetenswaardigheden. Voor vele consumenten werd een website echter steeds meer het logisch verlengde van de winkel waar men ook koopmogelijkheden wenste te hebben. Vanaf 2005 hebben de winkelformules van Macintosh Retail Group hun websites ontwikkeld naar webshops met informatie over producten en diensten, acties en promotiemateriaal en de mogelijkheid om het gehele assortiment online te kopen in combinatie met afleverdiensten.

CROSS CHANNEL STRATEGIE

- Denken vanuit de klant vergt herinrichting retailketen.
- Het is niet belangrijk waar een transactie tot stand komt, maar dat hij tot stand komt.
- Geïntegreerde cross channel aanpak is key voor toekomstige resultaat-groei.

Naar de overtuiging van Macintosh Retail Group is er een nieuwe fase aangebroken in de benadering van de consument. Het wordt steeds belangrijker om de consument gedurende het proces van oriëntatie tot aankoop zodanig te blijven faciliteren, dat de interesse om tussentijds naar een alternatief over te stappen wordt geminimaliseerd. Dit betekent dat een product of merk van onze winkelformules via alle verkoopkanalen moet worden aangeboden zodat de consument tot aankoop over kan gaan op het moment en op de wijze zoals hem dat uitkomt.



Customer journey

Het sec naast elkaar aanbieden van diverse verkoopkanalen (multi channel) zoals dat anno 2011 met name gebeurt, is onvoldoende om hedendaagse consumenten te binden. Een heel belangrijke rol is weggelegd voor de mogelijkheden die onze formules bieden om producten die online zijn gekocht in een van onze winkels op te halen of te retourneren in plaats van via de servicepunten van post en andere organisaties. En vice versa om producten die niet in de winkel aanwezig zijn thuis te laten bezorgen. Alleen op die manier kunnen zoveel mogelijk contactmomenten met de klant worden gecreëerd en benut.

Denken vanuit de klant vereist, zeker in de sector Fashion en in toenemende mate in de sector Living, een herinrichting van de retailketen.



Technologie maakt steeds meer mogelijk en faciliteert het koopproces. Maar stelt ons ook in de gelegenheid om onze klanten beter te kennen en hen gericht te benaderen. We werken daarom centraal aan bijvoorbeeld databases, een gezamenlijk webplatform en uitwisseling van kennis en informatie.

Pieter Jansen, Manager Cross Channel Development

Macintosh Retail Group zal dus de komende jaren verder investeren in de ontwikkeling van de online verkoopkanalen en de integratie daarvan met de fysieke winkels, waarbij de fysieke winkels geleidelijk aan tevens een andere functie gaan krijgen. Hierdoor worden de pluspunten van beide verkoopkanalen gebundeld en vullen de fysieke winkel en webwinkel elkaar aan: cross channel retail. Een technologisch geavanceerde infrastructuur plus een actief social media beleid ondersteunen de cross channel aanpak.

- Afdekken van alle vraag- en contactmomenten met consument.
- Waarde toevoegen in alle kanalen: versterking merkbeleving.
- 4C = B(rick)-Commerce, E(lectronic)-Commerce, M(obile)-Commerce en S(ocial media)-Commerce.

“4C Commerce is toekomst”

In de optiek van Macintosh Retail Group zijn 4 elementen essentieel om een cross channel strategie succesvol te maken: B(rick)-Commerce, E(lectronic)-Commerce, M(obile)-Commerce en S(ocial media)-Commerce. De combinatie daarvan zorgt er voor dat alle verkoopkanalen maximaal worden ingezet om zoveel mogelijk vraag- en contactmomenten met de consument af te dekken. Daarmee wordt de kans op omzetting van bezoeker naar klant (conversie) gemaximeerd en kunnen tegelijkertijd kosten worden bespaard. De consument op zijn beurt ervaart via ieder verkoopkanaal een eigen toegevoegde waarde van het retail- en/of productmerk, waardoor die op hun beurt een sterkere positie krijgen.

B(rick)-Commerce

- Fysieke winkel houdt absoluut bestaansrecht.
- Nieuwe functies winkel leiden tot extra omzetmogelijkheden.
- In toekomst splitsing in experience-, convenience- en fulfilment winkels.

Onze fysieke winkels zullen ook in de toekomst een duidelijk bestaansrecht hebben omdat daar de mogelijkheid voor de consument bestaat om een echte winkelervaring op te doen. De winkel is tastbaar en de consument is met het bestaan van het retailmerk bekend en vertrouwd. Bovendien moet winkelen gezien blijven worden als ontspanningsmogelijkheid voor de consument (fun-shopping) en ook daarin vervult de fysieke winkel een prominente rol.

De traditionele opzet van de winkel zal echter veranderen. Door de winkel op een andere manier in te gaan zetten ontstaan extra contactmomenten met de consument, die mogelijkheden bieden om omzet te genereren, waarbij het duidelijk is dat die niet van het ene op het andere moment gerealiseerd zullen zijn.

Uitbreiding functies

Naast de eigen verkoopfunctie hebben onze fysieke winkels ook een functie als locatie waar de consument zich oriënteert voordat hij een aankoop op internet doet. In plaats van te proberen de consument kost wat kost te verleiden om zijn euro in de winkel te besteden, moeten onze winkels internetgebruik faciliteren en stimuleren. Bijvoorbeeld door via mobile devices rechtstreeks in de voorraad van onze formules te kunnen zoeken op maat, kleur en alternatieven. Maar ook door onafhankelijk van een verkoopmedewerker in de winkel een bestelling te plaatsen en online af te rekenen, waarna het product thuis wordt afgeleverd. Een risico voor de fysieke winkel bestaat er in dat tijd en geld wordt geïnvesteerd om de consument tot aanschaf van een product te verleiden maar dat de transactie toch niet in de winkel tot stand komt. Als de consument vervolgens niet de mogelijkheid heeft om het product online te bestellen, is de kans groot dat er in het geheel geen transactie tot stand komt. Dus moet iedere klant die onze fysieke winkel verlaat zonder aankoop, gestimuleerd worden om de webshop te bezoeken.

De winkel wordt dan veel meer een beleefomgeving (experience) waar de consument zich goed voelt en waar de merkbeleving wordt versterkt. Meer gemak voor de consument dus en meer omzet en minder kosten voor de retailer.

Fulfilment

Het grote voordeel van een winkel is dat het een fysieke locatie is waar mensen werken en waar ruimte aanwezig is. Mensen en ruimte kunnen worden ingezet zodat de eigen winkels gaan fungeren als afhaal- en retourplek voor op internet bestelde artikelen in plaats van dat dit moet gebeuren bij derden. Bij het afhalen kan extra omzet worden gerealiseerd door de verkoop van gerelateerde producten. Bij een retour kan de consument gewezen worden op een in de winkel verkrijgbaar alternatief.

“Fysieke winkels en online versterken elkaar”



“Traditionele functie winkel verandert”



“Vier soorten winkels blijven over”

Heroriëntatie op winkelnetwerk

Met de opening en instandhouding van winkels zijn behoorlijke kosten gemoeid. Als wordt geconstateerd dat de omzet via de fysieke winkels terug loopt zal dit leiden tot overleg met verhuurders over huurprijzen, een alternatieve invulling van vierkante meters en heroriëntatie op aantallen en soorten winkels.

In de toekomst zal naar verwachting sprake zijn van 4 soorten winkels:

- Winkels op A1 locaties in de binnenstad en in grote winkelcentra, waar merkbeleving centraal staat en waar de consument vooral komt om te funshoppen.
- Winkels waar de consument voor zijn gemak komt en dit ook geboden krijgt in kleinere steden en lokale verzorgingscentra, die ook kunnen dienen als fulfilment centrum voor internetaankopen.
- Winkels in grote shopping centers aan de rand van de stad waar de consument met het hele gezin doelbewust naar toe gaat om specifieke inkopen te doen en waar ook faciliteiten zoals restaurants aanwezig zijn.
- Webshops op kleine locaties in de binnenstad, waar online retailers hun merk versterken en gelegenheid bieden om online gekochte producten af te halen.

E(lectronic)-Commerce

- Keuze voor formule-webshops, overkoepelende webshops per sector en segment webshops.
- Webshop moet vindbaar, onderscheidend en betrouwbaar zijn.
- Combinatie met fysieke winkels is absolute pré.

“Vindbaar, onderscheidend en betrouwbaar”

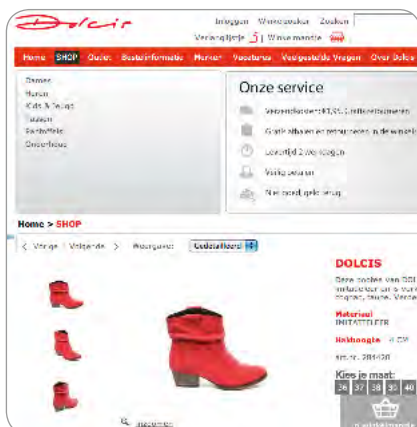
Internet heeft de afgelopen jaren voor de consument geleid tot een behoorlijke uitbreiding van het aanbod, gemak en vergelijkingsmogelijkheden. De consument wordt echter overladen met allerlei nieuwe mogelijkheden om zijn euro te besteden. De kracht van websites is vooral gelegen in de mogelijkheid om gedurende 24 uur per dag en onafhankelijk van de plaats waar de consument zich bevindt te verkopen. Keerzijde van de medaille is dat het voor de consument moeilijker wordt om keuzes te maken en dat het doen van transacties via een website niet altijd even betrouwbaar is. De uitdaging voor Macintosh Retail Group is dus om online vindbaar, onderscheidend en betrouwbaar voor de consument te zijn.

Vindbaarheid

Een retailer kan de allerbeste state-of-the-art webshop hebben, maar als die niet door de consument wordt gevonden in het woud aan websites, dan zal dat weinig omzet opleveren. Retailers die onvoldoende in staat zijn om hun webshop onder de aandacht van de consument te brengen, zullen een marginaal bestaan leiden tenzij ze in staat zijn om een (tijdelijke) hype te creëren dan wel een unieke verkooppropositie hebben.

Macintosh Retail Group kiest voor een benadering via 3 sporen:

- Webshops met dezelfde formulenaam als de fysieke winkel, met producten, prijzen en acties die gelijk zijn aan de fysieke winkels, in een look and feel die de klant herkent vanuit de winkelstraat. De consument vindt deze webshops door de bekendheid van de formule en door verwijzingen in de fysieke winkel en in de traditionele marketingmiddelen.



- Webshops met dezelfde formulenaam als de fysieke winkel maar met een veel breder assortiment, aangevuld met verwante producten (bijvoorbeeld schoenen én kleding) waarmee een volledig prijssegment wordt afgedekt, gebruik makend van de naamsbekendheid van de fysieke winkel.
- Webshops zoals Intreza die het volledige assortiment aanbieden van alle in een sector actieve winkelformules plus een additioneel merkenassortiment, in een eigen webshopomgeving. De consument wordt actief benaderd vanuit bestaande klantenbestanden en door benadering in onze fysieke winkels en anderzijds wordt geïnvesteerd in een prominente online vindbaarheid. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van meer algemene marketingcampagnes.

Steeds meer mensen hebben eerst in onze webshop gekeken voordat ze de winkel bezoeken. Maar ook het omgekeerde komt regelmatig voor. Je merkt duidelijk dat de combinatie van winkel en webshop wordt gewaardeerd.

Valerie Wolters, winkelmedewerkster Scapino



Onderscheidend en betrouwbaar

Als de webshop eenmaal door de consument is gevonden, is het zaak hem zodanig te interesseren dat uiteindelijk een transactie volgt. De succesvolle webshop kenmerkt zich volgens Macintosh Retail Group door een gepersonifieerde benadering. De consument is steeds meer bereid om persoonlijke informatie aan de retailer ter beschikking te stellen indien daar iets tegenover staat. Naast de voor de hand liggende zaken, betekent dit vooral dat het online winkelen voor de klant een persoonlijke belevenis moet zijn, waarbij hij aan alle voor hem niet relevante zaken wordt voorbij geleid. Het koopproces moet worden afgesloten met een gebruiksvriendelijke bestelmogelijkheid, moet een betrouwbare betaalmogelijkheid bieden en de verzendreputatie dient smetteloos te zijn.

Nog steeds is vertrouwen een belangrijk element in de keuze van een consument. Betrouwbaarheid heeft te maken met een bekende, vertrouwde naam, maar ook met de zekerheid dat een bestelling daadwerkelijk geleverd wordt en dat een betaling wordt terug gestort als een product wordt geretourneerd. Betrouwbaarheid heeft ook te maken met logistiek en de mogelijkheid om bij klachten voor service

“Reputatie dient smetteloos te zijn”

“Een winkelmerk uit de winkelstraat biedt zekerheid”



“Advies van ‘peers’ wordt belangrijker dan marketing”



te kunnen terug grijpen op een fysieke winkel. In de overtuiging van Macintosh Retail Group is een consument eerder geneigd een retailer te vertrouwen die hij kent uit zijn eigen winkelstraat dan een onbekende pure online retailer of een aanbieder uit een exotisch land.

M(obile)-Commerce

De smartphone en tablets hebben er voor gezorgd dat de consument permanent een online verbinding heeft en dus in de gelegenheid is om op ieder gewenst moment en op elke locatie informatie tot zich te nemen en te gebruiken. Macintosh Retail Group zal hier gebruik van maken door in de fysieke winkel faciliteiten aan te brengen voor interactie met de klant met behulp van digitale informatie. Hierdoor kan de consument producten die hij in onze winkels ziet bestellen en betalen. Maar ook kan de consument voorafgaande aan een bezoek aan de winkel checken of bijvoorbeeld een bepaalde schoen op voorraad is. En als hij in de winkel is kan hij kijken in het voorraadbestand of een schoen die in de etalage staat, ook in een andere maat beschikbaar is, zonder dat daar een verkoopmedewerker aan te pas komt. Omgekeerd biedt de nieuwe technologie de mogelijkheid om de consument voor hem relevante aanbiedingen te doen als hij zich bijvoorbeeld in de buurt van een fysieke winkel bevindt. En tenslotte kunnen de nieuwe technologieën worden gebruikt om de consument te identificeren zodat gerichte informatie over hem wordt verkregen die gebruikt kan worden om op maat van dienst te kunnen zijn in het verkoopsgesprek.

S(ocial media)-Commerce

Sociale media worden op dit moment nog vooral gebruikt om contacten te onderhouden met kennissen en zijn in dat verband vooral relevant als het gaat om oordeelsvorming van een groep van mensen over winkel- en/of productmerken. Dit is echter een passieve en incidentele vorm van oordeelsvorming waarin de consument zelf het initiatief neemt. Door als Macintosh Retail Group de inzet van sociale media te stimuleren kan steeds actiever gebruik gemaakt worden om mensen buiten het eigen bedrijf over een product of merk onderling te laten communiceren. Daarnaast zullen onze fysieke winkels en webwinkels op termijn technische faciliteiten ter beschikking moeten stellen waarmee het voor een klant mogelijk wordt om real time zijn “volgers” om een mening te vragen over bijvoorbeeld een schoen die op dat moment in de winkel wordt gepast. De verwachting is dat het belang van sociale media als beïnvloedingskanaal gaat toenemen omdat het, net als bij M-Commerce, mogelijk is om aanbiedingen te doen aan een persoon of een beperkte groep van mensen.

Consumenten stellen een persoonlijke benadering op prijs en worden graag actief betrokken bij het beleid rondom hun favoriete merk. Door klanten actief te benaderen en een bijdrage te laten leveren aan de ontwikkeling van een nieuw product of merk kan Macintosh Retail Group zich onderscheiden van andere retailers. Dit resulteert in meer merkenloyaliteit van degenen die het idee heeft aangebracht en de groep om hem heen. Maar het leidt ook tot waardering bij een grotere groep van mensen die het plezierig vinden dat Macintosh Retail Group de consument betreft bij het beleid.

SWOT analyse Macintosh Retail Group

OMGEVING		
Kansen		Bedreigingen
	• Consument op zoek naar comfort en betrouwbaarheid. • Consument shopt soms online en soms offline, maar wil zelf kiezen. • Goede deal blijft essentieel. • Consument wil persoonlijk advies en informatie en is minder privacy gevoelig. • Impact social media neemt toe. • Technologie heeft steeds meer invloed op oriëntatie- en koop-proces. • 50% van high value klanten winkelt cross channel. • Living volgt Fashion in cross channel trend.	• Overvloed aan aanbieders. • Fashion en Living markten groeien niet. • Afname traffic op winkellocaties. • Onverschilligheid consument voor verkoopkanaal. • Transparantie is toegenomen. • Hoge huurprijzen winkels. • Vervaging grenzen tussen producenten en retailers. • Hogere totale distributiekosten.
	MACINTOSH RETAIL GROUP	
Sterktes	Acties	Acties
• Winkels door het hele land, op A1 en perifeer. • Betrouwbare retailmerken. • Jarenlange ervaring online. • Databases beschikbaar per formule. • Ijzersterke inkooppositie. • Sterke financiële positie.	• Uitbouwen cross channel strategie. • Redesign winkels om interactie met consument te bevorderen. • Uitbouwen Intreza als overkoepelend schoenenplatform. • Voortdurende ontwikkeling bestaande webshops Benelux en UK. • Online koop- en bestelproces perfectioneren en maximaal gebruiksvriendelijk maken. • Investeren in ICT en centrale datawarehousing en datamining. • Identificeren high value klanten en bedienen met gepersonifieerd aanbod. • Ervaringen uit Fashion exporteren naar Living.	• Loyaliteit bevorderen door interactie met klant. • Contactmomenten met klant in winkels intensiveren: winkels onderdeel van online fulfilment proces. • Ontwikkelen van CRM strategie. • Strategische allianties met leveranciers verder uitbouwen.
Zwaktes	Acties	Acties
• Omzet winkels gevoelig voor toenevende online verkoop. • Organisatie/cultuur in basis nog traditioneel. • Gebonden aan formaliteiten en procedures.	• Stress test winkels. • Nadruk op experience-, convenience- en fulfilment winkels. • Centraal facilitair kenniscentrum en formuleaansturing per land. • Landenstructuur Fashion implementeren. • Mindset en opleiding medewerkers. • Cross channel initiatieven centraal en op basis van standaarden; scheiding van day to day business. • Resultaatverantwoordelijkheid over kanalen heen in combinatie met herdefiniëring prestatie indicatoren.	• Heronderhandelen huurhoogtes en prijsmechanismen. • Ombouwen/afstoten van winkels. • Herdefiniëren marketing mix en inzet financiële middelen. • Via ieder verkoopkanaal de merkbeleving van de consument versterken.

Conclusie

- Macintosh Retail Group is al zeer actief met multi channel. Cross channel is daarop het logische vervolg.
- Basis is gelegd in 2011 maar uitvoering vergt tijd en geld.
- Unieke positie met winkels overal “om de hoek”.

“Toegankelijkheid,
vertrouwen en gemak”

Macintosh Retail Group is al sinds jaren multi channel retailer. Met fysieke winkels in iedere winkelstraat en winkelcentrum in de Benelux en de UK biedt Macintosh Retail Group toegankelijkheid, vertrouwen en gemak. De webwinkels geven gedurende 24 uur per dag informatie over producten en acties en bieden de mogelijkheid om het gehele assortiment en meer online te kopen en geleverd te krijgen, al dan niet via de eigen winkels. Door deze combinatie is Macintosh Retail Group in een uitstekende positie om in te spelen op de veranderende retailomgeving.

De eerste stappen op het gebied van cross channel zijn reeds gezet op formule-niveau en met de introductie van Intreza. Een geïntegreerde aanpak waarin de verkoopkanalen zodanig op elkaar zijn afgestemd dat de behoeften van de klant op ieder moment tussen oriëntatie en service volledig worden bediend is de volgende. Het omschakelen van multi channel naar cross channel retailer betekent veranderingen in de organisatie, een andere marketingaanpak, technologische aanpassingen in de back office (systemen, databases, ..) en een perfecte organisatie van de zogenaamde fulfilment. Mensen en technieken zijn voorhanden, maar invoering kost geld en vooral tijd. Het belangrijkste daarbij is de omschakeling in denken als traditionele retailer met op zich zelf staande fysieke winkels en webshops naar cross channel retailer die alle verkoopkanalen met elkaar verbindt vanuit de nieuwe eisen van de consument.

De basis hiervoor is gelegd in 2011, zowel voor wat betreft overtuiging, mensen, techniek als organisatie. Het meer tastbaar maken daarvan voor de consument beschouwen we als de belangrijkste opdracht voor 2012.

“Basis voor succesvolle
cross channel toekomst
is gelegd”



Verslag van de Raad van Bestuur over 2011

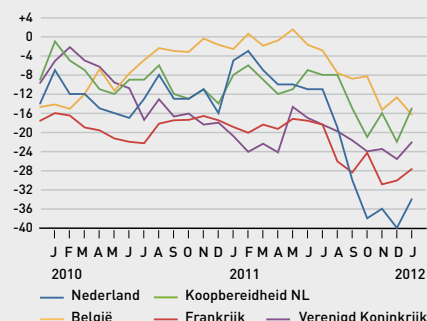
De retailmarkt

In Nederland, waar Macintosh Retail Group nog steeds het belangrijkste deel van haar omzet realiseert, daalde de index van het consumentenvertrouwen aan het eind van het jaar naar het absolute dieptepunt van de afgelopen 25 jaar (-40). Oorzaak daarvan waren de onzekerheid bij de consument over de (financiële) toekomst vanwege aangekondigde bezuinigingen, toegenomen inflatie en de algehele politieke, economische en financiële omstandigheden. De koopbereidheid vertoonde eenzelfde dalende trend en ging van -14 naar -22. De non-food retail markt daalde in Nederland met 1,0% (CBS). In België en in het Verenigd Koninkrijk was de situatie vergelijkbaar.

De 3 voor Macintosh Retail Group relevante schoenenmarkten vertoonden gedurende het jaar een wisselend beeld, mede veroorzaakt doordat in de traditionele topweken van de seizoenen sprake was van zeer ongunstige weersomstandigheden. In alle 3 de schoenenmarkten was sprake van een substantiële stijging van de online bestedingen.

De woningdecoratiemarkt bleef wederom achter bij de non-food markt als geheel.

Consumentenvertrouwen



“Consument blijft zeer kritisch”

“Aantal winkels neemt met 131 toe”

Aantal winkels

Het aantal winkels bij de bestaande activiteiten nam in 2011 in Fashion per saldo toe met 21 tot 764. Deze toename was de resultante van 30 openingen en 9 sluitingen. Daarnaast werden in Fashion 6 nieuwe winkels geopend van Steve Madden en werden 103 winkels toegevoegd door de overname van Jones Bootmaker. Fashion sloot het jaar af met 873 winkels (2010: 743). In Living opende Kwantum in totaal 3 winkels en sloot er 2, waardoor het aantal winkels ultimo 2011 uitkwam op 113.

Aantal winkels	Fashion		Living		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Nederland	458	435	103	102	561	537
BeLux	168	165	10	10	178	175
UK	247	143	-	-	247	143
Totaal	873	743	113	112	986	855



“Omzet + 6,3%
online omzet + 40%”

Omzetontwikkeling

De consumentenomzet van de te continueren activiteiten (inclusief franchise en BTW) bedroeg in 2011 € 1.036,9 mln (2010: € 973,5 mln). Van de totale omzet werd 58% gerealiseerd in Nederland, 20% in België/Luxemburg en 22% in het Verenigd Koninkrijk.

De netto omzet van Macintosh Retail Group kwam € 51,7 mln (+ 6,3%) hoger uit, vooral als gevolg van de overname van Jones Bootmaker. De omzet van de vergelijkbare activiteiten (exclusief Jones Bootmaker, Steve Madden en Intreza) daalde daarentegen met 3,5%. Naast de afgenomen koopbehoefte van de consument had deze daling twee andere externe oorzaken. Enerzijds was sprake van minder bezoekers aan stadscentra en woonboulevards. Anderzijds was het noodzakelijk om voordeel weg te geven aan de consument door verkoopprijzen te verlagen en niet achter te blijven bij de concurrentie in de winkelstraat.

Van de totale netto omzet werd € 25,1 mln (2,9%) online gerealiseerd, hetgeen een stijging is met bijna 40% ten opzichte van 2010.

Omzet (in € mln)	Totaal jaar			Eerste halfjaar			Tweede halfjaar		
	2011	2010	%	2011	2010	%	2011	2010	%
Fashion ¹	666,9	607,7	+ 9,7%	288,0	274,8	+ 4,8%	378,9	332,9	+ 13,8%
Living	208,3	215,8	- 3,5%	107,4	111,4	- 3,6%	100,9	104,4	- 3,3%
Totaal	875,2	823,5	+ 6,3%	395,4	386,2	+ 2,4%	479,8	437,3	+ 9,7%

1 Jones Bootmaker geconsolideerd vanaf 17 april 2011.

“Ongunstige weers-
omstandigheden spelen
Fashion parten”

Fashion

In de sector Fashion kwam de omzet € 59,2 mln hoger uit op € 666,9 mln, vooral door de overname van Jones Bootmaker. De online omzet bedroeg € 22,4 mln ofwel een stijging met 45,1% ten opzichte van 2010.

In het eerste halfjaar steeg de omzet met € 13,2 mln. Zonder de omzet van de nieuwe activiteiten van 2011 was bij de schoenenformules in de eerste 6 maanden sprake van een omzetsdaling met € 5,0 mln. Het beeld gedurende de maanden was wisselend, mede onder invloed van de vaak atypische weersomstandigheden.

De omzet van Fashion steeg in de tweede jaarhelft met € 46,0 mln, maar exclusief de omzet van de nieuwe activiteiten daalde de omzet met € 16,3 mln. Deze daling werd voor een behoorlijk deel opgelopen in de laatste twee weken van september en in de laatste weken van november en begin december, toen sprake was van voor de schoenenverkoop zeer ongunstige warm weer, daar waar in het voorgaande jaar in die periode sprake was van extreem winterweer. Bovendien moeten de laatste weken van het jaar worden afgezet tegen een uitstekende eindsprint van 2010.

Living

De sector Living (Kwantum) ondervond gedurende het hele jaar last van dalende bestedingen vanwege het lage aantal verhuisbewegingen en de toegenomen con-



currentie en zag de omzet afnemen met € 7,5 mln tot € 208,3 mln. In de eerste helft van het jaar kwam de omzet van Living € 4,0 mln lager uit. In het tweede halfjaar daalde de omzet met € 3,5 mln.

De online omzet van Kwantum was in 2011, evenals de online markt in woningdecoratie, nog bescheiden maar liet wel een stijging met 2,6% zien.

“Woningdecoratiemarkt blijft moeilijk”

Brutomarge en kosten

De procentuele brutomarge kwam uit op 51,2% ten opzichte van 51,5% in 2010, door een daling bij Fashion. In de eerste helft van het jaar slaagden de schoenenformules er nog in om, ondanks hogere inkooprijzen, een stijging te realiseren door betere inkoopvoorwaarden. In de tweede helft van het jaar stond de procentuele brutomarge behoorlijk onder druk door actiekortingen die, zoals in de hele winkelstraat, nodig waren om de omzet op peil te houden en de voorraden actueel. Kwantum realiseerde daarentegen in 2011 een hogere procentuele brutomarge, juist door beheersing van actiekortingen.

“Druk op marge door actiekortingen”

De kosten stegen in 2011 met € 37,1 mln tot € 416,3 mln en kwamen, uitgedrukt in percentage van de omzet, uit op 47,6% ten opzichte van 46,0% in 2010. De kostenstijging werd meer dan volledig (€ 37,6 mln) veroorzaakt door de consolidatie van Jones Bootmaker en de start van Steve Madden. Daarnaast was sprake van uitgaven ten behoeve van de cross channel aanpak, verbetering van bestaande webstores en de introductie van schoenenplatform Intreza. Bij de vergelijkbare activiteiten werd strak gestuurd op kosten, waardoor effecten van autonome kostenstijgingen en expansie konden worden gecompenseerd.

In 2011 was sprake van eenmalig effect van per saldo - € 4,0 mln, vooral door pensioenlasten vanwege de aanpassing en omzetting van een verzekerde pensioenregeling van defined benefit naar defined contribution in combinatie met een eenmalige inkoop van indexatie.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat exclusief eenmalige effecten bedroeg in 2011 € 31,6 mln (2010: € 44,6 mln). Inclusief eenmalige effecten van - € 4,0 mln, bedroeg het bedrijfsresultaat € 27,6 mln.

Per sector gaf het bedrijfsresultaat de volgende ontwikkeling te zien:

Bedrijfsresultaat (€ mln)	Totaal jaar		Eerste halfjaar ¹		Tweede halfjaar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Fashion ²	29,6	42,4	4,8	7,7	24,8	34,7
Living	9,6	9,0	4,4	3,5	5,2	5,5
Overig ³	- 7,6	- 6,8	- 3,8	- 2,4	- 3,8	- 4,4
Bedrijfsresultaat exclusief eenmalige effecten	31,6	44,6	5,4	8,8	26,2	35,8
Eenmalige effecten⁴	- 4,0	0	0	0	- 4,0	0
Bedrijfsresultaat	27,6	44,6	5,4	8,8	22,2	35,8

1 De halfjaarcijfers wijken af van de eerder gepubliceerde cijfers in verband met de intentie tot verkoop van GP Décors en de allocatie van centrale kosten naar sectoren.

2 Jones Bootmaker geconsolideerd vanaf 17 april 2011.

3. Onder de post "Overig" zijn alle niet rechtstreeks aan de sectoren toewijsbare concernkosten verantwoord.

4. Pensioenlast van - € 4,8 mln en vrijval earn out reservering acquisitie Jones Bootmaker van + € 0,8 mln.

Het lagere operationele bedrijfsresultaat was per saldo het gevolg van een daling met € 12,8 mln in Fashion, een € 0,6 mln hoger bedrijfsresultaat in Living en een afname van het "Overig" bedrijfsresultaat met € 0,8 mln.

Het operationele bedrijfsresultaat uitgedrukt in procenten van de omzet (EBIT-marge) bedroeg 3,6% ten opzichte van 5,4% in 2010.

Nettowinst

De financiële lasten daalden in 2011 naar - € 5,2 mln (2010: - € 6,5 mln) door een lagere gemiddelde netto schuld (ultimo jaareffect: - € 61,7 mln), per saldo vanwege de verkoop van BelCompany en de acquisitie van Jones Bootmaker. De belastingdruk steeg en kwam uit op 15,1% (2010: 14,3%).

De nettowinst van de te continueren activiteiten bedroeg € 21,9 mln (2010: € 32,7 mln), exclusief - € 2,9 mln als gevolg van eenmalige effecten. Jones Bootmaker leverde een bijdrage aan de nettowinst van € 2,7 mln.

In 2011 werd een nettowinst uit te beëindigen activiteiten gerealiseerd van € 79,8 mln en dit betreft het saldo van de exploitatieresultaten van BelCompany, Halfords en GP Décors, het gerealiseerde resultaat op de verkoop van BelCompany alsmede het verwachte boekverlies op de transacties van Halfords en GP Décors. In 2010

**“Operationele EBIT:
€ 31,6 mln;
Operationele nettowinst:
€ 19,0 mln”**

Nettowinst (€ mln)	Totaal jaar		Eerste halfjaar		Tweede halfjaar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Te continueren activiteiten¹	19,0	32,7	1,7	4,7	17,3	28,0
Te beëindigen activiteiten²	79,8	7,4	- 0,9	2,2	80,7	5,2
Totaal	98,8	40,1	0,8	6,9	98,0	33,2

1 Inclusief eenmalige effecten van per saldo - € 2,9 mln, verwerkt in het tweede halfjaar 2011.

2 Betreft BelCompany (verkocht in 2011) en Halfords/GP Décors (intentie tot verkoop).

bedroeg de nettowinst uit te beëindigen activiteiten € 7,4 mln en had toen uitsluitend betrekking op de exploitatieresultaten van de betreffende bedrijven.

De totale nettowinst kwam ruim dubbel zo hoog uit op € 98,8 mln (2010: € 40,1 mln). De nettowinst per aandeel bedroeg € 0,82 (2010: € 1,41) voor de aan te houden activiteiten en € 4,24 (2010: € 1,74) voor het totaal.

Dividend

Het dividendbeleid van Macintosh Retail Group impliceert dat, afgezien van bijzondere omstandigheden, circa 40% van de nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefening wordt uitgekeerd. In 2011 is sprake geweest van een bijzondere omstandigheid vanwege de verkoop van BelCompany.

Daarom en vanwege de solide financiële positie van Macintosh Retail Group en het vertrouwen dat bestaat in de toekomst, wordt voor 2011 afgeweken van het vigerende beleid. Naast het reguliere dividend van € 0,33 per aandeel wordt een extra dividend van € 0,37 uitgekeerd, als gevolg waarvan het totale dividend uitkomt op € 0,70 per aandeel (2010: € 0,67).

Ondanks dat het keuzedividend in de afgelopen 3 jaar telkens in een grote belangstelling van aandeelhouders voor uitkering in aandelen resulteerde, zal vanwege de goede cash positie van Macintosh Retail Group over 2011 uitsluitend sprake zijn van een contant dividend.

De Raad van Bestuur heeft, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besloten om van de nettowinst van € 98,8 mln een bedrag van afgerond € 81,8 mln toe te voegen aan de reserves. Het overblijvende deel van de nettowinst van afgerond € 17,0 mln staat aan aandeelhouders ter beschikking. Een en ander impliceert een pay out ratio van ruim 85% van de nettowinst uit aan te houden activiteiten.

Groepsbalans en solvabiliteit

Het balanstotaal ultimo 2011 kwam per saldo € 12,1 mln hoger uit op € 620,8 mln. De acquisitie van Jones Bootmaker inclusief goodwill voor de merknaam, had een toename van het balanstotaal met € 69,5 mln tot gevolg. Daartegenover stond de verkoop van BelCompany en € 21,0 mln lagere activa van Halfords en GP Décors, die deels werden afgewaardeerd op basis van de verwachte opbrengstwaarde. Het resterende effect is het gevolg van mutaties bij de vergelijkbare activiteiten.

Het eigen vermogen werd met € 86,8 mln verder versterkt tot € 357,6 mln, voornamelijk door de toevoeging van het gereserveerde deel van de nettowinst. De solvabiliteit steeg van 44,5% tot 57,6%.

“Nettowinst ruim dubbel zo hoog”

“Dividend € 0,70 (2010 € 0,67)”

“Solide balans”

“Solvabiliteit stijgt naar 57,6%”

Balans	2011	2010
Balanstotaal (x € mln)	620,8	608,7
Eigen vermogen in € mln	357,6	270,8
Solvabiliteit in %	57,6	44,5

“EBITDA: € 51,4 mln”

“Investerings
€ 22,1 mln”

Kasstroom en ratio's

In 2011 was, ondanks actief werkkapitaalbeheer, sprake van een stijging van het werkkapitaal bij de aan te houden activiteiten. Dit was per saldo een gevolg van effecten van expansie, de overname van Jones Bootmaker, een hogere voorraadstand aan het einde van het jaar vanwege mindere verkopen en een lagere crediteurenstand.

De investeringen in aan te houden activiteiten stegen in 2011 met € 7,7 mln tot € 22,1 mln, vooral als gevolg van expansie, en bleven ruim binnen de operationele kasstroom aan te houden activiteiten van € 37,6 mln.

Investerings¹ (x € mln)

	2011	2010
Nieuwe winkels	8,9	2,6
Bestaande winkels	7,4	8,5
Logistiek en informatiesystemen	4,5	2,1
Overige	1,3	1,2
Totaal	22,1	14,4

¹ Te continueren activiteiten (2010 exclusief BelCompany, GP Décors en Halfords).

Kasstroomoverzicht (x € mln)

	2011	2010
Liquide middelen per 1 januari	15,6	25,0
- Operationele activiteiten	+ 37,6	+ 62,7
- Investeringsactiviteiten	- 46,9	- 14,4
- Financieringsactiviteiten	- 95,8	- 54,4
Totale kasstroom uit beëindigde activiteiten¹	+ 108,2	- 3,3
Mutatie liquide middelen¹	+ 3,1	- 9,4
Liquide middelen per 31 december¹	18,7	15,6

¹ Exclusief € 6,7 mln liquide middelen te beëindigen activiteiten. Liquide middelenstand conform kasstroomoverzicht jaarrekening 2011 bedraagt € 25,5 mln.

De netto operationele kasstroom van de aan te houden activiteiten bedroeg in 2011 € 37,6 mln (2010: € 62,7 mln). De lagere kasstroom was voornamelijk het gevolg van een lagere EBITDA (bedrijfsresultaat plus afschrijvingen) van € 51,4 mln (2010: € 65,4 mln) en een toename van het werkkapitaal met € 13,4 mln, waar in 2010 sprake was van een afname van het werkkapitaal met € 5,9 mln.

De netto uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten kwam inclusief de acquisitie van Jones Bootmaker (ad € 24,8 mln) in 2011 uit op € 46,9 mln ten opzichte van € 14,4 mln in 2010. Ondanks moeilijke marktomstandigheden werd meer geïnvesteerd (€ 7,7 mln) in de aan te houden activiteiten.

De netto uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg € 95,8 mln (2010 € 54,4 mln), waarvan € 73,9 mln (2010: € 41,0 mln) aan aflossing leningen en het overige deel (€ 21,9 mln) betrof dividend (€ 8,6 mln), inkoop eigen aandelen (€ 8,0 mln) en rentebetalingen. Deze overige bedragen zijn € 8,5 mln hoger dan vorig jaar met name door een hogere dividenduitkering (+ € 4,5 mln) en hogere inkoop eigen aandelen (+ € 4,7 mln).

De totale kasstroom met betrekking tot de beëindigde activiteiten (BelCompany Nederland, Halfords en GP Décors) bedroeg in 2011 + € 108,2 mln. In 2010 bedroeg deze - € 3,3 mln. In deze kasstroom is de verkoopopbrengst verantwoord van de verkoop van BelCompany.

De netto schuldpositie verbeterde in 2011 verder met € 61,7 mln (2010: € 33,9 mln) tot € 39,5 mln (2010: € 101,2 mln).

“Schuldpositie verbetert met € 61,7 mln”

Netto schuldpositie (x € mln)

	2011	2010
1 januari	101,2	135,1
Mutatie net debt	- 61,7	- 33,9
31 december	39,5	101,2

Het netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen aan te houden activiteiten (genormaliseerd voor overtollige liquide middelen en exclusief goodwill) steeg in 2011 met € 14,8 mln tot € 185,6 mln, meer dan volledig door de overname van Jones Bootmaker. In combinatie met de daling van het bedrijfsresultaat kwam het rendement op het netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen van de aan te houden activiteiten (exclusief goodwill in verband met overnames) uit op 15,4% ten opzichte van 26,5% in 2010. Inclusief goodwill daalde de ROCE van 11,6% naar 6,4% in 2011.

“ROCE 15,4%”

Geïnvesteerd vermogen en ROCE¹

	2011	2010
Netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen exclusief goodwill² (€ mln)	185,6	170,8
Netto gemiddeld geïnvesteerd vermogen inclusief goodwill (€ mln)	430,9	385,0
ROCE % exclusief goodwill overnames	15,4%	26,5%
ROCE % inclusief goodwill overnames	6,4%	11,6%

1 Cijfers 2010 wijken af van gepubliceerde cijfers in verband met de verkoop van BelCompany en de voorgenomen verkoop van Halfords en GP Décors.

2 Betreft goodwill en geactiveerde merknamen.

De ratio Net Debt/Ebitda (volgens de met de banken afgesproken definities), verbeterde en kwam eind 2011 uit op 0,7 (2010: 1,3). De interest coverage ratio kwam daarentegen lager uit op 5,4 ten opzichte van 8,0 ultimo 2010. Daarmee wordt ruim binnen de normen gebleven die door de kredietverstrekken banken zijn gesteld (Net Debt/Ebitda < 3 en interest coverage > 3).

“Ruim binnen ratio's”



FASHION

In de sector Fashion worden hoofdzakelijk schoenen verkocht in elke stijl en in alle prijsklassen, maar ook accessoires, tassen, kleding en sportartikelen. De sector Fashion is de grootste binnen Macintosh Retail Group met 873 winkels en 11 webshops in 2011 en 76% van de omzet.

De 458 winkels van Dolcis, Invito, Manfield, PRO, Scapino en Steve Madden zijn samen met online schoenenplat-

form Intreza de grootste schoenenaanbieder van Nederland met een marktaandeel van circa 12%. In België/Luxemburg zijn Brantano en Scapino marktleider met 168 winkels en een aandeel van circa 10%. Met de 144 winkels van Brantano en de 103 winkels van Jones Bootmaker is Macintosh Retail Group de derde grootste schoenenspecialist van de UK, met een marktaandeel van circa 4%.

Omzet:	€ 666,9 mln
EBIT:	€ 29,6 mln
EBIT-marge:	4,4%
ROCE:	20,3%

Aantal winkels:	873
Verkooppoppervlakte:	405.400 m ²
Aantal medewerkers:	9.985



www.brantano.co.uk

www.brantano.be

www.dolcis.nl

www.intreza.nl

www.invito.com

www.jonesbootmaker.com

www.manfield.nl

www.pro-shoes.nl

www.scapino.nl

www.scapino.be

www.stevemadden.nl



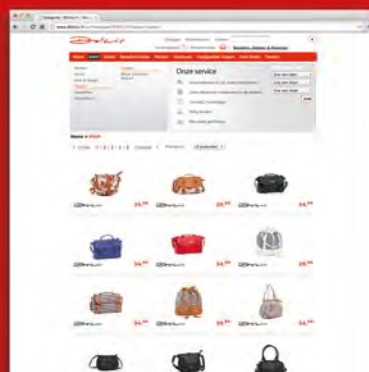
Dolcis



- 100 winkels in Nederland op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 140 m²
- circa 850 medewerkers

Je outfit is pas echt compleet met mooie schoenen! Daarom doet Dolcis er alles aan om een breed aanbod schoenen voor het hele gezin, maar ook tassen en accessoires aan te bieden voor een scherpe prijs. Het maakt niet uit naar welke stijl de consument op zoek is, bij Dolcis zal slagen zeker lukken! Met op dit moment 100 vestigingen is Dolcis in Nederland in alle grote en middelgrote steden vertegenwoordigd. Dolcis winkels bevinden zich dus altijd in de buurt van de consument.

Winkelen kan ook vanuit de luie stoel op Dolcis.nl op elk moment van de dag en met de voordelen van thuis bezorgen of afhalen in de winkel.



www.dolcis.nl

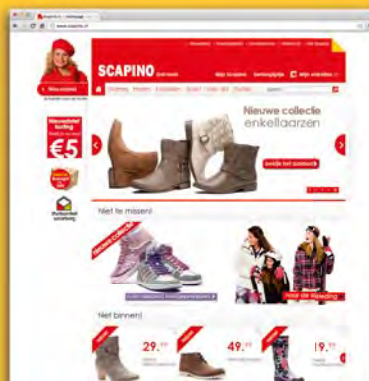


Scapino Nederland



- 211 winkels in Nederland
- gemiddeld verkoopoppervlak 800 m²
- ruim 2.800 medewerkers

Scapino is in Nederland verreweg de grootste aanbieder van schoenen, mode, sport- en vrijetijdsartikelen voor het hele gezin. Bij Scapino worden trends op het gebied van schoenen en kleding nauwkeurig gevolgd. Daarmee sluit Scapino precies aan op de behoefte van de doelgroep: de consument die niet te veel wil of kan uitgeven, maar er wel leuk uit wil zien. Een moderne winkel waar de klant centraal staat en die kwaliteit en actualiteit biedt voor lage prijzen. Scapino, dat loont! Sinds 2005 is het ook mogelijk om via de webwinkel www.scapino.nl te winkelen. De webwinkel is zeer gebruiksvriendelijk van opzet en was de eerste gecertificeerde thuiswinkel van Nederland. Gekochte



producten kunnen thuis worden geleverd maar natuurlijk ook worden opgehaald en eventueel worden geruild in een winkel die zich voor de consument altijd in de nabijheid bevindt.

www.scapino.nl



Lekker handig als
je jouw favoriete
schoenenwinkel op
iedere straathoek
en natuurlijk ook
online tegenkomt.



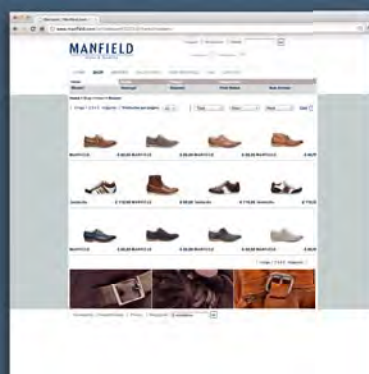


Manfield



- 68 winkels in Nederland op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 110 m²
- bijna 600 medewerkers

Manfield biedt al ruim 100 jaar de modebewuste vrouw en man een zeer actuele collectie kwaliteitsschoenen en tassen. Stijl, kwaliteit, draagcomfort en een betaalbare prijs zijn kenmerken van het Manfield assortiment. Van chique elegant tot ingetogen en van stylish tot traditioneel klassiek. Naast de Manfield collectie worden ook andere kwaliteitsmerken verkocht. Met 68 winkels is Manfield in bijna alle grote en middelgrote steden vertegenwoordigd. Maar ook online wordt het complete assortiment aangeboden.



www.manfield.nl

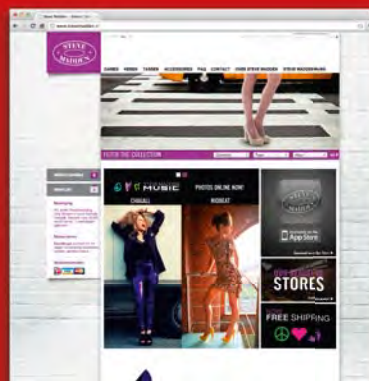


Steve Madden



- 4 winkels in Nederland en 2 in België
- gemiddeld verkoopoppervlak 100 m²
- 42 medewerkers

Rock & roll en urban edge zijn belangrijke inspiratiebronnen voor designer Steve Madden. Hij heeft een aangeboren feeling voor wat trends zijn en gaan worden en hoe dit naar de consument toe moet worden vertaald. Steve Madden schoenen en accessoires zijn ultra hip, innoverend, fun en altijd trendy-chic en van onderscheidende signatuur. In de VS is Steve Madden al sinds 2002 jaar na jaar het tweede meest gewaardeerde schoenenmerk onder tieners. Het merk heeft heel wat beroemde fans, waaronder allerlei topartiesten en celebs. De eigenzinnige collecties van Steve Madden zijn verkrijgbaar in 6 flagshipstores in Nederland en België, maar ook via andere schoenenformules van Macintosh Retail Group en bij boetieks.



De collectie is ook online beschikbaar. Gekochte producten worden thuis bezorgd of kunnen in een van de winkels worden opgehaald.

www.stevemadden.nl
www.stevemadden.be



Ik hou van merken met kwaliteit die exclusief en toch betaalbaar zijn. Meestal ga ik naar de winkel, soms bestel ik in de webshop.

PRO

020

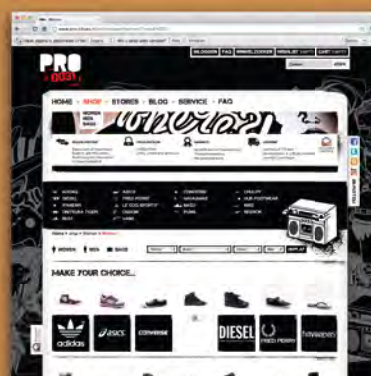


PRO

- 29 winkels in Nederland op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 70 m²
- bijna 200 medewerkers



Jongeren kennen PRO als een trendsettende formule voor sneaker- en streetstyle shoe fashion. PRO betreft jongeren niet alleen actief bij de styling maar ook bij de collecties, het shop-design en zelfs de muziek in de winkels. Open, zelfbewust, relaxed, vernieuwend en vooral echt zijn daar-bij sleutelwoorden. Naast alle bekende A-merken voert PRO eigen merken met een exclusieve styling. PRO speelt op die manier maximaal in op de snel wisselende smaak van modebewuste jongeren. Het dynamische imago van de winkels en het strakke design van de webshop weet veel jongeren te binden.



www.pro-shoes.nl

invito

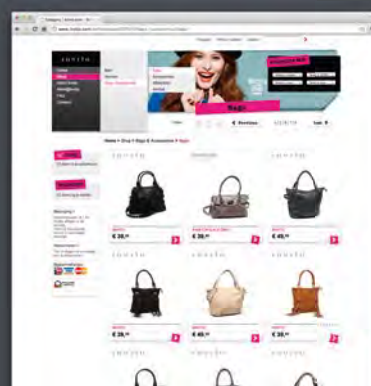


Invito

- 46 winkels in Nederland op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 90 m²
- ruim 350 medewerkers



Invito onderscheidt zich door een zeer trendy & eigenzinnig assortiment schoenen, tassen en accessoires. De Invito-kanten zijn dan ook hoofdzakelijk jong en modebewust. De opvallend gestylde winkels met creatieve schoenpresentaties en frequent wisselende collecties van bekende en eigen merken nodigen uit tot een bezoek. Ook de webshop van Invito heeft dezelfde eigenzinnige uitstraling en is net als de winkel voorloper in dit segment in Nederland. Online bestelde schoenen kunnen thuis worden bezorgd of kunnen worden afgehaald in een van de Invito-winkels.



www.invito.com



Coolle schoenen
vind ik in de stores
en webshops van
Invito en PRO.
Check it!



Brantano BeLux



- 136 winkels in België en Luxemburg
- gemiddeld verkoopoppervlak 750 m²
- ruim 1.000 medewerkers

Nergens anders in België vindt de consument zo'n groot aanbod schoenen, vrijetijdskleding, tassen, koffers en accessoires. Brantano volgt trends op de voet om zowel de meest modebewuste klanten als zij die een meer traditionele collectie verkiezen, iets van hun hating te bieden. Van internationale merken tot concurrerend geprijsd alternatief en met zo'n 20.000 artikelen in iedere winkel! En bij het gigantische aanbod waaruit de consument kan kiezen, blijft Brantano steeds alert op de beste kwaliteit, prijs, comfort en afwerking.

De winkels zijn goed bereikbaar met uitgebreide parkeermogelijkheden, een helder zelfbedieningsconcept en een deskundige meetservice voor klanten met opgroeiende kinderen. Zo is winkelen bij Brantano een ontspannen 'one stop shopping' voor het hele gezin. Uiteraard is de gehele collectie ook online verkrijgbaar. Gratis levering thuis of afhalen in een van de vele winkels "om de hoek" zijn daarbij een vanzelfsprekendheid.

www.brantano.be



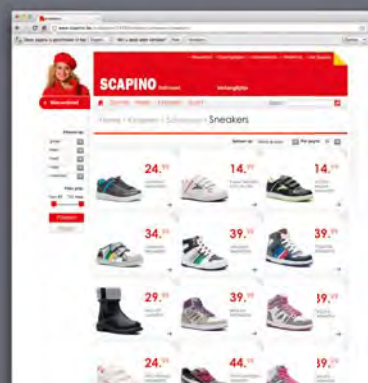
Scapino België



- 30 winkels in België
- gemiddeld verkoopoppervlak 800 m²
- ruim 200 medewerkers

Evenals in Nederland voert Scapino in België een groot assortiment schoenen, mode en sport- en vrijetijdsartikelen voor het hele gezin. De laagste prijs garantie geeft de prijsbewuste consument de zekerheid niet meer dan nodig te betalen. Verder hanteert Scapino het Dr. Visser keurmerk voor kinderschoenen, een garantie voor kwaliteit en pasvorm. De winkels van Scapino bevinden zich in goed bereikbare retailcenters aan de rand van de stad met goede parkeermogelijkheden. In de webshop van Scapino koop je veilig en snel, 24 uur per dag en 7 dagen per week. Gekochte producten worden door Scapino bij de klant thuis bezorgd.

www.scapino.be





”

Lekker makkelijk,
schoenenwinkels
waar we in één
keer voor het hele
gezin kunnen sla-
gen. Of waar we al-
les online kunnen
bestellen.



Brantano UK

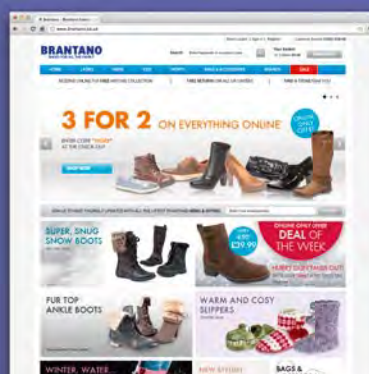


- 144 winkels in het Verenigd Koninkrijk
- gemiddeld verkoopoppervlak 800 m²
- circa 1.900 medewerkers

Brantano is de grootste schoenenspecialist in retailcenters aan de rand van een groot aantal steden in de UK. In de ruime en prettige winkels van Brantano vindt het hele gezin alles onder één dak. Een actueel assortiment dames-, heren- en kinderschoenen van eigen label én van bekende merken, sportkleding, tassen en accessoires. 'Value for money' is het motto. In haar winkels schenkt Brantano - met speciaal daartoe opgeleide medewerkers en een adequate meetservice - bijzonder veel aandacht aan kinderen en hun nieuwe schoenen. In de webshop van Brantano UK wordt de consument dezelfde keuze als in de winkel geboden en nog veel meer. Schoenen kunnen online worden

gereserveerd om te passen in een van de winkels en pas als de klant tevreden is volgt betaling. Thuisbezorging behoort natuurlijk ook tot de mogelijkheden.

www.brantano.co.uk



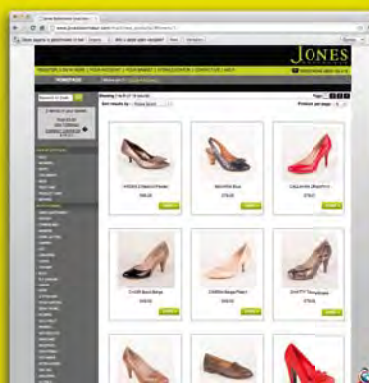
Jones Bootmaker



- 103 winkels in het Verenigd Koninkrijk
- gemiddeld verkoopoppervlak 100 m²
- bijna 2.000 medewerkers

Het al bijna anderhalve eeuw oude Jones Bootmaker is gevestigd op toplocaties in stads- en winkelcentra in de UK. De grootste concentratie van vestigingen bevindt zich in Londen en omstreken. De winkels hebben een klassiek moderne uitstraling en een onderscheidend assortiment. Jones Bootmaker heeft in de beste Britse tradities een meer dan uitstekende service. In de winkels en online presenteert Jones Bootmaker naast het eigen label ongeveer 30 merken schoenen en tassen van gerenommeerde leveranciers. De winkelketen is in 2010 uitgeroepen tot beste schoenen-retailer en tot een van de beste overall retailers van de UK.

www.jonesbootmaker.com





Voordat ik naar Brantano of Jones Bootmaker ga, kijk ik eerst even online naar hun nieuwste collecties. Wel zo handig.

Fashion in 2011

Bedragen in € mln	Totaal jaar ¹		Eerste halfjaar ¹		Tweede halfjaar ¹	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Omzet	666,9	607,7	288,0	274,8	378,9	332,9
Bedrijfsresultaat	29,6	42,4	4,8	7,7	24,8	34,7
EBIT-marge in %	4,4	7,0	1,7	2,8	6,5	10,4
ROCE in %²	20,3	35,7	-	-	-	-

¹ Jones Bootmaker geconsolideerd vanaf 17 april 2011.

² Omwille van de vergelijkbaarheid wordt de ROCE in deze sector exclusief goodwill gepresenteerd

Winkelketen	Brantano	Brantano	Dolcis	Invito	Jones Bootmaker	Manfield	PRO	Scapino	Scapino	Steve Madden	Fashion
Landen	B ¹	VK	NL	NL	VK	NL	NL	NL	B	NL + B	
Aantal winkels											
- Ultimo 2011	136	144	100	46	103	68	29	211	30	6 ²	873
- Ultimo 2010	136	143	100	42	-	65	31	197	29	-	743
Verkoop-oppervlakte (m²)											
- Ultimo 2011	103.200	81.400	14.000	3.900	10.200	7.600	2.000	159.400	23.000	700	405.400
- Ultimo 2010	102.500	82.200	14.000	3.500	-	7.300	2.200	151.900	22.700	-	386.200

¹ Inclusief 5 winkels in Luxemburg en 4 winkels van Firelle in België.

² 4 winkels in Nederland en 2 in België.

“Schoenenverkopen negatief beïnvloed door weer”

Markten

In het eerste weken van het jaar werden in Nederland behoorlijk minder schoenen verkocht omdat de consument zijn winterinkopen reeds deed in november en december 2010 toen het zeer winters weer was. Desondanks deed de schoenenmarkt het in Nederland relatief goed in het eerste halfjaar met een stijging van de bestedingen met + 2,6% en ook in België (+ 0,3%) en het Verenigd Koninkrijk (+ 2,5%) was sprake van een lichte stijging (GfK). In de tweede jaarhelft hadden de te warme temperaturen in september en december, maar ook de verslechterde economische situatie, een ongunstig effect op de bestedingen aan schoenen. Over de tweede helft van 2011 liet de schoenenmarkt in Nederland een daling zien met -1,1% volgens GfK. De bestedingen aan schoenen ontwikkelden zich in die periode in België positief (+ 2,4%), evenals in het Verenigd Koninkrijk (+ 3,3%).

In alle 3 voor Macintosh Retail Group relevante schoenenmarkten was sprake van een substantiële stijging van de online bestedingen.

Fashion financieel

In de sector Fashion kwam de omzet € 59,2 mln hoger uit op € 666,9 mln, welk bedrag gesplitst kan worden in € 586,4 mln voor bestaande activiteiten (2010: € 607,7 mln) en € 80,5 mln voor nieuwe activiteiten. De nieuwe activiteiten betreffen Jones Bootmaker (vanaf april 2011), Steve Madden (vanaf juni 2011) en Intreza (vanaf oktober 2011). De omzetzijde bij de bestaande activiteiten was de resultante van

“Omzet Fashion + 9,7% door nieuwe activiteiten”

een lagere omzet in vergelijkbare winkels, een koerseffect door het lagere Britse pond (€ 2,0 mln) en de effecten van openingen en sluitingen van winkels.

Hoogenbosch en Nea International presteerden beter dan vorig jaar, Brantano Belux lag iets onder het niveau van 2010 en de meer prijsgerichte schoenenformules Brantano UK en Scapino presteerden duidelijk beneden vorig jaar. Dat beide laatstgenoemden een lagere omzet realiseerden in moeilijke economische omstandigheden lijkt contradictoer, maar heeft onder andere te maken met de prijsnivellering door kortingen bij hoger gepositioneerde schoenenketens, waardoor die beter bereikbaar worden voor meer klanten.

Met name in de tweede jaarhelft werd bij de vergelijkbare activiteiten een duidelijk lagere (- 4,9%) omzet gerealiseerd.

Ten opzichte van de daling bij de fysieke winkels stond een stijging van de online Fashion omzet. Alhoewel in absolute getallen nog sprake is van een bescheiden bijdrage in de totale omzet van Fashion, was de procentuele stijging met ruim 45% tot € 22,4 mln substantieel. De schoenenformules samen zijn in volume de grootste online schoenenretailer van de Benelux.

De procentuele brutomarge van de sector kwam lager uit. In de eerste 6 maanden was nog sprake van een stijging door synergie-effecten en betere inkoopvoorwaarden, alhoewel het ook toen al niet mogelijk was om hogere inkooprijzen volledig door te rekenen aan de consument vanuit concurrentieoverwegingen. In de tweede helft van het jaar moesten de in de toeleveringsketen gerealiseerde voordelen meer dan volledig worden weggegeven aan de winkelkant, waar actiekortingen nodig waren om concurrentiepositie en omzet op peil te houden en voorraden actueel. De kosten kwamen hoger uit dan in 2010, volledig als gevolg van de overname van Jones Bootmaker, effecten van expansie waaronder de opstart van Steve Madden en uitgaven aan E-Commerce.

Het bedrijfsresultaat van Fashion kwam uit op € 29,6 mln (2010: € 42,4 mln). Met uitzondering van Hoogenbosch en Nea International realiseerden de in Fashion actieve bedrijven een lager bedrijfsresultaat dan in 2010, waarbij het grootste effect uitging van Scapino.

De ROCE van de sector Fashion (exclusief goodwill overnames) kwam uit op 20,3% ten opzichte van 35,7% in 2010, vooral als gevolg van het lagere bedrijfsresultaat.



“Druk op marge door actiekortingen”

“EBIT Fashion € 29,6 mln”

Merkverdeling per marktsegment	Nederland 458 winkels	BeLux 168 winkels	UK 247 winkels
Hoog			
			
			
Midden			
Laag			

“Hoogenbosch realiseert hogere EBIT”

“Scapino heeft het moeilijk door prijzenslag in de markt”

“Nea International presteert opnieuw beter”



Nederland

De schoenenwinkels van Hoogenbosch realiseerden een hogere omzet dan in 2010 door een omzetstijging in de bestaande winkels van Invito, Manfield en PRO, per saldo 5 winkels meer en een hogere online omzet. Dolcis had, zij het in mindere mate dan discounter Scapino, te maken met het negatieve effect op de omzet vanwege de prijsnivellering door kortingsacties in de winkelstraat. De noodzakelijke afprijzingen werkten ook negatief uit op de procentuele bruto marge van Hoogenbosch, die daalde ondanks hogere instuurmarges als gevolg van samenwerkingsacties in Fashion. De kosten kwamen lager uit, zowel in absolute zin als in percentage van de omzet. Hoogenbosch realiseerde daardoor een hoger bedrijfsresultaat in vergelijking tot een ook reeds goed 2010.

Na twee succesvolle jaren, waarin omzet en bedrijfsresultaat hoger uit kwamen, had Scapino het in 2011 moeilijk. De belangrijkste reden daarvoor was omzetdruk in bestaande winkels, mede door een sterk achterblijvende kledingverkoop. Positief waren de veelbelovende start van de 4 Scapino small format winkels en het succes van de Scapino webshop, die uitgroeide tot de belangrijkste van Macintosh Retail Group. Scapino realiseerde uiteindelijk in Nederland een lagere omzet dan in 2010 ondanks dat in 2011 gedurende de loop van het jaar per saldo 14 winkels werden geopend. De procentuele brutomarge van Scapino kwam lager uit dan in 2010 vanwege minder verkopen van margerijke winterproducten aan zowel het begin van 2011 als aan het eind en door, zoals bij alle schoenenformules, hogere actiekortingen. De kosten stegen door expansie. Het bedrijfsresultaat van Scapino kwam fors lager uit.

In het jaar waarin het 25-jarig jubileum werd gevierd realiseerde Nea International, ontwikkelaar en producent van braces onder de namen PUSH en PSB, opnieuw een stijging van de omzet. Deze stijging kwam onder meer tot stand door de in de tweede jaarhelft geïntroduceerde, door Nea International ontworpen PSB Shoe Insoles. Deze innovatief ontwikkelde collectie inlegzolen is vervaardigd uit geheel hernieuwbare en biologisch afbreekbare materialen en levert een bijdrage aan comfort en functionaliteit bij het dragen van schoenen. De inlegzolen zijn verkrijgbaar bij Brantano, Dolcis, Invito, Manfield, PRO en Scapino. Het bedrijfsresultaat van Nea International kwam hoger uit dan in 2010 door een hogere omzet en een hogere procentuele brutomarge en ondanks hogere kosten vanwege toekomstige groei. Door haar specifieke kennis van draagcomfort, de menselijke voet en materialen is Nea International van meerwaarde voor de schoenensector van Macintosh Retail Group.

BeLux

De omzet van Brantano BeLux kwam licht lager uit dan in 2010 bij een gelijk aantal winkels. De lagere omzet in de fysieke winkels werd voor een deel gecompenseerd door een hogere online omzet. De procentuele brutomarge kwam iets hoger uit dan in 2010 door hogere instuurmarges. De kosten namen toe door expansie, huurindexaties en personeelskostenstijgingen. De boetiekachtige formule Firelle die zowel schoenen, kleding als accessoires verkoopt en waarvoor Brantano BeLux verantwoordelijk is, presteerde op alle fronten beneden verwachting. Een en ander resulteerde voor Brantano BeLux, na de beduidende stijging van vorig jaar, in een lager bedrijfsresultaat.

Scapino behaalde in België een nagenoeg gelijke omzet als in 2010. Het bedrijfsresultaat kwam lager uit.

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk opende Brantano UK 5 winkels en sloot er 4. Door de met de wisseling van winkels gemoeide overgangperiode, de ongunstige weersomstandigheden en een negatief koerseffect daalde de omzet van de fysieke winkels. De online omzet kwam daarentegen duidelijk hoger uit. De procentuele brutomarge van Brantano UK werd positief beïnvloed door samenwerkingseffecten in Fashion, maar ook Brantano UK ontkwam niet aan het hanteren van hoge actiekortingen. Per saldo kwam de procentuele brutomarge echter hoger uit dan in 2010. De kosten daalden in absolute zin door strikte kostenbeheersing en koerseffecten, maar namen toe in procenten van de omzet. Nadat het bedrijfsresultaat van Brantano UK in 2010 voor het eerst sinds jaren duidelijk positief uitkwam, was in 2011 vanwege de lagere omzet sprake van een negatief bedrijfsresultaat.



Nieuwe activiteiten

Jones Bootmaker, opgericht in 1857 en een gevestigde naam in de high fashion schoenenwereld in het Verenigd Koninkrijk, werd in april 2011 overgenomen. Met toplocaties in stads- en winkelcentra geconcentreerd in en rond Londen en het zuidoosten van Engeland, realiseert Jones Bootmaker een jaaromzet van ruim € 100 mln. Jones Bootmaker exploiteert ook 7 Gordon Scott winkels. In 2011 werden slechts de laatste 9 maanden, dus niet het traditioneel verlieslatende eerste kwartaal, door Macintosh Retail Group geconsolideerd. Tussen overnamedatum en einde jaar opende Jones Bootmaker 10 nieuwe winkels en sloot er 2, waardoor het totaal eind 2011 uitkwam op 103. De overname van Jones Bootmaker heeft in 2011 een bijdrage geleverd van € 78,0 mln aan de omzet en € 4,8 mln aan het bedrijfsresultaat. Ook de bijdrage van Jones Bootmaker aan de nettowinst was met € 2,7 mln duidelijk positief.

“Jones Bootmaker levert bijdrage aan nettowinst”



Macintosh Retail Group heeft eind 2010 de exclusieve licentie verworven voor gebruik van het high fashion Steve Madden merk in de Benelux. Deze samenwerking resulteerde in 2011 in de opening van 4 winkels in Nederland en 2 in België. Het merk wordt daarnaast verkocht in winkels van andere schoenenformules van Macintosh Retail Group en bij derden. Ook een sterke online aanwezigheid is een belangrijk aspect in de marktstrategie van Steve Madden. Vanwege de met de opstart en winkelopeningen gemoeide kosten was het bedrijfsresultaat nog negatief.

Eind september introduceerde Macintosh Retail Group Intreza. Bij Intreza zijn alle schoenen van alle Macintosh-formules, maar ook van heel veel andere merken te koop. Bedoeling is dat Intreza, met gebruikmaking van de fysieke winkels van de andere schoenenformules, het overkoepelende online schoenenplatform van Macintosh Retail Group wordt. De omzet van Intreza was in 2011 nog marginaal met de kanttekening dat er ook nauwelijks marketingcampagnes waren. Door de met de opstart gemoeide kosten was het bedrijfsresultaat negatief.

“Nieuw online schoenenplatform Intreza”



LIVING

In de sector Living is Kwantum actief met 103 woonwarenhuizen in Nederland en 10 in België. De sector Living is goed voor 24% van de omzet van Macintosh Retail Group. Kwantum is in Nederland en Vlaanderen

marktleider in vloerbedekking, laminaat, wand- en raambekleding en verlichting en een van de grootste aanbieders van (tuin)meubelen, keukendecoratie, woningdecoratie, huishoudtextiel en verf.

Omzet:	€ 208,3 mln
EBIT:	€ 9,6 mln
EBIT-marge:	4,6%
ROCE:	25,4%

Aantal winkels:	113
Verkoopoppervlakte:	241.300 m ²
Aantal medewerkers:	1.741



www.kwantum.nl

www.kwantum.be





Kwantum Nederland



- 103 winkels in Nederland
- gemiddeld verkoopoppervlak 2.300 m²
- bijna 1.700 medewerkers

Wie zijn huis supervoordelig, maar toch volgens de laatste trends wil inrichten, komt altijd uit bij Kwantum. De groot-schalige woondiscounter is in Nederland al sinds jaar en dag marktleider in wand, raam en vloer aanbod. De formule massificeert ook actuele woon- en decoratietrends zodat deze snel en uiterst voordelig bereikbaar worden voor de consument. Omdat niet iedere consument een vakkundige doe-het-zelfer is, kent Kwantum voor een aantal product-groepen een uitgebreide confectioneer-, maak- en leg-service. De Kwantum-winkels zijn opvallend aanwezig op de belangrijke regionale, perifere winkelcentra. Via de webshop van Kwantum kan de consument de gewenste artikelen kopen met de keuze om deze aan huis te laten bezorgen of om deze in één van de ruim 100 Nederlandse winkels af te halen.

www.kwantum.nl



Kwantum België



- 10 winkels in België
- gemiddeld verkoopoppervlak 1.000 m²
- circa 50 medewerkers

De Kwantum-winkels in België herbergen een compacte discountformule in woninginrichting en -decoratie. Net als in Nederland kent Kwantum in België een uitgebreide confectioneer-, hang- en legservice voor haar klanten. De winkels van Kwantum zijn met name gevestigd op perifere winkelcentra. De Kwantum-artikelen zijn ook online te bekijken.

www.kwantum.be



Living in 2011

Bedragen in € mln	Totaal jaar		Eerste halfjaar		Tweede halfjaar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Omzet	208,3	215,8	107,4	111,4	100,9	104,4
Bedrijfsresultaat	9,6	9,0	4,4	3,5	5,2	5,5
EBIT-marge in %	4,6	4,2	4,1	3,1	5,2	5,3
ROCE in %	25,4	19,9	-	-	-	-

Winkelketen	Kwantum		Living
Landen	NL	B	
Aantal winkels			
- Ultimo 2011	103	10	113
- Ultimo 2010	102	10	112
Verkoopoppervlakte (m²)			
- Ultimo 2011	231.000	10.300	241.300
- Ultimo 2010	232.100	10.300	242.400

Markten

Na de behoorlijke dalingen in voorgaande jaren, boekten de woonwinkels in de Nederlandse woningdecoratiemarkt in 2011 opnieuw een lagere omzet. De belangrijkste reden daarvoor lag in het lage aantal verhuisbewegingen en toegenomen concurrentie. Het CBS meldt een omzetsdaling van 2,8%, terwijl de Centrale Branchevereniging Wonen (CBW) voor de gehele branche een daling rapporteerde met 3,0%. De lagere verkopen kwamen volledig door minder volume vanwege achterblijvende bezoekersaantallen aan woonboulevards, want het prijspeil steeg licht.

Over de woningdecoratiemarkt in België zijn geen betrouwbare gegevens beschikbaar, maar uit de beperkt aanwezige marktinformatie en informatie van leveranciers kan worden afgeleid dat deze markt eenzelfde trend vertoonde als de Nederlandse.

“Livingmarkt blijft moeilijk”

Living financieel

De omzet van de sector Living daalde van € 215,8 mln naar € 208,3 mln, waarbij het grootste deel van de daling voor rekening kwam van het eerste halfjaar. In Nederland realiseerde Kwantum een lagere omzet en in België kwam de omzet enigszins hoger uit dan in 2010. Het aantal winkels in Nederland nam per saldo met 1 toe tot 103 door de opening van 3 winkels en de sluiting van 2 winkels. In België werden in 2011 geen winkels geopend, gesloten of verplaatst.

De online markt in woningdecoratie is nog relatief beperkt en ook bij Kwantum is het online (gerelateerde) omzetdeel nog klein, maar vertoont wel een stijgende lijn (+ 2,6%).

“Kwantum presteert prima met hogere EBIT”

“Hogere marge en lagere kosten”

De procentuele brutomarge van Living steeg in 2011 doordat Kwantum, evenals in 2010, duidelijke nadruk legde op beheersing van actiekortingen. Gedachte daarbij is dat de prijzen van Kwantum reeds dermate laag zijn dat het weinig zinvol is om consumenten die doelgericht een winkel bezoeken voor de aanschaf van een product, nog een keer extra te motiveren door het weggeven van korting. Dit heeft in 2011 voor Kwantum geresulteerd in hogere bonbedragen en een hogere procentuele brutomarge.

Kwantum slaagde er in om de absolute kosten lager te laten uitkomen dan in 2010 door vooral een strakke sturing op de ureninzet in winkels. Hierdoor konden autonome kostenstijgingen en kosten van expansie meer dan volledig worden gecompenseerd.

Het bedrijfsresultaat van Living kwam € 0,6 mln hoger uit dan in 2010 op € 9,6 mln, hetgeen een uitstekende prestatie genoemd mag worden in een moeilijke markt. De ROCE steeg van 19,9% naar 25,4%, mede door goed werkkapitaalbeheer met lagere voorraden alsmede betere betalingscondities.

“Prima toekomstpositie Kwantum”

In het najaar opende Kwantum de deuren van 3 nieuwe winkels, waarin meer dan voorheen de nadruk ligt op klantbeleving en waarin tal van vernieuwingen zijn doorgevoerd. De belangrijkste is de creatie van diverse “werelden”. De twee belangrijkste zijn “wand en raam” en “vloer”, waarmee Kwantum haar positie als grootste woondiscounter van Nederland en België bevestigt. Door een uitgekiende routing maakt de klant gemakkelijk kennis met de nieuwe “werelden” en vindt er ieder jaargetijde een actueel en vooral inspirerend aanbod tegen vertrouwd lage prijzen.





We maken het thuis lekker gezellig met spullen van Kwantum. Kwantum helpt ons bovendien met een handige site en allerlei diensten.

Dienstverlening

In de strategie van Macintosh Retail Group wordt er van uitgegaan dat bundeling van krachten leidt tot economies-of-group door innovatie, schaalvoordelen en kosten-besparingen. Dit betekent dat zaken die voor meerdere groepsmaatschappijen van belang zijn, op centraal niveau geregeld dienen te zijn, zodat groepsmaatschappijen zich kunnen concentreren op hun core-business: klanten bedienen via winkels en webshops.

Binnen de holding ligt enerzijds de nadruk op traditionele activiteiten zoals strategie, financiering, juridische zaken en verzekeringen, fiscaliteit en risicobeheersing. Anderzijds wordt initiërend en sturend gehandeld met betrekking tot zaken zoals formule-positionering, vendor management, “brands & trends”, cross channel, innovatie en professionalisering, ICT, informatiemanagement, standaardisatie en corporate social responsibility.

Daarnaast zijn er twee zelfstandige vennootschappen actief die opereren ten behoeve van zowel Fashion als Living: Macintosh Hong Kong en Macintosh Intragroup Services.

“Belangrijke positie in toeleveringsketen”

Macintosh Hong Kong

Macintosh Hong Kong heeft als inkoopkantoor de doelstelling om de winkelformules van Macintosh Retail Group sneller, beter gecontroleerd en goedkoper zaken te laten doen in het Verre Oosten. De aanwezige kennis zorgt voor een betere positie bij onderhandelingen met leveranciers over prijzen en leveringsvoorwaarden. De activiteiten van Macintosh Hong Kong omvatten sourcing, inkoop, orderopvolging en logistieke en administratieve dienstverlening ten behoeve van de sectoren Fashion en Living. Ook voert Macintosh Hong Kong lokaal kwaliteitscontroles uit en speelt een rol bij de beoordeling van leveranciers op sociale omstandigheden en duurzaamheid.

In 2011 was het volume dat via het inkoopkantoor in Hong Kong werd ingekocht met € 88 mln nagenoeg gelijk aan 2010, met Fashion (€ 55 mln) als grootste afnemer. Het bedrijfsresultaat van Macintosh Hong Kong nam in 2011 toe en wordt pro rata toegerekend aan sectoren.

Macintosh Intragroup Services

Macintosh Intragroup Services verleent diensten aan Macintosh Retail Group en haar dochterondernemingen. Dit betreft enerzijds de financiering en de uitvoering van de treasury functie en anderzijds het verlenen van met name administratieve diensten aan in België actieve groepsmaatschappijen. Het resultaat van Macintosh Intragroup Services nam in 2011 toe.

Medewerkers en organisatie

Aantal medewerkers

Het aantal medewerkers bij de te continueren activiteiten van Macintosh Retail Group nam toe van 9.722 (5.165 fte's) in 2010 naar 11.822 (5.863 fte's) in 2011. In Fashion was, mede door de overname van Jones Bootmaker, sprake van een toename van het aantal medewerkers van 7.876 naar 9.985 en in Living nam het aantal medewerkers af van 1.758 naar 1.741.

Bij Macintosh Hong Kong nam het personeelsbestand met 4 af tot 42 en bij Macintosh Intragroup Services waren in 2011 11 medewerkers werkzaam (2010: 10). Bij Macintosh Retail Group NV waren 43 medewerkers werkzaam (2010: 32) ten behoeve van de overkoepelende activiteiten voor de sectoren. De toename was met name een gevolg van de cross channel aanpak en de start van Intreza.

“Toename aantal medewerkers met 2.100”

Winkelketen ¹	Brantano	Brantano	Dolcis	Invito	Jones Bootmaker	Manfield	PRO	Scapino	Scapino	Steve Madden	NEA	Fashion
Landen	B ²	VK	NL	NL	VK	NL	NL	NL	B	NL + B	NL	Totaal
- Ultimo 2011	1.009	1.886	850	378	1.977	584	198	2.812	219	42	30	9.985
- Ultimo 2010	974	1.890	862	367	-	570	227	2.729	231	-	26	7.876
In fte gemiddeld												
- 2011	857	809	454	197	695	311	130	1.127	100	29	25	4.734
- 2010	826	815	493	209	-	317	139	1.116	94	-	22	4.031

1. Inclusief medewerkers hoofdkantoor en distributiecentrum die zijn toegerekend aan de winkelformules.

2. Inclusief 5 winkels in Luxemburg en 4 winkels van Firelle in België.

Winkelketen	Kwantum	Kwantum	Living
Landen	NL	B	Totaal
- Ultimo 2011	1.692	49	1.741
- Ultimo 2010	1.696	62	1.758
In fte gemiddeld			
- 2011	993	46	1.039
- 2010	1.005	46	1.051

“Nieuw besturingsmodel Fashion”

“Scheiding operationele en strategische elementen”

“Duidelijke afbakening verantwoordelijkheden”

Landenstructuur Fashion

Operationeel model

De strategie van Macintosh Retail Group is gericht op resultaat, waardecreatie door economies-of-group en groei. Onderdeel hiervan is een optimale marktafdekking naar alle (potentiële) klanten via alle verkoopkanalen. Om dit te kunnen realiseren, moeten al onze activiteiten zodanig zijn georganiseerd dat de klant optimaal wordt bediend en processen aan de achterkant van de winkels maximaal zijn ingericht, zonder complex te worden.

Het operationele besturingsmodel van Macintosh Retail Group steunde in het verleden op autonomie van de groepsmaatschappijen, vanuit de gedachte dat autonomie nodig is om het “formule DNA” van een winkelformule te garanderen. Inmiddels is geconcludeerd dat die autonomie de uitvoering van de Fashion strategie van Macintosh Retail Group beperkt. Met name beslissingssnelheid, gebruik van de aanwezige economies-of-group waarde, marktreactie-vermogen en span-of-control (zowel vanuit holding naar groepsmaatschappijen als binnen groepsmaatschappijen) staan onder druk.

Gekozen is voor een organisatie waarin beide elementen (formule DNA en functioneel beheer) beter tot hun recht komen. Het nieuwe operationele model vergemakkelijkt ook integratie en waarde behoud / -creatie van acquisities en uitbreidingen binnen nieuwe en bestaande markten.

Het nieuwe besturingsmodel gaat uit van Fashion als sector met onderliggend een landenstructuur en per land een overkoepelende organisatie waarin binnen strakke centrale kaders de functionele leiding en formule DNA-bescherming over alle in een land actieve winkelformules zijn ondergebracht. De leiding berust bij een viermanschap conform de huidige praktijk. Deze functies komen te vervallen bij de bestaande groepsmaatschappijen.

Binnen Macintosh Retail Group is de COO in de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de Fashion-business door formule-positionering, aansturing van vendor management (leverancierscondities, leveranciersrationalisatie, onderhandeling met strategische merken, trends en de eigen inkooporganisatie in het Verre Oosten), innovatie (commerciële & retail model), professionalisering van de cross channel activiteiten, invoering van consumer retail marketing, standaardisatie en corporate social responsibility. Hij wordt daarbij ondersteund door centrale specialisten.

Uitvoering

In België is de-facto reeds sprake van een landenorganisatie door de aansturing vanuit Brantano in Erembodegem van Brantano Belux, Scapino België en Firelle. In Nederland is de landenorganisatie in januari 2012 formeel geworden. De wijzigingen die nodig zijn om de nieuwe structuur operationeel te maken worden in 2012 uitgevoerd en zullen geen verandering brengen in de winkelorganisaties van Hoogenbosch en Scapino of in de werking respectievelijk locatie van beide distributiecentra. Wel zullen alle ondersteunende afdelingen (payroll, administratie, controlling, facilities en bouw, interne controle, deel ICT, klantenservice, e-commerce en vastgoed) naar het hoofdkantoor van Scapino worden verplaatst en worden de commer-



ciële afdelingen (inkoop, merchandising, verkoop, marketing & communicatie en HR) gecentraliseerd bij Hoogenbosch in Den Bosch. De doorlooptijd van dit proces gaat tot medio 2013 duren.

In de UK wordt de landenstructuur op termijn ingevoerd, maar wordt voorlopig volstaan met onderlinge samenwerking in een driehoeksoverleg met Macintosh Retail Group. Wel wordt in 2012 oriënterend onderzoek uitgevoerd naar de synergiemogelijkheden van de back-office activiteiten van Brantano UK en Jones Bootmaker.

Door de nieuwe structuur kunnen we de groeistrategie in Fashion beter en sneller uitvoeren. We kunnen ons als operationeel verantwoordelijken bovendien veel meer bezig houden met waar we goed in zijn: klanten bedienen via onze winkels en webshops.

Henk Sieders, Algemeen Directeur Fashion Nederland



Opleidingen

Onze groepsmaatschappijen hebben in 2011 circa 15.750 dagen aan scholing gegeven aan circa 4.600 medewerkers. Ons opleidingsbeleid richt zich niet enkel op de competenties die strikt nodig zijn binnen de huidige functie, maar ook op het vergroten van het algemene ontwikkelingsniveau van onze medewerkers. Bijvoorbeeld door de mogelijkheid tot het halen van erkende diploma's. Zo bieden we ons personeel uitzicht op een mooi carrière pad binnen Macintosh Retail Group. Steeds vaker bieden we opleidingen in de vorm van e-learning.

De meeste opleidingsprogramma's worden op groepsmaatschappijniveau geïnitieerd. Een uitzondering daarop is het opleidingsprogramma in strategisch management aan de Vlerick Management School in Leuven. Aan deze voor Macintosh Retail Group op maat gemaakte opleiding namen in 2011 20 medewerkers deel.

Het aantal stagiaires in 2011 bedroeg 962 met Scapino en Kwantum als groepsmaatschappijen waar de meeste stagiaires ondergebracht werden. Vermeldenswaard is dat Brantano UK in 2011 een nieuwe opleiding voor stagiaires startte. Dit leerwerkplek-programma biedt jongeren de mogelijkheid om hun theoretische kennis in de praktijk te brengen. Met behulp van een doordacht opleidingsprogramma konden in 2011 50 stagiaires zich verder bekwamen in allerlei vaardigheden die van belang zijn in de retailwereld. Voor de jongeren een eerste stap in hun carrière.

“Aantal opleidingsuren toegenomen”

“Overleg voegt waarde toe”

Medezeggenschap

Het afgelopen verslagjaar hebben 6 formele vergaderingen tussen Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden. Aan een van deze vergaderingen nam een delegatie van de Raad van Commissarissen deel. Het overleg kenmerkte zich ook in 2011 door een transparante, tijdige en constructieve besluitvorming. Dit jaar heeft de Centrale Ondernemingsraad naast haar reguliere vergaderingen veel tijd besteed aan twee belangrijke onderwerpen, namelijk de instemmingsaanvraag in het kader van de verlenging van het nieuwe pensioencontract met Delta Lloyd en de al eerder aangegeven keuze voor de Landenstructuur Fashion. Voor beide onderwerpen heeft de Centrale Ondernemingsraad haar instemming, respectievelijk positief advies gegeven.

Het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad bestond in 2011 uit voorzitter J.F.H. Tenney (63) en, tot en met maart, secretaris A.C. Eerens (38). Deze laatste is vanaf april 2011 opgevolgd door de heer W. de Graaf (59).

Stap voor stap duurzamer

In dit Jaarverslag presenteert Macintosh Retail Group in dit hoofdstuk 'Stap voor stap duurzamer' zijn beleid en de belangrijkste ontwikkelingen in 2011 op het gebied van duurzaam ondernemen. De scope betreft alle winkelformules in de sectoren Fashion en Living. Het Jaarverslag van Macintosh Retail Group is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) 3.0.

Bij de totstandkoming van het beleid op duurzaam ondernemen is rekening gehouden met de onderwerpen die spelen in de toeleveringsketen van onze producten en die onze voornaamste stakeholders (leveranciers, medewerkers, klanten) direct of indirect betreffen. In 2012 gaan we actief de dialoog met onze klanten aan over hun wensen en ideeën over duurzaam ondernemen. De rapportage 'Stap voor stap duurzamer' is gebaseerd op het retail-model van Macintosh Retail Group en de verschillende elementen van de sector Fashion waarin de organisatie opereert. Ook is consultatie gepleegd met externe deskundigen van Schuttelaar & Partners over de inhoud van het beleid en de rapportage.

Macintosh Retail Group wil groeien en tegelijkertijd de impact op mens en milieu verbeteren. Duurzame rendabele groei noemen we dat. De afgelopen jaren zijn we steeds actiever op het gebied van duurzaam ondernemen. Transparantie is daarbij het sleutelwoord. We brengen in kaart wat onze impact is op het milieu en op de mensen in de gehele keten van onze producten, voeren haalbaarheidsonderzoeken uit en maken risicoanalyses: wat verbeteren we? Wanneer is dat te realiseren? Waar heeft onze consument behoefte aan? Vervolgens brengen we verbeteringen aan. Op een aantal gebieden zijn al mooie successen geboekt, op andere terreinen valt er nog veel te verbeteren. Daar hebben we ambitieuze doelen gesteld. Zo realiseren we stap voor stap onze missie: Responsible Products for All.

We begonnen aan het begin negentiger jaren van de vorige eeuw met duurzaam ondernemen in de sector Living, bij Kwantum met FSC gecertificeerd hout. Inmiddels is de aanpak vooral gericht op Fashion (schoenen) aangezien Macintosh Retail Group ongeveer 75% van de omzet realiseert in deze sector. Bovendien vinden we dat er in de toeleveringsketen van schoenen nog niet genoeg gedaan wordt op het gebied van duurzaam ondernemen. Daar willen we verandering in brengen. Mede door samenwerking tussen de verschillende Fashion formules hebben we een groot bereik in de toeleveringsketen.

In dit hoofdstuk geven we inzicht in ons beleid en activiteiten in 2011 op het gebied van duurzaam ondernemen en lichten we onze plannen voor de komende jaren toe. Daarbij doorlopen we de stappen van de Fashion keten: van de inkoop tot en met de verkoop van onze producten. Onze medewerkers krijgen in dit hoofdstuk extra aandacht. Zij zijn het immers die onze duurzame ambities waarmaken in de gehele keten.

Als retailer zijn onze basisactiviteiten het inkopen en verkopen (online en offline) van producten voor en door mensen. Het onderstaande retail-model maakt inzichtelijk welke stappen er nodig zijn om een product naar de klant te brengen: van de keuze voor materialen tot aan het afvalmanagement toe. Al deze onderdelen van het retail-model willen wij op een duurzame wijze uitvoeren. Het model vormt daarom de basis voor de opbouw van dit hoofdstuk.

“Steeds actiever in duurzaam ondernemen”



“Vooral in Fashion kunnen we stappen maken”

ONZE MISSIE: Responsible Products for All				
Retail is: Inkoop -> Logistiek -> Verkoop				
Inkoop		Logistiek	Verkoop	
Grondstofwinning & Materialen	Productie	Distributie & Hoofdkantoor	(Web)winkel & Consument	Afval & Recycling
- Gebruik schadelijke stoffen	- Gebruik schadelijke stoffen	- Clean Shipping Index	- Energieverbruik	- Oude schoenen inzamelacties
- Ontbossing	- Werkomstandigheden	- Gassen in containers	- Dialoog consument	- Afvalmanagement
- Grondstoffen schaarste	- Leverancier beoordelingssysteem	- Ketentransparantie	- Transparante informatie over product en productie	- Ketentransparantie
- Ketentransparantie	- Ketentransparantie	- Energieverbruik	- Ketentransparantie	
		- CO2 uitstoot		
Medewerkers				

We vinden het belangrijk om te horen wat onze stakeholders van onze activiteiten op het gebied van duurzaam ondernemen vinden. Heeft u suggesties of ideeën hierover, dan horen we dat graag. Via de website of mail (i.weijer@macintosh.nl) kunt u contact opnemen met onze manager Corporate Responsibility & Innovation (CR&I).

CRIATE project

Duurzaam ondernemen staat al jaren op onze agenda en is in 2009 verankerd in het project CRIATE, wat staat voor Corporate Responsibility & Innovation Action Team. Dit verwoordt onze gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van ons bedrijf, onze mensen (medewerkers, leveranciers en klanten) en onze planeet. Innovatie is hier ook onderdeel van omdat duurzaam ondernemen gaat over verandering en alternatieve aanpakken. Dit leidt tot nieuwe inzichten, gebruik van andere materialen, efficiënter gebruik van natuurlijke hulpbronnen en verandering in communicatie.

“CRIATE 2.0 verankerd”



Het besef om een grotere verantwoordelijkheid te nemen is met name gekomen toen Kwantum in 1999 werd aangesproken op het gebruik van niet duurzaam gekapt hout. Destijds hebben we als antwoord daarop samen met andere retailers The Forest Trust (TFT) opgericht. Mede hierdoor zijn we erin geslaagd binnen 3,5 jaar uitsluitend FSC gecertificeerd hout te verkopen. Deze manier van samenwerken dient als basis voor de andere werkmaatschappijen.

Eric Coorens, COO Macintosh Retail Group

De drie aandachtsgebieden van het CRIATE project waren:

- 1 Mensen;
- 2 Omgeving en Toeleveringsketen;
- 3 Product en Innovatie.

Vanaf 2009 hebben we binnen deze gebieden geïnventariseerd waar de impact van onze activiteiten het grootst is en waar we de meeste invloed op uit kunnen oefenen. Zo brachten we de gehele keten van onze producten in kaart en berekenden we de ecologische voetafdruk van onze activiteiten. Dit resulteerde in concrete doelen en activiteiten voor de toekomst.

Onze ambities

In 2011 hebben we onze ambities voor 2012 tot en met 2014 vastgelegd in het CRIATE 2.0 project. Daarbij richten we ons op drie aandachtsgebieden, die overeenkomen met de drie kernonderdelen uit het retail-model:

- 1 Inkoop;
- 2 Verkoop;
- 3 Medewerkers.

Het doel van CRIATE 2.0 is de kennis die we de afgelopen jaren hebben opgedaan om te zetten in concrete activiteiten. Transparantie, ontwikkeling, meetbaarheid en implementatie zijn de principes die daarbij centraal staan. Zo willen we onze milieu-impact verkleinen en de sociale omstandigheden in de fabrieken waar onze producten worden gemaakt verbeteren. Meer transparantie in de keten en betere communicatie over onze activiteiten is daarbij essentieel. Daarom ontwikkelden we een monitoringsysteem. Duurzaam ondernemen vraagt immers om het monitoren van andere, niet-financiële indicatoren, zoals energieconsumptie. Ook gaan we de komende periode de dialoog aan met verschillende stakeholders, met name onze klanten, over onze inspanningen.

Duurzaam ondernemen in de organisatie

Om duurzaam ondernemen goed in de organisatie te borgen, hebben we 6 medewerkers, afkomstig uit diverse vakgebieden binnen onze organisatie, verantwoordelijk gemaakt voor de aansturing van de projecten die binnen CRIATE vallen. Deze medewerkers zijn geselecteerd op basis van hun vakinhoudelijke kennis op de verschillende onderwerpen van duurzaam ondernemen. De medewerkers zijn georganiseerd in het Quality & Environment (Q&E) Platform, die activiteiten op het gebied van Kwaliteit en Milieu (binnen de kaders van duurzaam ondernemen) coördineert en bewaakt. Bovendien speelt het platform een belangrijke rol bij het opstellen van de kwantitatieve doelstellingen van CRIATE 2.0.

“Transparantie in keten
essentieel”



“Q&E platform ingesteld”



“Green leaders dragen projecten”

De manager CR&I, die ook lid is van het Q&E platform coördineert de activiteiten op het gebied van duurzaam ondernemen bij Macintosh Retail Group en stemt activiteiten en strategie af met de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn er vanuit diverse disciplines 4 Green Leaders benoemd: ambassadeurs die het CRIATE project dragen en andere medewerkers enthousiasmeren voor duurzaam ondernemen. Aandachtsgebieden zijn Product, Innovation, Supply Chain en People. De Green Leaders werken samen met de manager CR&I om de doelstellingen uit CRIATE 2.0 te implementeren in de organisatie.

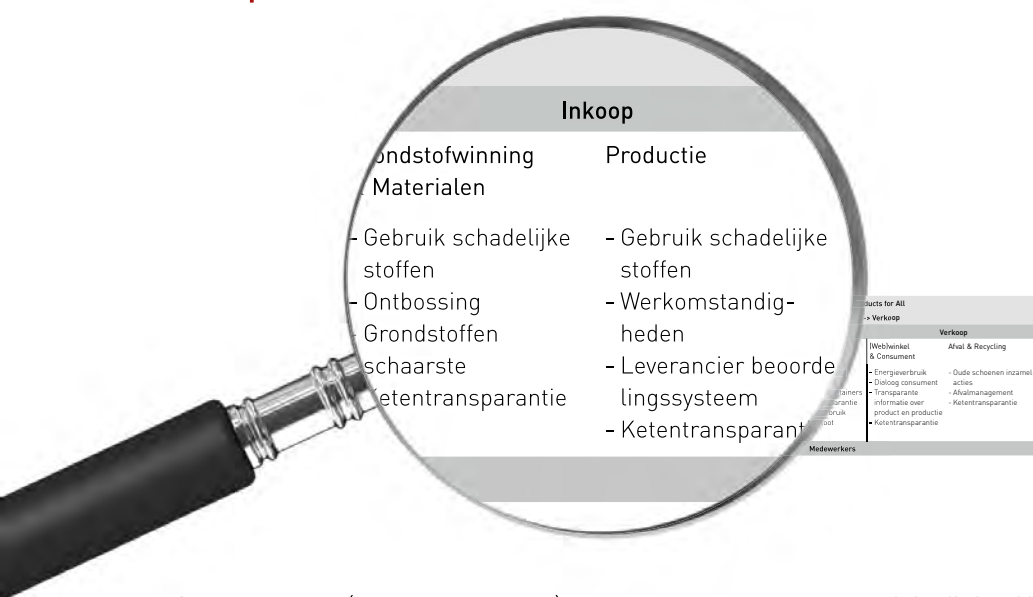


Duurzaam ondernemen bij Macintosh Retail Group is geen afdeling of project, maar een mentaliteit. Het is een andere manier om naar retail te kijken. We willen onze producten en diensten in feite ‘future-proof’ maken. We spelen in op en voldoen aan de (toekomstige) wensen en behoefte van onze klanten. Behoeften waarvan ze nu niet eens weten, dat ze die straks zullen hebben.

Ingrid Weijer, Manager CR&I Macintosh Retail Group

Uiteindelijk willen we op deze manier dat duurzaam ondernemen zich door het hele bedrijf verspreid. Het is onze ambitie dat elke medewerker rekening houdt met mens en milieu in zijn of haar dagelijks werk en zelf initiatieven oppakt die passen bij CRIATE 2.0.

Inkoop



Onze producten (en de grondstoffen) komen van over de hele wereld. In dit hoofdstuk doorlopen we stap voor stap de keten van de grondstoffen voor de schoenen tot aan onze distributiecentra. Per schakel geven we aan wat Macintosh Retail Group doet en wil bereiken op het gebied van duurzaam ondernemen.

De schoenenketen

Iedere schoen heeft, net als elk ander product, een 'footprint' oftewel een 'ecologische en sociale voetafdruk'. Deze voetafdruk is een globale maat voor duurzaamheid waarbij alle aspecten van de productie worden meegenomen. Denk daarbij aan:

- Het winnen van de grondstof;
- De milieubelasting bij de productie;
- Het gebruik van chemicaliën;
- De arbeidsomstandigheden in de fabriek;
- De verpakking;
- Het transport.

“Een schoen heeft een ecologische en een sociale voetafdruk”

Samenwerking TFT

Om de leer- en schoenenindustrie transparanter te maken, verder te verduurzamen en een industriernorm te ontwikkelen, hebben The Forest Trust (TFT) en Macintosh Retail Group begin 2010 de TFT Leather and Shoe Group opgericht.

TFT Leather and Shoe Group

De doelen van onze samenwerking met de TFT Leather and Shoe Group zijn:

- Transparantie in de totale keten van onze producten: van grondstof tot de uiteindelijke recycling van de schoen;
- Verbetering van de sociale en milieu-impact in de gehele keten;
- Meer bewustwording bij de consument;
- In kaart brengen van de best practices om te komen tot uniforme richtlijnen voor certificering.



Binnen deze nieuwe organisatie werken we aan het verduurzamen van de schoenenketen. Zo gaven we begin 2011 samen met TFT workshops over duurzaamheid in de schoenenketen aan leveranciers in Parijs, Guangzhou (China), Londen en Den Bosch.



The Forest Trust werkt samen met Macintosh Retail Group aan ketentransparantie: het in kaart brengen van de 'schoen tot de koe'. Op deze manier kunnen we risico's en issues identificeren en een maatstaf ontwikkelen voor een 'verantwoorde schoen'. We kijken er naar uit om deze schoen begin 2012 in de winkels te zien. De mate van transparantie die we nu al hebben bereikt is baanbrekend in de schoenenindustrie. Macintosh Retail Group is duidelijk gedreven om hierin voorop te lopen.

Hilary Thompson, Directeur The Forest Trust

“By changing the story of our products, we can change the story of our planet”

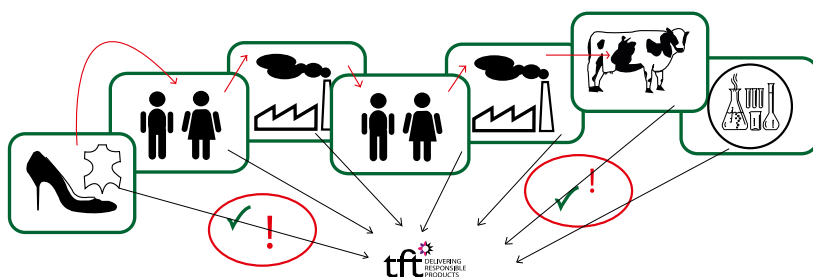
Ook is een informatieblad uitgebracht dat alle stappen van de toeleveringsketen van schoenen in kaart brengt. In elke stap van de keten beschrijven we maatregelen om het productieproces verantwoord(er) te maken of de milieu-impact te verkleinen van bijvoorbeeld transport. Hiermee willen we de schoenenindustrie helpen op weg naar de 'verantwoorde schoen'.



No star	Improvement needed	✓ One or more of the parameters are unknown or do not meet the expected level for Responsible Shoes.
	Good	✓ The product parameters have been self assessed. ✓ Action plans are in place to meet any measured deficiencies in social and environmental requirements.
	Better	✓ Supply chains are transparent. ✓ Social and environmental requirements have been assessed and are being adhered to but not yet verified by 3rd parties.
	Best	✓ Supply chains are transparent. ✓ The parameters to Responsible Shoes are being met and verified by 3rd party certification. ✓ Environmental and social standards are audited and certified by 3rd parties.

Supply chain mapping (ketentransparantie)

Het verhaal achter onze schoenen is complex. Eén schoen kan wel tot 150 verschillende soorten materialen bevatten en meer dan 200 handelingen in het productieproces. De eerste stap in het verduurzamen van de schoenenketen is daarom deze materialen in kaart brengen. Samen met TFT ontwikkelden we een supply chain mapping systeem waarbij leveranciers per schoenonderdeel aangeven welke materialen het bevat en waar deze materialen vandaan komen. Dit gaat terug tot aan de oorsprong. Zo krijgen we een gedetailleerd overzicht van de hele schoenenketen. Met deze kennis kunnen we vervolgens problemen in de toeleveringsketen signaleren en aanpakken. Samenwerking is daarbij noodzakelijk. In 2011 deden vijf van onze leveranciers (preferred suppliers) mee aan een pilot met het supply chain mapping systeem. Deze vijf leveranciers vertegenwoordigen 13% van onze totale inkoop.



Inkoopbeleid

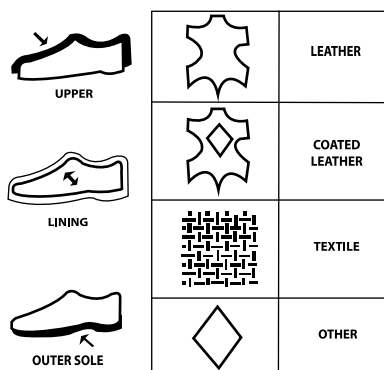
In ons inkoopbeleid gaan we verder dan voldoen aan de bestaande internationale wet- en regelgeving. Door de gehele keten in kaart te brengen gaan we actief op zoek naar misstanden, zoals het gebruik van milieubelastende stoffen bij het looien van leer of kinderarbeid. We willen verantwoorde producten kopen en verkopen. Producten die bijvoorbeeld het milieu niet of minder belasten. We streven tegelijkertijd naar goede sociale arbeidsomstandigheden in de fabrieken en naar veilig en verantwoord gebruik van chemicaliën, lijm en verf. Dit vinden we belangrijk, omdat we realiseren dat we zorgvuldig moeten omgaan met grondstoffen en verantwoordelijk zijn voor een veilige werkomgeving.

Het stellen van deze voorwaarden is nog redelijk gemakkelijk. Het daadwerkelijk implementeren en controleren is echter een stuk ingewikkelder en vooral kostbaar. Stap voor stap boeken we vooruitgang. Zo hebben we allereerst het aantal leveranciers voor onze interne merken teruggebracht van 1.800 (in 2009) naar om en nabij 100. Daarnaast werken we nog met merken leveranciers (A Brands). Voorheen hadden we verschillende leveranciers voor dezelfde materialen. We hebben gekozen om door te gaan met een beperkt aantal leveranciers die samen met ons willen werken aan verantwoorde producten. Een stap met grote consequenties, maar deze maakt het makkelijker om intensiever samen te werken, onze ketens te beheersen (waar ketentransparantie voor nodig is) en vooruitgang te boeken. Daarnaast hebben we onze inkopers ondersteund door de ontwikkeling van een vendor rating systeem waarin alle leveranciers worden beoordeeld op onze eisen voor arbeidsomstandigheden en milieu. Zo kunnen onze inkopers zich naast duurzaamheid (als randvoorwaarde) ook blijven richten op mooie en kwalitatief goede producten voor onze klanten.

“Inventarisatie materialen in schoenen”

“Misstanden voorkomen”

“Stap voor stap vooruitgang”



“Milieuvriendelijke leerlooimethodes”



Grondstofwinning en materialen

Van onze belangrijkste materialen, zoals leer en hout, hebben we samen met TFT de sociale en milieu-impact geanalyseerd. We brachten duurzame alternatieven in kaart en keken of het mogelijk is om deze materialen te gebruiken zonder in te boeten op kwaliteit. Door op een transparante manier te communiceren over de materialen die we gebruiken voor onze producten, kunnen onze klanten een bewuste keuze maken. Op iedere schoen zit een sticker met symbolen die aangeven van welke stof de binnenkant, buitenkant en zool gemaakt is. Daar zullen we in de toekomst de ‘footprint’ aan toevoegen en extra informatie over dat materiaal.

Leer

Leer is het meest gebruikte bovenmateriaal (upper) in onze schoenen. Uit de impact-analyse die wij maakten blijkt leer een negatieve impact op mens en milieu te hebben. Bijvoorbeeld door ontbossing. Bossen in het Amazonegebied worden gekapt voor het houden van vee. Dit vee is primair bedoeld voor de vleesindustrie, maar leer is één van de bij- of coproducten en heeft dus indirect een grote impact op de wereldwijde ontbossing.

Daarnaast kan het looien van leer behoorlijk belastend zijn voor het milieu. Binnen de Leather and Shoe Group van TFT onderzoeken we de meest milieuvriendelijke manier om het leer te looien. Er bestaan verschillende manieren van leerlooien, allen met voor en nadelen;

- Wereldwijd wordt circa 90% van het leer gelooid door het gebruik van chroom. Deze methode is populair omdat het snel werkt en dus relatief goedkoop is. Ook is het erg geschikt om verschillende soorten leer te looien. De methode gebeurt alleen niet overal effectief. Tijdens de opslag of het transport van het leer kan het chroom oxideren door blootstelling aan zuurstof. Hierdoor ontstaat chroom VI, een voor mensen schadelijke stof die uiteindelijk in de schoen kan terechtkomen.
- Een andere eeuwenoude methode is het looien van leer met behulp van plantaardige materialen. Vegetaal looien (ook wel plantaardig looien of ‘eco-tanning’ genoemd) wordt vaak gezien als een milieuvriendelijkere manier van looien, aangezien er gebruik wordt gemaakt van natuurlijke stoffen als de boomschors van de mimosa. Deze methode levert sterker leer op. Dat proces duurt vele malen langer (weken tot maanden) dan chroom looien (circa 1 dag) en is daarom relatief duur. Bij deze vorm van looien wordt bovendien meer water gebruikt.

Via TFT proberen we de milieu- en sociale gevolgen van het looien van leer te beperken. Sinds 2010 brengen wij in kaart of het leer dat gebruikt is voor de bovenkant (upper) en voering van de schoen, chroomgelooid of vegetaal gelooid is. We onderzoeken momenteel de rendabele en economische mogelijkheid om het gebruik van vegetaal gelooid leer te vergroten. Consumenten vragen niet specifiek om een bepaalde looiing, maar door transparante communicatie omtrent onze producten kunnen we bijvoorbeeld vegetaal gelooid leer adviseren voor mensen met een chroomallergie.

Bontvrij

Onze missie Responsible Products for All betekent in de praktijk dat we bijvoorbeeld kiezen om geen bont te verwerken in onze producten. Bont is meestal afkomstig van fokkerijen waar problemen spelen rondom dierenwelzijn, stank, ammoniak- en fijnstof. Verder wordt bont, om te voorkomen dat het wegrot, bewerkt met allerlei milieubelastende stoffen. Alhoewel we in het verleden geen echt bont verwerkten in onze producten, hebben we in 2011 de bontvrij verklaring ondertekend. We hebben dit jaar onze 100% bontvrij belofte geformaliseerd en bieden zodoende helderheid hierover aan onze klanten. Zo sloten Kwantum, Scapino, Dolcis, Invito, Manfield, PRO, Shick* en Steve Madden zich aan bij de Stichting Bont voor Dieren. En in Engeland ondertekenden Brantano en Jones Bootmaker de Bontvrij-verklaring van Respect for animals. In België bestaat er nog geen verklaring, maar ook Brantano in België koopt uitsluitend imitatiebont. Zo dragen onze formules bij aan de wereldwijde inspanningen voor bontvrije mode en geven we consumenten via voorlichting de mogelijkheid om bewust te kiezen voor bontvrije winkels.



“Alle schoenenformules bontvrij”

Hout

Ook buiten de sector Fashion speelt duurzaamheid uiteraard een rol in ons inkoopbeleid. Sinds 1999 werken Macintosh Retail Group en TFT samen aan het verduurzamen van houtproducten. TFT is een organisatie die zich van origine bezig houdt met het aanplanten en beheren van bossen en plantages in Zuid-Amerika en Azië. Hout uit deze bossen is voorzien van het FSC keurmerk, wat garant staat voor verantwoord beheer van de bossen. Van 2005 tot en met 2009 werd Kwantum elk jaar opnieuw door milieuorganisatie Milieudefensie gekwalificeerd als ‘koploper’ onder de grote retailers op het gebied van verantwoord houtgebruik in de tuinmeubelenbranche. Sinds 2003 gebruikt Kwantum uitsluitend FSC gecertificeerd hout.

“Al sinds 1999 verkoopt Kwantum ‘goed’ hout”

Innovatief ontwerpen

Een deel van onze schoenen wordt door onze leveranciers ontworpen (zoals A-merken). Uit een groot assortiment kiezen we de modellen die aansluiten bij de wensen van onze klanten. We kunnen daarbij voorkeuren aangeven voor materialen. Een ander deel van het schoenenassortiment ontwikkelen we in eigen huis (interne merken). Hierbij is onze invloed groter en kunnen we makkelijker kiezen voor innovatieve, milieuvriendelijkere materialen. Voor alle materialen en merken gebruiken we echter dezelfde uitgangspunten voor duurzaamheid.

Cradle-to-Cradle

In 2011 startten we samen met een Europese leverancier een project om een cradle-to-cradle schoen op de markt te brengen. De filosofie achter cradle-to-cradle is dat producten geheel kunnen worden hergebruikt zonder dat de grondstof aan waarde verliest. Als eerste stap gingen we op zoek naar composteerbaar materiaal. Gelukkig vonden we een materiaal dat voldeed aan de eisen van de McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC), de cradle-to-cradle certificeringinstantie die materialen beoordeelt op basis van impact op de menselijke gezondheid, het milieu en de herbruikbaarheid. Vervolgens hielpen we samen met TFT de fabriek bij de administratieve handelingen rondom de certificering. Helaas kon onze leverancier het composteerbare materiaal alleen in zeer grote hoeveelheden bestellen tegen hoge inkooprijzen wat een te groot risico met zich meebracht. Hierdoor heeft het project nog niet geleid tot een rendabel product.

We gaan nu kijken op welke manier we onze ambitie om een cradle-to-cradle schoen op de markt te brengen, wel kunnen realiseren. Het materiaal en de technologie zijn immers voor handen. De cradle-to-cradle filosofie blijft in de tussentijd ons uitgangspunt bij het ontwerpen van schoenen. Om onze ontwerpers daarbij te ondersteunen ontwikkelen we in 2012 een toolbox voor verantwoorde en duurzame productontwikkeling.



Inlegzolen NEA

Nea International, een dochteronderneming van Macintosh Retail Group, heeft in 2011 een nieuwe collectie inlegzolen uitgebracht, de PSB Shoe Insoles. Deze inlegzolen zijn vervaardigd uit hernieuwbare en biologisch afbreekbare materialen. Dit voorbeeld laat zien dat het gebruik van duurzame materialen niet ten koste hoeft te gaan van de kwaliteit. Door gebruik te maken van plantaardige en dierlijke vezels, verbeteren de functionele eigenschappen van de inlegzool. Deze materialen nemen meer vocht op, voelen comfortabel aan en zorgen voor verbeterde luchtdoorlatendheid.

Productie

Een groot gedeelte van onze schoenen komt uit China en India. Om ervoor te zorgen dat de productie voldoet aan onze eisen op het gebied van mens en milieu, ondernamen we verschillende stappen. Ons lidmaatschap van de Business Social Compliance Initiative (BSCI) is er daar één van.



Werkomstandigheden

BSCI is een initiatief van bedrijven dat zich aan de hand van een gezamenlijke gedragscode inzet voor betere arbeidsomstandigheden in diverse productieketens wereldwijd. In 2009 zijn al onze Fashion winkelformules lid geworden van BSCI.

Sociale misstanden in de wereldwijde toeleveringsketen van producten als schoenen variëren van ongezonde en onveilige werkomstandigheden tot aan kinderarbeid. Onze ervaring echter leert dat de voornaamste uitdaging ligt in het terugbrengen van excessief overwerken en het betalen van een leefbaar loon. Macintosh Retail Group werkt daar actief aan mee.

Lorenz Berzau, Secretaris Business Social Compliance Initiative



Via het lidmaatschap van BSCI verbinden we ons aan de volgende doelstelling: In juli 2012 heeft bij één derde van onze directe leveranciers (fabrieken) in de risicolanden (zoals benoemd door BSCI) een controle plaatsgevonden, waarbij de leverancier als 'goed' beoordeeld is of waarbij het oordeel luidt dat er een 'aantal verbeteringen nodig' is. In juli 2014 dient dit twee derde van de leveranciers te zijn.

Controle op de naleving van de BSCI gedragscode vindt onder andere plaats via social audits, die worden uitgevoerd door onafhankelijke auditorganisaties (3rd party audits). Van onze directe bronnen (fabrieken) bevindt 45% zich in risicolanden. Uit audits blijkt dat van onze fabrieken in risicolanden:

- Bijna een kwart (22%) voldoet aan SA8000, de hoogst haalbare norm op het gebied van arbeidsomstandigheden.
- Bijna een kwart (21%) heeft als audit resultaat: goed
- Van ruim één derde (36%) heeft als audit resultaat: 'aantal verbeteringen nodig' en werken we aan verbeteringen zoals vastgelegd in de actieplannen (vast onderdeel van de BSCI audits)

Hiermee is de doelstelling voor 2012 reeds behaald.

BSCI laat A-merken en traders buiten beschouwing. Wij nemen de prestatie van traders op dit vlak echter wel op in ons leveranciersbeoordelingssysteem en datzelfde geldt ook voor niet risicolanden.

“Onafhankelijke
social audits”

Uitgebreide fabriekscontroles leveranciers

Naast de BSCI audits voert het audit team van Macintosh Hong Kong ook zelf uitgebreide fabriekscontroles uit. In deze audits zijn kwaliteitsaspecten en verschillende sociale en milieuaspecten opgenomen, zoals de arbeidsomstandigheden en het gebruik van chemicaliën. In 2011 voerde Macintosh zelf 93 Quality Control (QC) and Quality Assurance (QA) audits uit onder leveranciers. Het grootste gedeelte van de leveranciers valt in de categorie 'Yellow' of 'Gemiddeld', dit betekent dat 44% van de leveranciers een acceptabele score heeft met een aantal verbeterpunten. De resultaten van deze controles staan in onderstaande tabel.

Niveau van fabriek	Categorie	2010	2011	Gemiddeld ¹
(Zeer) goed: elke 2 jaar de audit herhalen	Green: 100-80%:	14 %	8%	19%
Boven gemiddeld: acceptabel met aantal verbeterpunten, jaarlijks audit herhalen				
Gemiddeld: acceptabel met aantal verbeterpunten, halfjaarlijks audit herhalen	Yellow: 79-70%	46 %	44%	46%
Onder het gemiddelde: re-audit uitvoeren	Orange: 69-60%	25 %	20%	17%
Niet acceptabel: afgewezen (hier mogen geen orders geplaatst worden)	Red: <60%	15 %	28%	15%

¹ Over alle jaren waarin audit's hebben plaatsgevonden.

Leveranciersbeoordelingssysteem (Vendor rating)

De prestaties van onze leveranciers op sociaal (BSCI) en milieuvlak worden vastgelegd in ons leveranciersbeoordelingssysteem, naast de gebruikelijke indicatoren als prijs, leverbetrouwbaarheid en capaciteit.

Global Social Compliance Program (GSCP)

Het aantal standaarden dat zich richt op verbetering van werkomstandigheden in productieketens, zoals de BSCI standaard, neemt nog steeds toe. Daarom is het Global Social Compliance Program (GSCP) opgericht. Dit initiatief wil de overlap en de verschillen tussen de richtlijnen inzichtelijk maken, waardoor leveranciers makkelijker aan verschillende richtlijnen kunnen voldoen. Het is een compilatie van best practices dat bedrijven houvast moet bieden. Wij houden de ontwikkelingen goed in de gaten en sluiten ons, wanneer nodig, aan bij nieuwe, mondiale initiatieven.

Schonere productie

Samen met TFT werken we actief aan het schoner produceren van schoenen. Enerzijds door bewustwording te creëren bij leveranciers (onder andere door workshops, ons leveranciershandboek en fabrieksbezoeken) en anderzijds door met een selecte groep leveranciers te werken aan het ketentransparantie-project (in kaart brengen van de keten, het identificeren en implementeren van verbeterpunten).

“Schonere productie en producten door uitfasering van schadelijke stoffen”

Gebruik van chemicaliën

De schoenenindustrie maakt helaas nog altijd veel gebruik van schadelijke verf- en looistoffen en zware metalen. Door onderzoek weten we steeds meer over de gevolgen van deze stoffen voor mens en milieu. En inmiddels is een aantal alternatieven beschikbaar. Deze worden helaas nog weinig gebruikt door de schoenenindustrie vanwege geringe verkrijgbaarheid en hogere kosten. Door samenwerking met andere bedrijven kunnen we makkelijker verbeteringen doorvoeren, in deze transitie markt. Maar we hebben nog een lange weg te gaan.

Als eerste stap stelde Macintosh Retail Group een aantal jaren geleden een RSL -Restricted Substances List- vast voor alle formules in Fashion. De schadelijke stoffen op deze lijst mogen niet gebruikt worden door onze leveranciers of er zijn afspraken over het beperkte gebruik hiervan. Om de eenduidigheid en slagkracht te vergroten hebben we in 2011 samen met andere bedrijven in de TFT Leather and Shoe Group gezamenlijk één lijst ontwikkeld ten behoeve van de schoenenindustrie. Deze lijst delen we begin 2012 met onze leveranciers. We beoordelen jaarlijks ons nalevingbeleid inclusief sancties voor niet-naleving.

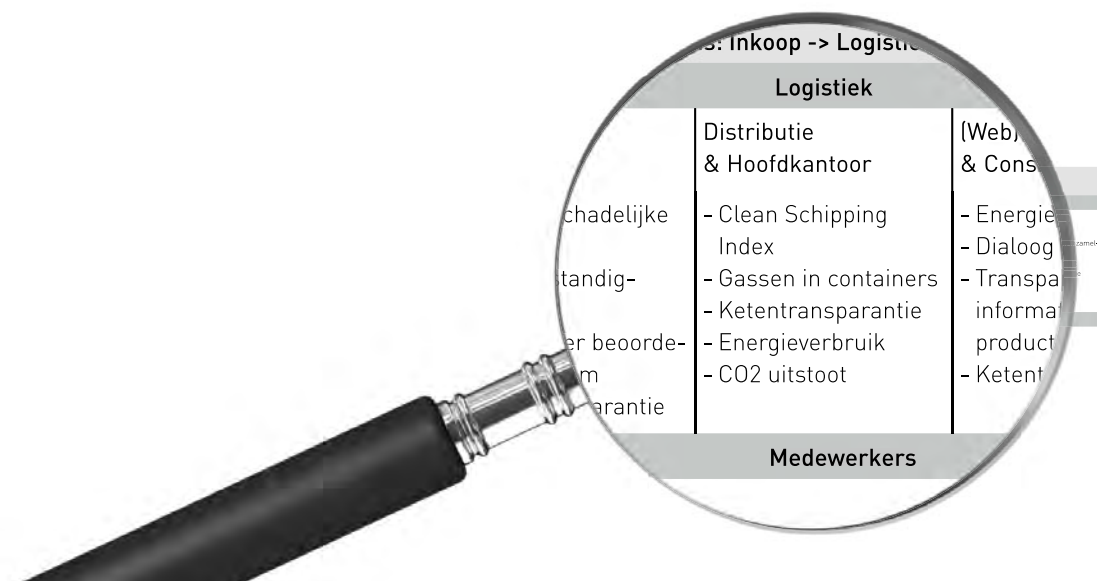
**“Restricted Substances
List vastgesteld”**

Bovendien is Macintosh Retail Group lid van het Duitse schoenensamenwerkingsverband Cooperation at DSI (CADS), een initiatief dat zich inzet om het gebruik van gevaarlijke stoffen bij de productie van schoenen te reduceren. De activiteiten van CADS zijn met name gericht op onderwerpen als tolerantiewaarden, preventiemethoden, chroom VI en toxicologie.

Distributie en hoofdkantoor

Na de productie worden onze schoenen van de fabriek naar onze distributiecentra gebracht. Dit gebeurt voornamelijk per boot en gedeeltelijk per vrachtwagen en trein. In vergelijking met onze andere ketenactiviteiten is de milieu-impact van onze distributie klein. Toch streven we ook hier naar verbeteringen. Vooral uit kostenoverwegingen, maar met als bijkomend voordeel een lagere CO₂-uitstoot van het transport. Ons wegtransport is inmiddels zeer efficiënt georganiseerd. We maken zo min mogelijk 'lege kilometers' en kijken naar zuinige en efficiëntere brandstoffen, waar we voor kiezen zodra zij beschikbaar zijn.





Clean Shipping Index

Ondanks het feit dat zeetransport een energie-efficiënte manier is om onze producten te vervoeren, is het de grootste vervuiler van onze distributie. Er zijn steeds meer technische oplossingen voorhanden om de milieubelasting van de scheepvaart te verminderen. Om hier extra aandacht op te vestigen werd, met steun van de Europese Unie, het Clean Shipping Project opgericht.

Eén van de belangrijkste resultaten van het Clean Shipping Project, is de ontwikkeling van de Clean Shipping Index. Deze index maakt de uitstoot van gassen van een schip inzichtelijk, zoals CO₂ (koolstofdioxide), NO_x (stikstofoxide) en SO_x (zwaveloxiden), en de mogelijke vervuiling door aan boord gebruikte stoffen. De index plaatst afzonderlijke schepen en scheepvaartmaatschappijen in een duidelijke rangorde. Als lid van de Clean Shipping Network krijgt Macintosh Retail Group toegang tot deze waardevolle informatie en kan zo de ingeschakelde scheepvaartmaatschappijen makkelijk vergelijken. Op basis hiervan wordt tegenwoordig gekozen voor de meest schone scheepvaartmaatschappij.

Controles gassen in containers

De inkomende goederenstroom in zeecontainers wordt gecontroleerd op de aanwezigheid van gassen (Vluchtige Organische Stoffen, afgekort VOS en beter bekend als VOC), volgens een streng protocol. Dat wil zeggen dat alle containers die in Nederland aankomen worden gemeten door een gecertificeerd meetbedrijf. Bij overschrijding van de waarden volgen we het advies van de experts nauwkeurig op om de veiligheid van onze medewerkers te waarborgen bij het openen en betreden van de container. Tot op heden hebben zich geen incidenten bij onze medewerkers voorgedaan.

Naast deze strenge controle, werken we actief samen met leveranciers om deze stoffen uit de productie te weren (door bijvoorbeeld over te gaan op andere lijmsorten). We laten ons daarbij adviseren door onder andere TFT, CADS in Duitsland en werken vanaf 1 januari 2012 met een nieuw meetbedrijf voor alle Nederlandse distributiecentra voor 100% van de zeecontainers.

Het handhavingsbeleid van de douanes in België en het Verenigd Koninkrijk voor zeecontainers is minder streng. Aangezien we met een beperkte groep leveranciers werken, hebben de verbeteringen aan de leverancierszijde om schadelijke stoffen te weren, direct invloed op de Belgische en Engelse goederenstroom.

Verpakkingen

Bij onze werkmaatschappijen worden alle verpakkingsmaterialen na het uitpakken direct in de filialen gescheiden. Het afvalmateriaal gaat retour naar het distributiecentrum. Het afval wordt deels door onszelf en deels ingezameld door een extern recyclingbedrijf en verwerkt.

Scapino werkt samen met een recyclingbedrijf dat in bezit is van het ISO 14001 certificaat voor milieumanagement. Doordat zij gebruik maken van een milieuvriendelijk wagenpark en op een milieubewuste manier afvoeren en verwerken, wordt de CO₂-uitstoot beperkt.

In 2012 gaan we concrete actieplannen maken om de hoeveelheid materialen waarin onze schoenen verpakt worden terug te dringen. Ook zoeken we naar alternatieve verpakkingen met een lagere milieu-impact.

“Gescheiden afvalstromen”

Doelstellingen en ambities

Gerealiseerde doelstellingen 2011

- Uitbreiding van het lidmaatschap van BSCI en voldoen aan de doelstelling.
- Vergroten van het aantal leden van de TFT Leather and Shoe Group.
- Herziening van de lijst met verboden stoffen en bijbehorend testprotocol.
- Ingebruikname van de Clean Shipping Index.

Ambities 2012

- Opstellen van definities voor verantwoorde producten, per sector.
- Onderzoek naar mogelijkheden om het gebruik van plantaardig geloid leer te vergroten.
- Uitbreiding BSCI activiteiten naar leveranciers die van origine niet onder de BSCI vallen.
- Toename van het aantal leveranciers dat deelneemt aan de TFT Leather and Shoe Group workshops.
- Opzetten van een afval managementsysteem voor papier, karton, kunststof en textiel.

Verkoop

Vanuit onze verschillende distributiecentra brengen we onze producten naar de winkels. In steeds grotere mate vindt de verkoop online plaats via onze webshops. Ook de verkoop van onze producten heeft invloed op mensen en het milieu. Denk aan het elektriciteitsgebruik in de winkels en het gebruik van draagtassen. Met concrete doelen maken we onze eigen bedrijfsvoering duurzamer. Aangezien onze winkels een redelijk grote impact veroorzaken ligt daar onze focus.

Omdat we benieuwd zijn naar de mening van onze klanten over onze duurzame activiteiten, gaan we in 2012 actief in gesprek met hen. We vragen hen dan ook wat hun wensen zijn qua duurzame producten. Dit geeft input voor onze missie Responsible Products for All. Deze dialoog is één van de manieren om een duurzame relatie met onze klanten op te bouwen. Daarnaast willen we via duidelijke communicatie klanten informeren over de oorsprong van onze producten. Middelen die wij nu al in dat verband gebruiken zijn onze nieuwsbrief, Macinform, folders, websites en social media (Facebook en Twitter).



Natuurlijk wil ik niet dat mijn schoenen door kinderen zijn gemaakt, of dat ze slecht zijn voor het milieu. Maar ik denk bij het kopen van mijn schoenen niet aan waar ze vandaan komen, ik wil gewoon leuke schoenen dragen die ook lekker zitten. Ik kom graag bij Dolcis, omdat ze hier mooie schoenen hebben en vaak goede aanbiedingen. Ik ga er vanuit dat Dolcis ervoor zorgt dat de schoenen op een verantwoorde manier gemaakt zijn.

Esther Delarue



Energieverbruik

Het energiegebruik in de winkels zorgt voor een grote milieu-impact van onze bedrijfsvoering. Macintosh Retail Group investeert daarom in duurzame energie en energiebesparende oplossingen. Dit is tegelijkertijd goed voor de portemonnee.

100% hernieuwbare energie

Macintosh Retail Group heeft voor de jaren 2012 tot en met 2014 voor al zijn Nederlandse winkelformules 100% groene elektriciteit ingekocht. Deze groene stroom afkomstig van waterkrachtcentrales wordt opgewekt door stromend of neerstortend water. Hierbij vindt, in tegenstelling tot fossiele brandstoffen, geen CO₂-uitstoot plaats. Dit is één van manieren hoe wij onze CO₂-voetafdruk verlagen. In Nederland werken we bovendien samen met een organisatie die het verbruik van onze Nederlandse winkels, hoofdkantoren en distributiecentra in kaart brengt en energie inkoopt. In België en Engeland zijn er nog geen collectieve samenwerkingen.

Slimme meter

In grote winkels, zoals veel winkels van Kwantum en Scapino, registreren we het energiegebruik door middel van een zogenaamde slimme meter. Deze elektriciteitsmeter geeft elke 15 minuten de meterstanden door aan de netbeheerder. Hierdoor kunnen we het energieverbruik goed in de gaten houden en tijdig aanpassingen doorvoeren. Kleine winkels maken gebruik van een meterstand die één keer per jaar wordt opgenomen.

Scapino bespaart circa 1,4 miljoen Kwh

In 2011 plaatsten we in alle 200 Scapino-winkels in Nederland energiezuinige lampen die tot 15% energie besparen. De in totaal 57.500 nieuwe lampen die geïnstalleerd werden besparen jaarlijks circa 1,4 miljoen Kwh. Dat voorkomt de uitstoot van circa 600 ton CO₂. Om een indruk te geven: om deze hoeveelheid CO₂ uit de atmosfeer te halen, zouden 30.000 bomen één jaar moeten groeien. De oude lampen zijn ingeleverd bij verwerkingsbedrijven die zorg dragen voor een goede recycling.

Draagtassen

Een andere manier om onze milieu-impact te verkleinen is het verminderen van het gebruik van draagtassen. Bij Scapino doen we dat door de klant te vragen of een tas gewenst is (besparing van ruim 10%). Bij Brantano UK vragen we een kleine vergoeding voor een draagtas. Dit werpt z'n vruchten af: in 2011 gaven we bij Brantano ruim 25% minder draagtassen mee aan onze klanten. Tegelijkertijd kiezen we bij Brantano UK voor biologisch afbreekbare plastic van EPI, een milieuvriendelijker materiaal.





Afval en recycling

Oude schoeneninzamelactie: hergebruik van schoenen

Wij vinden dat onze verantwoordelijkheid niet ophoudt na de verkoop van onze schoenen. Daarom stimuleren we hergebruik en recycling van onze producten met verschillende initiatieven. Het is immers zonde als een schoen na gebruik door onze klant in een afvalzak beland. Met onze inzamelingsacties voor oude schoenen kunnen we tegelijkertijd een bijdrage leveren aan de samenleving door de opbrengst te doneren aan goede doelen.

Zo hielden we ook in 2011 tweemaal in onze filialen van Dolcis, Invito, Manfield, PRO en Scapino een grootschalige 'oude-schoenen-inleveractie'. Per paar ingeleverde schoenen werd € 0,20 gedoneerd aan Stichting KiKa (Kinderen Kankervrij). De oude schoenen verkopen we aan een bedrijf dat de schoenen sorteert en verscheept naar ontwikkelingslanden. Daar worden de schoenen opgeknapt en op de lokale markt verkocht. Dit is een win-win situatie. Aan de ene kant wordt er werkgelegenheid gecreëerd voor lokale schoenmakers, sorteerders, vervoerders en verkopers. Daarnaast zijn de tweedehands schoenen goedkoper en dus makkelijker beschikbaar voor de lokale bevolking. Ook de opbrengsten van de verkoop van de oude schoenen gaan naar KiKa. Meer informatie over KiKa is te vinden op www.kika.nl.



Ook in het Verenigd Koninkrijk hielden we in 2011 de 'New for Old' inzamelingsactie. Tijdens dit evenement konden klanten hun oude schoenen inleveren bij Brantano. Voor ieder paar ingeleverde oude schoenen doneerde Brantano 20 pence aan 'Tommy's Baby's Charity'. Deze organisatie doet zwangerschapsonderzoek en geeft adviezen aan (aanstaande) ouders zodat de kans op een vroeggeboorte, miskraam of een doodgeboren baby verkleind wordt. Meer informatie hierover is te vinden op www.tommys.org.

In totaal zijn er in alle winkels van Hoogenbosch, Scapino, Brantano in België en het Verenigd Koninkrijk tijdens de oude schoenen inzamelactie ruim 2,3 miljoen schoenen ingezameld en werd er afgerond € 450.000,- aan goede doelen gedoneerd (aan onder andere Kika, School zonder pesten en Tommy's Baby's Charity).

Sponsoring

In oktober 2011 verkocht Manfield een exclusieve pump, die speciaal voor Pink Ribbon ontworpen was. Van elk verkocht paar schoenen werd € 25,- opzij gelegd voor Pink Ribbon, de organisatie die het aantal mensen dat borstkanker krijgt wil verminderen, vroege diagnose stimuleert en de zorg voor borstkankerpatiënten en haar omgeving wil verbeteren. Het totaalbedrag dat aan Pink Ribbon wordt gedoneerd, wordt in 2012 bekend gemaakt, maar in 2010 was het zo'n € 55.000,-. Meer informatie is te vinden op www.pinkribbon.nl.

Ons schoenenmerk Shick* organiseerde in samenwerking met het magazine CosmoGIRL! een ontwerpwedstrijd om geld in te zamelen voor Plan Nederland. Deze organisatie zet zich in voor de rechten van meisjes, zodat zij dezelfde rechten en kansen krijgen als jongens en alle kinderen zich volledig kunnen ontwikkelen. Meiden in Nederland werden opgeroepen om de ultieme party pump te ontwerpen. De winnende inzending wordt daadwerkelijk in productie genomen en Shick* doneert voor elk paar verkochte pumps een bedrag aan Plan. Op Wereldmeisjesdag (22 september) werd het ontwerp van de 16-jarige Janna Kooistra door de jury uit meer dan 1.000 ontwerpen gekozen tot beste ontwerp. Vanaf 2012 ligt deze speciale party pump in de winkels. Meer informatie over Plan Nederland is te vinden op www.plannederland.nl.



Soul of Africa

Eind 2011 startte we een samenwerking tussen Macintosh Retail Group en Soul of Africa. Soul of Africa is een not-for-profit organisatie in Zuid-Afrika die lokale bevolking (met name vrouwen) werkgelegenheid biedt in de schoenenbranche, en daarmee een inkomen en vakinhoudelijke trainingen. Een deel van de opbrengst van de handgestikte schoenen uit de Soul of Africa collectie wordt geïnvesteerd in kinderen die kampen met de gevolgen van HIV/AIDS, bijvoorbeeld kinderen die wees zijn geworden. De schoenen zullen onderdeel uitmaken van de herfst/wintercollectie 2012. Meer informatie is te vinden via www.soulofamericacharity.org.



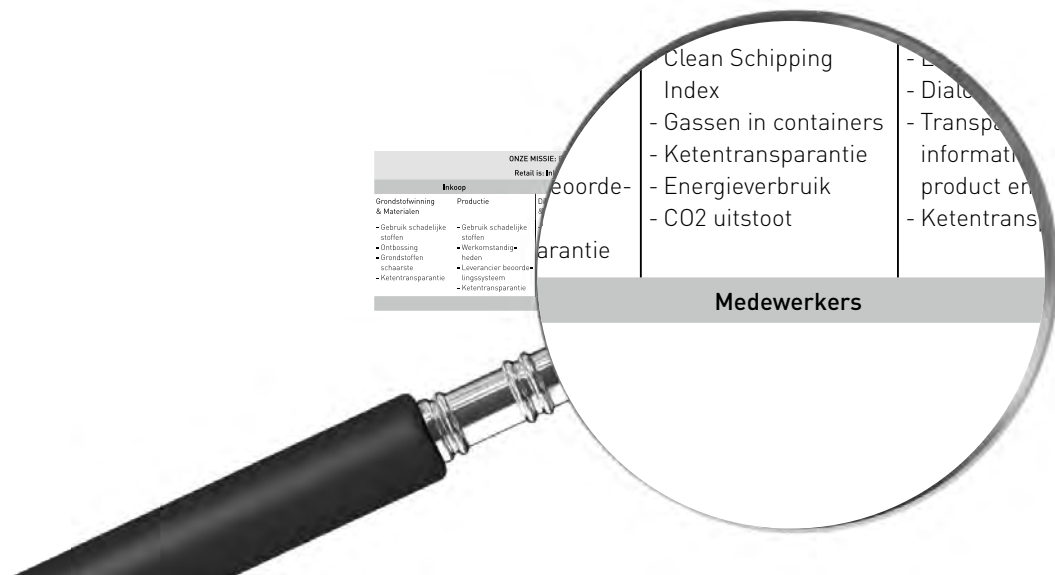
Doelstellingen en ambities

Ambities 2012

- Start van een dialoog met de eindgebruikers van onze producten over hun wensen qua duurzaam ondernemen en duurzame producten.
- Formulering van doelen voor energiebesparing en reductie van papier en verpakkingen.
- Ontwikkeling van richtlijnen voor energiebesparing in de winkels.
- Meten van de milieu-impact van de organisatie.

Medewerkers

Bij Macintosh Retail Group werken bij de te continueren activiteiten in totaal 11.822 medewerkers. Het grootste deel van onze medewerkers werkt als winkelmedewerker en heeft dus veel contact met onze klanten. Door het bieden van een inspirerende en professionele werkomgeving willen we dat medewerkers met plezier en enthousiasme bij ons werken. Dit straalt weer af op onze klanten. Uiteindelijk geloven wij dat een goede werksfeer het succes van ons bedrijf ten goede komt.



“Gedrag norms staan in Code of Conduct”



Hoe gaan we met elkaar om?

Ondernemerschap, creativiteit en collegialiteit zijn de waarden die we centraal stellen in onze werksfeer. Om deze waarden in praktijk te brengen formuleerden we binnen Macintosh Retail Group gedragsnormen, vastgelegd in onze Code of Conduct:

- Samenwerking in- en extern vindt plaats op basis van respect en eerlijk en zorgvuldig handelen.
- Er worden géén relaties onderhouden of zaken gedaan met landen, personen of ondernemingen die zich in maatschappelijk opzicht niet aanvaardbaar gedragen.
- Relaties, producten en productieprocessen worden beoordeeld op veiligheid, kwaliteit en integriteit.
- Gestreefd wordt naar een zorgvuldige omgang met natuur en het leefmilieu en een verantwoord gebruik van grondstoffen en energie.
- Een duurzame en winstgevende relatie met zoveel mogelijk klanten is essentieel. Onze producten en diensten voldoen daarom aan de gerechtvaardigde wensen van de klant.
- Medewerkers kunnen rekenen op een gezonde arbeidsomgeving, een rechtvaardig beloningsbeleid en mogelijkheden tot individuele ontplooiing.
- Onze onderneming is eigendom van onze aandeelhouders. We behartigen hun belangen en leggen daarover op een transparante wijze verantwoording af.
- Wet- en regelgeving worden strikt nageleefd, rekening houdend met de lokale cultuur, gebruiken en opvattingen.

De Code of Conduct is leidend in hoe we met elkaar omgaan maar ook in onze relaties met leveranciers, aandeelhouders, klanten en andere stakeholders. De complete tekst van de Code of Conduct is te vinden op www.macintosh.nl. Uiteindelijk draait het in de omgang met elkaar om onze acht waarden, die ten grondslag liggen aan CRIATE 2.0 en terugkomen in de Code of Conduct. Iedere medewerker die bij ons start ontvangt deze gedragsnormen in een aantrekkelijk vormgegeven boekje.

We bieden onze medewerkers de mogelijkheid om, zonder gevaar voor hun (juridische) positie, melding te maken van (vermoedelijke) misstanden van algemene, operationele of financiële aard binnen Macintosh Retail Group. Hiervoor is een zogenaamde klokkenluidersregeling beschikbaar. Deze is te vinden op www.macintosh.nl.

“Klokkenluidersregeling
op www.macintosh.nl”

Gezonde en diverse medewerkers

Een goede gezondheid is niet alleen prettig voor de medewerkers zelf maar ook voor het succes van ons bedrijf als geheel. Gezonde werknemers zijn productiever en leveren kwalitatief beter werk. Uiteindelijk zorgt dat voor een beter bedrijfsimago en een hogere aantrekkingskracht op potentiële klanten en werknemers.

Het gemiddelde ziekteverzuim bij Macintosh was in 2011 3,3% (in 2010 was dit 3,5%). We willen dit cijfer laag houden en mogelijk verlagen door actieplannen op het gebied van veiligheid, psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, ergonomie, verfraaiing van de arbeidsplaatsen en intern leefmilieu.

“Ziekteverzuim gedaald”

Ook wil Macintosh Retail Group mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ondersteunen in het vinden van een passende baan. Scapino doet mee aan het project Arbeidsparticipatie van MVO Nederland. Scapino wil in 2011 en 2012 minimaal 60 Wajongers plaatsen in diverse filialen door heel Nederland. In 2011 zijn er zes kandidaten aangenomen bij Scapino op verschillende functies.

Betrokkenheid van onze medewerkers

Wij willen dat medewerkers met plezier bij ons werken. Een tevredenheidsonderzoek is een mooie manier om dit te toetsen. Sinds 2009 doet Scapino jaarlijks mee aan tevredenheidsonderzoek onder medewerkers, uitgevoerd door onderzoeksbureau Effectory. Dit jaar eindigde Scapino wederom in de top 50 van Beste Werkgevers en wel op plaats 26. Een mooie stijging ten opzichte van 2010 toen Scapino plaats 39 innam. Op algemene tevredenheid scoort Scapino een 7,6 en daar zijn we erg trots op.



De Johan Cruyff Foundation

Nea, een dochteronderneming van Macintosh, hecht belang aan gezond bewegen voor jong en oud. Met de braces van Nea is het mogelijk om ondanks een blessure te kunnen blijven sporten en bewegen. De Johan Cruyff Foundation onderschrijft deze gedachte, met name gericht op kinderen met een beperking. Via sportbonden, verenigingen, scholen, revalidatiecentra ondersteunt Johan Cruyff Foundation wekelijks 45.000 jongeren bij hun sport. In december 2010 heeft Nea met de Johan Cruyff Foundation een sponsorovereenkomst getekend. Met dit sponsorbedrag ondersteunt Nea het project 'van Fundament naar Talent'. Dit gezamenlijke project van JCF en de Nederlandse Ski Vereniging – dat Nea met haar donatie steunt – wil niet alleen meer jongeren met een beperking kennis laten maken met skiën en snowboarden, maar ze ook laten doorstromen naar de top. In haar nieuwsbrief brengt Nea dit bijzondere initiatief meerdere malen onder de aandacht, om zo haar medewerkers en stakeholders te betrekken bij dit goede doel.



Medewerkers naar de top

In de vorige paragraaf werd gerefereerd aan een aantal maatschappelijke initiatieven van Macintosh Retail Group. Wij willen ook onze medewerkers stimuleren om bij te dragen aan sociale projecten die zij zelf belangrijk vinden. Daarom geven we financiële steun aan medewerkers die sponsorprojecten organiseren.

'The Three Peaks Challenge' is een bekende jaarlijks terugkerende uitdaging waarin de deelnemende teams binnen 24 uur de drie hoogste bergen in Schotland, Engeland en Wales beklimmen. Een team van 13 medewerkers van Jones Bootmaker nam deel aan deze avontuurlijke uitdaging en beklom in juni 2011 de drie hoogste bergtoppen van Groot-Brittannië - Ben Nevis, Scafell Pike en Snowdon. Hiermee wilde men niet alleen een persoonlijke grens verleggen maar ook geld inzamelen voor drie goede doelen; Footwear Friends, Help for Heroes en Headway.

Risico's en risicobeheersing

Inleiding

Ondernemerschap staat hoog in het vaandel bij Macintosh Retail Group. Ondernemen brengt risico's met zich mee. Teneinde verantwoord met die risico's om te kunnen gaan, is het noodzakelijk dat deze worden onderkend, daarover beslissingen worden genomen en dat die risico's vervolgens worden beheerst. Macintosh Retail Group heeft haar organisatie daarom zodanig ingericht dat slagvaardig ondernemerschap wordt gecombineerd met het effectief beheersen van risico's. Risicomanagement wordt bewust beleefd en is in de organisatie en dagelijkse gang van zaken verankerd. Deze benadering past prima in het profiel van Macintosh Retail Group als industrieel retailer in Fashion en Living, waar organisatie, informatie, geavanceerde systemen en een vergaande beheersing van bedrijfsprocessen, een belangrijke rol spelen bij het bereiken van een goed rendement op het geïnvesteerd vermogen.

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van het risicoprofiel dat wordt nagestreefd, van de belangrijkste ontwikkelingen in 2011 die op dat profiel van invloed zijn geweest en van de maatregelen die in 2011 zijn genomen en in 2012 zullen worden genomen. Op de website www.macintosh.nl wordt een beschrijving gegeven van de opzet en werking van de risicobeheersings- en controlesystemen.

Risicoprofiel en ontwikkelingen in 2011

Macintosh Retail Group wil haar doelstellingen bereiken door de aanwezige middelen, kennis en vaardigheden in te zetten in consumentenmarkten die de meeste kans bieden op groei en het toevoegen van waarde in de toekomst. Verder is het belangrijk dat aandeelhouders kunnen vertrouwen op een resultaat en kasstroom die niet afhankelijk zijn van de ontwikkelingen in slechts één activiteit of marktsector. Macintosh Retail Group past daarom risicospreiding toe door:

- Actief te zijn in twee non-food retailmarkten van grote omvang en met een blijvende consumentenbehoefte (Fashion en Living) in meerdere landen.
- Meerdere retail- en productmerken per land te voeren die de vraag van de consument optimaal afdekken met inzet van alle verkoopkanalen en kruisverbanden tussen die kanalen.
- Een gezonde mix na te streven tussen activiteiten die zich bewezen hebben en een stabiele, substantiële bijdrage leveren aan resultaat en kasstroom en nieuwe activiteiten met groeipotentieel.

Actief zijn in de non-food detailhandel betekent dat Macintosh Retail Group afhankelijk is van een aantal factoren die voornamelijk extern worden bepaald:

- Voortdurende veranderingen in klantgedrag, mede als gevolg van technologische ontwikkelingen.
- Fluctuerende consumentenbestedingen, vooral onder invloed van de gang van zaken in de economie en toekomstverwachtingen.
- Concurrentieverhoudingen.
- Ontwikkelingen in de toeleveringsketen waardoor deze moeilijker beïnvloedbaar wordt.
- Seizoenpatronen en de invloed van weersomstandigheden.

“Risicomanagement past bij profiel Macintosh Retail Group”

“Risicospreiding is onderdeel strategie”

“Mede afhankelijk van externe factoren”



Risicobeheer is geïntegreerd in onze bedrijfsprocessen zodanig dat slagvaardig ondernemerschap wordt gecombineerd met het effectief beheersen van risico's. Dat past prima in ons profiel waarin organisatie, informatie, geavanceerde systemen en een vergaande beheersing van bedrijfsprocessen een belangrijke rol spelen in het bereiken van een goed rendement op het geïnvesteerd vermogen.

Theo Strijbos, CFO Macintosh Retail Group

Tijdig en adequaat anticiperen en reageren op deze veranderingen is cruciaal voor Macintosh Retail Group, niet alleen om risico's te beheersen maar ook om concurrentievoordeel te realiseren. Goed inspelen op (veranderende) behoeften van consumenten en de wereld daarom heen is de essentie van ons vak.

2011 was een jaar waarin een aantal van hierboven genoemde factoren aan de orde was, waardoor we genooddaakt werden tot het nemen van concrete maatregelen om risico's te beperken:

- Inspelen op klantverwachtingen. De consument accepteert tegenwoordig niet meer dat de retailer beslist wat hij wil en hem in een keurslijf dwingt voor wat betreft zijn koopgedrag. Klanten verlangen meer en betere service, een hogere snelheid van handelen en "waar" voor hun geld gedurende 24 uur per dag. We hebben in onze strategienota geconstateerd dat dit voor Macintosh Retail Group een omschakeling betekent naar veel meer klantgericht denken en de noodzaak van het koppelen van de fysieke en online winkelwereld (zie strategieparagraaf). In het moeilijke retailjaar 2011 hebben we geïnvesteerd in organisatie en systemen om de basis te leggen voor de gewijzigde vorm van klantbenadering.
- Stress-test. De veranderde bestedingspatronen van de consument hebben impact op de verkopen in onze fysieke winkels. Winkels zullen ook in de toekomst een duidelijk bestaansrecht houden, maar de traditionele opzet daarvan zal veranderen. In 2011 is gestart met een "stress-test" bij Scapino om te kunnen beoordelen welke consequenties omzetsdalingen daar kunnen hebben op de winkelbijdrage en welke maatregelen daartegen genomen moeten worden. Deze kunnen variëren van overleg met verhuurders over huurprijzen, een alternatieve invulling van vierkante meters of relocatie dan wel sluiting van winkels. Een dergelijke test gaat in 2012 ook bij de andere winkelformules plaatsvinden.

- Verhoging responsiviteit keten. Seizoenpatronen spelen in Fashion nog steeds een belangrijke rol in het inkoopproces. Meestal worden orders ruim een half jaar van tevoren geplaatst en vervolgens worden de schoenen voorafgaand aan het lente/zomerseizoen respectievelijk herfst/winterseizoen geleverd. Indien, zoals in 2011, de weersomstandigheden niet overeenkomen met de periode van het jaar, moeten voorraden met hoge actiekortingen worden verkocht om in het nieuwe seizoen niet met een verouderd assortiment te moeten starten. In 2011 is bij alle schoenenketens een professioneel pre- en in-season management systeem ingevoerd waardoor het mogelijk wordt om beter tussentijds bij te sturen als blijkt dat assortimenten moeilijk verkocht worden.
- Leveranciersoptimalisatie. Nadat in Fashion in eerdere jaren het aantal leveranciers werd gerationaliseerd, is in 2011 voornamelijk ingezet op strategische allianties met leveranciers. Onze inkooporganisatie werd ten behoeve daarvan herstructureerd waardoor centrale afspraken beter kunnen worden gemaakt en uitgevoerd. Daarnaast werden (exclusieve) contracten afgesloten met enkele grote merkenleveranciers. In tijden waarin de consument vooral gevoelig lijkt te zijn voor actiekortingen kon door betere inkoopvoorwaarden en door meer onderscheidend vermogen van onze retailmerken, onze procentuele brutomarge op een goed niveau worden gehouden. Ook werd door de samenwerking voorkomen dat betreffende leveranciers zich toenemend profileren aan de retailkant. De leveranciersrationalisatie vergemakkelijkt tevens het realiseren van het ambitieniveau van Macintosh Retail Group op het vlak van social compliance.
- Focus op strategische sectoren. De toegenomen positie van telecomoperators heeft er toe geleid dat het steeds minder mogelijk werd om de toeleveringsketen in de telecommarkt materieel te beïnvloeden. Door de toegenomen afhankelijkheid was het risico aanwezig van een substantieel afnemende resultaatbijdrage door BelCompany. Daarom en vanwege de beperkte groeimogelijkheden in telecom, werd besloten BelCompany op het hoogtepunt in 2011 te verkopen. Omdat Halfords binnen de portfolio een te beperkte omvang kreeg als zelfstandige sector waardoor de risicogevoeligheid toenam, is besloten ook Halfords te verkopen.
- Toetsing portfolio. We beoordelen regelmatig onze portfolio waarbij activiteiten worden getoetst aan de daaraan gestelde rendement- en groeicriteria en hun impact op het risicoprofiel van Macintosh Retail Group. Ondanks dat GP Décors erin slaagde om een herstructureringsplan succesvol uit te voeren werd geconstateerd dat aanzienlijke tijd en substantiële middelen geïnvesteerd zouden moeten worden om GP Décors om te vormen tot een goed renderende formule. Dit risico werd te groot geacht en daarom werd in 2011 besloten afscheid te nemen van deze Franse Living formule.
- Terughoudendheid bij acquisities. Ondanks het feit dat er financieel gezien de nodige ruimte was om ondernemingen aan onze portfolio toe te voegen, zijn we in 2011 zeer terughoudend omgegaan met acquisitiedossiers. Behalve de overname van Jones Bootmaker begin 2011, hebben we er de voorkeur aan gegeven om te investeren in de versterking van eigen activiteiten waar we een toekomst in zien, in plaats van hoge multipliers te betalen voor acquisities.

“Professioneel pre- en in-season management”

“Allianties met (merk)leveranciers”

“Portfolio management”

“Taakstellende actieplannen”

Tenslotte lijkt het gepast om in deze paragraaf op te merken dat onze financiële positie gezond is met een relatief lage schuld en hoge solvabiliteit en dat Macintosh Retail Group voor de komende 4 jaar verzekerd is van een gecommitteerde krediet-faciliteit van € 260 mln, wat in deze onzekere tijden vanuit risicoperspectief een niet onbelangrijke factor is.

Risicobeheer 2011

Belangrijke pijlers van het operationele risicobeheersingsmechanisme binnen Macintosh Retail Group zijn de “Macintosh in control”-lijst (MIC-lijst) en hieraan complementaire, taakstellende actieplannen. Deze actieplannen worden jaarlijks per groepsmaatschappij opgesteld, en bevatten actiepunten die als doel hebben de onderkende risicopunten te reduceren. De binnen Macintosh Retail Group verplicht gestelde voortgangsrapportage per kwartaal stelt de Concerndienst Administratieve Organisatie & Internal Audit (“AO/IA”) in staat om de voortgang te monitoren/auditen. Door deze mechanismen wordt zeker gesteld dat risicobeheersing binnen de groepsmaatschappijen het gehele jaar de vereiste aandacht krijgt.

In 2011 is naast de normale opvolging van de auditwerkzaamheden op basis van de MIC-lijst en de actieplannen per groepsmaatschappij gewerkt aan verdere optimalisatie van het risicobeheersingsmechanisme. De belangrijkste activiteiten die in 2011 op dit vlak zijn uitgevoerd zijn:

Jones Bootmaker

Jones Bootmaker werd begin 2011 overgenomen. Zoals ook na de overname van Brantano (2008), werd door AO/IA en Ernst & Young Accountants LLP in constructieve samenwerking met het management van Jones Bootmaker de stand van zaken opgemaakt om te kunnen beoordelen in hoeverre Jones Bootmaker “in control” is. Geconcludeerd werd dat opzet en bestaan van processen binnen Jones Bootmaker nog niet op het niveau zijn zoals door Macintosh Retail Group wenselijk wordt geacht. Dit hangt mede samen met het feit dat Jones Bootmaker voor de overname een familiaal geleid bedrijf was met vooral nadruk op inkoop- en verkoopprocessen en minder op financiële processen en interne controle.

De belangrijkste actiepunten die werden benoemd en zijn vastgelegd in een actieplan 2011/2012 betreffen:

- Oppakken van belangrijke verbeterpunten in ICT, Finance en Logistiek.
- Invoering van het standaard Macintosh planning & control mechanisme.
- Oriëntatie op synergiemogelijkheden van backoffice activiteiten Jones Bootmaker en Brantano UK.

Compliance gebieden

In 2011 is met ondersteuning van Ernst & Young Accountants LLP beoordeeld welke onderwerpen voor Macintosh Retail Group mogelijk een compliance risico zouden kunnen opleveren. Vervolgens is per compliancegebied een risico inschatting gemaakt en is uitgewerkt hoe de beheersing moet worden georganiseerd, resulterend in een actieplan met resultaatverantwoordelijken per aandachtsgebied. Diverse werkgroepen zullen voor het eigen deelgebied de gewenste Macintosh policy voorbereiden, die na goedkeuring in 2012/2013 zal worden geëffectueerd.

“Verbeteringen mogelijk bij Jones Bootmaker”

Het hebben van goede systemen en procedures is een belangrijke vereiste om risico's te kunnen beheersen. En daar werken we voortdurend aan. Nog veel belangrijker is ons interne programma om de awareness voor risicobeheersing bij onze mensen op een hoog peil te houden. Hiermee bereiken we dat risicobeheersing het hele jaar aandacht heeft en we bewust met risico's omgaan.

Peter Polderman, Manager AO&IA Macintosh Retail Group



Bribery act 2010

De Bribery Act 2010 (in werking sinds 1 juli 2011) betreft wetgeving in de UK ter voorkoming/bestrijding van het aanbieden of betalen van smeergeld, het aanvragen of ontvangen van steekpenningen en het omkopen van ambtenaren. Het Ministry of Justice (UK) heeft richtlijnen uitgevaardigd volgens welke voldaan kan worden aan de regelgeving. Deze richtlijnen worden één op één als leidraad genomen door Brantano UK, waarbij de geadviseerde acties zijn opgestart en al gedeeltelijk zijn gerealiseerd.

Calamiteitenmanagement

Continuïteitsmanagement bij calamiteiten draagt bij aan het beschermen van de reputatie, financiële resultaten en beurswaarde en is met het oog op risicobeheersing een belangrijk aandachtsgebied. Alle groepsmaatschappijen hebben in dat verband continuïteitsplannen gemaakt die periodiek worden geactualiseerd. Het plan moet er voor zorgen dat tijdens een crisissituatie de juiste maatregelen worden genomen en de bedrijfsvoering na een calamiteit weer zo snel mogelijk op orde is. In 2011 zijn samen met de verzekeringsmakelaar oefeningen gehouden bij enkele groepsmaatschappijen met als doel een oordeel te vormen over de effectiviteit van de plannen en het crisismanagement. Ook is in 2011 een policydocument opgesteld dat voorziet in de toetsing van continuïteitsmanagement als onderdeel van de jaarlijkse auditcyclus (jaarlijkse update continuïteitsplan en oefening in combinatie met uitvoering verbeterpunten) die met ingang van 2012 van start gaat.

MIC-lijst

De MIC-lijst bevat naast de controles een kader van normen en richtlijnen met betrekking tot de inrichting van de Administratieve Organisatie en continuïteitsaspecten. In 2011 is een aanzet gemaakt om het normenkader verder aan te scherpen. Afronding en invoering hiervan zal in 2012 plaatsvinden.

Macintosh ICT Control Framework

De ICT self assessments die door de groepsmaatschappijen zijn uitgevoerd hebben het bewustzijn vergroot ten aanzien van de afhankelijkheid van geautomatiseerde systemen. Op ICT gebied vinden vele veranderingen plaats, ondermeer op het gebied van web-applicaties, mobiele technologie, werken op afstand en integratie van gegevens met leveranciers. De bestaande maatregelen die onder meer continuïteit van processen, het waarborgen van integriteit van data en misbruik van data/systemen tot doel hebben, zullen worden aangescherpt. In 2011 is een project opgestart dat vorm zal geven aan een Macintosh ICT Control Framework (MICF), waarbij als referentiekader o.a. het COBIT framework (Control Objectives for Information and related Technology) zal worden gehanteerd. Een gefaseerde invoering bij alle groepsmaatschappijen start in 2012.

Risicobeheersing met betrekking tot e-Commerce processen

In 2011 is bij de groepsmaatschappijen getoetst hoe risicobeheersing met betrekking tot e-Commerce processen wordt gemanaged. Geconcludeerd werd dat verdere verbeteringen mogelijk en noodzakelijk zijn. Vanwege het toegenomen belang van e-Commerce-verkopen en de reële kans op financiële- en reputatieschade indien processen niet goed geregeld zijn, zal het verder terugdringen van zowel operationele- als beveiligingsrisico's in 2012 een focuspunt zijn.

Hoofdpunten management letter accountant

Vastgesteld wordt dat in wetgeving en Nederlandse Corporate Governance Code geen juridische verplichting is opgenomen voor de openbaarmaking van de (hoofdpunten uit de) management letter. Daarnaast is het in het algemeen zo dat de aanbevelingen van de accountant niet materieel zijn (anders zouden deze immers verwerkt zijn in de jaarrekening) en per definitie het interne proces van de vennootschap betreffen. Ondanks deze kanttekeningen is de Raad van Bestuur van mening dat het nuttig kan zijn dat aandeelhouders in het kader van de risicobeoordeling kennis kunnen nemen van de belangrijkste overwegingen van de accountant met betrekking tot risico's en de beheersing daarvan.

Macintosh Retail Group heeft de opdracht tot controle van haar jaarrekening verstrekt aan Ernst & Young Accountants LLP als haar externe accountant. Voortvloeiend uit deze opdracht rapporteert de accountant jaarlijks, naast een controleverklaring, zijn bevindingen in de vorm van een management letter en een accountantsverslag. Deze rapportages zijn verstrekt aan en besproken met de Raad van Bestuur respectievelijk Raad van Commissarissen. De externe accountant heeft onder meer de werking van het interne beheerssysteem getoetst alsmede de naleving van wet- en regelgeving, beide in het kader van en voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening. De externe accountant heeft gerapporteerd dat naar zijn oordeel het interne beheerssysteem, voor zover onderzocht in het kader van de jaarrekeningcontrole, in het verslagjaar voldoet aan de te stellen eisen om risico's te beheersen. Wel zijn enkele aandachtspunten ter verbetering geïdentificeerd. Deze aandachtspunten betreffen voornamelijk het in lijn brengen van de interne beheersing van geacquireerde deelnemingen met de interne beheersing overeenkomstig Macintosh Retail Group voorwaarden alsmede (verdere) formalisering van

“Intern beheerssysteem voldoet aan eisen”

het automatiseringsbeleid en daarmee samenhangende geautomatiseerde controles. Daarnaast heeft de externe accountant geadviseerd de documentatie van interne voorraadinventarisaties en winkelbezoeken nader aan te scherpen. De Raad van Bestuur onderschrijft de aanbevelingen van de externe accountant en heeft plannen gemaakt om de aanbevelingen op te volgen in 2012 ter vergroting van de effectiviteit van ons risicobeheersings- en controlesysteem.

“Aanbevelingen worden opgevolgd”

Conclusies en bestuurdersverklaring

De inventarisatie van risico's is in 2011 geactualiseerd en waar nodig werden verdere maatregelen getroffen respectievelijk systemen ontworpen om significante risico's optimaal te beheersen en daarover verslag uit te kunnen brengen. Tevens is de effectieve werking van bestaande risicobeheersings- en controlesystemen beoordeeld, gebruik makend van de daartoe ter beschikking staande formele processen, rapportages en evaluaties. Ten aanzien van de taakstellende actieplannen is opnieuw goede voortgang gerealiseerd, met als resultaat dat het risicobewustzijn binnen Macintosh Retail Group integraal verder is verbeterd.

De status van de risicobeheersing bij Macintosh Retail Group werd in december 2011 besproken tijdens een vergadering met de Raad van Commissarissen. Geconstateerd werd dat het interne risicobeheersingssysteem in het verslagjaar goed heeft gefunctioneerd. Geconcludeerd werd ook dat er geen risico's zijn vastgesteld die onverantwoord zijn, maar dat het wel zaak is om in 2012 bij Jones Bootmaker processen en systemen meer in overeenstemming te brengen met de Macintosh Retail Group standaarden.

“Voortdurende analyse van risico-omgeving”

De Raad van Bestuur verklaart de verantwoordelijkheid te aanvaarden voor de opzet en werking van op Macintosh Retail Group toegesneden interne risicobeheersings- en controlesystemen. De Raad van Bestuur heeft gedurende 2011 zelfstandig en op systematische wijze relevante significante risico's alsmede de beheersomgeving geanalyseerd en beoordeeld. Op basis hiervan verklaart de Raad van Bestuur dat, voor zover aan de Raad van Bestuur bekend, het interne systeem voor controle van de financiële rapportage een redelijke mate van zekerheid verschaft dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat, en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gefunctioneerd.

De aanwezige risicobeheersings- en controlesystemen verlagen in belangrijke mate de kans op verkeerde beslissingen, het doelbewust omzeilen van beheersingsprocessen en het niet naleven van wetten en regels. Het is echter vrijwel onmogelijk om alle risico's op enig moment te kennen, respectievelijk deze volledig te beschrijven en te beheersen. De bestaande systemen kunnen dus nooit absolute zekerheid bieden tegen het niet realiseren van doelstellingen, noch kunnen deze alle onjuistheden van materieel belang, waaronder begrepen verlies, fraude, of overtredingen van wetten en regels geheel voorkomen.

“Macintosh Retail Group in control”

Aandachtspunten 2012

Het identificeren van nieuwe risico's en het eventueel aanpassen van organisatie en systemen blijft een continu proces, dat de doorlopende aandacht heeft van de Raad van Bestuur. Naast de punten die hierboven reeds staan benoemd als uit te voeren in 2012, zijn aanvullend onderstaande punten aan het actieprogramma toegevoegd:

- Het opvolgen van aanbevelingen zoals deze zijn vermeld in de management letter van de externe accountant.
- Het laten uitvoeren van een externe audit op het standaard e-Commerce platform waar diverse Macintosh sites naar zullen migreren.
- Het definiëren en introduceren van een Tax Control Framework dat beoogt juiste, volledige en tijdige aangiften van alle belastingen organisatorisch te borgen.

Governance en bestuurders-verklaringen

Governance

De wijze waarop Macintosh Retail Group de Corporate Governance Code naleeft is besproken tijdens de in 2010 gehouden aandeelhoudersvergadering.

Ten aanzien van 2 bepalingen heeft Macintosh Retail Group een afwijkende visie of geeft daaraan een andere invulling. Deze afwijkingen werden tijdens de vergadering toegelicht. Conform het "pas toe of leg uit" principe voldoet Macintosh Retail Group daarmee integraal aan de code. De afwijkingen betreffen:

II.1.1

De arbeidsovereenkomsten van de leden van de vigerende Raad van Bestuur hebben een onbepaalde duur in plaats van periodes van (telkens) 4 jaar. Nieuwe leden van de Raad van Bestuur zullen echter worden benoemd met een mandaat voor een periode van telkens maximaal 4 jaar, tenzij bijzondere omstandigheden aanleiding geven om daarvan af te wijken.

II.2.8

Macintosh Retail Group hanteert geen maximale vergoeding voor de huidige leden van de Raad van Bestuur bij onvrijwillig ontslag. Indien een ontslagvergoeding wordt toegekend geldt als uitgangspunt dat slecht functioneren niet zal worden gehonoreerd. In contracten van nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur zal in beginsel een maximering tot 1 jaar vaste bezoldiging worden ingebouwd.

Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zullen hun verantwoordelijkheid blijven nemen voor corporate governance binnen Macintosh Retail Group. Elke substantiële verandering daarin en in de naleving van de Corporate Governance Code zal onder een apart agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd.

De corporate governance structuur inclusief het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden, de regels voor benoeming en vervanging van leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, de regels voor wijziging van de statuten en de bevoegdheden bij uitgifte en inkoop van aandelen, evenals de wijze waarop de code wordt nageleefd staan uitgebreid beschreven op de website www.macintosh.nl.

Bestuurdersverklaringen

Ieder van de leden van de Raad van Bestuur verklaart, voor zover bij hem bekend, het volgende:

1. De jaarrekening over het boekjaar 2011 geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Macintosh Retail Group NV en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
2. Het verslag van de Raad van Bestuur geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op balansdatum 31 december 2011, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2011 bij Macintosh Retail Group NV en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen.
3. In het verslag van de Raad van Bestuur (pag 75 tot en met 82) zijn de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem alsmede de wezenlijke risico's waarmee de onderneming in 2011 werd geconfronteerd beschreven en is de bestuurdersverklaring inzake risico's opgenomen.
4. In het jaar 2011 zijn er geen bijzondere transacties geweest tussen Macintosh Retail Group en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in de vennootschap houden.
5. In het jaar 2011 is geen sprake geweest van transacties van enige betekenis waarbij tegenstrijdige belangen tussen de leden van de Raad van Commissarissen en/of de leden van de Raad van Bestuur en Macintosh Retail Group hebben gespeeld. Tevens is er in 2011 geen sprake geweest van transacties van materiële betekenis tussen Macintosh Retail Group en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in Macintosh Retail Group NV houden.

Maastricht-Airport, 28 februari 2012

Raad van Bestuur

F.K. De Moor, lic-drs, CEO

Ing E.M.H. Coorens MBA, COO

T.L. Strijbos RA, CFO



Strategische veranderingen in een dynamische onderneming.

Raad van Commissarissen
V.l.n.r. staand: J.E. Lagerweij
W. Dekker, C.H. van Dalen
en zittend: A. Nühn.

Bericht van de Raad van Commissarissen over 2011

Aan de aandeelhouders

De Jaarrekening 2011 werd door de Raad van Bestuur opgemaakt op 28 februari 2012. De Jaarrekening 2011 is gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien door Ernst & Young Accountants LLP. Het verslag van de Raad van bestuur over 2011 en de Jaarrekening 2011 zijn door ons, na voorbespreking met de Audit Commissie en in aanwezigheid van de externe accountant, op 28 februari 2012 met de Raad van Bestuur besproken. De Jaarrekening 2011 is door ons op diezelfde datum medeondertekend in het kader van het bepaalde in artikel 2:101 lid 2 BW*. De Jaarrekening 2011 zal aan de op 25 april 2012 te houden Algemene Vergadering worden voorgelegd met het voorstel om deze vast te stellen.

De Jaarrekening 2011 is integraal opgenomen op pagina 100 tot en met 166 van de digitale versie van de jaarstukken 2011 zoals beschikbaar gesteld op de internet-site www.macintosh.nl. Een verkorte versie van de Jaarrekening 2011 is opgenomen in de gedrukte versie van de jaarstukken 2011 op pagina 100 tot en met 114.

* Het opmaken van de Jaarrekening 2011 is een verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen heeft daar toezicht op gehouden. De medeondertekening van de Jaarrekening 2011 door de Raad van Commissarissen dient derhalve niet te worden uitgelegd als een verklaring voortvloeiend uit artikel 5:25c lid 2 sub c Wft.

Macintosh Retail Group in 2011

Belangrijke besluiten en gebeurtenissen

2011 kenmerkte zich voor Macintosh Retail Group vooral door het besluit om afscheid te nemen van de sector Automotive & Telecom. Die strategische verandering is geïnitieerd omdat Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van mening zijn dat de competenties van Macintosh Retail Group het beste tot hun recht komen in Fashion en Living. In die sectoren bestaan meer mogelijkheden om de toeleveringsketens te beïnvloeden en met, zowel off- als online, sterke winkel- en productmerken rendabele omzetgroei te genereren. Helaas kon dit in 2011, vooral vanwege externe omstandigheden, niet in het resultaat tot uitdrukking worden gebracht. De focus op Fashion werd bevestigd door de overname van Jones Bootmaker, dat in 2011 een positieve bijdrage leverde aan de nettowinst en samen met Brantano een goed uitgangspunt biedt voor groei in het Verenigd Koninkrijk.

Onze Raad heeft in 2011 uitgebreid overleg gevoerd met de Raad van Bestuur over de consequenties van de sterke toename van de online verkopen voor de traditionele non-food retail. Geconstateerd is dat Macintosh Retail Group een sterke, snel groeiende off- en online positie heeft die uitermate geschikt is om als basis te dienen voor de winkelwereld van de toekomst: cross channel retail. We hebben in dat verband al vroeg in 2011 toestemming verleend voor investeringen in mensen, techniek en organisatie om in de komende jaren te groeien tot een van de grotere cross channel retailers van de BeLux en het Verenigd Koninkrijk.



Onze Raad heeft in 2010 aan de Raad van Bestuur gevraagd er voor te zorgen dat in Living een soortgelijk verdien- en groeimodel wordt ontwikkeld als in Fashion. Kwantum heeft in 2011 met een hoger bedrijfsresultaat een uitstekende prestatie neergezet in een moeilijke woningdecoratiemarkt. Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur blijven dan ook van mening dat Living een sector is met toekomst voor Macintosh Retail Group. Om eenzelfde dynamiek te ontwikkelen als in Fashion is de overname van een woningdecoratieketen echter wenselijk, wat in de huidige tijd niet meteen voor de hand ligt. Gezien zijn inkoop- en distributiekraft, goede kostenstructuur en hoge naamsbekendheid wordt Kwantum echter prima in staat geacht om voorlopig zelfstandig de sector Living te vertegenwoordigen.

We hebben met de Raad van Bestuur gesproken over de aansturing van Macintosh Retail Group. Uitgangspunt daarbij was om de organisatie zodanig te structureren dat de resultaten van de bestaande activiteiten in Fashion worden gewaarborgd en uitgebreid, met tegelijkertijd ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Gekozen is voor een sectoraanpak met daaronder een operationele landenstructuur en op centraal (holding)niveau de verantwoordelijkheden ten aanzien van de strategische en overkoepelende afspraken en initiatieven. Per land is één directie verantwoordelijk voor de commerciële en operationele aansturing van de formules binnen de met de Raad van Bestuur afgesproken kaders. Beslissingsnelheid, gebruik van de aanwezige economies-of-group en span-of-control worden hierdoor naar verwachting verbeterd, hetgeen in een snel veranderende non-food retailmarkt van wezenlijk belang wordt geacht.



In voor retailers moeilijke tijden, waarin ook nog eens een keer bestedingspatronen aan verandering onderhevig zijn, is het nog belangrijker dan anders om mogelijke risico's te beperken. De Raad van Bestuur heeft, naast verbetering van het structurele risicobeheer, op een aantal punten extra maatregelen genomen. Vermeldenswaard zijn de opstart van een beoordeling per winkel van consequenties van mogelijke omzetsdalingen op de winkelbijdrage, de introductie van een pre- en in-season voorraadmanagement systeem in Fashion en strategische allianties met (merk)leveranciers in die sector. In dit kader dient ook de voorgenomen verkoop van GP Décors te worden gezien, evenals het besluit om terughoudend om te gaan met acquisitiedossiers. Tenslotte is het voorzichtige financiële beleid uit voorgaande jaren ook in 2011 voortgezet, wat er samen met de verkoopopbrengst van BelCompany toe heeft geleid dat de financiële positie van Macintosh Retail Group zeer gezond is.

De Raad van Commissarissen is van mening dat Macintosh Retail Group in 2011 strategisch en operationeel onder moeilijke marktomstandigheden een goede prestatie heeft neergezet en dankt Raad van Bestuur en alle medewerkers voor de in het verslagjaar getoonde inzet en betrokkenheid. 2012 wordt een jaar vol uitdagingen waarin een opleving van de consumentenbestedingen niet vanzelfsprekend is. De strategische richting, gebaseerd op de combinatie van sterke winkelmerken en online presentie, is echter duidelijk.



Nettowinst en dividend

In 2011 werd een nettowinst uit te continueren activiteiten gerealiseerd van € 19,0 mln. In 2011 was sprake van een aantal eenmalige posten, vooral verband houdend met de strategische heroriëntatie binnen de portfolio (BelCompany, Halfords en GP Décors) en een eenmalig effect vanwege de omzetting van een verzekerde pensioenregeling in combinatie met een eenmalige inkoop van indexatie. Per saldo hadden deze een positief effect op de nettowinst van € 79,8 mln. De totale nettowinst kwam daarmee uit op € 98,8 mln.

De Raad van Bestuur heeft vanwege de bijzondere omstandigheden in 2011 aan onze Raad voorgesteld om een hoger dividend uit te keren dan op basis van het vigerende beleid van 40% van de nettowinst uit aan te houden activiteiten en heeft besloten om van de totale nettowinst een bedrag ad € 81,8 mln toe te voegen aan de reserves. Concreet betekent dit een extra dividend van € 0,37 per aandeel naast het reguliere dividend van € 0,33. Tevens heeft de Raad van Bestuur besloten om over 2011 uitsluitend een contant dividend uit te keren.

De Raad van Commissarissen heeft beide besluiten van de Raad van Bestuur goedgekeurd. Als gevolg hiervan staat € 17,0 mln aan aandeelhouders ter beschikking en zal over 2011 een contant dividend worden uitgekeerd van € 0,70 per aandeel (2010: € 0,67) indien aandeelhouders besluiten de Jaarrekening 2011 vast te stellen.

Raad van Commissarissen

Samenstelling en functioneren in 2011

De heer Dekker was conform rooster van aftreden in 2011 aan de beurt om af te treden. De heer Dekker was beschikbaar voor een nieuwe termijn en werd door de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering aanbevolen voor herbenoeming. Aan deze aanbeveling ging zorgvuldig overleg vooraf, waarbij naast de profielschets ook het uitstekende functioneren van de heer Dekker in de voorafgaande 8 jaar een belangrijke rol speelde. De heer Dekker werd door aandeelhouders herbenoemd voor een nieuwe periode van 4 jaar.

De Raad van Commissarissen was in 2011 samengesteld als volgt:

- A. Nühn, voorzitter en lid Remuneratie- en Benoemingscommissie.
- C.H. van Dalen, vicevoorzitter en voorzitter Audit Commissie.
- W. Dekker, lid en lid Remuneratie- en Benoemingscommissie en Audit Commissie.
- J.E. Lagerweij, lid en voorzitter Remuneratie- en Benoemingscommissie.

Commissarissen worden primair geselecteerd op basis van kennis, deskundigheid, persoonlijkheid en ervaring en secundair op diversiteit qua nationaliteit, geslacht en leeftijd. Teneinde het functioneren van onze Raad te waarborgen en verder te professionaliseren, rekening houdend met aard en omvang van de activiteiten van Macintosh Retail Group, is een uitgebreide evaluatieprocedure van kracht. Daarin komen zowel de samenstelling, kennis en ervaring van de Raad en haar commissies,

het onderling functioneren, de organisatie van vergaderingen en de informatievoorziening alsook de relatie met de Raad van Bestuur aan de orde. Het evaluatieonderzoek wordt jaarlijks aan het eind van het jaar gehouden en besproken tijdens de vergadering van onze Raad in december. Hieruit vloeit, indien nodig, een actie-/besluitenlijst voort.

Voor wat betreft de huidige samenstelling bestaat de overtuiging bij de Raad dat die goed past bij Macintosh Retail Group. Alle leden beschikken over ruime bestuurservaring bij internationaal opererende (beursgenoteerde) ondernemingen. De heren Dekker, Lagerweij en Nühn hebben ervaring met retail respectievelijk met de marketing van voor de consument bestemde producten en de heer Van Dalen geldt als financieel expert in de zin van corporate governancebepaling III.3.2. Wij zijn ten aanzien van de diversiteit dan ook van mening dat die ruim voldoende is om de kwaliteit van het functioneren van de Raad van Commissarissen te waarborgen.

De samenstelling van onze Raad is in overeenstemming met de onafhankelijkheidsnormen van de corporate governance code. Commissarissen beschikken over de juiste kennis en vaardigheden en zijn onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar en de Raad van Bestuur. Van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten of tegenstrijdige belangen is niet gebleken.

Vacature 2012

Na afloop van de aandeelhoudersvergadering van 25 april 2012 eindigt de tweede benoemingsperiode van de heer Van Dalen als lid van de Raad van Commissarissen. Hij heeft aangegeven zich voor herbenoeming beschikbaar te stellen. De heer Van Dalen is voor het eerst benoemd in 2003 op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad in het kader van haar wettelijke bevoegdheid. De Centrale Ondernemingsraad heeft aangegeven de heer Van Dalen opnieuw te willen voordragen.

Onze Raad wil de heer Van Dalen graag voordragen voor een nieuwe en laatste periode van 4 jaar gezien de profielschets, de capaciteiten van de heer Van Dalen en de wijze waarop hij zijn taak als commissaris heeft vervuld in de afgelopen 9 jaar, ook als voorzitter van de Audit Commissie.

In geval van herbenoeming van de heer Van Dalen luidt het rooster van aftreden als volgt:

- 2013: drs J.E. Lagerweij;
- 2014: A. Nühn;
- 2015: ir W. Dekker;
- 2016: drs C.H. van Dalen.





Vergaderingen

In 2011 heeft de Raad van Commissarissen 5 maal vergaderd. Eén commissaris was eenmaal vanwege ziekte verhinderd aan een vergadering deel te nemen. Alle vergaderingen zijn gevoerd in aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur en de secretaris van de vennootschap.

De Raad van Commissarissen werd tijdig, uitvoerig en goed geïnformeerd en alle vergaderingen waren goed voorbereid. Hierdoor was onze Raad ook in 2011 nauw betrokken bij de ontwikkeling van Macintosh Retail Group en konden wij ons een adequaat oordeel vormen over de strategische, financiële, commerciële, operationele, organisatorische en personele ontwikkelingen alsmede over het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Buiten de vergaderingen was er regelmatig contact tussen Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen en tussen onze voorzitter respectievelijk de voorzitter van de Audit Commissie met CEO respectievelijk CFO over actuele onderwerpen.

Tijdens de reguliere vergaderingen, welke werden gehouden volgens een vooraf vastgesteld schema, werd telkens de gang van zaken bij Macintosh Retail Group besproken, inclusief de ontwikkeling van omzet, resultaat, balans, kasstromen en ratio's. Die ontwikkeling werd vergeleken met de geformuleerde doelstellingen en de door de Raad van Commissarissen geaccordeerde budgetten respectievelijk financiële forecasts. Ook werd tijdens de vergaderingen gesproken over diverse acquisitie- en desinvesteringsprojecten.

De maartvergadering werd hoofdzakelijk gewijd aan:

- Het bestuursverslag 2010 inclusief de activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- De Jaarrekening over het boekjaar 2010, in het bijzijn van de externe accountant die melding maakte van zijn controlebevindingen.
- Winstreservering en dividend.
- Persbericht jaarcijfers 2010.
- Variabele beloning Raad van Bestuur 2010, targets variabele beloning 2011 en remuneratierapport.
- Agenda aandeelhoudersvergadering.
- Verkoop BelCompany aan Vodafone.
- Ontwikkelingen bij Halfords.
- Overname Jones Bootmaker.
- Opzet landenstructuur Fashion.
- Nieuwe pensioensystematiek en nieuw pensioencontract.
- Paragraaf maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De vergadering in april was met name gericht op de bespreking van het kwartaalresultaat en de voorbespreking van de aandeelhoudersvergadering. Daarnaast werd de voortgang van de lopende projecten besproken die in maart aan de orde werden gesteld.

De volgende vergadering was in juli en die vergadering werd hoofdzakelijk besteed aan:

- Omzet en resultaat eerste halfjaar 2011 in het bijzijn van de externe accountant.
- Persbericht halfjaarcijfers 2011.
- Forecast-1 2011.
- Aanpassing investeringsplan, mede met het oog op de voorgestane cross channel aanpak.
- Organisatorische en operationele consequenties landenstructuur Fashion.
- Verkoopproces Halfords.
- Verkoopmogelijkheden GP Décors.

In de oktobervergadering lag de nadruk op:

- Cijfers derde kwartaal en trading update.
- Cross channel ontwikkelingen en Intreza.
- Lange termijnplan 2012 – 2014.
- Voortgang verkoop Halfords.
- Voortgang verkoop GP Décors.
- Evaluatie benoeming wettelijk accountant.

De laatste vergadering vond plaats in december. Buiten aanwezigheid van Raad van Bestuur vond overleg plaats over het functioneren en de samenstelling van onze Raad en de Raad van Bestuur. Daarnaast werd vergaderd over:

- Forecast-2 2011.
- Investerings-, deelnemingen-, leningen en garantieplan 2012.
- Voortgang verkoop Halfords en GP Décors.
- Integratie Jones Bootmaker en Brantano UK.
- Risicobeheersing bij Macintosh Retail Group.
- Vaste beloning Raad van Bestuur 2012 en toekenning opties.
- Ontwikkelingen in de retailwereld en de invloed daarvan op de on- en offline winkelwereld.
- Strategienota en de ontwikkeling van Macintosh Retail Group van multi channel naar cross channel retailer.
- Budget/Lange termijnplan 2012 - 2014.

Vergaderingen Commissies

De Audit Commissie vergaderde in maart 2011 separaat met de Raad van Bestuur en de externe accountant, in augustus samen met Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de externe accountant en in december samen met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

In de maartvergadering werden de jaarcijfers 2010 besproken en werd uitgebreid overleg gepleegd over de winst- en verliesrekening, de winstreservering, de balans, het kasstroomoverzicht, het verloop van het eigen vermogen, de financieringsratio's, niet uit de balans blijken verplichtingen en investeringen. Tevens kwam de rapportage van de externe accountant inzake de controlebevindingen aan de orde alsmede het financiële verslaggeving proces en de letter of representation van de Raad van Bestuur. De naleving van beurs gerelateerde wet- en regelgeving stond ook geagendeerd. Gesproken werd over het functioneren van de externe accountant, de kosten van de jaarrekeningcontrole en de (her)benoeming van de externe accountant in 2012.



In de vergadering van augustus kwamen met name de halfjaarcijfers 2011 en het halfjaarbericht aan de orde en in de decembervergadering werd met name stil gestaan bij de risicobeheersing.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie vergaderde in 2011 twee maal. In maart werd met name gesproken over de variabele beloning over 2010, de targets voor de variabele beloning 2011 en het remuneratierapport. In de decembervergadering werd vooral gesproken over de evaluatie van Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, de vaste beloning voor de Raad van Bestuur in 2012, de toekenning van personeelsopties en de vacature in de Raad van Commissarissen in 2012.

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering en is niet afhankelijk van de resultaten van Macintosh Retail Group. Door de Algemene Vergadering is op 27 april 2011 besloten de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen vast te stellen op € 30.000 en die van de voorzitter op € 37.500. De leden van de Audit Commissie ontvangen een vergoeding van € 3.000 en de leden van de Remuneratie- en Benoemingscommissie een vergoeding van € 1.500.

Raad van Bestuur

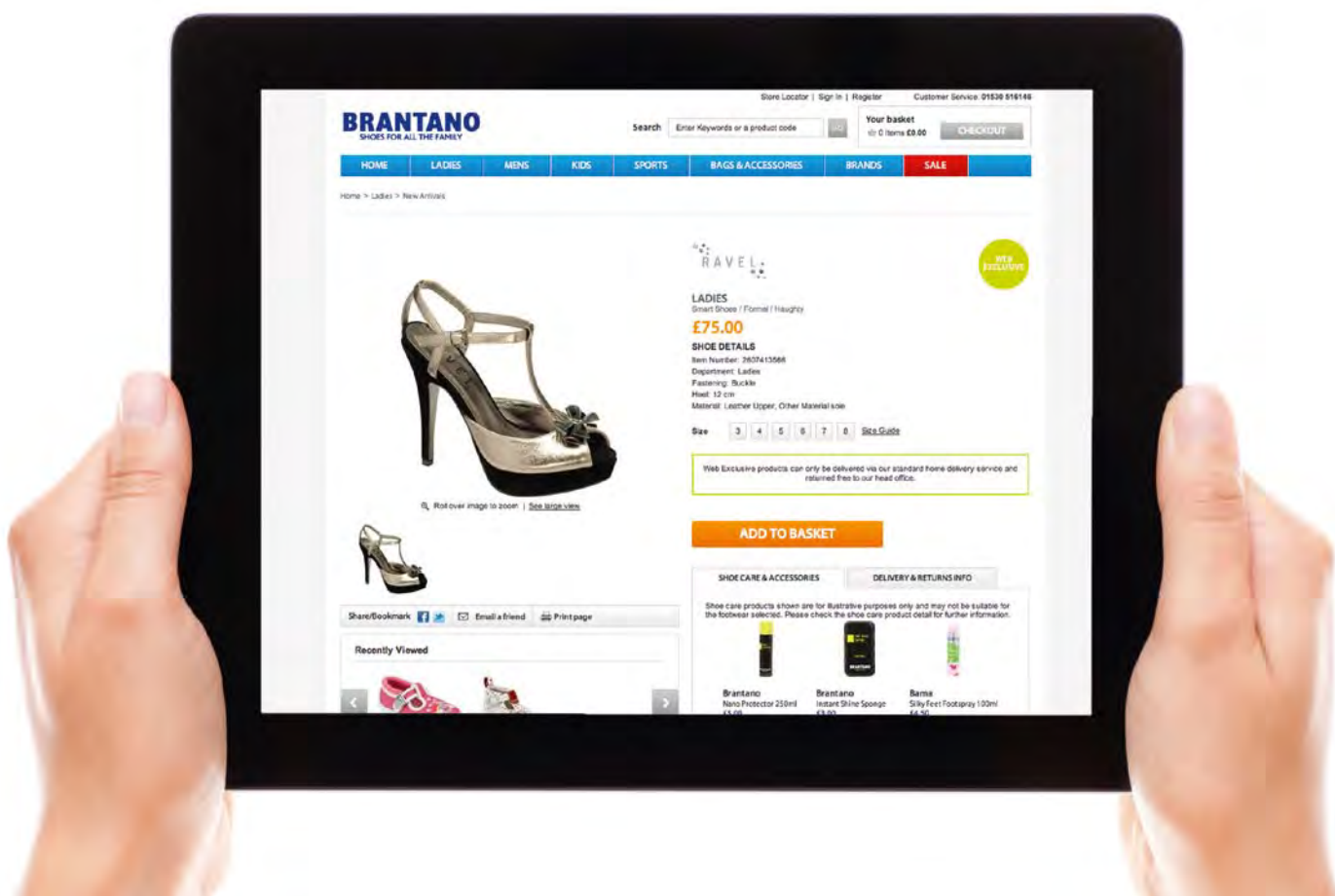
Samenstelling en functioneren

Het is een verantwoordelijkheid van onze Raad om er voor zorgen dat de Raad van Bestuur op de juiste wijze is samengesteld, beschikt over de juiste kennis en vaardigheden en goed functioneert. De individuele commissarissen evalueren jaarlijks het functioneren van de Raad van Bestuur als college en van de bestuurders afzonderlijk, door het invullen van evaluatieformulieren met specifieke en algemene vragen. De conclusies worden besproken in de Remuneratie- en Benoemingscommissie en vervolgens in de voltallige Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

Onze Raad is van mening dat de Raad van Bestuur evenwichtig is samengesteld, in goede onderlinge harmonie functioneert en goed is toegerust om de belangen van Macintosh Retail Group te behartigen. Er is in 2011 geen blijk geweest van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten of tegenstrijdige belangen. Ook ten aanzien van de individuele bestuursleden heeft onze Raad geen bijzondere opmerkingen.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie heeft in 2011 meer in het bijzonder gekeken naar de continuïteit van de Raad van Bestuur als een van de leden zou wegvallen. Dit heeft tot de conclusie geleid dat onze Raad meer zicht wenst te krijgen op de kwaliteiten van de directies bij de groepsmaatschappijen. Ook de omvang van de Raad van Bestuur is besproken voor het geval er in de toekomst weer een (internationale) acquisitie zou worden gedaan.





Bezoldigingsbeleid

Tijdens de in 2011 gehouden aandeelhoudersvergadering heeft onze Raad toege- licht dat het huidige optie- en bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur eenvou- dig en inzichtelijk is. De belangen van Macintosh Retail Group worden hiermee op middellange en lange termijn bevorderd, zonder dat bestuurders worden aangezet tot handelen in eigen belang of tot het nemen van risico's die niet passen binnen de vastgestelde strategie. Dit was mede gebaseerd op een door HayGroup uitgebracht rapport met als conclusie dat het beleid marktconform is met uitzondering van de korte termijn variabele beloning van maximaal 40% van het vaste salaris.

Daarom werd aan de aandeelhoudersvergadering voorgesteld om dit percentage vast te stellen op maximaal 50%. Dit voorstel werd geaccordeerd met de kanteke- ning dat de procentuele verdeling van het maximum over de 3 targets (bedrijfsresul- taat, ROCE en specifiek) verhoudingsgewijs gelijk zou dienen te blijven.

De hoogte van het variabele gedeelte wordt met ingang van 2011 gekoppeld aan de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat in relatie tot het door de Raad van Commis- sarissen geaccordeerde budget (maximaal 22%; was 17,5%) en de ROCE in relatie tot dit budget (15%; was 12,5%) enerzijds en aan specifieke jaarlijks door de Raad van Commissarissen vast te stellen targets anderzijds (13%; was 10%).

Voor wat betreft de vaste beloning heeft onze Raad het voornemen om eens in de twee jaar een onafhankelijke benchmark te laten uitvoeren en in het tussenliggende jaar, behoudens indexverhogingen en buitengewone omstandigheden, geen wijzi- gingen door te voeren.



Variabele beloning 2011

De variabele beloning 2011 bedraagt volgens de huidige systematiek maximaal 50% van het vaste bruto jaarsalaris, gebaseerd op de drie hoger genoemde componenten.

De targets voor het behalen van de variabele beloning 2011 waren:

- Integratie Jones Bootmaker.
- Verkoop GP Décors.
- Vaststelling Beleidsnotitie CSR.
- Uitwerking en eerste stappen in uitvoering besturingsmodel Fashion.

Over het jaar 2011 is het aan het bedrijfsresultaat en de ROCE gerelateerde variabele inkomen door de Raad van Commissarissen vastgesteld op nihil en het aan de vier specifieke targets gerelateerde deel op 13% van de vaste beloning.

De variabele beloning 2011 is daarmee voor de heer De Moor uitgekomen op € 61.504 en voor de heren Coorens en Strijbos op € 41.733 ieder.

Voor een specificatie van de vaste en variabele beloning, pensioenlasten en opties van de Raad van Bestuur over 2011 wordt verwezen naar het Remuneratierapport en naar de Jaarrekening 2011.

Bezoldiging en opties Raad van Bestuur 2012

De vaste beloning voor de leden van de Raad van Bestuur wordt met ingang van 2012 verhoogd met 1% (conform de verhoging voor andere medewerkers) en vastgesteld op € 447.838 voor de heer De Moor en € 324.234 voor de heren Coorens en Strijbos.

De specifieke targets voor de variabele beloning 2012 (maximaal 13% van vaste beloning 2012), worden op dit moment niet nader toegelicht vanuit concurrentieoverwegingen.

Indien de Raad van Bestuur er in slaagt om zowel de targets met betrekking tot bedrijfsresultaat en ROCE als de specifieke targets volledig te realiseren, bedraagt de maximale variabele beloning over 2012 voor de heer De Moor € 238.919 en voor de heren Coorens en Strijbos € 162.117 ieder.

De Raad van Commissarissen heeft besloten om op de dag van publicatie van de jaarcijfers 2011 (1 maart 2012) in totaal 145.000 (2011: idem) opties op aandelen Macintosh Retail Group NV toe te kennen aan de leden van de Raad van Bestuur, waarvan 55.000 aan de heer De Moor en 45.000 aan ieder van de heren Coorens en Strijbos. De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de gemiddelde slotkoers van het aandeel op de drie beursdagen voorafgaande aan 1 maart 2012. De opties hebben een looptijd van 5 jaar en mogen worden uitgeoefend onder de voorwaarde dat de optiehouder na 3 jaar nog werkzaam is bij Macintosh Retail Group.

Risicobeheersing

In de decembervergadering werd door Audit Commissie en Raad van Commissarissen uitgebreid gesproken over de risicobeheersing bij Macintosh Retail Group, de voortgang met de uitvoering van de taakstellende actieplannen en de verbetering van bewustwording op het gebied van risicobeheersing. Geconstateerd werd dat groepsmaatschappijen goede scores realiseren maar dat het opvallend is dat de recenter geacquireerde bedrijven Brantano en Scapino het relatief gezien nog beter doen. Reden daarvoor is dat bij Scapino en Brantano na de acquisities meteen is gehandeld en systemen en processen op Macintosh standaard zijn gebracht.

Er werden twee zaken geconstateerd waaraan Raad van Bestuur en onze Raad in 2012 nadere aandacht gaan besteden:

- Aanpassingen bij Jones Bootmaker omdat bij die in 2011 overgenomen onderneming de nadruk vooral heeft gelegen op inkoop- en verkoop en minder op financiële processen en risicobeheersing. Overigens bestaat niet de indruk dat er grote risico's worden gelopen omdat awareness bij management en medewerkers duidelijk aanwezig is, maar veel meer blijkt uit pragmatische oplossingen dan uit geformaliseerde processen.
- Risicobeheersing bij nieuwe activiteiten omdat in het algemeen geconstateerd kan worden dat prioriteit wordt gegeven aan commerciële initiatieven in plaats van het van het begin af aan op orde hebben van de gewenste beheersstructuur.

Vastgesteld wordt dat in wetgeving en Nederlandse Corporate Governance Code geen juridische verplichting is opgenomen voor de openbaarmaking van de (hoofdpunten uit de) management letter. Ondanks deze kanttekening is de Raad van Commissarissen van mening dat het nuttig kan zijn dat aandeelhouders in het kader van de risicobeoordeling kennis kunnen nemen van de belangrijkste overwegingen van de accountant met betrekking tot risico's en de beheersing daarvan.

De management letter van Ernst & Young Accountants LLP werd besproken met de externe accountant en de Raad van Bestuur. De externe accountant heeft onder meer de werking van het interne beheerssysteem getoetst alsmede de naleving van wet- en regelgeving, beide in het kader van en voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening. De externe accountant heeft gerapporteerd dat naar zijn oordeel het intern beheerssysteem, voor zover onderzocht in het kader van de jaarrekeningcontrole, in het verslagjaar voldoet aan de te stellen eisen om risico's te beheersen. Wel zijn enkele aandachtspunten ter verbetering geïdentificeerd, zoals vermeld in het verslag van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur onderschrijft de aanbevelingen van de externe accountant en heeft plannen gemaakt om de aanbevelingen op te volgen in 2012. Onze Raad zal daar toezicht op houden.





Functioneren en herbenoeming externe accountant

Met aandeelhouders is in 2004 afgesproken dat ten minste één maal in de vier jaar de belangrijkste conclusies inzake het functioneren van de accountant aan aandeelhouders worden medegedeeld. Dit is de laatste keer gebeurd in 2008 en zal tijdens de Algemene Vergadering van 25 april 2012 opnieuw aan de orde komen.

Door Raad van Bestuur en Audit Commissie is begin 2011 het functioneren van de externe accountant geëvalueerd in verband met de aan de aandeelhoudersvergadering in 2012 te rapporteren bevindingen. Hierover werd aan onze Raad gerapporteerd. In het algemeen kan worden geconcludeerd dat de samenwerking met de externe accountant in de afgelopen jaren ieder jaar is verbeterd en dat concrete uitvoering werd gegeven aan een aantal actiepunten, vooral op het gebied van planning en organisatie. Dit heeft geleid tot een versneld gereed komen van de jaarrekening en lagere accountantskosten. Als belangrijk aandachtspunt werd de internationale focus vanuit de accountant benoemd in verband met de uitbreiding van Macintosh Retail Group buiten Nederland.

Voor zover gelegen binnen de beoordelingsmogelijkheden van Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en Audit Commissie, werd tevens geconcludeerd dat:

- De controle op een adequate wijze is uitgevoerd.
- De communicatie tussen externe accountant, de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen op een goede wijze heeft plaatsgevonden.
- De onafhankelijkheid van de externe accountant vast staat.
- Het optreden van de accountant op een onafhankelijke en professioneel kritische wijze heeft plaatsgevonden.
- De expertise en samenstelling van het controleteam op niveau is.
- De kosten van de accountant conform afspraak zijn.

In 2004 is door aandeelhouders de opdracht tot controle van de jaarrekening van Macintosh Retail Group voor onbepaalde tijd verleend aan Ernst & Young Accountants LLP. Tussentijdse intrekking van de opdracht is mogelijk indien het functioneren van Ernst & Young Accountants LLP, of andere redenen, daartoe aanleiding geven.

Tijdens de Algemene Vergadering van 25 april 2012 zal aan aandeelhouders worden voorgesteld om de aanstelling van Ernst & Young Accountants LLP met 4 jaar te verlengen, dat wil zeggen voor de boekjaren 2012 t/m 2015.

Na een periode van maximaal zeven jaar dienen de eerstverantwoordelijke partners en de voor de controle verantwoordelijke partners van het externe accountantskantoor vervangen te worden door andere partners. De Audit Commissie doet hierover aanbevelingen aan de Raad van Commissarissen, onder ander op basis van een jaarlijkse evaluatie van de geleverde diensten.

In overeenstemming met bovenbedoeld roulatieschema zal de eerstverantwoordelijke partner van Ernst & Young Accountants LLP na de eindejaarcontrole 2011 worden vervangen.

Medezeggenschap

De overlegvergadering in april tussen Raad van Bestuur en Centrale Ondernemingsraad waarin onder meer de jaarcijfers werden besproken, werd bijgewoond door commissaris Van Dalen. De overlegvergadering in september, tijdens welke met name de strategienota aan de orde zou komen, werd uitgesteld naar februari 2012 omdat de strategienota eerst stond geagendeerd voor de vergadering van onze Raad in december.

De Raad van Commissarissen acht een goede communicatie tussen bestuur en het georganiseerde overleg van groot belang. Onze Raad heeft dan ook met genoegen vastgesteld dat bestuurders en deelnemers aan de medezeggenschap, net als in voorgaande jaren, in 2011 constructief en in een open sfeer overleg hebben gevoerd.

Aandeelhoudersvergadering

Alle leden van de Raad van Commissarissen waren aanwezig tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering, gehouden op 27 april 2011 te Maastricht. Aanwezig waren 35 aandeelhouders, die samen 14.658.930 aandelen vertegenwoordigden (afgerond 61,2% van het geplaatste kapitaal en 63,2% van het aantal stemgerechtigde aandelen).

Tijdens deze vergadering werd, in aanwezigheid van Ernst & Young Accountants LLP, de Jaarrekening 2010 unaniem goedgekeurd met dechargeverlening aan Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Verder kwamen de volgende agenda-punten aan de orde:

- Voorstel om het niet gereserveerde deel van de nettowinst als dividend uit te keren met de keuzemogelijkheid voor uitkering in contanten of in aandelen (unaniem goedgekeurd).
- Herbenoeming van de heer Dekker tot commissaris (unaniem goedgekeurd).
- Aanpassing bezoldigingsbeleid Raad van Bestuur (goedgekeurd met 99,6%).
- Aanpassing bezoldiging Raad van Commissarissen (unaniem goedgekeurd).
- Verlenging van de bevoegdheid tot uitgifte van gewone aandelen door de Raad van Bestuur (unaniem goedgekeurd).
- Verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders bij uitgifte van gewone aandelen (unaniem goedgekeurd maar met 6% onthouding).
- Inkoop van eigen aandelen door de Raad van Bestuur (unaniem goedgekeurd).
- Statutenwijziging (goedgekeurd met 99,6%).

Tevens werd een uitgebreide toelichting gegeven op de verkoop van BelCompany en de acquisitie van Jones Bootmaker.



Corporate Governance

De wijze waarop Macintosh Retail Group de Corporate Governance Code naleeft is besproken tijdens de in 2010 gehouden aandeelhoudersvergadering, tijdens welke vergadering de afwijkingen gemotiveerd werden toegelicht. Conform het “pas toe of leg uit” principe voldoet Macintosh Retail Group daarmee integraal aan de code. De corporate governance structuur en de wijze waarop de code wordt nageleefd staat uitgebreid beschreven op de website www.macintosh.nl.

Indien wordt afgeweken van wat tijdens de aandeelhoudersvergadering werd besproken, zal hierover opnieuw met aandeelhouders in overleg worden getreden.

Maastricht-Airport, 28 februari 2012

Raad van Commissarissen

A. Nühn, Voorzitter
drs C.H. van Dalen
ir W. Dekker
drs J.E. Lagerweij


A. (Adriaan) Nühn (voorzitter)

werd voor het eerst benoemd in 2002 en zijn lopende termijn eindigt medio 2014.

De heer Nühn is lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 58 jaar.

De heer Nühn is thans professioneel bestuurder en was CEO bij Sara Lee International.

Hij heeft commissariaten bij Anglovaal Industries Ltd (Johannesburg Zuid-Afrika), Heiploeg BV, Cloetta AB, Plukon Royale BV, Sligro Food Group NV en Stern Groep NV. De heer Nühn is tevens Lid van de Raad van Toezicht van het Wereld Natuur Fonds en het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis.


drs C.H. (Henk) van Dalen (vice-voorzitter)

werd voor het eerst benoemd in 2003 en zijn lopende termijn eindigt op 25 april 2012.

De heer Van Dalen is voorzitter van de Audit Commissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 59 jaar.

De heer Van Dalen is CFO van VimpelCom Ltd. Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van NIBC Bank.

Hij is tevens bestuurslid van het Nationaal Fonds 4 en 5 mei, lid van de Raad van Advies van de Nederlandse Vereniging voor Investor Relations en lid van de Raad van Advies van Zorgorganisatie Zorgvuldig en Stichting Nederland Cares.


Ir W. (Wout) Dekker (lid)

werd voor het eerst benoemd in 2007 en zijn lopende termijn eindigt medio 2015.

De heer Dekker is lid van de Audit Commissie en lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 55 jaar.

De hoofdfunctie van de heer Dekker is CEO en Chairman van de Executive Board van Nutreco NV.

Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Nederland, lid van de Taskforce Biodiversiteit & Natuurlijke Hulpbronnen en lid van de Adviesraad Uitgevende Instellingen NYSE Euronext Amsterdam.


drs J.E. (Jaap) Lagerweij (lid)

werd voor het eerst benoemd in 2009 en zijn lopende termijn eindigt medio 2013.

De heer Lagerweij is voorzitter van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Hij is 64 jaar en heeft de Nederlandse Nationaliteit.

De heer Lagerweij is thans bedrijfsadviseur en was tot 1 januari 2010 Directievoorzitter van de Sperwer Groep.

Hij is commissaris bij Beerens Groep BV, Coolcat Fashion BV, Deen Supermarkten BV, HG International BV, IBB Amsterdam BV, Paylogic (voorzitter), SENS (Nederlandse Staatsloterij) en SNS Reaal NV. De heer Lagerweij is tevens Voorzitter van de Adviesraad Rituals, Voorzitter Stichting leerstoel Detailhandelsmarketing (UVA) en voorzitter Adviesraad Nationaal Food Congres.

Jaarrekening Macintosh Retail Group

Opmerking vooraf	101
Geconsolideerde cijfers	102
Toelichting op de geconsolideerde cijfers	107
Vennootschappelijke cijfers	156
Toelichting op de vennootschappelijke cijfers	157
Winstbestemming	167
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	168



Opmerking vooraf

In de loop van 2011 hebben de volgende gebeurtenissen plaatsgevonden, waardoor de samenstelling van Macintosh Retail Group is gewijzigd:

- acquisitie van de Britse schoenretailer Jones Bootmaker (17 april 2011)
- verkoop van BelCompany Nederland (1 augustus 2011)
- voorgenomen verkoop van Halfords
- voorgenomen verkoop van GP Décors

De cijfers van Jones Bootmaker zijn geconsolideerd vanaf het moment van overname (17 april 2011).

De exploitatieresultaten van BelCompany, Halfords en GP Décors zijn opgenomen onder de post "niet aan te houden activiteiten", evenals de resultaten behaald bij verkoop. De vergelijkende cijfers van de winst- en verliesrekening zijn conform aangepast. Ook de vergelijkende cijfers van het kasstroomoverzicht zijn aangepast als gevolg van bovenstaande gebeurtenissen.

De activa en passiva van Halfords en GP Décors zijn in de balans ultimo 2011 verantwoord onder de post "activa aangehouden voor verkoop" respectievelijk "passiva aangehouden voor verkoop".

Bij de vergelijking van de cijfers van 2011 ten opzichte van 2010 dient met de impact van bovenstaande gebeurtenissen rekening te worden gehouden.

Geconsolideerde balans per 31 december

ACTIVA	x € 1 000	Toelichting*	2011	2010
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	5	36 592	20 916	
Goodwill	5	210 060	195 215	
Materiële vaste activa	6	89 503	94 523	
Financiële vaste activa	7	1 430	1 525	
Latente belastingvorderingen	31	1 836	2 219	
Financiële derivaten	18	-	477	
			339 421	314 875
Vlottende activa				
Vorraden	8	201 322	230 189	
Te vorderen winstbelastingen		7 762	6 061	
Handelsdebiteuren, overige vorderingen en overlopende activa	9	20 914	42 017	
Financiële derivaten	18	2 585	-	
Liquide middelen	10	18 749	15 568	
		251 332	293 835	
Activa aangehouden voor verkoop	11	30 004	-	
			281 336	293 835

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 108 en verder.

Geconsolideerde balans per 31 december

PASSIVA	x € 1 000	Toelichting*	2011	2010
Eigen vermogen				
Geplaatst kapitaal			9 737	9 578
Agio			3 952	4 038
Overige reserves			- 968	- 4 760
Reserves m.b.t. niet aan te houden activiteiten			50	-
Ingehouden winsten			344 832	261 926
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		12	357 603	270 782
Langlopende passiva				
Voorziening voor personeelsbeloningen		13/24	7 046	7 502
Andere voorzieningen		13	8 642	4 525
Latente belastingverplichtingen		31	27 793	20 547
Langlopende leningen		14/16	48 742	93 506
Andere langlopende verplichtingen		15	9 016	2 107
Financiële derivaten		18	479	-
			101 718	128 187
Kortlopende passiva				
Te betalen winstbelastingen			2 201	2 820
Kortlopend gedeelte voorzieningen		13	8 096	6 653
Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen		16	7 916	21 227
Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende passiva		17	132 812	177 054
Financiële derivaten		18	885	1 987
			151 910	209 741
Passiva aangehouden voor verkoop		11	9 526	-
			161 436	209 741
Balanstotaal			620 757	608 710
Totaal rentedragende schulden ¹		16	58,2 mln	116,8 mln
Net debt ¹		16	32,7 mln	101,2 mln

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 108 en verder.

¹ Inclusief niet aan te houden activiteiten.

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € 1 000	Toelichting*	2011	2010 ¹
Aan te houden activiteiten			
Netto-omzet	20/22	875 168	823 487
Kostprijs van de omzet		- 427 195	- 399 670
Brutomarge		447 973	423 817
In % van de omzet		51,2%	51,5%
Overige bedrijfsopbrengsten	23	692	-
Verkoopkosten		- 323 489	- 294 210
Beheerskosten		- 92 856	- 85 003
Totale exploitatie kosten	26/27/29	- 416 345	- 379 213
In % van de omzet		- 47,6%	- 46,0%
Overige bedrijfskosten	28	- 4 750	-
Bedrijfsresultaat	20	27 570	44 604
In % van de omzet		3,2%	5,4%
Financiële baten		417	220
Financiële lasten		- 5 606	- 6 699
Netto financiële baten/lasten	30	- 5 189	- 6 479
Winst vóór belastingen		22 381	38 125
Belastingen	31	- 3 370	- 5 471
Nettowinst aan te houden activiteiten		19 011	32 654
Nettowinst niet aan te houden activiteiten	21	79 767	7 420
Nettowinst		98 778	40 074
Toe te rekenen aan houders van gewone aandelen		98 778	40 074
Winst per aandeel (€)	32		
Nettowinst:			
- aan te houden activiteiten		0,82	1,41
- totaal		4,24	1,74
Verwaterde winst:			
- aan te houden activiteiten		0,82	1,40
- totaal		4,24	1,72

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 108 en verder.

¹ Vergelijkende cijfers 2010 zijn aangepast als gevolg van niet aan te houden activiteiten.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1 000	Toelichting*	2011	2010
Nettowinst		98 778	40 074
Verloop in cashflow hedges		3 316	3 246
Belastingeffect		- 747	- 900
Koersverschillen deelnemingen		2 569	2 346
		1 273	786
Overig totaal resultaat na aftrek belastingeffect	25	3 842	3 132
Totaalresultaat		102 620	43 206
Toe te rekenen aan houders van gewone aandelen		102 620	43 206

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 108 en verder.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 000	Toelichting*	2011	2010 ¹
Resultaat voor belastingen aan te houden activiteiten		22 381	38 125
Aanpassing voor:			
- financiële baten en lasten		5 190	6 480
- afschrijvingen en waardeverminderingen		23 736	20 783
- mutatie voorzieningen		2 383	- 1 503
- toekenning personeelsopties		776	880
Mutaties werkkapitaal			
- mutatie voorraden		- 3 098	- 18 592
- mutatie handelsdebiteuren		- 921	184
- mutatie handelscrediteuren		- 10 566	26 381
- mutatie overige vordering en schulden		1 181	- 2 025
		- 13 404	5 948
Kasstroom uit reguliere bedrijfsoperaties		41 062	70 713
Betaalde winstbelasting		- 3 476	- 8 047
Kasstroom uit operationele activiteiten			
- aan te houden activiteiten		37 586	62 666
- niet aan te houden activiteiten	21	- 5 508	5 322
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	33a	32 078	67 988
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in immaterieel vast actief		- 1 970	- 374
Investeringen in materieel vast actief		- 20 121	- 14 006
Acquisities		- 24 808	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten:			
- aan te houden activiteiten		- 46 899	- 14 380
- niet aan te houden activiteiten	21	122 119	- 4 700
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	33b	75 220	- 19 080
Aflossing leningen o/g		- 73 941	- 41 008
Betaald dividend		- 8 570	- 4 113
Inkoop eigen aandelen	12	- 8 005	- 3 302
Uitoefening personeelsopties		-	119
Betaalde rente		- 5 296	- 6 050
Kasstroom uit financieringsactiviteiten:			
- aan te houden activiteiten		- 95 812	- 54 354
- niet aan te houden activiteiten	21	- 1 596	- 3 945
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	33c	- 97 408	- 58 299
Mutatie liquide middelen		9 890	- 9 391
Liquide middelen per 1 januari	10	15 568	24 959
Liquide middelen per 31 december	10	25 458	15 568

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 108 en verder.

1 Vergelijkende cijfers 2010 zijn aangepast als gevolg van niet aan te houden activiteiten.

Geconsolideerd overzicht mutaties eigen vermogen

	Toelichting*	Totaal	Ge- plaatst Kapitaal	Agio	Ongerea- liseerde koers- verschillen	Ongerea- liseerde hedge resultaten	Reserves m.b.t.niet aan te houden activiteiten	Inge- houden winsten
Stand per 1 januari 2010		233 992	9 363	4 188	- 4 227	- 3 665	-	228 333
Mutaties 2010:								
Nettowinst		40 074	-	-	-	-	-	40 074
Overige resultaten		3 132	-	-	786	2 346	-	-
Totaalresultaat		43 206	-	-	786	2 346	-	40 074
Verkoop aandelen u.h.v. personeelsopties		119	-	-	-	-	-	119
Kosten van toekenning personeelsopties		880	-	-	-	-	-	880
Inkoop eigen aandelen		- 3 302	-	-	-	-	-	- 3 302
Dividenduitkering over 2009:								
- contant dividend		- 4 113	-	-	-	-	-	- 4 113
- stock dividend		-	215	- 150	-	-	-	- 65
Stand 31 december 2010	12	270 782	9 578	4 038	- 3 441	- 1 319	-	261 926
Mutaties 2011:								
Nettowinst		98 778	-	-	-	-	-	98 778
Overige resultaten		3 842	-	-	1 273	2 519	50	-
Totaalresultaat		102 620	-	-	1 273	2 519	50	98 778
Kosten van toekenning personeelsopties		776	-	-	-	-	-	776
Inkoop eigen aandelen		- 8 005	-	-	-	-	-	- 8 005
Dividenduitkering over 2010:								
- contant dividend		- 8 570	-	-	-	-	-	- 8 570
- stock dividend		-	159	- 86	-	-	-	- 73
Stand 31 december 2011	12	357 603	9 737	3 952	- 2 168	1 200	50	344 832

* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 108 en verder.

Index toelichtingen op de geconsolideerde jaarrekening

1	Algemeen	108
2	Gehanteerde grondslagen bij opstelling van de jaarrekening	108
3	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	108
4	Acquisitie	117
5	Immateriële vaste activa en goodwill	118
6	Materiële vaste activa	120
7	Financiële vaste activa	121
8	Voorraden	122
9	Handelsdebiteuren overige vorderingen en overlopende activa	122
10	Liquide middelen	123
11	Activa en passiva aangehouden voor verkoop	123
12	Eigen vermogen	123
13	Voorzieningen	124
13a	Voorziening voor personeelsbeloningen	124
13b	Andere voorzieningen	124
14	Langlopende leningen	125
15	Andere langlopende verplichtingen	125
16	Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen	127
17	Handelscrediteuren overige kortlopende schulden en overlopende passiva	127
18	Vermogensmanagement, markt- en overige risico's en risicobeheer	128
18a	Vermogensmanagement en financieringsbeleid	128
18b	Kredietrisico	128
18c	Liquiditeitsrisico	129
18d	Valutarisico en valuta-instrumenten	130
18e	Renterisico en rente-instrumenten	131
18f	Reële waarde financiële instrumenten	132
19	Niet uit de balans blijvende verplichtingen	133
20	Verslaglegging naar segmenten	134
20a	Toelichting op segmentatie	134
20b	Geografische verdeling	135
20c	Balans en winst- en verliesrekening	136
20d	(Des)investeringen en afschrijvingen vaste activa	138
21	Niet aan te houden activiteiten	140
22	Netto-omzet	141
23	Overige bedrijfsopbrengsten	142
24	Personeelsbeloningen	142
24a	Pensioenregelingen	142
24b	Jubileumuitkeringen	146
24c	Aandelenoptieregeling ten behoeve van personeel	146
25	Componenten van het totaalresultaat	148
26	Rubricering kosten	148
27	Overige bedrijfskosten	148
28	Kosten van onderzoek en ontwikkeling	149
29	Subsidies	149
30	Netto financiële baten / lasten	149
31	Belasting op het resultaat	150
31a	Belastingcomponenten uit hoofde van geconsolideerd resultaat	150
31b	Belastinglatenties uit hoofde van mutaties in het eigen vermogen	150
31c	Belastingdruk	150
31d	Latente belastingvorderingen / belastingverplichtingen	151
32	Nettowinst per aandeel	151
33	Toelichting kasstroomoverzicht	152
33a	Kasstroom uit operationele activiteiten	152
33b	Kasstroom uit investeringsactiviteiten	153
33c	Kasstroom uit financieringsactiviteiten	153
34	Verbonden Partijen	154
34a	Lijst met groepsmaatschappijen	154
34b	Bestuurders	155
34c	Ondernemingspensioenfonds	155
34d	Aandeelhouders	155
34e	Overige gelieerde partijen	155
35	Gebeurtenissen na balansdatum	155

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2011

1 ALGEMEEN

Informatie over de vennootschap

De jaarrekening 2011 van Macintosh Retail Group NV is opgemaakt door het bestuur van de vennootschap op 28 februari 2012 en zal op 25 april 2012 ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering.

Macintosh Retail Group NV is statutair gevestigd in Maastricht, Nederland. De vennootschap houdt kantoor aan de Amerikalaan 100, 6199 AE te Maastricht-Airport, Nederland.

De belangrijkste activiteiten van de vennootschap zijn beschreven in het verslag van het bestuur.

Toepassing artikel 2:402 BW

Onder toepassing van artikel 2:402 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening van Macintosh Retail Group NV een beknopte winst- en verliesrekening opgenomen.

Boekjaar

Het boekjaar loopt van 1 januari tot en met 31 december.

2 GEHANTEERDE GRONDSLAGEN BIJ OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

Uitgangspunten bij het opstellen van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening van Macintosh Retail Group NV is opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Unie goedgekeurde International Financial Reporting Standards (IFRS).

De functionele en presentatie valuta van de vennootschap is de Euro.

Alle bedragen luiden in duizenden Euro's, tenzij anders vermeld.

Grondslagen voor de consolidatie

In de groepsjaarrekening worden de financiële gegevens van Macintosh Retail Group NV en alle ondernemingen waarin Macintosh Retail Group NV direct of indirect de beslissende zeggenschap heeft, volledig geconsolideerd. Consolidatie van nieuw verworven groepsmaatschappijen geschiedt vanaf het moment van verkrijging van zeggenschap. Deconsolidatie geschiedt op het moment dat de zeggenschap niet meer uitgeoefend kan worden.

In de geconsolideerde cijfers vindt eliminatie plaats van intercompany schuldverhoudingen en intercompany resultaten.

De voornaamste in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen zijn vermeld op bladzijde 154.

3 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Stelselwijziging

Door Macintosh Retail Group toegepaste nieuwe en/of gewijzigde standaarden

De volgende nieuwe en/of gewijzigde standaarden en IFRIC-interpretaties, waarvan toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen op 1 januari 2011, zijn voor het eerst per die datum toegepast:

Gewijzigde standaarden en interpretaties:

- IAS 24: *Informatieverschaffing over verbonden partijen*

Aanpassingen in standaarden en interpretaties als gevolg van jaarlijkse verbeteringen / verduidelijkingen (improvements):

- IFRS 7: *Financiële instrumenten: informatieverschaffing*
- IAS 1: *Presentatie van de jaarrekening*
- IFRIC 13: *Klantengerouweheidsprogramma's*

IAS 24: Informatieverschaffing over verbonden partijen

Deze gewijzigde standaard geeft een aangepaste, vereenvoudigde definitie van verbonden partijen en geeft verder een aantal uitzonderingen voor overheid-gerelateerde ondernemingen. De aanpassing van de definitie van verbonden partijen heeft geen invloed gehad op de toelichtingen van Macintosh Retail Group.

IFRS 7: Financiële instrumenten: informatieverstrekking

Deze wijziging heeft betrekking op de interactie tussen kwantitatieve en kwalitatieve informatieverstrekking omtrent risico's ten aanzien van financiële instrumenten. Daarnaast is een nadere verduidelijking opgenomen over de diepgang van toelichtingen op kredietrisico en tot zekerheid gehouden onderpanden. Deze wijziging is nauwelijks van invloed geweest op de toelichting.

IAS 1: Presentatie van de jaarrekening

Wijziging die inhoudt dat de vereiste aansluitingen tussen de boekwaarde aan het begin en het einde van een periode, voor elke component van het totaalresultaat, mag worden weergegeven in zowel het overzicht mutaties eigen vermogen alsook in de toelichting op het eigen vermogen.

Macintosh Retail Group heeft in het verleden gekozen voor aansluiting in het overzicht mutaties eigen vermogen. Dit is niet gewijzigd.

IFRIC 13: Klantengetrouwheidsprogramma's

Betreft een verduidelijking van de bepaling van de reële waarde van de onder klantengetrouwheidsprogramma's te verstrekken beloningen. Bij de bepaling van de reële waarde van de beloningen mag geen rekening worden gehouden met beloningen die ook aan klanten worden gegeven die niet deelnemen aan het programma. Verder dient rekening te worden gehouden met de verwachting dat spaarpunten omgewisseld worden.

Daar Macintosh Retail Group bij de bepaling van de reële waarde reeds rekening hield met het in deze verduidelijking gestelde, heeft dit geen invloed gehad op de cijfers.

Nieuwe en/of gewijzigde standaarden die in 2011 niet van toepassing zijn geweest op de jaarrekening van Macintosh Retail Group

De volgende nieuwe en / of gewijzigde standaarden hebben vooralsnog geen invloed gehad op de cijfers en toelichtingen van Macintosh, omdat de omstandigheden waarop zij betrekking hebben zich nog niet hebben voorgedaan. Zodra deze omstandigheden zich in de toekomst wel voordoen zullen de standaarden worden toegepast:

- *IFRS 3: Bedrijfscombinaties (verbetering)*
- *IAS 27: De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening (verbetering)*
- *IFRIC 14: Voortuitbetalingen op minimaal vereiste dekkingsgraden van pensioenfondsen (wijziging)*
- *IFRIC 19: Het ruilen van financiële verplichtingen voor eigen vermogensinstrumenten (wijziging)*

IFRS 3: Bedrijfscombinaties

1 Verduidelijking van de waardering van minderheidsbelangen.

Minderheidsbelangen mogen slechts nog onder bepaalde voorwaarden worden gewaardeerd als het proportioneel deel van de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen. In alle overige gevallen is waardering tegen reële waarde verplicht.

Binnen Macintosh is momenteel geen sprake van minderheidsbelangen.

2 Verduidelijking omtrent waardering en verwerking door de koper van op aandelen gebaseerde beloningen van de overgenomen partij:

- a Beloningen die bij overname vervangen worden door op aandelen gebaseerde beloningen van de overnemende partij. Afhankelijk van de omstandigheden dient de waardering van de beloningen te worden verantwoordt als aandeel van de overnameprijs of als kosten na de aankoop van de entiteit.
- b Beloningen, die bij overname niet vervangen worden door op aandelen gebaseerde beloningen van de overnemende partij. Afhankelijk van de omstandigheid zullen deze worden verantwoordt als minderheidsbelang of als kosten na de aankoop.

Bij de in 2011 geacquireerde onderneming is geen sprake geweest van een op aandelen gebaseerde beloning.

IAS 27 De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening

Betreft enkel een verduidelijking van de overgangsbepalingen van wijzigingen uit 2008 in IAS 27. Dit is niet van toepassing op Macintosh Retail Group.

IFRIC 14: Voortuitbetalingen op minimaal vereiste dekkingsgraden van pensioenfondsen

De wijziging staat toe dat voortuitbetalingen op grond van minimaal vereiste dekkingsgraden mogen worden aangemerkt als belegging (pension asset).

Bij Macintosh Retail Group speelt dit niet.

IFRIC 19: Het ruilen van financiële verplichtingen voor eigen vermogensinstrumenten

Deze interpretatie verduidelijkt dat indien eigenvermogensinstrumenten worden uitgegeven aan een schuldeiser, dit mag worden aangemerkt als betaling van de schuld.

Dit is niet van toepassing op Macintosh Retail Group.

Grondslagen

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van de op reële waarde gewaardeerde afgeleide financiële instrumenten.

Activa en passiva die naar verwachting binnen een jaar worden gerealiseerd / afgewikkeld worden gerubriceerd onder de vlottende activa respectievelijk kortlopende passiva. Alle overige activa en passiva worden opgenomen onder vaste activa respectievelijk langlopende passiva.

Omrekening vreemde valuta's

Geldmiddelen, vorderingen en schulden in vreemde valuta's worden gewaardeerd tegen de per balansdatum geldende koersen. De bij omrekening ontstane koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Resultaatposten worden omgerekend tegen de koers op het moment van de transactie.

De activa en passiva van groepsmaatschappijen buiten het Eurogebied zijn omgerekend tegen de per balansdatum geldende koersen, terwijl de posten van de winst- en verliesrekening zijn omgerekend tegen de gemiddelde jaarkoersen. De omrekenverschillen die hieruit voortvloeien, worden verwerkt in de reserve ongerealiseerde koersverschillen.

Afgeleide financiële instrumenten

De groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om risico's van waardeveranderingen van vreemde valuta's en renterisico's af te dekken. Deze afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

In het kader van hedge accounting worden deze financiële instrumenten beschouwd als kasstroomafdekkingen. Mutaties in de reële waarde van de afdekkinginstrumenten worden verantwoord in het eigen vermogen voor zover er sprake is van een effectieve afdekking (hedge). Reële waarde mutaties van een ineffectieve afdekking worden direct verantwoord in het resultaat.

Immateriële vaste activa

De eerste waardering van immateriële vaste activa vindt plaats tegen kostprijs, waarbij de kostprijs van immateriële vaste activa die zijn verkregen via een acquisitie gelijk is aan de reële waarde ten tijde van de acquisitie. Vervolgens vindt waardering plaats tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering en impairments. Binnen de groep is enkel sprake van immaterieel vast actief met een bepaalde levensduur. Dit betreft met name licenties voor het gebruik van software, kosten van ontwikkeling en de met acquisities verworven handelsnamen. Kosten van ontwikkeling worden geactiveerd vanaf het moment dat het besluit is genomen dat een nieuw ontwikkeld product gebruikt zal worden voor de verkoop, en het waarschijnlijk is dat hieruit toekomstige economische voordelen zullen voortvloeien. Op immaterieel vast actief wordt lineair afgeschreven over de geschatte levensduur.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Concessies, licenties	20%-33%
Kosten van ontwikkeling	20%
Handelsnamen	3 1/3%

Immateriële vaste activa worden beoordeeld op de noodzakelijkheid van impairment. Tevens wordt de gebruiksduur jaarlijks beoordeeld en eventueel aangepast op basis van nieuwe inzichten.

Acquisities en Goodwill

Acquisities vóór 1 januari 2010

Bij acquisitie van een onderneming worden alle identificeerbare activa en passiva van de betreffende onderneming in de balans opgenomen tegen de reële waarde op acquisitiedatum.

Rechtstreeks aan de acquisitie toerekenbare transactiekosten maken onderdeel uit van de overnameprijs.

Goodwill ontstaan bij de overname wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen het verschil tussen de overnameprijs en het aandeel in de reële waarde van de identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de geacquireerde onderneming. Vervolgens vindt waardering plaats tegen de aldus bepaalde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen / impairments, welke ten laste van het resultaat worden gebracht.

Goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering / impairment en tussentijds indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat er mogelijk sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Ten behoeve van beoordeling op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergie van de acquisitie.

Acquisities en Goodwill vanaf 1 januari 2010

Acquisities worden verantwoord volgens de overnamemethode. De kostprijs van een acquisitie wordt bepaald op het totaal van de betaalde vergoeding (bepaald op de reële waarde per overnamedatum) en het bedrag van enig minderheidsbelang in de overgenomen partij. Voor iedere acquisitie wordt het minderheidsbelang in de overgenomen partij gewaardeerd tegen hetzij de reële waarde hetzij een evenredig deel van de reële waarde van de netto activa van de overgenomen partij. Kosten verband houdend met de overname worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Indien de overname in verschillende fasen tot stand komt, wordt per de overnamedatum de reële waarde van het eerder door Macintosh Retail Group gehouden belang opnieuw bepaald met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat.

Eventuele door Macintosh Retail Group te betalen voorwaardelijke vergoedingen in andere dan eigen vermogensinstrumenten worden per overnamedatum tegen reële waarde opgenomen. Latere wijzigingen in de reële waarde van deze vergoedingen die als een actief of een verplichting zijn verwerkt, worden overeenkomstig IAS 39 hetzij in de winst- en verliesrekening verantwoord, hetzij als een mutatie in het overig totaalresultaat verwerkt.

Indien de voorwaardelijke vergoeding door middel van eigen vermogensinstrumenten wordt voldaan vindt geen herwaardering plaats en wordt definitieve afwikkeling binnen het eigen vermogen verwerkt.

Goodwill wordt bij eerste opname tegen kostprijs gewaardeerd, zijnde het bedrag waarmee de betaalde vergoeding het saldo van de verkregen activa en de overgenomen verplichtingen overschrijdt. Indien deze vergoeding minder bedraagt dan de reële waarde van de netto activa van de overgenomen dochteronderneming, wordt het verschil in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Na de eerste opname wordt de goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Voor de toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een deelneming, vanaf de overnamedatum toegerekend aan die kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting voordeel zullen halen uit de overname, ongeacht of activa of verplichtingen van de overgenomen entiteit aan deze eenheden zijn toegerekend.

Indien goodwill onderdeel van een kasstroomgenererende eenheid is en een deel van de bedrijfsactiviteit binnen die eenheid wordt afgestoten, wordt de goodwill die op de afgestoten activiteit betrekking heeft, opgenomen in de boekwaarde van die activiteit voor de vaststelling van het uit de afstoting voortvloeiende resultaat.

Goodwill die in een dergelijke omstandigheid wordt afgestoten, wordt bepaald op basis van de relatieve verhouding in waarden van de afgestoten activiteit en van het gedeelte van de kasstroomgenererende eenheid dat wordt behouden.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde onder aftrek van cumulatieve lineaire afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen / impairments.

Afschrijving vindt plaats op basis van de verwachte economische levensduur. Indien gebouwen bestaan uit onderdelen met een onderling afwijkende levensduur, dan worden deze onderdelen elk afzonderlijk afgeschreven (componentenmethode). De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Terreinen	0%	Machines en installaties	6%-10%
Bedrijfsgebouwen:		ICT -systemen	20%-33%
- Ruwbouw	4%	(Winkel)inventarissen	15%
- Overige (volgens componentenmethode)	4%-20%	Vervoermiddelen	14%-20%
Verbouwingen	10%		

Indien zich zodanige feiten of omstandigheden voordoen dat aanwijzing ontstaat dat de realiseerbare waarde van het actief daalt beneden de boekwaarde dan vindt een afwaardering plaats ten laste van het resultaat (impairment).

Tevens wordt de gebruiksduur jaarlijks beoordeeld en eventueel aangepast op basis van nieuwe inzichten.

Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, onder gebruikmaking van de effectieve rentemethode. Deze vorderingen worden beoordeeld op de noodzakelijkheid van afwaardering. Afwaardering vindt plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering. Resultaten uit hoofde van afwaardering en desinvesteringen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Latente belastingvorderingen

Onder latente belastingvorderingen worden opgenomen vorderingen uit hoofde van beschikbare fiscale verliescompensatie en uitgestelde belastingvorderingen welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale vermogens.

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Latente belastingvorderingen uit hoofde van toekomstige verliescompensatie worden slechts dan in de balans genomen indien het waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende fiscale winst ter beschikking komt om verrekening mogelijk te maken.

Bij de berekening van de latente belastingvorderingen wordt uitgegaan van de in de betreffende landen per balansdatum geldende belastingtarieven, waarbij rekening wordt gehouden met in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze reeds bij wet zijn vastgesteld.

Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de inkoopprijs onder aftrek van inkoopkortingen en vermeerderd met bijkomende directe kosten. De opbrengstwaarde wordt gevormd door de geschatte verkoopprijs in de normale bedrijfsvoering onder aftrek van de geschatte kosten van afwikkeling van de verkoop. Niet-gerealiseerde intercompany winsten worden geëlimineerd.

Niet-rentedragende vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid. Afwaardering van vorderingen vindt plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering. Afwaarderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Liquide middelen

Deze post wordt gevormd door het totaal van de (in de winkels) aanwezige kasgelden, tegoeden in rekening courant bij banken en kortlopende (< 3 maanden) deposito's bij banken.

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Onder activa aangehouden voor verkoop worden de activa gerubriceerd die betrekking hebben op een te verkopen activiteit, indien deze activiteit beschikbaar is voor onmiddellijke verkoop en verkoop zeer waarschijnlijk is. De met deze activa samenhangende passiva zijn gerubriceerd onder de post passiva aangehouden voor verkoop. Vanaf het moment van opname onder deze rubriek vindt er geen afschrijving meer plaats van activa. Waardering van voor verkoop aangehouden activa en passiva geschiedt tegen boekwaarde of lagere reële waarde onder aftrek van kosten van verkoop. Eventuele bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van het resultaat gebracht.

Eigen vermogen

Inkoop eigen aandelen

De onderneming houdt eigen aandelen aan ter dekking van verwachte verplichtingen uit hoofde van uitstaande personeelsopties.

Zowel de inkoop van eigen aandelen als de verkoop van deze aandelen bij uitoefening van de opties worden rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen onder de post ingehouden winsten. Winsten noch verliezen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening bij de inkoop, verkoop of eventuele intrekking van aandelen.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen voor alle in rechte afdwingbare dan wel feitelijke verplichtingen die zijn ontstaan vóór balansdatum, waarvan de omvang of het moment van afwikkeling onzeker is doch redelijkerwijs te schatten. Voorzieningen worden verantwoord tegen nominale waarde tenzij het effect van de tijdswaarde materieel is, dan worden voorzieningen verantwoord tegen contante waarde. Alsdan wordt de toename van de voorziening die wordt veroorzaakt door tijdsverloop verantwoord als rentelast.

Voorziening voor personeelsbeloningen

De voorziening voor personeelsbeloningen omvat een voorziening voor pensioenverplichtingen en een voorziening voor jubileumuitkeringen.

Pensioenvoorzieningen

Dit betreft een voorziening voor toekomstige verplichtingen die voortvloeien uit de binnen Macintosh Retail Group voorkomende toegezegd-pensioenregelingen, waarbij de berekening van de verplichtingen plaatsvindt op basis van de "Projected Unit Credit" methode en de waarde van de beleggingen is gebaseerd op marktwaarde per balansdatum.

Actuariële winsten en verliezen worden per pensioenregeling in aanmerking genomen als bate of last wanneer het bedrag aan cumulatieve ongerealiseerde winsten of verliezen aan het einde van voorgaand boekjaar hoger is dan 10% van de hoogste van de waarde van de pensioenverplichtingen of de waarde van de aangehouden beleggingen per die datum. Deze winsten of verliezen worden toegerekend aan de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van het bij de betreffende regeling betrokken personeel.

Voorziening voor jubileumuitkeringen

Deze voorziening wordt berekend op basis van de "Projected Unit Credit" methode.

Overige voorzieningen

Hieronder worden alle voorzieningen opgenomen ten behoeve van specifieke verplichtingen.

Latente belastingverplichtingen

Onder de latente vennootschapsbelasting worden de uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale vermogens. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Bij de berekening van de latente verplichtingen wordt uitgegaan van de in de betreffende landen per balansdatum geldende belastingtarieven, waarbij rekening wordt gehouden met in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze reeds bij wet zijn vastgesteld.

Leaseverplichtingen

Ingeval van lease van activa waarbij de economische risico's van het eigendom aan de lessee toebehoren (financiële leases) worden de activa bij aanvang van het leasecontract in de balans opgenomen en gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleasede actief (zijnde de prijs die bij contante betaling zou moeten worden voldaan) of, indien lager, de contante waarde van de minimale toekomstige leasetermijnen, waarbij contant making geschiedt tegen de in het leasecontract vermelde rentevoet. De minimale toekomstige leasebetalingen worden gesplitst in een rentebestanddeel en een aflossingsdeel zodanig dat er sprake is van een constante rentevoet ten opzichte van de uitstaande schuld. Het kortlopende gedeelte van de financiële leaseverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Afschrijving van de activa geschiedt op basis van de geschatte economische levensduur conform de percentages vermeld op pagina 110 en 111.

Leases die niet kwalificeren als financiële lease worden behandeld als operationele leases. In rekening gebrachte leasetermijnen worden aangemerkt als kosten.

Alle afgesloten huurcontracten worden beoordeeld op eventuele "ingesloten leasecontracten".

Niet-rentedragende schulden

De niet-rentedragende schulden betreffen met name kortlopende schulden en worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde.

Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden voor de eerste waardering opgenomen tegen reële waarde verminderd met de hieraan verbonden transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs met gebruikmaking van de effectieve rentemethode.

Resultaatsneming

Opbrengsten worden als gerealiseerd beschouwd wanneer het economisch risico is overgedragen aan een derde en het waarschijnlijk is dat de economische voordelen zullen toekomen aan de onderneming en de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Bij de bepaling van het resultaat wordt uitgegaan van de historische kostprijs, tenzij uitdrukkelijk anders is aangegeven. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Intercompany winsten en verliezen worden geëlimineerd.

Netto-omzetHandelsgoederen

Onder netto-omzet handelsgoederen wordt verstaan de aan derden voor levering van handelsgoederen berekende bedragen onder aftrek van omzetbelasting en verleende (betalings)kortingen.

Opbrengsten worden als gerealiseerd beschouwd wanneer het economisch risico van het eigendom van de goederen is overgegaan naar de koper en de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Binnen de groep bestaat een aantal klantengetrouwheidsprogramma's, waarbij klanten punten kunnen sparen. Bij inlevering kunnen deze punten, onder bepaalde voorwaarden, worden omgezet in korting op aankopen in de eigen winkels. Op het moment van verkoop wordt de reële waarde van de aan de punten toe te kennen omzet gereserveerd als uitgestelde omzet. Deze omzet wordt als gerealiseerd beschouwd op het moment dat de punten door de klanten worden verzilverd, dan wel op het moment dat de geldigheid is vervallen. De reële waarde van de aan de punten toegekende omzet is gebaseerd op de waarde van de met de punten te verkrijgen korting, rekening houdend met de verwachte kans op redemptie.

Dienstverlening

Onder netto-omzet dienstverlening wordt verstaan de aan derden voor geleverde diensten berekende bedragen onder aftrek van omzetbelasting en verleende (betalings)kortingen.

Opbrengsten uit hoofde van dienstverlening worden als gerealiseerd beschouwd op het moment dat de dienst is verleend.

Omzet dienstverlening heeft bij Macintosh Retail Group met name betrekking op vergoedingen die worden ontvangen voor de verleende diensten op het gebied van verkoop van abonnementen en verzekeringen.

Kostprijs van de omzet

Hieronder worden begrepen de aanschaffingskosten c.q. kosten van (additionele) vervaardiging van de in de omzet begrepen goederen en diensten onder aftrek van ontvangen (betalings)kortingen en boni en vermeerderd met de direct toerekenbare externe kosten van inkoop en aanvoer, zoals transport-, verzekerings- en douanekosten. Onder de kostprijs van de omzet wordt tevens verantwoord de afwaardering van voorraden tot lagere opbrengstwaarde.

Verkoopkosten

Dit betreft kosten direct samenhangend met de verkoop-, promotie- en reclameactiviteiten.

Beheerskosten

Hieronder vallen alle met de bedrijfsuitoefening samenhangende kosten welke niet zijn toe te rekenen aan de kostprijs van de omzet of de verkoopkosten en welke tevens niet kunnen worden gerubriceerd onder de financiële baten en lasten.

Werknemersbeloningen

Werknemersbeloningen worden verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestaties door de werknemers worden geleverd. Indien de vennootschap lange termijn beloningen toekent aan werknemers worden de kosten daarvan aan de periode van de gerelateerde arbeidsprestaties toegerekend.

Lange termijnbeloningen

Pensioenlasten van toegezegde pensioenregelingen worden berekend conform de "Projected Unit Credit" methode. Ten aanzien van actuariële resultaten wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde "corridor". Voor zover het bedrag aan cumulatieve actuariële resultaten groter is dan het bedrag van de corridor vindt resultaatneming van deze overschrijding plaats over een periode gelijk aan de gemiddelde resterende diensttijd van de deelnemers aan de betreffende pensioenregeling. De pensioenlasten van toegezegde bijdrageregelingen worden gevormd door de voor het betreffende jaar verschuldigde pensioenpremies.

Uitgestelde beloningen

Hieronder vallen jubileumuitkeringen waarvoor de bepaling van de jaarlast plaatsvindt op basis van de "Projected Unit Credit" methode.

Personeelsopties

Macintosh Retail Group NV heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van werkmaatschappijen en Holding. Doel van de optieregeling is de betrokkenheid bij de lange termijn-ontwikkeling van de onderneming te verhogen. Toekenning van de opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen en vindt jaarlijks plaats op basis van individuele beoordeling van de daarvoor in aanmerking komende personen. De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar. Gedurende 3 jaar na toekenning zijn de opties niet-uitoefenbaar. De opties zijn volledig equity settled.

De reële waarde van de personeelsopties wordt toegedeeld aan de toekenningsperioden van 3 jaar waarop zij betrekking hebben en verantwoord via de winst- en verliesrekening.

(Overheids)subsidies

(Overheids)subsidies worden verantwoord zodra nagenoeg zeker is dat de betreffende subsidie daadwerkelijk wordt ontvangen. Subsidies voor exploitatiekosten worden zodanig in het resultaat verantwoord dat deze subsidies worden gematched met de kosten waarop zij betrekking hebben. Investeringsubsidies worden direct in mindering gebracht op de aanschafwaarde van de investering waar de subsidie betrekking op heeft.

Financiële baten en lasten

Onder de financiële baten en lasten worden verantwoord: (bank)rente, bankkosten e.d., ontvangsten en betalingen uit hoofde van afgesloten rente-instrumenten, alsmede koersverschillen op financiële instrumenten in vreemde valuta's voor zover er geen sprake is van effectieve afdekking.

Belastingen op het resultaat

Deze belastingen worden berekend tegen de in de betreffende landen van toepassing zijnde tarieven, met inachtneming van bijzondere belastingfaciliteiten en rekening houdend met verliescompensaties.

De latente vennootschapsbelasting die samenhangt met posten die direct in het eigen vermogen worden verwerkt, wordt eveneens rechtstreeks naar het eigen vermogen gebracht en blijft derhalve buiten het resultaat.

Segmentatie

Ten behoeve van managementinformatie vindt segmentatie plaats aan de hand van de te rapporteren operationele segmenten Fashion, Living en Automotive & Telecom (in 2011 opgenomen onder verkochte activiteiten). De gerapporteerde segmenten betreffen (een aggregatie van) operationele segmenten die zijn onderkend op basis van voorschriften zoals vermeld in IFRS 8.

Schattingen en oordeelsvorming

Bij het opstellen van de jaarrekening dient de groep bepaalde schattingen te maken en veronderstellingen te doen die mede van invloed zijn op de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Wijzigingen van de veronderstellingen kunnen van invloed zijn op de jaarrekening. Dit geldt met name voor:

- Beoordeling van de mate van incurantheid van de voorraden en de effecten daarvan op de verwachte opbrengstwaarde, de te maken kosten van verkoop en diensgevolge de waardering van de voorraden.
- Inschattingen en aannames die worden gedaan teneinde te komen tot een waardering van immateriële vaste activa ten tijde van een acquisitie alsook inschattingen omtrent de levensduur van deze activa.
- Inschatting van de mate waarin de voorwaarden zullen worden vervuld die bepalend zijn voor de betaling van een eventueel voorwaardelijk deel van een acquisitieprijs.
- De inschattingen en aannames die zijn gemaakt voor de berekening van de pensioenvoorziening. Daar actuariële resultaten in eerste instantie in een corridor terechtkomen, zullen zij slechts invloed op het resultaat krijgen voor zover de cumulatieve actuariële resultaten deze corridor overschrijden. Alsdan wordt de overschrijding over een aantal jaren gespreid in het resultaat gebracht.
- Berekeningen die worden gemaakt ter bepaling van de fair value van de kasstroomgenererende eenheid waar goodwill aan is toebedeeld. Ter bepaling van deze waarde worden schattingen gemaakt van de toekomstig verwachte kasstromen, en dient een aanvaardbare disconteringsvoet te worden vastgesteld ten behoeve van de contante waarde berekening.
- Inschattingen en aannames die worden gedaan ter bepaling van de voorziening voor verlieslatende contracten.
- Aannames die zijn gedaan voor de beoordeling van het belang van afgestoten activiteiten ter classificatie daarvan als niet aan te houden activiteiten conform het gestelde in IFRS 5.
- Inschattingen die worden gedaan over de mate van zekerheid van voldoende toekomstige fiscale winsten ter verrekening van verliescompensaties.
- Inschattingen die worden gedaan ten aanzien van de kans dat klanten deelnemen aan het klantengetrouwheidsprogramma, de mate waarin toegekende punten worden verzilverd en de keuze van de klant omtrent de mogelijke kortingen / beloningen.

Effect van nieuwe boekhoudstandaarden

Er heeft geen vervroegde invoering plaatsgevonden van nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden, of nieuwe IFRIC-interpretaties waarvan de toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen na 1 januari 2011. De volgende nieuwe standaarden, interpretaties en wijzigingen kunnen van toepassing zijn voor Macintosh Retail Group:

- *IFRS 7: Financiële instrumenten: toelichtingen (boekjaar 2012)*
Wijziging welke aanvullende informatie vereist ten aanzien van
 - financiële instrumenten die niet meer in de balans worden opgenomen, maar waar de onderneming wel nog risico over loopt; en
 - financiële instrumenten die slechts gedeeltelijk van de balans worden gehaald.
 Het effect van deze wijziging op de cijfers van Macintosh Retail Group zal naar verwachting nihil zijn.
- *IFRS 9: Financiële instrumenten (boekjaar 2013)*
Een nieuwe standaard die uiteindelijk IAS 39 gaat vervangen. Fase 1 bestaat uit een geheel nieuw kader voor classificatie en waardering van financiële instrumenten.
De mogelijke effecten op de waardering en presentatie van de cijfers van Macintosh Retail Group worden nog nader onderzocht.
- *IFRS 10: Geconsolideerde jaarrekening (boekjaar 2015)*
Betreft een nieuwe standaard, welke IAS 27 deels en IFRIC 12 volledig zal vervangen. Deze nieuwe standaard bevat een geheel nieuwe definitie van het begrip "zeggenschap".
Deze standaard zal met name impact hebben in het geval een onderneming niet enig aandeelhouder is van een deelneming. Momenteel is dit niet het geval binnen Macintosh Retail Group.

- *IFRS 11: Gezamenlijke activiteiten (boekjaar 2013)*
Betreft een nieuwe standaard die IAS 31 en SIC 13 vervangt en die voorschriften bevat ten aanzien van de verantwoording van gezamenlijke activiteiten onder gezamenlijke zeggenschap.
Momenteel heeft Macintosh Retail Group geen gezamenlijke activiteiten met andere ondernemingen.
- *IFRS 12: Informatieverschaffing omtrent belangen in andere entiteiten (boekjaar 2013)*
Betreft een nieuwe standaard, met uitgebreide voorschriften omtrent informatieverschaffing met betrekking tot alle vormen van belangen in andere ondernemingen.
Daar Macintosh Retail Group momenteel alleen 100% belangen kent en geen minderheidsbelangen heeft of participeert in joint ventures zal de impact van de nieuwe standaard op de toelichtingen naar verwachting beperkt zijn.
- *IFRS 13: Reële waarde bepaling (boekjaar 2013)*
Betreft een nieuwe standaard welke voorschriften bevat omtrent de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet financiële posten.
De mogelijke impact op de cijfers van Macintosh Retail Group wordt momenteel nader onderzocht.
- *IAS 1: Presentatie van de jaarrekening (boekjaar 2013)*
Wijziging inzake de presentatie van "Overig totaalresultaat" (Other Comprehensive Income).
Deze wijziging zal van invloed zijn op de presentatie van het totaalresultaat.
- *IAS 19: Personeelsbeloningen (boekjaar 2013)*
Wijziging die het uitstellen van actuariële resultaten verbiedt.
Aangezien Macintosh Retail Group momenteel de corridor methode hanteert zal betreffende wijziging van invloed zijn op de cijfers. De mate van invloed wordt nog nader onderzocht.
- *IAS 28: Investerings in Geassocieerde Deelnemingen en Joint Ventures (herzien) (boekjaar 2013)*
Herziene standaard met specifieke voorschriften ten aanzien van de waardering van geassocieerde deelnemingen en Joint Ventures.
Deze standaard heeft vooralsnog geen invloed op de cijfers van Macintosh Retail Group.

4 ACQUISITIE

Per 17 april 2011 heeft Macintosh Retail Group 100% van de aandelen van de Britse schoenretailer Jones Bootmaker overgenomen, waarmee 100% van de zeggenschap is verkregen. Met deze overname heeft Macintosh haar positie in het segment fashion verder uitgebreid. Consolidatie van Jones heeft plaatsgevonden vanaf overnamedatum.

De overnameprijs van € 25,2 mln bestaat uit een initiële vergoeding van € 24,5 mln en een additionele vergoeding die afhankelijk is van het door Jones te realiseren EBITDA over de periode februari 2011 tot en met januari 2012, welke op acquisitiedatum werd ingeschat op € 0,7 mln. Momenteel wordt de additionele vergoeding ingeschat op nihil. Het verschil met de oorspronkelijke inschatting is ten gunste van het resultaat in 2011 gebracht en verwerkt onder overige bedrijfsopbrengsten. De betaling van de acquisitie heeft volledig in contanten plaatsgevonden en is gefinancierd uit de beschikbare kredietfaciliteiten.

De effecten van de acquisitie op de balans en het resultaat kunnen als volgt worden weergegeven.

Effect van de acquisitie op de balans per acquisitiedatum:	Waardering in de balans na overname	
Handelsnaam		15 490
Materiële vaste activa		8 218
Voorraden		20 210
Vorderingen		16
Overige vlottende activa		4 230
Liquide middelen		390
Totaal activa		48 554
Voorzieningen		- 1 322
Belastinglatenties		- 3 989
Schulden aan kredietinstellingen		- 9 233
Overige rentedragende schulden		- 6 600
Kortlopende verplichtingen		- 16 139
Reële waarde netto vermogen		11 271
Goodwill		13 927
Overnameprijs		25 198

Er zijn géén immateriële activa onderkend die niet in de balans zijn opgenomen. De betaalde goodwill hangt voornamelijk samen met het winstpotentieel van de overgenomen onderneming en de met de acquisitie verkregen mogelijkheden tot spreiding van de activiteiten, zowel geografisch als in het modesegment. De goodwill, welke volledig is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid Jones Bootmaker, is niet aftrekbaar voor de vennootschapsbelasting.

Effect van de acquisitie op omzet en resultaat

Vanaf overnamedatum heeft Jones Bootmaker € 77 969 bijgedragen aan de netto omzet van Macintosh Retail Group en € 2 716 aan het netto resultaat.

Indien de overname had plaatsgevonden op 1 januari 2011, dan zou de bijdrage aan de omzet € 99 037 hebben bedragen en de bijdrage aan het resultaat € 69.

In 2010 en 2011 is een bedrag van € 732 respectievelijk € 239 aan acquisitiekosten ten laste van het resultaat (beheerskosten) gebracht.

5 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN GOODWILL

	Totaal immateriële vaste activa	Handels- namen	Concessies en licenties	Kosten van ontwikkeling	Goodwill
Stand per 1 januari 2010					
Aanschaffingswaarde	29 471	21 273	7 268	930	195 215
Afschrijvingen/waardeverminderingen	- 7 814	- 1 997	- 5 263	- 554	-
Boekwaarde	21 657	19 276	2 005	376	195 215
Mutaties in de boekwaarde in 2010					
Investeringen	1 053	-	941	112	-
Herrubricering van materiële vaste activa	188	-	188	-	-
Afschrijvingen	- 1 857	- 709	- 1 005	- 143	-
Waardeverminderingen	- 125	-	- 125	-	-
Totaal van de mutaties	- 741	- 709	- 1	- 31	-
Stand per 31 december 2010					
Aanschaffingswaarde	30 712	21 273	8 397	1 042	195 215
Afschrijvingen/waardeverminderingen	- 9 796	- 2 706	- 6 393	- 697	-
Boekwaarde	20 916	18 567	2 004	345	195 215
Mutaties in de boekwaarde in 2011					
Deconsolidatie verkochte activiteiten	- 308	-	- 308	-	-
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	- 674	-	- 674	-	-
Acquisitie	15 490	15 490	-	-	13 927
Investeringen	1 970	-	1 805	165	-
Afschrijvingen	- 1 818	- 1 062	- 614	- 142	-
Koersverschillen	1 016	1 006	10	-	918
Totaal van de mutaties	15 676	15 434	219	23	14 845
Stand per 31 december 2011					
Aanschaffingswaarde	45 667	37 783	6 677	1 207	210 060
Afschrijvingen/waardeverminderingen	- 9 075	- 3 782	- 4 454	- 839	-
Boekwaarde	36 592	34 001	2 223	368	210 060

Immateriële vaste activa

De toename van de post handelsnamen in 2011 met € 15 490 heeft betrekking op de acquisitie van Jones Bootmaker (zie ook toelichting 4). De overige geactiveerde handelsnamen zijn verkregen bij de acquisities van Brantano (2008) en Scapino (2006). De resterende afschrijvingstermijn bedraagt gemiddeld 27 jaar.

De post concessies en licenties betreft met name het recht voor het gebruik van software voor ICT-systemen. Besturingssoftware valt hier niet onder. Deze wordt geactiveerd onder de rubriek materiële vaste activa onder ICT.

De ontwikkelingskosten betreffen kosten met betrekking tot ontwikkeling van nieuwe producten bij de dochtermaatschappij Nea International BV. De kosten die gemaakt zijn in de research fase zijn ten laste van het resultaat gekomen. De kosten van ontwikkeling zijn geactiveerd en omvatten voornamelijk loonkosten van eigen personeel en materiaalkosten.

De deconsolidatie inzake verkochte activiteiten heeft betrekking op de boekwaarde van de activa van BelCompany Nederland. De post "herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop" betreft de activa van Halfords en GP Décors, welke ondernemingen naar verwachting binnen 12 maanden zullen worden verkocht (zie ook toelichting 21).

In 2010 heeft herrubricering plaatsgevonden van software welke in het verleden was verantwoord onder materiële vaste activa (ICT).

Goodwill

De goodwill ten bedrage van € 210 060 heeft betrekking op de volgende acquisities:

	2011	2010
Scapino	96 870	96 870
Brantano	98 345	98 345
Jones Bootmaker	14 845	-
Totaal	210 060	195 215

De goodwill is volledig aan de afzonderlijke kasstroomgenererende eenheden toe te rekenen. Per 31 december 2011 heeft toetsing van de goodwillbedragen plaatsgevonden op bijzondere waardevermindering/impairment op basis van de volgende uitgangspunten:

- De realiseerbare waarde is gebaseerd op bedrijfswaarde, welke is bepaald op basis van de ondernemingsplannen van 3 jaar, aangevuld met 2 prognosejaren;
- De gehanteerde brutomarges zijn gebaseerd op gerealiseerde marges in het verleden, aangevuld met synergie-effecten uit hoofde van inkopen van de groep;
- De gebruikte groeivoet is 2% (2010: 2%) en is gebaseerd op de verwachte lange termijn inflatie;
- De gehanteerde pre-tax disconteringsvoet, welke is afgeleid van de WACC van Macintosh Retail Group NV, verhoogd met een "small cap premium", bedraagt 10,4% (2010: 11%) voor Scapino, 10,9% (2010: 11,5%) voor Brantano en 10,5% (2010: -) voor Jones Bootmaker.

Conclusie van de toetsing was dat de realiseerbare waarde van de ondernemingen de boekwaarde van de betreffende onderneming, zijnde de som van de vermogenswaarde en de geactiveerde goodwill, overtreft en dat enige aannemelijke wijziging in de gehanteerde uitgangspunten niet tot gevolg heeft dat de realiseerbare waarde lager zou uitkomen dan de boekwaarde.

Er heeft derhalve geen afwaardering van de goodwill plaatsgevonden.

6 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Totaal	Vastgoed	Verbouwin- gen van en vaste inrichtingen in gehuurde gebouwen	ICT	Installaties	(Winkel) inven- tarissen	Andere vaste bedrijfs- middelen
Stand per 1 januari 2010							
Aanschaffingswaarde	353 358	9 073	92 593	39 829	10 673	200 116	1 074
Afschrijvingen/waarde- verminderingen	- 253 599	- 4 384	- 67 209	- 34 848	- 6 345	- 139 820	- 993
Boekwaarde	99 759	4 689	25 384	4 981	4 328	60 296	81
Mutaties in de boekwaarde in 2010							
Investeringen	18 027	668	3 662	1 942	758	10 977	20
Herrubricering	-	-	814	1	188	- 973	- 30
Herrubricering naar immateriële vaste activa	- 188	-	-	- 188	-	-	-
Afschrijvingen	- 23 183	- 316	- 5 888	- 1 729	- 692	- 14 530	- 28
Waardeverminderingen	- 276	-	-	- 10	-	- 266	-
Koersverschillen	384	7	- 8	10	45	327	3
Totaal van de mutaties	- 5 236	359	- 1 420	26	299	- 4 465	- 35
Stand per 31 december 2010							
Aanschaffingswaarde	360 591	9 748	96 728	40 937	11 646	200 880	652
Afschrijvingen/waarde- verminderingen	- 266 068	- 4 700	- 72 764	- 35 930	- 7 019	- 145 049	- 606
Boekwaarde	94 523	5 048	23 964	5 007	4 627	55 831	46
Mutaties in de boekwaarde in 2011							
Deconsolidatie verkochte activiteiten	- 5 515	-	- 2 831	- 1 092	-	- 1 592	-
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	- 9 574	- 2 630	- 3 475	- 486	- 403	- 2 580	-
Acquisitie	8 218	-	40	572	31	7 575	-
Investeringen	20 121	8	3 384	1 441	683	13 964	641
Herrubriceringen	2 629	-	- 17	-	17	2 629	-
Afschrijvingen	- 21 620	- 112	- 3 881	- 1 485	- 632	- 15 494	- 16
Waardeverminderingen	- 298	-	- 5	- 5	-	- 288	-
Koersverschillen	1 019	7	43	30	59	880	-
Totaal van de mutaties	- 5 020	- 2 727	- 6 742	- 1 025	- 245	5 094	625
Stand per 31 december 2011							
Aanschaffingswaarde	356 348	4 021	69 152	35 174	18 054	228 650	1 297
Afschrijvingen/waarde- verminderingen	- 266 845	- 1 700	- 51 930	- 31 192	- 13 672	- 167 725	- 626
Boekwaarde	89 503	2 321	17 222	3 982	4 382	60 925	671
Boekwaarde van geactiveerde lease ultimo 2010	2 333	1 797	-	-	536	-	-
Boekwaarde van geactiveerde lease ultimo 2011	1 912	1 418	-	-	494	-	-

De deconsolidatie inzake verkochte activiteiten heeft betrekking op de boekwaarde van de activa van BelCompany Nederland. De post "herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop" betreft de activa van Halfords en GP Décors, welke ondernemingen naar verwachting binnen 12 maanden zullen worden verkocht (zie ook toelichting 21).

De mutatie als gevolg van "acquisitie" betreft de in april van dit jaar overgenomen onderneming Jones Bootmaker (zie ook toelichting 4).

De post herrubricering 2011 (€ 2 629) heeft betrekking op investeringsbijdragen welke zijn ontvangen van verhuurders. Deze werden in het verleden in mindering gebracht op de investeringen en worden met ingang van 2011 verantwoord onder de overlopende passiva als vooruitontvangen bedragen.

De herrubricering naar immateriële vaste activa in 2010 had betrekking op software, welke in het verleden was verantwoord onder ICT.

De reële waarde van het onroerend goed ultimo 2011, inclusief onroerend goed van niet aan te houden activiteiten, bedraagt circa € 17 mln (2010: € 12 mln). De post vaste inrichtingen van gehuurde gebouwen betreft alle substantiële aanpassingen van de gehuurde gebouwen. Onder ICT wordt verstaan computer-, ERP- en kassasystemen en de bijbehorende besturingssoftware en randapparatuur.

Onder installaties worden zowel verstaan alle afzonderlijk geïnstalleerde voorzieningen in gebouwen als installaties die onafscheidelijk verbonden zijn met het gebouw zoals bijvoorbeeld sprinklerinstallaties.

Tot de (winkel)inventarissen behoort de inrichting van winkels en kantoorpanden.

Andere vaste bedrijfsmiddelen betreffen met name (interne) transportmiddelen.

De geleasde activa dienen als zekerheid voor de financiële leaseverplichtingen van € 1 610 (2010: € 2 089).

In de loop van 2011 heeft afwaardering (impairment) van vaste activa plaatsgevonden voor € 298 (2010: € 276) tot een bedrag gelijk aan de hoogste van de reële waarde van deze activa onder aftrek van kosten van verkoop en de bedrijfswaarde. De afwaardering tot bedrijfswaarde had voornamelijk betrekking op (winkel)inventarissen en is gebeurd in relatie met een voorziening voor verlieslatende contracten met betrekking tot deze winkels (zie ook toelichting 13b). Betreffende activa hadden na afwaardering nog een boekwaarde van nihil.

7 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

2010	Totaal	Vooruitbetaalde huren	Overige vorderingen
<i>Stand per 1 januari 2010</i>	2 178	1 302	876
Mutaties gedurende het jaar	- 653	- 621	- 32
<i>Stand per 31 december 2010</i>	1 525	681	844
2011			
<i>Stand per 1 januari 2011</i>	1 525	681	844
Deconsolidatie verkochte activiteiten	- 140	- 118	- 22
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	- 534	-	- 534
Vooruitbetalingen in 2011	567	567	-
Overige mutaties gedurende het jaar	12	-	12
<i>Stand per 31 december 2011</i>	1 430	1 130	300

De deconsolidatie inzake verkochte activiteiten heeft betrekking op de boekwaarde van de activa van BelCompany Nederland. De post "herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop" betreft de activa van Halfords en GP Décors, welke ondernemingen naar verwachting binnen 12 maanden zullen worden verkocht (zie ook toelichting 21).

De post vooruitbetaalde huren betreft huursommen die ineens zijn betaald bij overname van huurcontracten en die betrekking hebben op de huurperiode tot de eerstvolgende huurherzieningsdatum. Het kortlopende gedeelte is opgenomen onder de vlottende activa.

De mutaties van de vooruitbetaalde huren in 2010 hadden voor € 555 betrekking op afboekingen als gevolg van vroegtijdige sluiting van winkels.

De overige vorderingen hebben betrekking op diverse waarborgsommen.

8 VOORRADEN

De voorraden ten bedrage van € 201 322 (2010: € 230 189) betreffen nagenoeg uitsluitend detailhandelsvoorraden. De afname ten opzichte van vorig jaar is per saldo voornamelijk het gevolg van afname door de deconsolidatie van in 2011 reeds verkochte en herrubricering van nog te beëindigen activiteiten (- € 51 852) en toename door acquisitie (€ 18 652). Afwaardering van de voorraden tot lagere opbrengstwaarde wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door ouderdom en modegevoeligheid van de voorraad en ziet er als volgt uit:

Afwaardering voorraad	2011	2010
Stand 1 januari	9 860	9 572
Deconsolidatie verkochte activiteiten	- 841	-
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	- 1 823	-
Acquisitie	312	-
Toevoeging t.l.v. winst- en verliesrekening	6 583	16 661
Gebruik	- 5 500	- 16 373
Stand 31 december	8 591	9 860

De boekwaarde van de voorraad die is opgenomen tegen lagere opbrengstwaarde bedraagt ca € 11 mln (2010: € 13 mln).

9 HANDELSDEBITEUREN, OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Handelsdebiteuren	2 411	23 470
Overige vorderingen	2 474	2 400
Overlopende activa	16 029	16 147
Totaal	20 914	42 017

Handelsdebiteuren

De afname ten opzichte van vorig jaar is voornamelijk het gevolg van de deconsolidatie en herrubricering van in 2011 reeds verkochte respectievelijk te beëindigen activiteiten (- € 21 305) en van acquisitie (€ 241).

De verkopen in de eigen winkels van het concern worden contant afgewikkeld, zodat hierover geen debiteurenrisico's worden gelopen. De handelsdebiteuren 2010 hadden voornamelijk betrekking op vorderingen op telecomoperators, franchisenemers en dépositaires van de niet aan te houden activiteiten. Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 196 (2010: € 520, zie ook toelichting 18b). De vorderingen op handelsdebiteuren zijn niet rentedragend en worden over het algemeen afgewikkeld binnen 1 maand.

Overige vorderingen

Deze hebben voornamelijk betrekking op leveranciers. Op de overige vorderingen is een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 15 (2010: € 716 zie ook toelichting 18b). De overige vorderingen zijn niet-rentedragend en worden over het algemeen binnen 2 maanden afgewikkeld.

Overlopende activa	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Vooruitbetaalde huren	7 947	7 562
Vooruitbetaalde kosten	6 085	4 629
Nog te ontvangen inkomsten	1 997	3 956
Totaal	16 029	16 147

10 LIQUIDE MIDDELEN

De hieronder opgenomen kasmiddelen en banktegoeden staan ter vrije beschikking.

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Rekening-couranttegoeden bij kredietinstellingen	15 505	12 466
Kasmiddelen	3 244	3 102
Liquide middelen volgens balans	18 749	15 568
Liquide middelen niet aan te houden activiteiten	6 709	-
Totaal liquide middelen volgens kasstroomoverzicht	25 458	15 568

11 ACTIVA EN PASSIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Op 13 juli 2011 en 7 september 2011 heeft Macintosh Retail Group kenbaar gemaakt voornemens te zijn om de activiteiten van Halfords respectievelijk GP Décors af te stoten. Het verkoopproces van Halfords heeft eind 2011 vertraging opgelopen. De verwachting bestaat dat de verkoop van beide ondernemingen binnen een jaar geëffectueerd zal zijn.

De activa en passiva van betreffende ondernemingen zijn opgenomen onder de post "activa aangehouden voor verkoop" respectievelijk "passiva aangehouden voor verkoop", terwijl de resultaten worden verantwoord onder nettowinst niet aan te houden activiteiten. De vergelijkende cijfers van de winst- en verliesrekening zijn conform aangepast.

Voor zover de verwachte reële waarde van de activiteiten onder aftrek van kosten van verkoop lager ligt dan de boekwaarde van de te verkopen activiteiten heeft afwaardering plaatsgevonden ten laste van het resultaat. Het bedrag dat met deze afwaardering is gemoeid bedraagt € 10 761 en is eveneens verantwoord onder nettowinst niet aan te houden activiteiten (zie ook toelichting 21).

12 EIGEN VERMOGEN

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Geplaatst kapitaal	9 737	9 578
Agio reserve	3 952	4 038
Ongerealiseerde koersverschillen	- 2 168	- 3 441
Ongerealiseerde hedgeresultaten	1 200	- 1 319
Reserves m.b.t. niet aan te houden activiteiten	50	-
Ingehouden winsten	344 832	261 926
Totaal	357 603	270 782

De ongerealiseerde koersresultaten betreffen de koersverschillen ontstaan door omrekening van het vermogen van dochterondernemingen buiten de Eurozone.

De ongerealiseerde hedgeresultaten hebben betrekking op de cumulatieve mutatie in de reële waarde van de kasstroomafdekkingsinstrumenten voor zover er sprake is van een effectieve afdekking. De reserve voor ongerealiseerde hedgeresultaten van de te verkopen activiteiten is afzonderlijk opgenomen onder de post reserves met betrekking tot niet aan te houden activiteiten.

Voor een nadere toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting van het eigen vermogen op de vennootschappelijke balans (blz. 160).

13 VOORZIENINGEN**13a Voorziening voor personeelsbeloningen**

De voorziening voor personeelsbeloningen heeft voor € 5 495 (2010: € 5 319) betrekking op pensioenverplichtingen en voor € 1 551 (2010: € 2 183) op jubileumvoorzieningen.

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Stand 1 januari	7 502	6 838
Deconsolidatie verkochte activiteiten	- 445	-
Herrubricering naar passiva aangehouden voor verkoop	- 198	-
Toevoeging ten laste van resultaat	2 575	2 253
Afname als gevolg van betalingen	- 2 394	- 1 590
Koersverschillen	6	1
Stand 31 december	7 046	7 502

De voorziening voor personeelsbeloningen is grotendeels langlopend.
Voor een verdere toelichting op de voorziening wordt verwezen naar toelichting 24.

13b Andere voorziening

	Totaal	Verlies latende contracten	Reorganisaties	Overige
Stand 1 januari 2010	13 505	9 739	500	3 266
Toevoeging via het resultaat	3 806	1 483	-	2 323
Vrijval via het resultaat	- 1 969	- 308	- 106	- 1 555
Aanwendungen	- 4 507	- 3 678	- 46	- 783
Koersverschillen	343	287	-	56
Stand 31 december 2010	11 178	7 523	348	3 307
Langlopend gedeelte 2010	4 525	2 698	15	1 812
Kortlopend gedeelte 2010	6 653	4 825	333	1 495
Stand 1 januari 2011	11 178	7 523	348	3 307
Herrubricering van kortlopende schulden	306	-	-	306
Herrubricering naar passiva aangehouden voor verkoop	- 877	- 769	-	- 108
Acquisitie	1 322	-	-	1 322
Toevoeging via het resultaat	8 470	341	1 365	6 764
Vrijval via het resultaat	- 1 003	-	- 303	- 700
Aanwendungen	- 2 716	- 1 748	-	- 968
Koersverschillen	58	167	-	- 109
Stand 31 december 2011	16 738	5 514	1 410	9 814
Langlopend gedeelte 2011	8 642	1 939	-	6 703
Kortlopend gedeelte 2011	8 096	3 575	1 410	3 111

Het kortlopende gedeelte van de voorzieningen is opgenomen onder de kortlopende passiva.

De voorziening voor verlieslatende contracten is gevormd voor die contracten waarvan de onvermijdbare kosten hoger zijn dan de uit het contract verwachte opbrengsten. Het betreft voornamelijk huurcontracten van winkels die naar verwachting een langdurige negatieve kasstroom zullen hebben en die op de nominatie staan om binnen afzienbare termijn te worden gesloten. Bij het bepalen van de onvermijdbare kosten is uitgegaan van een inschatting van de tot verwachte sluitingsdatum nog te betalen huurbedragen, een inschatting van de bij sluiting aan de verhuurder te betalen huuraankopen en verwachte ontruimingskosten. De afname in 2011 ten bedrage van € 2 009 hangt voor € 769 samen met de voorgenomen verkoop van de activiteiten van GP Décors en de daarmee samenhangende herrubricering naar "passiva aangehouden voor verkoop".

De toevoeging aan voorziening voor reorganisaties heeft betrekking op de recent ingezette wijzigingen in de organisatie van de sector Fashion.

In de loop van 2011 is een bedrag van € 700 vrijgevallen uit de overige voorzieningen. De toevoeging aan de overige voorzieningen hangt voornamelijk samen met risico's voortvloeiend uit de aankoop en verkoop van activiteiten en voorzieningen samenhangend met risico's inzake personele zaken. Het restant van de overige voorzieningen heeft voornamelijk betrekking op verplichtingen voortvloeiende uit reeds gesloten winkels en afvloeiing van personeel (€ 1 419) en lopende claims en (huur)geschillen (€ 1 818).

14 LANGLOPENDE LENINGEN

Ultimo 2011 heeft Macintosh Retail Group beschikking over de volgende kredietfaciliteiten:

Kredietfaciliteiten	Ultimo 2011	Ultimo 2010
- Gecommitteerde roll-over faciliteit	160 000	160 000
- Gecommitteerde rekening-courant faciliteit	100 000	100 000
Totaal	260 000	260 000

De gecommitteerde kredietfaciliteit ten bedrage van € 260 000 betreft een roll-over faciliteit, waarvan maximaal € 100 000 in de vorm van een rekening-courant krediet kan worden opgenomen en heeft een looptijd tot 16 september 2015.

Van de totale faciliteit is ultimo 2011 € 57 916 (2010: € 116 227) in gebruik.

Het onder langlopende leningen verantwoorde bedrag van € 48 742 (2010: € 93 506) heeft ultimo 2011 volledig betrekking op het opgenomen gedeelte van de roll-over faciliteit. Het gebruik van de rekening-courant faciliteiten van € 7 916 (2010: € 21 227) wordt vermeld onder de kortlopende schulden en - € 87 is opgenomen onder passiva aangehouden voor verkoop.

Ten aanzien van deze faciliteiten zijn geen zekerheden gesteld. Wel dient Macintosh Retail Group op geconsolideerd niveau aan de volgende ratio's te voldoen:

Net Debt / EBITDA ratio	< 3 (realisatie 2011: 0,7)
Interest coverage ratio	> 3 (realisatie 2011: 5,4)

Voorts hebben Macintosh Retail Group en haar groepsmaatschappijen zich verplicht hun activa niet te bezwaren.

Alle financieringen kennen een marktconforme variabele rente, gebaseerd op Euribor.

Deze variabele rentes zijn door middel van renteswaps grotendeels omgezet in een vaste rente, hetwelk voor 2011 resulteerde in een gemiddeld betaalde rente van 4,19% (2010: 4,03%).

15 ANDERE LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Financiële leaseverplichtingen	1 384	1 854
Klantengetrouwheidsprogramma's	2 325	-
Investerings- en huurbijdragen	5 292	-
Overlopende passiva	15	253
Totaal	9 016	2 107

Financiële leaseverplichtingen

Macintosh Retail Group had ultimo 2011 een winkelpand en andere materiële vaste activa (met name transportmiddelen) in gebruik die zijn gefinancierd via financiële leasecontracten. De toekomstige leaseverplichtingen kunnen als volgt worden samengevat:

Looptijd leaseverplichtingen	Ultimo 2011		Ultimo 2010	
	Minimale lease-verplichting	Contante waarde lease-verplichting	Minimale lease-verplichting	Contante waarde lease-verplichting
Korter dan 1 jaar	330	226	371	235
1 tot en met 5 jaar	1 426	1 259	2 015	1 707
Langer dan 5 jaar	135	125	160	147
Totale minimale leaseverplichting	1 891		2 546	
Financieringsbestanddeel	- 281		- 457	
Contante waarde van de financiële leaseverplichting	1 610	1 610	2 089	2 089
Langlopende gedeelte		1 384		1 854
Kortlopende gedeelte		226		235

Er zijn geen opbrengsten uit sublease.

De contante waarde van de leaseverplichtingen met een looptijd korter dan 1 jaar is opgenomen onder de kortlopende schulden. De geleasede activa dienen als zekerheid voor de financiële leaseverplichtingen.

De belangrijkste financiële leasecontracten kunnen als volgt worden samengevat:

Financiële leasecontracten	2011			2010		
	Resterende gemiddelde looptijd (maanden)	Gemiddeld rente %	Contante waarde lease-verplichting	Resterende gemiddelde looptijd (maanden)	Gemiddeld rente %	Contante waarde lease-verplichting
Vastgoed	31	5,9%	1 071	43	5,9%	1 500
Transportmiddelen	81	6,3%	539	81	6,3%	589
Totaal			1 610			2 089

Ten aanzien van het vastgoed bestaat er een koopoptie van € 1 021 per einde looptijd. De totale marktwaarde van het winkelpand wordt ingeschat op circa € 1,7 mln.

Klantengetrouwheidsprogramma's

Dit betreft uitgestelde omzet, samenhangend met de klantengetrouwheidsprogramma's van de groep. Van het totaal gereserveerde bedrag van € 3 735 (2010: € 3 067) is € 2 325 als langlopend verantwoord en € 1 410 als kortlopend. In de jaarrekening 2010 was het volledige bedrag van € 3 067 verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

Uitgestelde investerings- en huurbijdragen

Dit betreft van verhuurders ontvangen investerings- en huurbijdragen. Deze tegemoetkomingen worden over de looptijden van de huurcontracten ten gunste van het resultaat gebracht en komen in mindering van de huurlasten. In de jaarrekening 2010 was het bedrag aan investeringsbijdragen (€ 2 692) in mindering gebracht op de vaste activa en het bedrag aan huurbijdragen (€ 255) opgenomen onder overige schulden.

16 REKENING-COURANTSCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Dit betreft het ultimo jaar opgenomen gedeelte van de rekening-courant faciliteiten bij banken, zoals bedoeld onder toelichting 14.

Onderstaand volgt een overzicht van de rentedragende schulden en de net debt, verdeeld over aan te houden activiteiten en niet aan te houden activiteiten. De bedragen met betrekking tot deze laatste activiteiten zijn opgenomen onder "activa en passiva aangehouden voor verkoop".

Ultimo 2011	Totaal	Aan te houden activiteiten	Niet aan te houden activiteiten
Langlopende leningen	48 742	48 742	-
Financiële leaseverplichtingen (langlopend en kortlopend)	1 610	1 610	-
Rekeningcourant aan kredietinstellingen	7 829	7 916	- 87
Rentedragende schulden	58 181	58 268	- 87
Liquide middelen	25 458	18 749	6 709
Net debt	32 723	39 519	- 6 796

Ultimo 2010	Totaal	Aan te houden activiteiten	Niet aan te houden activiteiten
Langlopende leningen	93 506	93 506	-
Financiële leaseverplichtingen (langlopend en kortlopend)	2 089	2 089	-
Rekeningcourant aan kredietinstellingen	21 227	21 227	-
Rentedragende schulden	116 822	116 822	-
Liquide middelen	15 568	15 568	-
Net debt	101 254	101 254	-

17 HANDELSCHULDEuren, OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Handelscrediteuren	59 769	95 132
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	24 636	25 734
Leaseverplichtingen	226	235
Overige schulden	13 316	12 955
Overlopende passiva	34 865	42 998
Totaal	132 812	177 054

Handelscrediteuren

Handelscrediteuren zijn niet rentedragend en worden over het algemeen binnen 2 maanden betaald.

Overige schulden

De overige schulden hebben betrekking op schulden uit hoofde van te betalen pensioenpremies ad € 4 364 (2010: € 361) en overige nog te betalen kosten ten bedrage van € 8 952 (2010: € 12 594). De pensioenschuld ultimo 2011 heeft voor € 4 350 betrekking op een eenmalige bijdrage van Macintosh aan een pensioenverzekeringsmaatschappij. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 24a en 27.

Overige schulden zijn niet rentedragend en worden over het algemeen binnen 1 maand betaald.

Overlopende passiva

De overlopende passiva bestaan uit nog te betalen beloningen, vakantiegelden en -dagen inclusief sociale lasten ad € 16 382 (2010: € 21 761), te betalen huren van € 1 709 (2010: € 2 126), uitgestelde omzet uit hoofde van klantengetrouwheidsprogramma's ad € 1 410 (2010: € 3 067) en overige nog te betalen kosten en vooruit ontvangen inkomsten van € 15 364 (2010: € 16 044).

18 VERMOGENSMANAGEMENT, MARKT- EN OVERIGE RISICO'S EN RISICOBEEHEER

18a Vermogensmanagement en financieringsbeleid

Het vermogensmanagement en financieringsbeleid van Macintosh Retail Group wordt op centraal niveau bepaald en opgevolgd.

Macintosh Retail Group streeft naar een gezonde financiële positie, zodanig dat te allen tijde vanuit de vrije kasstroom kan worden voldaan aan de betalingsverplichtingen. Hieromtrent zijn afspraken gemaakt met banken in het kader van de gecommitteerde kredietlijnen zoals vermeld onder toelichting 14.

In de loop van 2011 heeft acquisitie van Jones Bootmaker plaatsgevonden voor een bedrag van € 24,5 mln en verkoop van BelCompany met een opbrengst van € 126,0 mln. Ook na deze gebeurtenissen blijft de financiële positie ruim binnen de afgesproken bank convenanten.

De financiering van het concern vindt plaats met eigen vermogen en rentedragende schulden, waarbij wordt gestreefd naar een verhouding van eigen vermogen / totaal vermogen van ten minste 25% en, onder normale omstandigheden, een dividenduitkering van 40% van het nettoresultaat toe te rekenen aan houders van gewone aandelen.

18b Kredietrisico

De verkopen in eigen winkels worden contant afgewikkeld, zodat hierover geen risico wordt gelopen. Op het moment dat onzekerheid bestaat omtrent het innen van (een gedeelte van) een vordering wordt een voorziening voor oninbaarheid gevormd voor het bedrag waaromtrent onzekerheid bestaat. Aanwending van de voorziening vindt plaats zodra onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de vordering.

Hieronder volgt een overzicht van de ultimo jaar uitstaande vorderingen en de daarvoor getroffen voorzieningen voor oninbaarheid. Het maximum kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de vordering. Er zijn geen zekerheden of garanties ontvangen ter afdekking van het kredietrisico.

Leningen en vorderingen	Ultimo 2011		Ultimo 2010	
	Handels-debiteuren	Andere vorderingen	Handels-debiteuren	Andere vorderingen
Brutobedrag	2 607	10 551	23 990	10 021
Voorziening voor oninbaarheid	- 196	- 15	- 520	- 716
Balanswaarde	2 411	10 536	23 470	9 305

In 2011 is de voorziening voor oninbaarheid met € 1 025 afgenomen (2010: afname € 1 100).

De andere vorderingen betreffen te vorderen winstbelastingen ad € 7 762 (2010: € 6 061), overige langlopende vorderingen € 300 (2010: € 844) en overige kortlopende vorderingen € 2 474 (2010: € 2 400) waaronder overige belastingen en sociale verzekeringen van € 206 (2010: € 115), crediteuren met debetsaldi € 438 (2010: € 1 223) en nog te factureren bedragen van € 1 058 (2010: € 238).

Voorziening voor oninbaarheid	Ultimo 2011		Ultimo 2010	
	Handels -debiteuren	Andere vorderingen	Handels -debiteuren	Andere vorderingen
Stand 1 januari	- 520	- 716	- 428	- 1 908
Deconsolidatie verkochte activiteiten	256	-	-	-
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	58	647	-	-
Toevoeging t.l.v. winst- en verliesrekening	-	- 1	- 333	- 86
Vrijval	-	31	160	430
Aanwending	8	24	83	848
Koersverschillen	2	-	- 2	-
Stand 31 december	- 196	- 15	- 520	- 716

Per 31 december was een bedrag van € 1 888 (2010: € 4 423) van de uitstaande vorderingen reeds vervallen maar (nog) niet voorzien. De vervallen vorderingen zijn als volgt te specificeren:

	Fasering vorderingen		Vervallen vorderingen niet voorzien of afgewaardeerd		
	Totaal vorderingen	Niet vervallen	< 30 dagen	30-90 dagen	> 90 dagen
Ultimo 2011	12 947	11 059	1 233	298	357
Ultimo 2010	32 775	28 352	1 143	1 315	1 965

Onderstaand volgt een overzicht van de rechtstreeks, wegens oninbaarheid, ten laste van het resultaat afgeboekte vorderingen.

	2011	2010
Handelsdebiteuren	-	333
Andere vorderingen	1	86
Vooruitbetaalde huren	-	555
Totaal ten laste van het resultaat	1	974

Afboekingen vinden plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering. De afboeking van de vooruitbetaalde huren in 2010 was het gevolg van vroegtijdige sluiting van winkels.

Voor de op vorderingen ontvangen rente wordt verwezen naar toelichting 30.

18c Liquiditeitsrisico

Beheersing van het liquiditeitsrisico vindt plaats door te streven naar voldoende liquiditeitsbuffer, en door zorg te dragen voor voldoende cashflow. Beheersing van de cashflow vindt plaats door strikt cashflow management, door minimum rendementseisen te stellen aan nieuwe investeringen en winkelopeningen, alsmede door actief management van het werkkapitaal.

Ultimo 2011 bedraagt de totale kredietfaciliteit € 260 mln. Deze is gecommiteerd tot medio september 2015 (zie ook toelichting 14). Hiervan wordt ultimo 2011 € 57,9 mln gebruikt, en bestaat er derhalve een ruimte van € 202,1 mln. Voor een nadere toelichting op geldende ratio's en gestelde zekerheden ten aanzien van de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar toelichting 14 van deze jaarrekening.

De volgende tabel geeft de betalingsverplichting weer van de schulden per 31 december gebaseerd op contractueel overeengekomen betaaldata:

Ultimo 2011	Totaal	< 3 maanden	3-12 maanden	> 1 jaar
Langlopende leningen	48 742	-	-	48 742
Rente langlopende leningen	2115	213	414	1 488
Financiële leaseverplichtingen	1 610	77	149	1 384
Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen ¹	7 916	7 916	-	-
Schulden aan leveranciers	59 769	56 781	2 842	146
Overige kortlopende schulden	13 316	13 314	2	-
Financiële derivaten	1 364	420	465	479

Ultimo 2010	Totaal	< 3 maanden	3-12 maanden	> 1 jaar
Langlopende leningen	93 506	-	-	93 506
Rente langlopende leningen	10 535	603	1 676	8 256
Financiële leaseverplichtingen	2 089	79	156	1 854
Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen ¹	21 227	21 227	-	-
Schulden aan leveranciers	95 132	91 432	1 052	2 648
Overige kortlopende schulden	12 955	12 424	20	511
Financiële derivaten	1 987	213	1 774	-

1 Maakt onderdeel uit van de gecommiteerde kredietlijn.

De langlopende leningen hebben betrekking op de per balansdatum aangetrokken roll-over leningen, welke door Macintosh kunnen worden verlengd tot uiterlijk 16 september 2015.

Gedurende het boekjaar is Macintosh Retail Group niet in default geweest ten aanzien van enige lening. Betalingen van schulden welke binnen 1 jaar vervallen is mogelijk uit de bestaande kredietruimte.

18d Valutarisico en valuta-instrumenten

Als onderdeel van het marktrisico, heeft Macintosh Retail Group het valutarisico onderkend. Circa 22% (2010: 15%) van de inkopen van de groep vindt plaats in een andere valuta dan de eigen functionele valuta's van de groepsmaatschappijen (voornamelijk USD en voor groepsmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk ook EUR). Er vinden geen verkopen plaats in andere dan de functionele valuta's.

Het beleid ter beheersing van valutarisico's is erop gericht dat de kasstromen, die samenhangen met aangegane inkoopverplichtingen in vreemde valuta's, volledig worden afgedekt door middel van valutatermijncontracten, waarbij de contractomvang en looptijd van deze instrumenten is gekoppeld aan de omvang en de looptijd van de onderliggende transacties.

Ultimo 2011 liepen er valutatermijncontracten ter afdekking van USD 64,0 mln en EUR 1,9 mln (2010: USD 57,0 mln) aan inkoopverplichtingen in 2012. De gewogen gemiddelde looptijd van de contracten bedroeg 206 dagen (2010: 186 dagen) en de gewogen gemiddelde afdekkingscoëfficiënt € 1,00 = USD 1,389 en GBP 0,874 (2010: € 1,00 = USD 1,316). De valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen reële waarde, welke ultimo 2011 € 2 634 (2010: - € 421) bedroeg. Als reële waarde wordt uitgegaan van de termijnkoersen per balansdatum van soortgelijke contracten met overeenkomstige looptijden.

Het is niet gebleken dat de kasstroomafdekkingen van de toekomstige goedereninkopen niet effectief waren. Het ongerealiseerd resultaat ultimo 2011 van € 2 634 (2010: - € 421) is derhalve verwerkt via het eigen vermogen, rekening houdend met latente belastingverplichtingen. De reële waarde van de valutatermijncontracten maakt bij afwikkeling van de contracten deel uit van de kostprijs van de betreffende goederen.

Intercompany vorderingen en schulden uit hoofde van handelstransacties in andere valuta's dan de functionele valuta van de betreffende groepsmaatschappij worden niet afgedekt, gezien de geringe tijdsduur die verstrijkt tussen het moment van ontstaan van de vordering / verplichting en het moment van betaling.

Intercompany financieringen worden wel afgedekt. De financiële derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde, welke ultimo 2011 - € 420 bedroeg (ultimo 2010 € 165). Hierop wordt geen hedge-accounting toegepast. Waarde fluctuaties worden derhalve verantwoord in de resultatenrekening.

Verder heeft Macintosh Retail Group ultimo 2011 netto investeringen in Brantano UK Ltd en Monsta Group Ltd (Jones Bootmaker) in het Verenigd Koninkrijk en in Macintosh Hong Kong Ltd en Brantano Asia Ltd in Hong Kong waarover valutarisico wordt gelopen. Betreffende risico's zijn niet afgedekt.

De volgende tabel laat de invloeden zien op het eigen vermogen ultimo jaar en het resultaat indien de koers van de voor Macintosh Retail Group belangrijkste valuta's op balansdatum zou wijzigen met 10%, ervan uitgaande dat de overige variabelen gelijk blijven.

Effecten koersfluctuaties	Relatieve wijziging valutakoers	Effect op het eigen vermogen	Effect op het netto resultaat
2011	USD + 10%	- 1 867	-
	USD -/- 10%	2 282	-
	GBP + 10%	- 3 910	- 37
	GBP -/- 10%	4 779	44
	HKD + 10%	- 820	- 444
	HKD -/- 10%	1 002	543
2010	USD + 10%	- 3 034	-
	USD -/- 10%	+ 3 796	-
	GBP + 10%	- 358	+ 641
	GBP -/- 10%	+ 438	- 784
	HKD + 10%	- 781	- 504
	HKD -/- 10%	+ 955	+ 616

18e Renterisico's en rente-instrumenten

Naast het valutarisico wordt door Macintosh Retail Group het renterisico als onderdeel van het marktrisico onderkend. Het beleid van Macintosh Retail Group hieromtrent is erop gericht om, zoveel als mogelijk, de rente die over leningen en schulden wordt betaald te baseren op een variabele markrente. Over alle uit de balans blijken rentedragende schulden wordt, tenzij afgedekt zoals hieronder vermeld, een marktconforme, variabele rente betaald.

Ter beheersing van kasstroomrisico's die voortvloeien uit langlopende verplichtingen met een variabele rente, alsook risico's ten aanzien van kortlopende kredieten bij financiële instellingen voor zover zij een doorlopend karakter hebben, hanteert Macintosh Retail Group NV renteswaps. De omvang en looptijd van deze derivaten zijn gekoppeld aan de omvang en looptijd van de ingedekte posities. De rente-instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde, welke is gebaseerd op marktwaarde.

Ter afdekking van het kasstroomrisico voortvloeiende uit externe rentedragende verplichtingen liepen er per 31 december 2011, 5 renteswapovereenkomsten met een totale reële waarde van - € 943 (2010: - € 1 254), waarvan - € 478 langlopend en - € 465 kortlopend.

Ultimo 2011 liepen de volgende rente-instrumenten met een gemiddelde omvang van € 60 mln gedurende de resterende looptijd:

Rente-instrumenten	Aantal	Totale gemiddelde omvang	Gemiddeld resterende looptijd	Gemiddeld rente %	Waarde ultimo 2010
Renteswaps m.b.t. huur- en leaseverplichtingen	1	1 644	4½ jaar	2,49	- 61
Renteswaps m.b.t. doorlopend krediet	4	60 000	2½ jaar	1,91	- 882

Uit hoofde van bovenvermelde renteswaps wordt door Macintosh Retail Group NV en/of haar dochterondernemingen een vaste rente betaald en een variabele ontvangen, waardoor de rente op de afgedekte verplichtingen vast is geworden.

De kasstroomafdekkingen ten behoeve van rentefluctuaties zijn in hoge mate effectief. Het ongerealiseerde resultaat ultimo 2011 van - € 943 (2010: - € 1 254) is derhalve in het eigen vermogen verwerkt, rekening houdend met latente belastingverplichtingen.

Een stijging of daling van de variabele rente met 0,5%-punt zou naar schatting invloed op het resultaat vóór belastingen tot gevolg hebben gehad van circa € 150 (2010: geschatte invloed was te verwaarlozen). Eventuele wijzigingen in het rentepercentage hebben geen invloed op het vermogen.

Voor de rentelasten voortvloeiende uit de rentedragende verplichtingen zie toelichting 30.

18f Reële waarde financiële instrumenten

Reële waarde / Boekwaarde

<i>Financiële activa</i>	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Handelsdebiteuren	2 411	23 470
Overige (lang- en kortlopende) vorderingen	2 774	3 244
Financiële derivaten	2 585	477
Liquide middelen	18 749	15 568
Totaal	26 519	42 759

Reële waarde / Boekwaarde

<i>Financiële passiva</i>	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Langlopende leningen	48 742	93 506
Rekening-courant schulden aan kredietinstellingen	7 916	21 227
Leaseverplichtingen	1 610	2 089
Handelscrediteuren	59 769	95 132
Overige (kortlopende) schulden	13 316	12 995
Financiële derivaten	1 364	1 987
Totaal	132 717	226 936

Bovenstaand overzicht geeft inzicht in de reële waarde van de financiële instrumenten binnen Macintosh Retail Group. De reële waarde is gelijk aan de boekwaarde.

De niet-rentedragende vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid. Deze waarde benadert de reële waarde.

Financiële derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Voor de bepaling hiervan wordt verwezen naar toelichting 18d valutarisico en valuta-instrumenten en naar toelichting 18e renterisico en rente-instrumenten.

Waardering van liquide middelen vindt plaats tegen nominale waarde, welke gelijk is aan de reële waarde.

De langlopende leningen, de schulden aan kredietinstellingen en de financiële leaseverplichtingen kennen een variabele marktconforme rente gebaseerd op Euribor. Deze posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, welke nagenoeg gelijk is aan de reële waarde.

De niet-rentedragende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, hetgeen overeenkomt met de reële waarde.

Voor bepaling van de reële waarde van financiële instrumenten kunnen drie niveaus van waarde-indicatoren worden onderscheiden:

- 1 marktnoteringen
- 2 andere marktgegevens
- 3 andere factoren dan marktgegevens

Binnen Macintosh Retail Group vindt waardering tegen reële waarde enkel plaats voor de financiële derivaten. De waardering van betreffende derivaten heeft plaatsgevonden aan de hand van marktgegevens als bedoeld onder niveau 2.

In de loop van 2011 en 2010 zijn er geen overboekingen geweest tussen de niveaus onderling.

19 NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

Huur- en operationele leaseverplichtingen

De waarde van de bestaande huur- en operationele leaseverplichtingen met betrekking tot onroerend goed, vervoermiddelen en machines en inventarissen kan als volgt worden onderverdeeld naar looptijd:

	Ultimo 2011		Ultimo 2010	
	Nominale waarde	Contante waarde ¹	Nominale waarde	Contante waarde ²
Huurverplichtingen				
Korter dan 1 jaar	133 991	128 838	128 548	123 604
1 tot en met 5 jaar	357 183	314 302	332 134	292 339
Langer dan 5 jaar	203 769	146 305	204 602	146 321
Totaal	694 943	589 445	665 284	562 264

	Ultimo 2011		Ultimo 2010	
	Nominale waarde	Contante waarde ¹	Nominale waarde	Contante waarde ²
Operationele leaseverplichtingen				
Korter dan 1 jaar	3 161	3 039	4 274	4 110
1 tot en met 5 jaar	6 064	5 361	7 744	6 872
Langer dan 5 jaar	2 033	1 578	3 095	2 356
Totaal	11 258	9 978	15 113	13 338

1 Gehanteerde rentevoet: 4,0%.

2 Gehanteerde rentevoet: 4,0%.

De afname van de leaseverplichtingen is het gevolg van de afloop van een leasecontract ultimo 2011 en de afkoop van een ander contract samenhangend met de voorgenomen verkoop van Halfords. In beide gevallen is gebruik gemaakt van de contractuele koopoptie. De investeringen zijn verantwoord onder activa aangehouden voor verkoop. De met de afkoop van de contracten samenhangende (rente)lasten zijn de verantwoord onder de nettowinst niet aan te houden activiteiten.

De nominale waarde van de te verwachten ontvangsten uit hoofde van onderverhuur van onroerend goed bedraagt € 10 976 (2010: € 8 780). De contante waarde hiervan bedraagt € 10 584 (2010: € 7 994).

Ten aanzien van 2 operationele leasecontracten met betrekking tot onroerend goed bestaat na afloop van het contract de keuze tot aankoop van het onroerend goed, dan wel verlenging van het leasecontract tegen dan geldende marktwwaarden. De koopoptie kan worden uitgeoefend tegen een prijs welke bij aanvang van het contract is vastgesteld en welke, naar de inzichten van dat moment, een weergave is van de marktw waarde van het onroerend goed op het moment van de koopoptie.

Overige verplichtingen

Ultimo 2011 zijn er bankgaranties en concerngaranties afgegeven voornamelijk ten behoeve van huurverplichtingen voor een totaal bedrag van € 4 703 (2010: € 4 195) respectievelijk € 7 397 (2010: € 8 559).

20 VERSLAGLEGGING NAAR SEGMENTEN

20a Toelichting op segmentatie

Ten behoeve van managementdoeleinden, is de groep verdeeld in een aantal segmenten, gebaseerd op de verschillende geleverde producten en diensten.

De verdeling resulteert in de volgende te rapporteren operationele segmenten:

- Fashion

Onder Fashion vallen winkels binnen het modesegment. Dit betreffen voornamelijk winkelketens op het gebied van schoenmode, deels met kleding.

- Living

Het segment Living omvat winkels op het gebied van woninginrichting en -decoratie.

- Automotive & Telecom

In dit segment werden de activiteiten van BelCompany en Halfords opgenomen, beide aanbieders van producten voor de mobiele consument, op het gebied van fietsen, navigatiesystemen en mobiele telefonie. Naar aanleiding van de (voorgenomen) verkoop van deze activiteiten worden deze nu verantwoord onder de post "niet aan te houden activiteiten".

Onder de gerapporteerde segmenten zijn operationele segmenten, die voldoen aan de in IFRS 8 vermelde criteria, samengevoegd.

In de segmentatie heeft géén allocatie aan de onderscheiden segmenten plaatsgevonden van de bij acquisities betaalde goodwill. Dit om het geïnvesteerd vermogen van de verschillende segmenten onderling beter vergelijkbaar te maken. In de jaarrekening 2010 was ook de post handelsnamen en de afschrijving daarop niet gealloceerd. De vergelijkende cijfers zijn aangepast aan die van 2011.

Er vinden geen onderlinge transacties plaats tussen de diverse operationele segmenten.

De post "niet-gealloceerd" bedrijfsresultaat heeft betrekking op alle niet rechtstreeks aan de segmenten toewijsbare resultaten. Het betreft resultaten welke zijn gegenereerd door ondernemingen die niet voldoen aan de definitie van een operationeel segment volgens IFRS 8.

De niet-gealloceerde activa en niet-gealloceerde verplichtingen hebben betrekking op alle niet rechtstreeks aan de segmenten toewijsbare activa en verplichtingen. Naast voornoemde goodwill betreft dit activa en verplichtingen van ondernemingen welke niet voldoen aan de definitie van een operationeel segment volgens IFRS 8.

Financiering en corporate tax management vinden plaats op groepsniveau. Financiële baten en lasten, alsmede winstbelastingen worden derhalve niet toegerekend aan de verschillende segmenten.

Operationele activa en verplichtingen

De operationele activa omvatten alle activa. De operationele verplichtingen bestaan uit het totaal van de kortlopende passiva onder aftrek van de financiële schulden (rekening-courantschulden aan kredietinstellingen en het kortlopende gedeelte van de langlopende lening en de financiële leaseverplichtingen), het kortlopend deel van de voorzieningen en de financiële derivaten.

Operationele verplichtingen	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Totale operationele verplichtingen volgens segmentatie-overzicht	134 787	179 638
Kortlopende rentedragende schulden	8 142	21 463
Kortlopende voorzieningen	8 096	6 653
Kortlopende derivaten	885	1 987
Totaal volgens balans	151 910	209 741

20b Geografische verdeling

Immateriële vaste activa en goodwill	2011	2010
Nederland	106 468	106 591
Overige landen	140 184	109 540
Totaal boekwaarde	246 652	216 131

Materiële vaste activa		
Nederland	44 584	58 606
Overige landen	44 919	35 917
Totaal boekwaarde	89 503	94 523

Netto-omzet¹		
Nederland	508 344	519 702
Overige landen	366 824	303 785
Totale netto-omzet	875 168	823 487

1 De geografische verdeling van de omzet is gebaseerd op levering aan de afnemers per land.

20c Balans en winst- en verliesrekening

2011	Toelichting*			
Balans		Totaal	Fashion	Living
Operationele activa v.d. segmenten¹		356 384	287 429	68 955
Niet aan te houden activiteiten		30 004		
Aanpassingen en eliminatie		- 22 655		
Niet-gealloceerd	20a	257 024		
Totaal volgens balans		620 757		
Operationele verplichtingen v.d. segmenten		129 862	92 809	37 053
Niet-gealloceerd	20a	4 925		
Totaal operationele verplichtingen	20a	134 787		
Netto geïnvesteerd vermogen v.d. segmenten¹		226 522	194 620	31 902
In % van totaal		100%	86%	14%

Winst- en verliesrekening	Toelichting*	Totaal	Fashion	Living
Netto-omzet		875 168	666 890	208 278
In % van totaal		100%	76%	24%
Bedrijfsresultaat		39 148	29 588	9 560
Niet-gealloceerd	20a	- 11 578		
Bedrijfsresultaat volgens winst- en verliesrekening		27 570		
Financiële baten en lasten		- 5 189		
Winst vóór belastingen		22 381		
Belastingen		- 3 370		
Nettowinst aan te houden activiteiten		19 011		
Nettowinst niet aan te houden activiteiten		79 767		
Nettowinst volgens winst- en verliesrekening		98 778		

* De nummers verwijzen naar de toelichting op pagina 108 en verder.

1 Exclusief goodwill. Deze is begrepen onder de post "niet-gealloceerd".

Balans en winst- en verliesrekening

2010	Toelichting*				
Balans		Totaal	Fashion	Living	Automotive & Telecom
Operationele activa v.d. segmenten¹		401 113	225 609	83 612	91 892
Niet aan te houden activiteiten		-			
Aanpassingen en eliminatie		-			
Niet-gealloceerd	20a	207 594			
Totaal volgens balans		608 707			
Operationele verplichtingen v.d. segmenten		169 556	86 586	34 792	48 178
Niet-gealloceerd	20a	10 082			
Totaal operationele verplichtingen	20a	179 638			
Netto geïnvesteerd vermogen v.d. segmenten¹		231 557	139 023	48 820	43 714
In % van totaal		100%	60%	21%	19%

Winst- en verliesrekening ²	Toelichting*	Totaal	Fashion	Living
Netto-omzet		823 487	607 744	215 743
In % van totaal		100%	74%	26%
Bedrijfsresultaat		51 469	42 434	9 035
Niet-gealloceerd	20a	- 6 865		
Bedrijfsresultaat volgens winst- en verliesrekening		44 604		
Financiële baten en lasten		- 6 479		
Winst vóór belastingen		38 125		
Belastingen		- 5 471		
Nettowinst aan te houden activiteiten		32 654		
Nettowinst niet aan te houden activiteiten		7 420		
Nettowinst volgens winst- en verliesrekening		40 074		

* De nummers verwijzen naar de toelichting op pagina 108 en verder.

1 Exclusief goodwill. Deze is begrepen onder de post "niet-gealloceerd".

2 Cijfers aangepast als gevolg van niet aan te houden activiteiten en de allocatie van centrale kosten naar sectoren.

20d (Des)investeringen en afschrijvingen vaste activa**2011**

	Totaal	Fashion	Living
Investerings:			
- immateriële vaste activa	1 322	1 057	265
- materiële vaste activa	19 558	17 453	2 105
	20 880	18 510	2 370
Niet-gealloceerd	1 211		
Totaal segmenten	22 091		
Niet aan te houden activiteiten	3 842		
Totaal	25 933		

	Totaal	Fashion	Living
Afschrijvingen:			
- reguliere afschrijvingen	23 120	18 724	4 396
- waardeverminderingen	298	298	-
	23 418	19 022	4 396
Niet-gealloceerd	318		
Totaal	23 736		

(Des)investeringen en afschrijvingen vaste activa

2010				
	Totaal	Fashion	Living	Automotive & Telecom
Investerings:				
- immateriële vaste activa	1 038	123	348	567
- materiële vaste activa	17 112	9 961	3 554	3 597
	18 150	10 084	3 902	4 164
Niet-gealloceerd	930			
Totaal segmenten	19 080			
Niet aan te houden activiteiten	-			
Totaal	19 080			

	Totaal	Fashion	Living	Automotive & Telecom
Afschrijvingen:				
- reguliere afschrijvingen	24 863	15 828	4 935	4 100
- waardeverminderingen	957	267	690	-
	25 820	16 095	5 625	4 100
Niet-gealloceerd	176			
Totaal	25 996			

21 NIET AAN TE HOUDEN ACTIVITEITEN

De post nettowinst niet aan te houden activiteiten omvat de exploitatieresultaten van BelCompany (verkocht in 2011), Halfords en GP Décors (ultimo 2011 beide aangehouden voor verkoop) alsook de resultaten behaald bij de verkoop van BelCompany in 2011.

BelCompany en Halfords vormden gezamenlijk het operating segment Automotive & Telecom, terwijl GP Décors deel uit maakte van het segment Living.

De balans, resultaten en kasstromen van de niet aan te houden activiteiten kunnen als volgt worden weergegeven:

Verkorte balans niet aan te houden activiteiten	2011
Immateriële vaste activa	118
Materiële vaste activa	5 494
Financiële vaste activa	416
Voorraden	18 014
Vorderingen (incl. vorderingen op groepsmaatschappijen)	2 126
Overige vlottende activa	1 371
Liquide middelen	6 796
Totaal activa	34 335
Af: eliminaties en consolidatie aanpassingen	- 4 331
Activa aangehouden voor verkoop	30 004
Voorzieningen	345
Langlopende verplichtingen (incl. schulden aan groepsmaatschappijen)	453
Overige schulden (incl. schulden aan groepsmaatschappijen)	27 837
Overige kortlopende verplichtingen	2 045
Totaal passiva	30 680
Af: eliminaties en consolidatie aanpassingen	- 21 154
Passiva aangehouden voor verkoop	9 526

De bedragen ultimo 2011 hebben betrekking op Halfords en GP Décors. Deze zijn, na eliminatie van intercompany vorderingen en schulden, in de geconsolideerde balans ultimo 2011 opgenomen onder de post "activa aangehouden voor verkoop", respectievelijk "passiva aangehouden voor verkoop". Het verkoopproces van Halfords heeft eind 2011 vertraging opgelopen. Verwacht wordt dat de verkoop van beide ondernemingen binnen een termijn van ca. 1 jaar mogelijk is. Sinds het moment van herrubricering naar "activa aangehouden voor verkoop" heeft geen afschrijving meer plaatsgevonden van de hieronder opgenomen vaste activa.

Wel heeft op de activa aangehouden voor verkoop een afwaardering plaatsgevonden van in totaal € 10 761 (volledig na herclassificatie), om te komen tot de verwachte reële waarde, verminderd met kosten van verkoop. De afwaardering is verantwoord onder de nettowinst uit niet aan te houden activiteiten, en had voor € 6 170 betrekking op vaste activa, voor € 4 336 op voorraden en voor € 255 op vorderingen. De reële waarde van de activa is gebaseerd op de verwachte opbrengstwaarde. Voor zover het af te waarden bedrag de boekwaarde van de vaste activa overtrof, heeft voor het meerdere pro rata afwaardering van voorraden en vorderingen op afnemers en leveranciers plaatsgevonden.

Verkorte winst- en verliesrekening niet aan te houden activiteiten	2011	2010
Netto-omzet	217 757	307 452
Totale kosten	- 222 097	- 296 130
Bedrijfsresultaat uit operaties	- 4 340	11 322
Financiële baten en lasten	- 1 321	- 1 459
Resultaat voor belastingen		
- uit bedrijfsoperaties	- 5 661	9 863
- waardeverminderingen	- 10 761	-
- behaald bij verkoop	96 275	-
	79 853	9 863
Belastingen		
- op exploitatieresultaat	1 350	- 2 443
- op resultaat behaald bij verkoop	- 1 436	-
	- 86	- 2 443
Nettowinst uit niet aan te houden activiteiten	79 767	7 420
Nettowinst per aandeel	3,42	0,32
Verwaterde nettowinst per aandeel	3,42	0,32

Verkort kasstroomoverzicht niet aan te houden activiteiten	2011	2010
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	- 7 377	8 956
(Betaalde) terugontvangen winstbelasting	1 869	- 3 634
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	- 5 508	5 322
Investerings in vaste activa	- 3 842	- 4 700
Verkoop van deelnemingen	125 961	-
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	122 119	- 4 700
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	- 1 596	- 3 945
Totale netto kasstroom	115 015	- 3 323

De investeringen in vaste activa 2011 hebben voor € 2,0 mln betrekking op aankoop van panden samenhangend met de voorgenomen verkoop van Halfords. De kasstroom uit verkoop heeft betrekking op de verkoop van BelCompany en is als volgt samengesteld.

	2011	2010
Ontvangen verkoopprijs in contanten	127 541	-
Af: mee verkochte liquide middelen	- 1 580	-
Cashflow uit verkoop deelnemingen	125 961	-

De kasstroom uit financieringsactiviteiten 2011 betreft voor € 0,3 mln terugbetaalde intercompany leningen en voor € 1,3 mln betaalde rente.

22 NETTO-OMZET

De netto-omzet van de aan te houden activiteiten ad € 875 168 (2010: € 823 487) heeft volledig betrekking op omzet uit goederenleveranties.

23 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Als onderdeel van de acquisitieovereenkomst van Jones Bootmaker is een gedeelte van de overnameprijs als voorwaardelijk beschouwd (zie ook toelichting 4). De mutatie in de inschatting van de hoogte van deze vergoeding tussen overnamedatum en balansdatum ter grootte van € 692 is verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten.

24 PERSONEELSBELONINGEN

Specificatie beloningen	2011	2010
Korte termijn vergoedingen:		
Lonen en salarissen	136 757	122 642
Vrijwillige en verplichte sociale lasten	28 224	24 151
Lange termijn vergoedingen	10 970	5 865
Ontslagvergoedingen	1 552	628
Aandelenoptieregelingen	776	880
Totaal	178 279	154 166

Onder de lange termijn vergoedingen is € 10 932 (2010: € 5 725) verwerkt uit hoofde van pensioenlasten, waarvan € 4 350 eenmalig, en € 38 (2010: € 140) uit hoofde van jubileumuitkeringen. Voor een nadere toelichting op de eenmalige pensioenlast wordt verwezen naar punt 24a.

Aantal FTE's	2011	2010
Fashion	4 744	4 031
Living	1 039	1 051
Holding en Intragroup Services	80	83
Totaal	5 863	5 165

24a Pensioenregelingen

Toegezegd pensioenregelingen

De toegezegd pensioenregelingen zijn grotendeels ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen (multi-employer plans), deels rechtstreeks verzekerd en voor een gering bedrag ondergebracht in een ondernemingspensioenfonds.

Bedrijfstakpensioenfondsen

Voor het merendeel van het personeel werkzaam binnen de Nederlandse ondernemingen bestaan er pensioenregelingen die zijn ondergebracht bij de diverse bedrijfstakpensioenfondsen voor de detailhandel. Betreffende regelingen zijn gebaseerd op geïndexeerd middelloon en betreffen qua aard toegezegde pensioenregelingen. Gezien het feit dat de betreffende fondsen niet in staat zijn om de benodigde informatie aan te leveren, en het feit dat Macintosh Retail Group onvoldoende inzicht heeft in de verplichtingen en beleggingen van de betreffende fondsen is het voor Macintosh Retail Group niet mogelijk om de benodigde berekeningen te maken ter bepaling van de omvang van de netto voorziening. Betreffende pensioenregelingen worden diensgevolge behandeld als zijnde toegezegde bijdrage regelingen.

Er bestaan geen contractuele overeenkomsten met de bedrijfstakpensioenfondsen waarin wordt bepaald dat eventuele overschotten worden uitgekeerd aan, dan wel eventuele tekorten dienen te worden gefinancierd door de deelnemende ondernemingen. De dekkingsgraden van de pensioenfondsen staan op dit moment echter onder druk en variëren tussen de 90% en 95% procent. Dit heeft bij het BPF Detailhandel geleid tot een aanpassing van de premie en een verlaging van het opbouwpercentage hetgeen voor Macintosh effect heeft voor de aangesloten ondernemingen binnen de sector Fashion. Binnen de sector Living heeft vooralsnog geen aanpassing van de premie of het opbouwpercentage plaatsgevonden.

In 2011 is € 2 997 ten laste van het bedrijfsresultaat gekomen uit hoofde van bijdragen aan bedrijfstakpensioenfondsen (2010: € 3 100).

Overige verzekerde regelingen

Naast de regelingen die zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen kende Macintosh Retail Group in 2011 een drietal andere pensioenregelingen die waren gebaseerd op het salaris / dienstjarenstelsel en derhalve vallen onder de zogenaamde "toegezegd pensioen"-regelingen. De regelingen betroffen deels toezeggingen op basis van eindloon en deels op basis van (geïndexeerd) middelloon. Twee van de regelingen hadden betrekking op personeel van Nederlandse groepsmaatschappijen (ultimo 2011: 1 236 actieve deelnemers, ultimo 2010: 1 176 actieve deelnemers, inclusief inmiddels beëindigde activiteiten) en een op personeel in het Verenigd Koninkrijk (ultimo 2011: 18 actieve deelnemers, ultimo 2010: 19 actieve deelnemers).

Beide Nederlandse regelingen waren rechtstreeks verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij en kenden toezeggingen voor zowel pensioen- als prepensioenuitkeringen. Voor deze regelingen werden gesepareerde fondsbeleggingen aangehouden ter dekking van de pensioenverplichtingen. Per 31 december 2011 is het contract van een van deze regelingen afgelopen (74 actieve deelnemers). Het gesepareerde depot is per die datum ter beschikking gesteld aan de verzekeringsmaatschappij, waarmee tevens alle verplichtingen van Macintosh Retail Group werden overgedragen. Het effect van deze overdracht aan de verzekeringsmaatschappij op het resultaat bedraagt nihil.

Op geheel vrijwillige basis heeft Macintosh eenmalig een bedrag van € 4 350 ter beschikking gesteld aan de verzekeringsmaatschappij ter inkoop van een levenslange indexatie met 1% van de per 31 december 2011 onder het contract opgebouwde pensioenrechten. De indexatie gaat in per 1 januari 2015. De hiermee samenhangende eenmalige last van € 4 932 (inclusief advieskosten) is voor € 4 750 opgenomen onder de post "overige bedrijfskosten" en voor € 182 onder nettowinst uit niet aan te houden activiteiten. Na betaling van deze eenmalige som resteren voor Macintosh geen verdere verplichtingen. Met ingang van 1 januari 2012 is aan de betrokken actieve werknemers een nieuwe pensioenregeling aangeboden, welke voldoet aan de definitie van een toegezegde bijdrageregeling.

De buitenlandse regeling is ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds. Dit betreft een gesloten regeling, waar geen nieuwe deelnemers toetreden.

Voor bovenstaande regelingen, waarvan de verplichtingen en lasten separaat zijn berekend, zijn, voor zover van toepassing, voorzieningen in de balans opgenomen. Voor de onderscheiden toegezegd pensioenregelingen geldt dat alle berekeningen ten aanzien van verplichtingen, beleggingen, lasten, opbrengsten, actuariële verschillen en omvang van de corridor voor elke regeling afzonderlijk worden gemaakt.

De verplichtingen uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen worden berekend volgens de "Projected Unit Credit" methode. Waardering van de aangehouden beleggingen vindt plaats tegen de marktwaarde per balansdatum. De beleggingen bestaan uit aandelen, vastrentende effecten en geldmiddelen en omvatten géén aandelen of andere financiële instrumenten van Macintosh Retail Group NV of een van haar groepsmaatschappijen.

Eventuele actuariële verschillen worden opgenomen in een "corridor" indien en voor zover deze niet groter zijn dan 10% van het hoogste bedrag van de waarde van de beleggingen of de waarde van de verplichtingen per balansdatum van voorgaand boekjaar. Een eventuele overschrijding van de corridor wordt ten laste respectievelijk ten gunste van het resultaat gebracht over een periode die gelijk is aan het verwachte gemiddeld aantal resterende dienstjaren van de betrokken deelnemers.

De pensioenvoorziening is als volgt opgebouwd:

Netto voorziening	Ultimo 2011	Ultimo 2010	Ultimo 2009	Ultimo 2008	Ultimo 2007
Contante waarde van de (gedeeltelijk) gefinancierde verplichtingen	67 080	110 375	98 602	94 618	88 983
Reële waarde van de fondsbeleggingen	- 54 615	- 101 996	- 95 712	- 84 474	- 86 247
Saldo (niet gefinancierd)	12 465	8 379	2 890	10 144	2 736
Netto actuariële winsten / (verliezen) niet in de balans opgenomen	- 6 970	- 3 381	1 969	- 3 685	3 031
Activa niet in de balans opgenomen (asset ceiling)	-	320	-	-	-
Totaal netto voorziening volgens balans	5 495	5 318	4 859	6 459	5 767

De experience adjustments in het jaar kunnen als volgt worden weergegeven:

Experience adjustments	2011	2010	2009	2008	2007
Op pensioenverplichtingen	1 390	466	1 096	9	975
Op fondsbeleggingen	- 1 957	- 4 477	5 529	- 10 060	- 4 743

De mutatie in de netto voorziening gedurende het boekjaar is als volgt te specificeren:

Mutatie netto voorziening	2011	2010
<i>Netto voorziening begin boekjaar</i>	5 318	4 859
Netto (opbrengst) / last verantwoord in resultaat	2 537	2 047
Premieafdrachten	- 2 367	- 1 590
Koersverschillen	7	2
Totaal netto voorziening volgens balans	5 495	5 318

De mutaties in de contante waarde van de verplichtingen zijn als volgt weer te geven:

Mutatie verplichtingen	2011	2010
<i>Verplichting per 1 januari</i>	110 375	98 602
Aan het dienstjaar toe te rekenen pensioenlast	1 929	1 876
Rentelast met betrekking tot de verplichting	5 249	5 219
Betaalde uitkeringen	- 3 885	- 3 430
Actuariële (winsten) of verliezen	2 788	8 087
Deconsolidatie verkochte activiteiten	- 1 391	-
Afwikkelingen / settlements	- 48 272	- 175
Koersverschillen	287	196
Totale verplichting ultimo jaar	67 080	110 375

De mutaties in de fondsbeleggingen zijn als volgt weer te geven:

Mutatie fondsbeleggingen	2011	2010
<i>Reële waarde beleggingen per 1 januari</i>	101 996	95 712
Verwacht rendement	5 067	4 790
Bijdragen werkgever	2 367	1 590
Bijdragen werknemers	645	679
Betaalde uitkeringen	- 3 885	- 3 430
Actuariële winsten of (verliezen)	- 2 282	2 686
Deconsolidatie verkochte activiteiten	- 1 047	-
Afwikkelingen / settlements	- 48 444	- 175
Koersverschillen	198	144
Totale reële waarde beleggingen ultimo jaar	54 615	101 996

De afwikkelingen / settlements hebben betrekking op de afloop van het verzekeringscontract zoals bedoeld onder het hoofdstuk "overige verzekerde regelingen" van deze toelichting.

De beleggingen zijn als volgt samengesteld:

Samenstelling fondsbeleggingen ultimo jaar	2011	2010
Vastrentende waarden	72,4%	74,2%
Aandelen	27,8%	25,9%
Overig (incl. geldmiddelen)	- 0,2%	- 0,1%
Totaal	100,0%	100,0%

Er wordt niet belegd in aandelen Macintosh Retail Group of in enige activa in gebruik binnen het concern.

De volgende posten zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening:

Jaarlast	2011	2010
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenlast	1 928	1 876
Rentelast m.b.t. de verplichting	5 249	5 219
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	- 5 067	- 4 790
(Baten) / lasten verwerkt in resultaat	2 110	2 305
Verwachte administratiekosten e.d.	368	49
Verwachte werknemersbijdragen	- 688	- 654
Verwerking actuariële resultaten	35	27
Resultaat u.h.v. activa-limiet (asset ceiling)	712	320
Totaal ten (gunste) / laste van het resultaat	2 537	2 047
Waarvan opgenomen onder:		
- aan te houden activiteiten	2 530	2 026
- niet aan te houden activiteiten	7	21

Het gerealiseerde resultaat op fondsbeleggingen bedraagt € 2 850 (2010: € 7 476).

Bij de berekening van de pensioenverplichtingen / -voorzieningen en de pensioenlast zijn de volgende gewogen gemiddelde uitgangspunten en aannamen gehanteerd:

Actuariële uitgangspunten	2011	2010
Disconteringsvoet per 31 december	4,67%	4,90%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen gedurende het jaar	4,99%	5,26%
Toekomstige salarisverhogingen	3,27%	3,25%
Indexatie pensioenen actieve deelnemers	1,96%	2,04%
Indexatie inactieven en ingegane pensioenen	0,72%	0,84%
Inflatie	2,06%	2,09%

Bij de bepaling van het verwacht rendement op beleggingen wordt rekening gehouden met de beoogde verdeling van de beleggingen naar categorie, waarbij het verwacht rendement op vastrentende waarden wordt gerelateerd aan de verwachte lange termijn marktrente en het rendement op aandelen daarenboven circa 3% hoger wordt ingeschat.

De verwachte (premie)bijdragen van de werkgever voor het komende jaar worden geschat op € 1 304 (verwachting 2011: € 2 028). De daling ten opzichte van vorig jaar is een gevolg van de afloop van de pensioenregeling van Macintosh Retail Group NV zoals toegelicht onder "overige verzekerde regelingen".

Toegezegde bijdrageregelingen

De toegezegde bijdrageregelingen binnen Macintosh Retail Group hebben voornamelijk betrekking op pensioenregelingen van buitenlandse ondernemingen en excedent-regelingen van Nederlandse werknemers.

Gedurende het boekjaar is een bedrag van € 5 398 ten laste van het resultaat gekomen uit hoofde van toegezegde bijdrage regelingen, waarvan € 4 350 als eenmalige last (2010: € 711, waarvan € 112 is verantwoord onder niet aan te houden activiteiten).

De totale pensioenlasten zijn als volgt verdeeld over de kostenrubrieken:

Rubricering pensioenlast	2011	2010
Opgenomen onder		
- verkoopkosten	2 836	2 751
- beheerskosten	3 746	2 974
- overige bedrijfskosten	4 168	-
- aan te houden activiteiten	10 750	5 725
- niet aan te houden activiteiten	182	2 077
Totaal	10 932	7 802

24b Jubileumuitkeringen

Binnen de groep bestaan regelingen ten aanzien van jubileumuitkeringen die variëren per onderneming. De voorziening voor jubileumuitkeringen is gebaseerd op de diverse geldende regelingen en is berekend volgens de "Projected Unit Credit" methode.

24c Aandelenoptieregeling ten behoeve van personeel

Macintosh Retail Group NV heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van groepsmaatschappijen en holding. Doel hiervan is de betrokkenheid bij de lange termijn ontwikkeling van de onderneming te verhogen. De toekenning van opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen. Uitgangspunt daarbij is dat het totaal in één jaar te verlenen aantal opties niet meer zal bedragen dan 2% van het geplaatste aandelenkapitaal. Elke toegekende optie geeft recht op 1 gewoon aandeel Macintosh Retail Group NV. Er bestaan geen alternatieven op basis van afrekeningen in cash. Het aantal deelnemers aan de regeling bedraagt ca. 40 personen (2010: ca. 40 personen). Van jaar tot jaar wordt besloten of tot optieverlening zal worden overgegaan, waarbij het door elke deelnemer te verkrijgen aantal opties individueel wordt beoordeeld, mede aan de hand van de functie en van de omvang van de betreffende onderneming. Er worden geen opties toegekend aan commissarissen. De toekenningsprocedure voorziet er in dat de Raad van Commissarissen respectievelijk de Raad van Bestuur na goedkeuring van de Raad van Commissarissen, in december van enig jaar het voornemen uitspreekt om opties toe te kennen. Vervolgens vindt de feitelijke toekenning plaats op de dag van de publicatie van de integrale jaarcijfers. De uitoefenprijs van opties toegekend tot en met 2011 is gelijk aan de slotkoers van het aandeel Macintosh Retail Group NV op de dag voor de publicatie van de jaarcijfers en voor opties verleend met ingang van 2012, gelijk aan de gemiddelde slotkoers van de drie beursdagen voorafgaande aan die publicatie. Noch de uitoefenprijs noch andere voorwaarden betreffende de toegekende opties zullen tijdens de looptijd van de opties worden aangepast, behalve als structurele wijzigingen met betrekking tot de aandelen, zoals bijvoorbeeld een aandelensplitsing, hiertoe aanleiding geven.

De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar, waarbij als voorwaarde geldt dat uitoefening binnen 3 jaar niet is toegestaan.

Ten aanzien van de uitoefening van opties geldt dat dit in beginsel mag plaatsvinden gedurende het gehele jaar, behalve in gesloten periodes vóór de publicatie van resultaten en mits op het moment van uitoefening géén voorwetenschap bestaat. Voor leden van de Raad van Bestuur, de directieleden van de belangrijkste groepsmaatschappijen en een aantal holding-medewerkers geldt een langere periode vóór de publicatie van de integrale jaarcijfers. Opties vervallen in beginsel bij het einde van het dienstverband van de optiehouder, behalve in enkele uitzonderingsgevallen.

Uitmo 2011 bestaan optierechten tot het nemen van totaal 1 367 000 gewone aandelen in het kapitaal van Macintosh Retail Group NV. Het verloop van de rechten is als volgt:

Aantal stuks ultimo 2010	Toegekend in 2011	Uitgeoefend in 2011	Vervallen ¹ in 2011	Aantal stuks ultimo 2011	Uitoefenprijs per aandeel	Afloopdatum
213 000	-	-	- 213 000	-	23,40	maart 2011
226 500	-	-	- 18 000	208 500	29,05	maart 2012
240 500	-	-	- 22 500	218 000	19,00	maart 2013
323 500	-	-	- 31 500	292 000	7,00	maart 2014
352 000	-	-	- 31 500	320 500	14,55	maart 2015
-	328 000	-	-	328 000	18,85	maart 2016
1 355 500	328 000	-	- 316 500	1 367 000		

¹ Vanwege einde optieperiode en/of einde dienstverband vervallen opties.

Onderstaand overzicht geeft het verloop van de uitstaande opties weer met de daarbij behorende gemiddelde uitoefenprijzen.

Personeelsopties	Ultimo 2011		Ultimo 2010	
	Aantal	GGU ¹	Aantal	GGU ¹
<i>Uitstaand begin jaar</i>	1 355 500	17,35	1 021 500	18,25
Toegekend	328 000	18,85	352 000	14,55
Uitgeoefend ²	-	-	- 12 000	9,93
Vervallen wegens einde dienstverband	- 103 500	15,74	- 6 000	21,20
Vervallen wegens einde looptijd	- 213 000	23,40	-	-
<i>Uitstaand ultimo jaar</i>	1 367 000	16,89	1 355 500	17,35
<i>Uitoefenbaar ultimo jaar</i>	426 500	23,91	439 500	26,31

1 GGU = Gewogen Gemiddelde Uitoefenprijs.

2 De gewogen gemiddelde beurskoers op het moment van uitoefening van de opties bedroeg in 2010 € 14,97.

De gemiddelde resterende looptijd van de ultimo 2011 uitstaande opties bedroeg 2,5 jaar (ultimo 2010: 2,5 jaar).

De reële waarde van de in 2011 toegekende opties bedroeg € 2,63 (2010: € 2,55) per optie. Dit bedrag wordt verdeeld over een periode van 3 jaar ten laste van het resultaat gebracht. In 2011 is € 776 (2010: € 880) ten laste van het resultaat gebracht uit hoofde van personeelsbeloningen in de vorm van personeelsopties. De reële waarde van de opties is bepaald op het moment van toekenning, rekening houdend met de in het optiereglement vermelde condities. Bij bepaling van de reële waarde is uitgegaan van het "Black and Scholes" optiemodel en de onderstaande uitgangspunten en variabelen.

Uitgangspunten en variabelen	2011	2010
Verwacht dividendrendement: 5-jaars historisch gemiddelde (%)	4,73	4,60
Verwachte volatiliteit: 1-jaars historisch gemiddelde (%)	32,36	40,20
Risico vrije rentevoet: Nederlandse staatsleningen met een looptijd van 4 jaar (%)	2,27	1,66
Verwachte gemiddelde looptijd tot uitoefening (jaren)	4,00	4,00
Verwacht jaarlijks verloop personeel (%)	10,00	10,00
Gemiddelde aandelenkoers (€)	18,85	14,55

Ter dekking van uitstaande aandelenopties zijn de volgende aandelen ingekocht:

Ingekochte aandelen	Aantal ingekocht	Gemiddelde koers	Aantal in depot ultimo 2011	Aantal in depot ultimo 2010
Juni 2006	300 000	€ 24,48	212 922	212 922
Mei / juni 2007	330 000	€ 34,27	330 000	330 000
April / mei 2010	200 000	€ 16,47	200 000	200 000
September / oktober 2011	624 078	€ 12,80	624 078	-

Voor een nadere toelichting op de verwerking van de ingekochte eigen aandelen en het verloop daarvan wordt verwezen naar de toelichting van het eigen vermogen op de vennootschappelijke balans (blz. 160 en 161).

25 COMPONENTEN VAN TOTAALRESULTAAT

In het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat is het netto-effect van cashflow hedges opgenomen, alsmede koersverschillen met betrekking tot deelnemingen, welke rechtstreeks zijn verwerkt in de reserve ongerealiseerde koersverschillen in het eigen vermogen. Het bedrag inzake ineffectiviteit van cashflow hedges dat verantwoord is in de winst- en verliesrekening bedraagt nihil (2010: nihil).

26 RUBRICERING KOSTEN

	2011	2010
Personeelskosten		
Opgenomen onder:		
- kostprijs van de omzet	416	374
- verkoopkosten	120 706	108 773
- beheerskosten	52 226	45 020
- overige bedrijfskosten	4 931	-
Totaal	178 279	154 167
Afschrijvingen		
Opgenomen onder:		
- kostprijs van de omzet	71	77
- verkoopkosten	18 611	16 796
- beheerskosten	4 756	3 641
Totaal aan te houden activiteiten	23 438	20 514
- niet aan te houden activiteiten	1 423	4 526
Totaal	24 861	25 040
Waardeverminderingen		
Opgenomen onder:		
- beheerskosten	298	269
Totaal aan te houden activiteiten	298	269
- niet aan te houden activiteiten	6 170	132
Totaal	6 468	401
Huurlasten		
Opgenomen onder:		
- verkoopkosten	123 664	111 812
- beheerskosten	6 020	5 631
Totaal	129 684	117 443
Kosten van operationele lease		
Opgenomen onder:		
- verkoopkosten	138	150
- beheerskosten	1 061	1 061
Totaal	1 199	1 211

27 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten hebben betrekking op een eenmalige pensioenlast voortvloeiende uit een door Macintosh Retail Group eenmalig vrijwillig gestort bedrag ten behoeve van toekomstige indexering van ultimo 2011 opgebouwde pensioenrechten. Voor een nadere uiteenzetting wordt verwezen naar toelichting 24.

28 KOSTEN VAN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

De kosten van onderzoek en ontwikkeling die direct verwerkt zijn in de winst- en verliesrekening bedroegen € 2 (2010: € 5). Als afschrijving van reeds geactiveerde ontwikkelingskosten is € 142 (2010: € 143) ten laste van het resultaat gebracht.

29 SUBSIDIES

In de loop van het boekjaar zijn de volgende subsidies verwerkt:

	2011		2010	
	Ontvangen	Ten gunste van het resultaat	Ontvangen	Ten gunste van het resultaat
Loonsubsidies	868	868	872	872
Scholingssubsidies	456	456	577	577
Totaal	1 324	1 324	1 449	1 449

De ontvangen subsidiebedragen zijn verantwoord in de kostenrubrieken waar de subsidie betrekking op heeft. In 2011 en 2010 zijn geen investeringssubsidies ontvangen.

30 NETTO FINANCIËLE BATEN / LASTEN

Financiële baten	2011	2010
Bankrente	127	12
Overige	290	208
Totaal	417	220

De post overige financiële baten heeft voornamelijk betrekking op koersverschillen.

Financiële lasten	2011	2010
Rentelast m.b.t. bankleningen en -kredieten	4 837	5 188
Andere rentelasten	152	176
Koersverschillen	273	182
Overige	344	1 153
Totaal	5 606	6 699

De post overige financiële lasten heeft voornamelijk betrekking op bankkosten / commitment fee. De kosten 2010 hangen samen met de kosten van herfinanciering.

31 BELASTING OP HET RESULTAAT**31a Belastingcomponenten uit hoofde van geconsolideerd resultaat**

De belastingpost in de winst- en verliesrekening is als volgt samengesteld:

	2011	2010
Belasting lopende periode:		
Belasting over lopend jaar	- 3 321	- 6 400
Correctie voorgaande jaren in lopende periode	690	- 484
Belastinglatentie:		
Uit hoofde van tijdelijke verschillen	- 356	- 540
Uit hoofde van toekomstige verliescompensatie	- 383	1 773
Vrijval als gevolg van tariefswijziging	-	181
Totaal belastingen in winst- en verliesrekening	- 3 370	- 5 470

De mutatie in belastinglatenties uit hoofde van tijdelijke verschillen heeft betrekking op de volgende posten.

Mutatie belastinglatenties	2011	2010
Materiële vaste activa	1 328	247
Voorraden	- 1 090	- 417
Personeelsbeloningen	- 179	- 43
Overige	- 415	- 327
Totaal	- 356	- 540

31b Belastinglatenties uit hoofde van mutaties in het eigen vermogen

De invloed op het eigen vermogen van de belastingen samenhangend met de rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte resultaatposten uit hoofde van kasstroomafdekkingen bedraagt € 747 (2010: - € 900).

31c Belastingdruk

Onderstaand wordt de relatie weergegeven tussen het nominaal belastingtarief in Nederland en de effectieve belastingdruk op het groepsresultaat.

Belastingdruk	2011	2010
Resultaat vóór belastingen	22 381	38 125
Nominale belastingdruk Nederland (25,0%/25,5%)	- 5 597	- 9 720
Afwijkende nominale tarieven	232	326
Niet-belaste resultaten	589	2 359
Niet-aftrekbare kosten	- 1 314	- 839
Invloed tariefswijziging op latenties	-	181
Activering (afboeking) latente belastingvordering	- 383	1 773
Belasting voorgaande boekjaren	690	- 484
Eenmalige verrekening van (liquidatie)verliezen	2 413	934
Effectieve totale belastingdruk	- 3 370	- 5 470

De post niet belaste resultaten 2011 ten bedrage van € 589 (2010: € 2 359) heeft voor € 1,9 mln (€ 2010: € 2,0 mln) betrekking op afwijkende belastbare grondslagen bij buitenlandse ondernemingen, voor € 0,2 mln (2010: € 0,6 mln) op gecompenseerde verliezen, en voor - € 1,5 mln (2010: - € 0,2 mln) op niet-verrekenbare verliezen bij buitenlandse ondernemingen. De post niet-afrekbare kosten heeft onder meer betrekking op niet-verrekenbare acquisitiekosten en kosten van verkoop van deelnemingen. Het restant betreft grotendeels verworpen uitgaven bij buitenlandse dochterondernemingen.

31d Latente belastingvorderingen / belastingverplichtingen

In de balans is een latente belastingvordering opgenomen van € 1 836 (2010: € 2 219) uit hoofde van toekomstige verliescompensatie in het Verenigd Koninkrijk € 991 (2010: € 1 737), België € 662 (2010: € 298), en Nederland € 184 (2010: € 184). Daarnaast bestaat nog een bedrag van circa € 56 mln (2010: € 54 mln) aan verrekenbare verliezen waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen. Deze compensabele verliezen zijn ontstaan in meerdere boekjaren en betreffen meerdere ondernemingen in België € 37 mln (2010: € 36 mln), het Verenigd Koninkrijk € 6 mln (2010: € 4 mln) en Nederland € 13 mln (2010: € 14 mln). De daaruit voortvloeiende mogelijke toekomstige belastingcompensatie is niet in de jaarcijfers verwerkt, daar de beschikbaarheid van toekomstige verrekenbare winsten naar huidige inzichten niet waarschijnlijk is.

De latente belastingverplichtingen hebben betrekking op toekomstige belastingschulden als gevolg van belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waarderingen met betrekking tot de volgende posten:

Latente belastingverplichtingen	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Vaste activa	14 849	11 842
Vorraden	8 826	7 605
Personeelsbeloningen	- 1 169	- 1 491
Derivaten	278	- 472
Verplichtingen	784	475
Overige	4 225	2 588
Totaal	27 793	20 547

De latentie met betrekking tot de post vaste activa heeft een geschatte looptijd van circa 10 jaar, de latentie met betrekking tot de post voorraden betreft een langlopend tijdelijk verschil. De post personeelsbeloningen heeft een looptijd van langer dan 1 jaar, terwijl het grootste gedeelte van de derivaten binnen 1 jaar afloopt.

De post overige heeft onder meer betrekking op latenties met betrekking tot een aantal getroffen voorzieningen voor specifieke risico's met een gemiddeld geschatte looptijd van circa 1-5 jaar. De toename ten opzichte van vorig jaar hangt samen met zowel de acquisitie als de verkoop van activiteiten in 2011.

32 NETTOWINST PER AANDEEL

Het resultaat na belastingen per gewoon aandeel is berekend door de nettowinst te delen door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen (exclusief de ingekochte aandelen) gedurende het jaar. De verwaterde winst per aandeel is berekend door de nettowinst te delen door het bovenstaand berekend gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar plus het gemiddelde aantal gewone aandelen dat zou worden uitgegeven als alle opties, voor zover "in the money", zouden worden uitgeoefend.

Daar er enkel gewone aandelen van Macintosh Retail Group NV zijn uitgegeven is de nettowinst volledig beschikbaar voor houders van gewone aandelen.

Het gewogen gemiddelde aantal aandelen is als volgt berekend:

	2011	2010
Gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen	23 278 733	23 046 589
Cumulatief verwateringseffect uitgeoefende personeelsopties en stockdividend	11 626	40 379
Gewogen gemiddelde aantal aandelen t.b.v. berekening winst per aandeel	23 290 359	23 086 968
Verwateringseffect uitstaande opties	8 042	212 647
Verwaterd gewogen gemiddeld aantal aandelen	23 298 401	23 299 615

De nettowinst per aandeel is als volgt opgebouwd:

	2011	2010
Nettowinst per aandeel		
Aan te houden activiteiten		
- gewone winst	0,82	1,41
- verwaterde winst	0,82	1,40
Niet aan te houden activiteiten		
- gewone winst	3,42	0,32
- verwaterde winst	3,42	0,32
Totaal		
- gewone winst	4,24	1,74
- verwaterde winst	4,24	1,72

Er zijn geen transacties geweest met betrekking tot gewone aandelen tussen de rapporteringsdatum en het moment van opmaak van de jaarrekening.

33 TOELICHTING KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Teneinde inzicht te geven in (de vergelijking van) de kasstromen van de te continueren activiteiten, zijn de kasstromen van de niet aan te houden activiteiten per soort kasstroom afzonderlijk weergegeven. De niet aan te houden activiteiten hebben betrekking op de in 2011 verkochte activiteiten van BelCompany, alsmede de activiteiten van Halfords en GP Décors welke ultimo 2011 worden aangehouden voor verkoop.

Mutaties in het geïnvesteerd vermogen als gevolg van acquisities of verkoop van geconsolideerde deelnemingen zijn opgenomen onder "kasstroom uit investeringsactiviteiten", waarbij de mee gekochte en / of mee verkochte netto geldmiddelen in mindering zijn gebracht op het investeringsbedrag respectievelijk de desinvesteringsofbrengst.

33a Kasstroom uit operationele activiteiten

Aan te houden activiteiten

De kasstroom uit operationele activiteiten nam af met € 25,1 mln. Dit is voornamelijk het effect van een toename van het werkkapitaal met € 19,4 mln, een afname van het bedrijfsresultaat (vóór afschrijvingen en boekwinst) met € 8,9 mln en minder belastingbetalingen van - € 4,5 mln.

Niet aan te houden activiteiten

De kasstroom 2011 van - € 5,5 mln (2010: € 5,3 mln) heeft betrekking op de operationele kasstroom van de activiteiten van BelCompany, Halfords en GP Décors en had voor - € 7,4 mln betrekking op bedrijfsoperaties en voor € 1,9 mln op winst-belastingen (zie ook toelichting 21).

33b Kasstroom uit investeringsactiviteiten*Aan te houden activiteiten*

De kasstroom 2011 ten bedrage van - € 46,9 mln heeft voor - € 24,8 mln betrekking op de acquisitie van Jones Bootmaker en voor - € 22,1 mln op reguliere investeringen (2010: - € 14,4 mln). De toename in de reguliere investeringen hangt voornamelijk samen met expansie.

Niet aan te houden activiteiten

De kasstroom ten bedrage van € 122,1 mln heeft voor € 126,0 mln betrekking op de verkoop van BelCompany en voor - € 3,9 mln op reguliere investeringen in materiële vaste activa.

De specificatie van de in 2011 betaalde en ontvangen gelden voor de acquisitie respectievelijk verkoop van ondernemingen is als volgt weer te geven.

	2011	2010
Betaalde / ontvangen overnameprijs in contanten	- 25 198	127 541
Mee gekochte / verkochte liquide middelen	390	- 1 580
Totaal	- 24 808	125 961

33c Kasstroom uit financieringsactiviteiten*Aan te houden activiteiten*

De uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten in 2011 ten bedrage van - € 95,8 mln was € 41,5 mln lager dan in 2010 (- € 54,4 mln). Dit was het gevolg van € 32,9 mln meer aflossing van leningen, een € 4,5 mln hogere dividenduitkering en € 4,7 mln hogere inkoop eigen aandelen. Verder is er in 2011 € 0,7 mln minder rente betaald.

34 VERBONDEN PARTIJEN

34a Lijst met groepsmaatschappijen

Onderstaand volgt een opsomming van de belangrijkste groepsmaatschappijen die in de geconsolideerde cijfers van Macintosh Retail Group NV zijn begrepen. Een volledige lijst van alle ondernemingen is neergelegd bij de Kamer van Koophandel.

Naam	Land	% deelneming ultimo 2011	% deelneming ultimo 2010
A Jones & Sons Ltd ¹	Verenigd Koninkrijk	100	-
Beghins Shoes Ltd ¹	Verenigd Koninkrijk	100	-
BelCompany BV ²	Nederland	-	100
Brantano Asia Ltd	China	100	100
Brantano Luxembourg SA	Luxemburg	100	100
Brantano UK Ltd	Verenigd Koninkrijk	100	100
Brantano NV	België	100	100
Dolcis BV	Nederland	100	100
GP Décors SNC	Frankrijk	100	100
Halfords Nederland BV	Nederland	100	100
Halfords België NV	België	100	100
Halfords België VI ³	België	100	-
Hoogenbosch Retail Group BV	Nederland	100	100
Invito BV	Nederland	100	100
Kwantum België VI	België	100	100
Kwantum Nederland BV	Nederland	100	100
Macintosh E-commerce BV ³	Nederland	100	-
Macintosh Hong Kong Ltd	China	100	100
Macintosh Intragroup Services NV	België	100	100
Manfield BV	Nederland	100	100
MRG STM BV ³	Nederland	100	-
MRG STM VI ³	België	100	-
Muys NV	België	100	100
Nea International BV	Nederland	100	100
Pro sport BV	Nederland	100	100
Scapino BV	Nederland	100	100
SC Retail NV	België	100	100

1 Geacquireerd in 2011.

2 Verkocht in 2011.

3 Opgericht in 2011.

34b Bestuurders

Raad van Commissarissen

Voor een nadere toelichting op de vergoedingen betaald aan commissarissen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening. (blz. 164).

Er bestaan geen andere relaties tussen de vennootschap en de commissarissen.

Raad van Bestuur

Voor een nadere toelichting op de bezoldigingen en aandelenopties van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening (blz. 164 en 165).

Er bestaan geen andere relaties tussen de vennootschap en de Raad van Bestuur, dan aangegeven in deze toelichting.

34c Ondernemingspensioenfondsen

De toegezegd pensioenregelingen van Brantano UK zijn ondergebracht in een ondernemingspensioenfonds (zie ook toelichting 24a). Het betreft een gesloten pensioenregeling met 18 actieve deelnemers. Er vinden geen nieuwe toetredingen plaats. De werkgeversbijdragen in dat pensioenfonds hebben in 2011 circa € 98 (2010: € 109) bedragen.

34d Aandeelhouders

Macintosh Retail Group heeft geen andere relatie dan een normale aandeelhoudersverhouding met haar grootaandeelhouders.

Voor een nadere vermelding van grootaandeelhouders en hun belangen in Macintosh Retail Group wordt verwezen naar het jaarverslag (blz. 171).

34e Overige verbonden partijen

Er bestaan geen andere gelieerde partijen dan die genoemd zijn onder punten 34a t/m 34d.

35 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Pensioenverzekering

Uit 2011 is het contract afgelopen waarmee de pensioenen van de medewerkers van Macintosh Retail Group NV en een deel van de directie en het management van de Nederlandse groepsmaatschappijen waren verzekerd. Het contract had deels betrekking op toegezegd pensioenregelingen en deels op toegezegde bijdrageregelingen. Het gesepareerde depot is per die datum ter beschikking gesteld aan de verzekeringsmaatschappij, waarmee tevens alle verplichtingen van Macintosh Retail Group zijn overgedragen. Met ingang van 1 januari 2012 is aan de betrokken actieve werknemers een nieuwe pensioenregeling aangeboden, met het karakter van toegezegde bijdrageregeling.

Vennootschappelijke balans per 31 december Macintosh Retail Group NV

(na winstbestemming)

ACTIVA	x € 1 000	2011		2010
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	729		170	
Materiële vaste activa	1 192		891	
Financiële vaste activa	666 893		631 400	
Financiële derivaten	-		477	
		668 814		632 938
Vlottende activa				
Vorderingen	13 363		21 005	
Financiële derivaten	2 294		586	
Liquide middelen	104		36	
		15 761		21 627
Balanstotaal		684 575		654 565

PASSIVA	x € 1 000	2011		2010
Eigen vermogen				
Geplaatst kapitaal	9 737		9 578	
Agio	3 952		4 038	
Herwaarderingsreserve	1 250		- 1 319	
Andere wettelijke reserves	- 1 804		- 3 441	
Overige reserves	327 428		253 356	
Dividend boekjaar	17 040		8 570	
		357 603		270 782
Voorzieningen	9 237		3 904	
Langlopende schulden	-		13 506	
Financiële derivaten	479		-	
		9 716		17 410
Langlopende passiva		314 500		364 221
Kortlopende schulden		2 756		2 152
Financiële derivaten				
Balanstotaal		684 575		654 565

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening Macintosh Retail Group NV

	x € 1 000	2011	2010
Resultaat uit deelnemingen (na belastingen)¹		115 857	55 994
Overige resultaten na belastingen²		- 17 079	- 15 920
Nettoresultaat		98 778	40 074

¹ In het resultaat uit deelnemingen is een boekwinst begrepen op de verkoop van Belcompany Nederland van € 94 839.

² In de overige resultaten zijn vergoedingen opgenomen voor beschikbaar gestelde intercompany financieringen ten bedrage van € 420 (2010: € 882) en rentelasten m.b.t. schulden aan groepsmaatschappijen ten bedrage van € 8 893 (2010: € 10 511).

Waarderingsgrondslagen

De vennootschappelijke jaarrekening van Macintosh Retail Group NV is opgesteld volgens Titel 9 BW2 en de overige binnen Nederland geldende wet- en regelgeving voor de financiële verslaggeving. Onder toepassing van art. 2:362 lid 8 BW zijn de toegepaste waarderingsgrondslagen dezelfde als de grondslagen die toegepast zijn voor de geconsolideerde jaarrekening, met uitzondering van investeringen in dochterondernemingen welke worden gewaardeerd tegen de netto vermogenswaarde.

Onder toepassing van artikel 2:402 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening een beknopte winst- en verliesrekening opgenomen.

Voor een nadere uiteenzetting van de in de geconsolideerde jaarrekening gehanteerde grondslagen wordt verwezen naar toelichting 3 van de geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de balans en de winst- en verliesrekening van Macintosh Retail Group NV

ALGEMEEN

Alle bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

Op de balans van de vennootschap wordt uitsluitend daar toelichting gegeven waar dit leidt tot aanvullende informatieverstrekking. Voor het overige wordt verwezen naar de grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling alsmede naar de toelichting op de geconsolideerde balans, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het overzicht totaalresultaat, het geconsolideerde kasstroomoverzicht, en het geconsolideerde overzicht mutaties eigen vermogen.

BALANS**Immateriële en materiële vaste activa**

Immateriële vaste activa			Materiële vaste activa		
	Concessies en licenties	Totaal	Onroerend goed en vaste inrichting van gehuurde gebouwen	Informatie- systemen	Andere vaste bedrijfs- middelen
Stand per 1 januari 2010					
Aanschaffingswaarde	-	1 854	387	1 331	136
Afschrijvingen	-	- 1 561	- 371	- 1 092	- 98
Boekwaarde	-	293	16	239	38
Mutaties in de boekwaarde in 2010					
Investerings	25	850	494	205	151
Herrubriceringen	-	-	30	-	- 30
Herrubriceringen van/naar (im)materiële vaste activa	188	- 188	-	- 188	-
Afschrijvingen	- 43	- 64	-25	-33	- 6
Totaal van de mutaties	170	598	499	- 16	115
Stand per 31 december 2010					
Aanschaffingswaarde	213	2 498	893	1 348	257
Afschrijvingen	- 43	- 1 607	- 378	- 1 125	- 104
Boekwaarde	170	891	515	223	153
Mutaties in de boekwaarde in 2011					
Investerings	649	466	183	248	35
Herrubriceringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	- 90	- 165	- 70	- 65	- 30
Totaal van de mutaties	559	301	113	183	5
Stand per 31 december 2011					
Aanschaffingswaarde	862	2 962	1 075	1 595	292
Afschrijvingen	- 133	- 1 770	- 447	- 1 189	- 134
Boekwaarde	729	1 192	628	406	158

Financiële vaste activa

	2011	2010
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	665 601	631 400
Vooruitbetaalde kosten	1 250	-
Huurbijdrage	42	-
Totaal	666 893	631 400

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

Verloop deelnemingen	2011	2010
Vermogenswaarde per 1 januari	631 227	590 734
Resultaat boekjaar	21 019	55 994
Dividenduitkeringen	-	- 15 700
Ongerealiseerde koersverschillen	1 273	786
Ongerealiseerde hedgeresultaten	2 334	- 560
Verkopen	- 26 710	-
Kapitaalstortingen	36 072	-
Overige mutaties	-	- 27
Vermogenswaarde per 31 december	665 215	631 227
Bij: Waardering deelnemingen met negatieve vermogenswaarde tot nihil	386	173
Stand per 31 december	665 601	631 400

Deelnemingen met een negatieve vermogenswaarde worden niet lager gewaardeerd dan nihil. Voor zover de waarde negatief is wordt, ter grootte van dit bedrag, een voorziening voor oninbaarheid getroffen op de vorderingen die bestaan op deze deelnemingen. In het geval de negatieve waarde de betreffende vordering overtreft, wordt voor dit hogere bedrag een voorziening getroffen voor deelnemingen.

In dit verband is op de vorderingen op groepsmaatschappijen een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 386 (2010: € 173).

Voor het overzicht van de belangrijkste deelnemingen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening hoofdstuk 34a lijst met groepsmaatschappijen blz. 154. Een volledige lijst van alle deelnemingen is neergelegd bij de Kamer van Koophandel.

Vorderingen	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5 794	14 878
Winstbelastingen	6 254	5 813
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	530	140
Overige vorderingen en overlopende activa	785	174
Totaal	13 363	21 005

Financiële derivaten

Het langlopende gedeelte van de financiële derivaten in 2010 ad € 477 heeft betrekking op afgesloten renteswaps.

Macintosh Retail Group sluit valutatermijncontracten en valutaswaps af bij externe banken ten behoeve van de indekking van valutarisico's van de groepsmaatschappijen en van haarzelf.

De contracten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per balansdatum. Het ongerealiseerde resultaat van de valutatermijncontracten is verwerkt in de herwaarderingsreserve, rekening houdend met latente belastingen.

Onderstaand volgt een overzicht van de kortlopende financiële derivaten zoals verantwoord onder vlottende activa en passiva:

Financiële derivaten, actief	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Met banken afgesloten valutatermijncontracten en valutaswaps	2 294	165
Met groepsmaatschappijen afgesloten valutatermijncontracten	-	421
Totaal	2 294	586

Financiële derivaten, passief	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Met banken afgesloten renteswaps	464	1 731
Met banken afgesloten valutatermijncontracten	-	421
Met groepsmaatschappijen afgesloten valutatermijncontracten	2 292	-
Totaal	2 756	2 152

Liquide middelen

De onder deze post opgenomen kasmiddelen en banktegoeden staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

	Totaal	Ge- plaatst kapitaal	Agio	Her- waarde- rings reserve	Andere wettelijke reserves	Overige Reserves	Dividend boekjaar
Stand per 1 januari 2010	233 992	9 363	4 188	- 3 665	- 4 227	215 459	12 874
Mutaties boekjaar:							
Resultaat boekjaar	40 074	-	-	-	-	31 504	8 570
Mutatie hedgeresultaten	2 346	-	-	2 346	-	-	-
Dividenduitkering	- 4 113	215	- 150	-	-	8 696	- 12 874
Inkoop eigen aandelen	- 3 302	-	-	-	-	- 3 302	-
Uitoefening opties	119	-	-	-	-	119	-
Kosten toekenning opties	880	-	-	-	-	880	-
Koersverschillen	786	-	-	-	786	-	-
Stand per 31 december 2010	270 782	9 578	4 038	- 1 319	- 3 441	253 356	8 570
Mutaties boekjaar:							
Resultaat boekjaar	98 778	-	-	-	-	81 738	17 040
Mutatie hedgeresultaten	2 569	-	-	2 569	-	-	-
Dividenduitkering	- 8 570	159	- 86	-	-	- 73	8 570
Inkoop eigen aandelen	- 8 005	-	-	-	-	- 8 005	-
Uitoefening opties	-	-	-	-	-	-	-
Kosten toekenning opties	776	-	-	-	-	776	-
Koersverschillen	1 273	-	-	-	1 273	-	-
Activering R&D kosten	-	-	-	-	364	- 364	-
Stand per 31 december 2011	357 603	9 737	3 952	1 250	- 1 804	327 428	17 040

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt € 36,0 mln bestaande uit 45 miljoen gewone aandelen en 45 miljoen cumulatief preferente aandelen, elk met een nominale waarde van € 0,40 per aandeel.

Het geplaatst aandelenkapitaal bedraagt € 9 737 (2010: € 9 578) en heeft volledig betrekking op 24 342 545 (2010: 23 946 175) gewone aandelen. In het boekjaar 2011 is een keuzedividend uitgekeerd over 2010. Van de aandeelhouders heeft ca. 45% voor contant dividend gekozen en ca. 55% voor stockdividend, hetgeen uitgifte van 396 370 gewone aandelen tot gevolg heeft gehad met een totale nominale waarde van € 159. Het stockdividend is voor - € 86 ten laste gebracht van de agio reserve en voor - € 73 ten laste van de overige reserves. Het totale contant dividend heeft € 8 570 bedragen. In 2011 heeft geen uitgifte van preferente aandelen plaatsgevonden.

Macintosh Retail Group NV heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van werkmaatschappijen en holding, zoals nader omschreven onder punt 24c van de geconsolideerde jaarrekening. De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar, waarbij als voorwaarde geldt dat uitoefening binnen 3 jaar niet is toegestaan. Er worden geen opties toegekend aan de commissarissen.

In 2011 zijn in totaal 328 000 (2010: 352 000) nieuwe optierechten toegekend, waarvan 145 000 (2010: 145 000) aan de Raad van Bestuur. De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de slotkoers van het aandeel Macintosh Retail Group NV op de dag vóór toekenning. Noch de uitoefenprijs, noch andere voorwaarden worden tijdens de looptijd van de opties aangepast, behalve als structurele wijzigingen met betrekking tot de aandelen, zoals bijvoorbeeld een aandelensplitsing, daartoe aanleiding geven. Ultimo 2011 bestaan optierechten tot het nemen van totaal 1 367 000 (2010: 1 355 500) gewone aandelen in het kapitaal van Macintosh Retail Group NV, waarvan 617 000 (2010: 526 000) rechten van de Raad van Bestuur. Voor een gedetailleerd verloop van de rechten in de loop van 2010 wordt verwezen naar toelichting 24c bij de geconsolideerde jaarrekening.

Voor een nadere toelichting op bestuurdersbeloningen wordt verwezen naar pagina 164 en verder van dit verslag.

Ter dekking van uitstaande aandelenopties zijn in 2011 in totaal 624 000 aandelen ingekocht. De volgende tabel geeft een overzicht van de ultimo jaar uitstaande gewone aandelen en het verloop van de ingekochte eigen aandelen:

	Ultimo 2011		Ultimo 2010	
	Aantal	Waarde	Aantal	Waarde
Aantal uitstaande gewone aandelen (x 1 000)		24 343		23 946
Waarvan ingekocht ten behoeve van personeelsopties:				
Aantal ingekochte aandelen per 1 januari	743	19 818	555	16 814
Verkocht gedurende het boekjaar	-	-	-12	- 298
Ingekocht gedurende het boekjaar	624	8 005	200	3 302
Aantal ingekochte aandelen per 31 december	1 367	27 823	743	19 818

De ingekochte aandelen zijn in mindering gebracht op de ingehouden winsten.

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de uitgestelde resultaten op financiële derivaten ten behoeve van kasstroomafdekkingen, onder aftrek van latente belastingen. Deze reserve is gevormd op collectieve basis.

De post andere wettelijke reserves betreft een reserve koersverschillen deelnemingen en een reserve met betrekking tot geactiveerde ontwikkelingskosten.

Voorname reserves zijn niet uitkeerbaar.

Van de overige reserves ad € 327 428 is een bedrag van € 2 186 niet beschikbaar voor dividenduitkering, daar dit dient ter dekking van negatieve reserves uit hoofde van ongerealiseerde koersresultaten ontstaan bij omrekening van investeringen in deelnemingen.

Over het boekjaar 2011 wordt een dividend uitgekeerd van € 0,70 per aandeel (2010: € 0,67).

Dividendbetalingen aan aandeelhouders van Macintosh Retail Group leiden niet tot consequenties voor wat betreft de vennootschapsbelasting.

Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt geweest:

	Totaal	Overige voorzieningen	Latente vennootschaps- belasting
Stand per 1 januari 2010	1 578	1 091	487
Mutatie ten laste van het resultaat	560	99	461
Toename / afname via eigen vermogen	1 018	-	1 018
Aanwending / (premie)betaling	805	- 837	1 642
Overige mutaties	- 57	-	- 57
Stand per 31 december 2010	3 904	353	3 551
Mutatie ten laste van het resultaat	5 930	4 804	1 126
Aanwending	- 597	- 597	-
Stand per 31 december 2011	9 237	4 560	4 677

De voorzieningen zijn nagenoeg volledig langlopend.

Van de voorziening voor latente belastingen heeft € 1 490 (2010: € 1 167) betrekking op fiscaal afwijkende afschrijvingen binnen de fiscale eenheid. Het restant betreft voornamelijk verschillen ten aanzien van getroffen reserveringen.

De overige voorzieningen hebben betrekking op nog te maken kosten samenhangend met verkoop van deelnemingen en kosten afkoop huurcontract.

Langlopende schulden

De langlopende schulden 2010 maakten onderdeel uit van de totale faciliteit, zoals is toegelicht in punt 14 "Langlopende leningen" van de geconsolideerde jaarrekening.

Langlopende financiële derivaten

Ultimo 2011 lopen er renteswaps ter waarde van - € 943, waarvan - € 479 opgenomen onder de langlopende verplichtingen en - € 464 als kortlopend.

Kortlopende schulden

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Rekening-courantschulden aan kredietinstellingen	76 614	83 202
Schulden aan groepsmaatschappijen	230 899	274 592
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen en schulden ter zake van pensioenen	3 324	-
Overige schulden en overlopende passiva	3 663	6 427
Totaal	314 500	364 221

De rekening-courantschulden aan kredietinstellingen maken onderdeel uit van de totale kredietfaciliteiten (zie ook toelichting 14 van geconsolideerde jaarrekening).

De kortlopende schulden aan groepsmaatschappijen hebben vrijwel volledig betrekking op schulden uit hoofde van intragroep financiering.

De overige schulden en overlopende passiva bestaan uit de volgende posten:

	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Te betalen rente	475	1 233
Personeelskosten	651	1 178
Accountants- en advieskosten	1 094	1 045
Diverse te betalen kosten	1 443	2 971
Totaal	3 663	6 427

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Macintosh Retail Group NV staat garant voor het rechtstreeks gebruik van kredietfaciliteiten door groepsmaatschappijen bij banken en voor de door groepsmaatschappijen afgesloten rentederivaten. Uit dien hoofde bestaan er ultimo 2011 garantieverplichtingen ten bedrage van € 52,6 mln (2010: € 83,4 mln). Verder staat Macintosh Retail Group NV garant voor de nakoming van de verplichtingen voortvloeiende uit de door haar Nederlandse dochterondernemingen afgesloten lease-overeenkomsten met betrekking tot onroerend goed, en zijn er concerngaranties afgegeven voornamelijk betrekking hebbend op de nakoming van huurverplichtingen door groepsmaatschappijen ten bedrage van € 7,4 mln (2010: € 8,6 mln). Voor de Nederlandse rechtspersonen zoals vermeld op pagina 154, zijn aansprakelijkheidsverklaringen afgegeven overeenkomstig art. 2:403 BW, met uitzondering van GP Décors BV, MRGQ BV en Brant TM BV.

Met uitzondering van Scapino BV zijn vrijwel alle Nederlandse groepsmaatschappijen en vaste inrichtingen opgenomen in een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting waarvan Macintosh Retail Group NV het hoofd is. Uit dien hoofde is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle belastingverplichtingen van de fiscale eenheid.

Vrijwel alle Nederlandse groepsmaatschappijen zijn opgenomen in een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Macintosh Retail Group is hoofdelijk aansprakelijk voor alle omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid.

WINST- EN VERLIESREKENING**Bezoldiging bestuurders****Raad van Commissarissen***Vergoedingen*

Aan de leden van de Raad van Commissarissen wordt een jaarlijks te betalen vaste vergoeding toegekend. Deze is bij besluit van de Algemene Vergadering van 27 april 2011 vastgesteld op € 37 500 op jaarbasis voor de voorzitter en € 30 000 voor de overige leden. Voorts is bij datzelfde besluit de vergoeding voor de leden van de Remuneratie en Benoemings Commissie vastgesteld op € 1 500 per jaar en die voor de leden van de Audit Commissie op € 3 000 per jaar. Aan commissarissen worden geen andere bezoldigingen toegekend.

De vergoedingen van commissarissen zijn als volgt te specificeren:

Vergoedingen (x €)	2011	2010
A. Nühn	36 500	31 500
drs. C.H. van Dalen	31 333	28 000
ir. W. Dekker	32 833	29 500
drs. J.E. Lagerweij	29 833	26 500
Totaal	130 499	115 500

Geén van de commissarissen bezit aandelen in Macintosh Retail Group NV of daarop betrekking hebbende optierechten. Met de commissarissen bestaan geen andere relaties dan bovenvermelde.

Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur in 2011 was als volgt:

F.K. De Moor lic-drs. (voorzitter)
Ing. E.M.H. Coorens MBA
T.L. Strijbos RA

Bezoldigingen

De bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen en periodiek getoetst op marktconformiteit. De bezoldiging bestaat uit een vast gedeelte en een variabel deel. Bij de bepaling van het vast salaris, dat jaarlijks wordt geïndexeerd, wordt ondermeer de omvang en de ontwikkeling van de onderneming betrokken. De hoogte van het variabele gedeelte bedraagt maximaal 50% van het vast gedeelte en is gerelateerd aan de ontwikkeling van het concernresultaat en het ROCE, alsmede specifieke jaarlijks vast te stellen targets.

De targets ter zake alsmede de performance worden jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld. Bij het bepalen van de hoogte van de variabele beloning heeft de Raad van Commissarissen een discretionaire bevoegdheid.

In de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur is een pensioenregeling opgenomen, welke ingaat op 65-jarige leeftijd. Bij de heer De Moor was sprake van een eindloonregeling. De regelingen van de heren Coorens en Strijbos betroffen een combinatie van eindloonregeling en beschikbare premieregeling. Met ingang van 1 januari 2012 zijn deze regelingen omgezet in een beschikbaar premiestelsel. Voor een nadere toelichting wordt tevens verwezen naar punt 24a van de geconsolideerde jaarrekening.

Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Bestuur optierechten op het nemen van gewone aandelen in Macintosh Retail Group NV. De toekenning hiervan geschiedt eveneens door de Raad van Commissarissen.

Uitsluitend in het geval van een wijziging in de zeggenschap in Macintosh Retail Group, tengevolge waarvan de zittende Raad van Bestuur feitelijk niet meer de zeggenschap heeft om onder toezicht van de Raad van Commissarissen het beleid te bepalen, is in de individuele arbeidsovereenkomsten vastgelegd, dat bij beëindiging van het dienstverband binnen een jaar nadat deze situatie zich heeft voorgedaan, de heer De Moor een vergoeding ontvangt ter grootte van 3 maal de vaste jaarlijkse beloning. De heren Strijbos en Coorens ontvangen een vergoeding ter grootte van 2 maal de vaste jaarlijkse beloning.

De bezoldigingen van de Raad van Bestuur zijn als volgt te specificeren:

2011 (x €)	Totaal	F.K. De Moor	T.L. Strijbos	E.M.H. Coorens
Korte termijnbeloningen				
- Vaste beloning	1 115	473	321	321
- Variabele beloning	145	61	42	42
- Sociale lasten	24	8	8	8
Lange termijnbeloningen	344	133	105	106
Pensioenen	197	81	68	48
Totaal	1 825	756	544	525

2010 (x €)	Totaal	F.K. De Moor	T.L. Strijbos	E.M.H. Coorens
Korte termijnbeloningen				
- Vaste beloning	1 014	430	292	292
- Variabele beloning	486	252	117	117
- Sociale lasten	21	7	7	7
Lange termijnbeloningen	352	146	100	106
Pensioenen	187	75	62	50
Totaal	2 060	910	578	572

Aandelenopties

In 2011 zijn aan bestuurders 145 000 (2010: 145 000) optierechten toegekend tot het nemen van even zoveel gewone aandelen in Macintosh Retail Group NV.

Ultimo 2011 staan 78 000 opties uit bij oud-bestuurders.

Onderstaand volgt een overzicht van de toegekende, uitgeoefende, vervallen en uitstaande opties van de leden van de Raad van Bestuur in 2011.

	Aantal stuks ultimo 2010	Toegekend in 2011	Vervallen/ Uitgeoefend in 2011	Aantal stuks ultimo 2011	Uitoefenprijs per aandeel in €	Afloopdatum
F.K. De Moor	42 000	-	- 42 000	-	€ 23,40	maart 2011
	42 000	-	-	42 000	€ 29,05	maart 2012
	50 000	-	-	50 000	€ 19,00	maart 2013
	55 000	-	-	55 000	€ 7,00	maart 2014
	55 000	-	-	55 000	€ 14,55	maart 2015
	-	55 000	-	55 000	€ 18,85	maart 2016
	244 000	55 000	- 42 000	257 000		
T.L. Strijbos	39 000	-	-	39 000	€ 19,00	maart 2013
	45 000	-	-	45 000	€ 7,00	maart 2014
	45 000	-	-	45 000	€ 14,55	maart 2015
	-	45 000	-	45 000	€ 18,85	maart 2016
	129 000	45 000	-	174 000		
E.M.H. Coorens	12 000	-	- 12 000	-	€ 23,40	maart 2011
	12 000	-	-	12 000	€ 29,05	maart 2012
	39 000	-	-	39 000	€ 19,00	maart 2013
	45 000	-	-	45 000	€ 7,00	maart 2014
	45 000	-	-	45 000	€ 14,55	maart 2015
	-	45 000	-	45 000	€ 18,85	maart 2016
	153 000	45 000	- 12 000	186 000		

Ultimo 2011 zijn 20 418 gewone aandelen Macintosh Retail Group NV in bezit van de heer De Moor en 5 372 aandelen in bezit van de heer Coorens. De heer Strijbos bezat ultimo 2011 geen aandelen in Macintosh Retail Group.

Met de Raad van bestuur bestaan geen andere relaties dan bovenvermelde.

Honoraria accountant

Door Ernst & Young netwerk werden de volgende honoraria in rekening gebracht voor controle- en advieswerkzaamheden van de totale groep.

2011	Ernst & Young Accountants LLP	Overig Ernst & Young Netwerk	Totaal Ernst & Young Netwerk
Jaarrekening controle	285	277	562
Fiscaal advies en projecten	-	402	402
Overige dienstverlening	77	-	77
Totaal	362	679	1 041

2010	Ernst & Young Accountants LLP	Overig Ernst & Young Netwerk	Totaal Ernst & Young Netwerk
Jaarrekening controle	327	188	515
Fiscaal advies en projecten	-	193	193
Overige dienstverlening	57	-	57
Totaal	384	381	765

Maastricht, 28 februari 2012

Raad van Commissarissen

A. Nühn (Voorzitter)
 drs C.H. van Dalen
 ir W. Dekker
 drs J.E. Lagerweij

Raad van Bestuur

F.K. De Moor, lic-drs (Voorzitter)
 Ing E.M.H. Coorens
 T.L. Strijbos RA

Statutaire regeling omtrent bestemming van de winst en uitkering uit de reserves

De regeling omtrent de winstbestemming en uitkering ten laste van de reserves is vastgelegd in artikel 33 respectievelijk artikel 34 van de statuten van Macintosh Retail Group NV.

Onderstaand zijn de belangrijkste bepalingen uit deze artikelen weergegeven.

Indien preferente aandelen zijn uitgegeven wordt uit de winst allereerst een - statutair vastgesteld - dividend op de preferente aandelen uitgekeerd.

Vervolgens wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld welk deel van de overblijvende winst wordt gereserveerd.

Het resterende deel van de winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.

De Algemene Vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur, dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van het dividend geheel of ten dele in aandelen van de vennootschap. De Algemene Vergadering kan, eveneens op voorstel van de Raad van Bestuur, dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering aan houders van gewone aandelen ten laste van het vrij uitkeerbare deel van het eigen vermogen.

Winstbestemming

Besloten is om van de nettowinst van € 98 778 een bedrag van € 81 738 aan de reserves toe te voegen. Het resterende gedeelte van de netto winst staat ter beschikking van aandeelhouders. De nettowinst heeft derhalve de volgende bestemming:

Nettowinst	€ 98 778
Toevoeging aan de reserves	€ 81 738
Dividenduitkering	€ 17 040

Het dividend is als separate component van het eigen vermogen verantwoord.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering van Macintosh Retail Group N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2011 van Macintosh Retail Group N.V. te Maastricht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2011, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd overzicht mutaties eigen vermogen over 2011 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Macintosh Retail Group N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Macintosh Retail Group N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Eindhoven, 28 februari 2012

Ernst & Young Accountants LLP
w.g. drs. W.J. Spijker RA

Aandeelhoudersinformatie

Aandelen

Het aandeel Macintosh Retail Group NV is sinds 1962 genoteerd aan de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam en is sinds 2007 opgenomen in de Amsterdam Smallcap Index.

Het tickersymbool is MACIN en de ISIN-code NL 0000367993. Het Reuterssymbool is MCIN.AS en dat van het Bloomberg MACIN.NA.

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 36,0 mln en is verdeeld in 45 miljoen gewone en 45 miljoen preferente aandelen, met een nominale waarde van € 0,40 per stuk.

Het aantal uitstaande gewone aandelen bedroeg 23.946.175 aan het begin van 2011. Als gevolg van het keuzedividend werden 396.370 nieuwe aandelen uitgegeven, die eind mei 2011 werden genoteerd. Het totaal aantal uitstaande aandelen ultimo 2011 bedroeg: 24.342.545 (+ 1,66%).

Ultimo 2010 bezat Macintosh Retail Group NV 742.922 eigen aandelen (3,1%) ter dekking van uitstaande personeelsopties. In 2011 waren er 2 inkoopprogramma's, resulterend in de inkoop van 334.500 eigen aandelen in september en 289.578 in oktober. Het totaal aantal ingekochte aandelen ultimo 2011 bedroeg 1.367.000 (5,62%).

Preferente aandelen luiden op naam en hebben bijzondere statutaire winstrechten, maar werden in 2011 niet uitgegeven.

“1.367.000 eigen aandelen ingekocht”

Aandelenkapitaal	2011	2010
Aantal uitstaande aandelen ultimo ¹	24.342.545	23.946.175
Geplaatst en gestort aandelenkapitaal (in €)	9.737.018	9.578.470
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	23.290.359	23.086.968

¹ Inclusief 1.367.000 ingekochte aandelen (2010: 742.922).

Het totaal aantal transacties in aandelen Macintosh Retail Group NV steeg met 306 en de jaaromzet steeg met 373.175 stuks tot 4.442.006 in 2011. De gemiddelde omzet per dag kwam 1.516 stuks hoger uit dan in 2010 en de verhandelde waarde was € 3,0 mln hoger dan in 2010. De handel in het aandeel Macintosh Retail Group NV wordt mede onderhouden door liquidity provider ABN AMRO Bank NV.

De koers van het aandeel daalde in 2011 met € 8,14 wat voor de beurswaarde betekende dat die met € 190,9 mln afnam.

Het aandeel en de beurs	2011	2010
Jaaromzet aantal aandelen in stuks ¹	4.442.006	4.068.831
Jaaromzet aantal aandelen in waarde (€ mln) ¹	67,7	64,7
Aantal transacties ¹	14.258	13.952
Gemiddelde dagomzet aandelen in stuks ¹	17.284	15.768
Gemiddelde dagomzet aandelen in waarde (€ mln) ¹	0,3	0,3
Hoogste / laagste koers (€) ²	19,87 / 9,50	18,68 / 12,50
Ultimo koers (€)	10,10	18,24
Beurswaarde ultimo (€ mln)	245,9	436,8

¹ Exclusief eventuele transacties buiten de door Euronext gereguleerde markt.

² Hoogste koers op 31 maart 2011 en laagste op 23 december 2011

Melding Zeggenschap

Onderstaande belangen werden door de betreffende grootaandeelhouders aangemeld bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM):

Naam aandeelhouder	Percentage
Breedinvest BV (NL)	20,38%
Delta Deelnemingen Fonds NV (NL)	11,23%
Bestinver Gestion SGIIC SA (SP)	10,10%
Delta Lloyd NV (NL)	6,64%
Navitas BV (NL)	6,06%
Macintosh Retail Group NV ¹	5,62%
Kempen Oranje Participaties NV (NL)	5,48%
Darlin NV (NL)	5,46%

¹ 1.367.000 ingekochte eigen aandelen.

In verband met de aan de Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group verleende call-optie op maximaal het aantal uitstaande aandelen Macintosh Retail Group NV minus één, heeft deze Stichting het hiermede corresponderende potentiële belang eveneens bij de AFM aangemeld.

De daadwerkelijke belangen van hoger genoemde aandeelhouders kunnen verschillen van de vermelde percentages in verband met het feit dat melding eerst hoeft plaats te vinden bij over- of onderschrijding van in de wetgeving genoemde drempels.

De leden van de Raad van Bestuur hebben hun bezit van personeelsopties en aandelen Macintosh Retail Group NV bij de AFM gemeld. De heer De Moor bezat 20.418 en de heer Coorens 5.372 aandelen aan het eind van 2011. Bestuurslid Strijbos bezit geen aandelen Macintosh Retail Group NV.

Reserverings- en dividendbeleid

Het reserverings- en dividendbeleid van Macintosh Retail Group NV is tijdens de Algemene Vergadering van 21 april 2004 behandeld. Het reserveringsbeleid is gericht op een solide financiële positie van de onderneming, ten dienste van de continuïteit en de voorziene strategische groei door acquisities. Uitgangspunt daarbij is dat aandeelhouders moeten kunnen vertrouwen op stabiliteit in de dividenduitkering en kunnen meedelen in winstgroei.

Er wordt naar gestreefd om, afgezien van bijzondere omstandigheden, circa 60% van de nettowinst te reserveren zodat de resterende circa 40% aan aandeelhouders in contanten of in aandelen kan worden uitgekeerd. De Raad van Bestuur stelt onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vast welk deel van de winst wordt gereserveerd. Het daarna overblijvende deel staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.

“Stabiliteit in dividenduitkering”

Opties op aandelen

Macintosh Retail Group NV heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie/management van groepsmaatschappijen en holding. Doel hiervan is de lange termijn betrokkenheid bij de onderneming te verhogen.

“Opties ten behoeve van lange termijn betrokkenheid”

De toekenning van opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen. Uitgangspunt daarbij is dat het totaal aantal in één jaar te verlenen opties niet meer zal bedragen dan 2% van het geplaatste aandelenkapitaal. Toekenning vindt plaats op de dag van de publicatie van de jaarcijfers. De uitoefenprijs voor opties verleend tot en met 2011 is gelijk aan de slotkoers van het aandeel op de dag voor die publicatie en voor opties verleend met ingang van 2012, gelijk aan de gemiddelde slotkoers van de drie beursdagen voorafgaande aan die publicatie. De opties hebben een looptijd van 5 jaar en zijn niet gekoppeld aan prestatiecriteria. Uitoefenprijs en voorwaarden worden tijdens de looptijd niet aangepast.

Het uit 2005 daterende optiereglement is in december 2011 door de Raad van Commissarissen meer in overeenstemming gebracht met de Corporate Governance Code en de voorwaarden zijn op een aantal plekken aangescherpt. De belangrijkste wijziging betreft de voorwaarde dat opties eerst mogen worden uitgeoefend als de optiehouder na 3 jaar nog in dienst is. Daarnaast zijn de mogelijkheden verruimd om een regeling te treffen bij beëindiging dienstverband en change of control bij een groepsmaatschappij, waardoor de flexibiliteit wordt vergroot.

Corporate Governance

Naleving Code

De wijze waarop Macintosh Retail Group de Corporate Governance Code naleeft is besproken tijdens de in 2010 gehouden aandeelhoudersvergadering. Voor wat betreft de bepalingen II.1.1 (duur arbeidsovereenkomst Raad van bestuur) en II.2.8 (vergoeding bij ontslag) heeft Macintosh Retail Group een afwijkende visie. Deze afwijkingen werden tijdens de vergadering toegelicht. Conform het “pas toe of leg uit” principe voldoet Macintosh Retail Group daarmee integraal aan de code. Indien wordt afgeweken van hetgeen tijdens de aandeelhoudersvergadering werd besproken, zal hierover opnieuw met aandeelhouders in overleg worden getreden. De corporate governance structuur en de wijze waarop de code wordt nageleefd staan uitgebreid beschreven op de website www.macintosh.nl.

Structuur

Macintosh Retail Group NV is een structuurvennootschap met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De bevoegdheden, rechten en verplichtingen van Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en Aandeelhoudersvergadering zijn neergelegd in statuten die voor het laatst werden gewijzigd op 28 juni 2011 en die beschikbaar zijn op de website www.macintosh.nl.

Beschermingsmaatregelen

De Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group heeft ten doel de behartiging van de belangen van Macintosh Retail Group NV, de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen, waarbij onder meer zoveel mogelijk invloeden worden geweerd die de continuïteit, zelfstandigheid of identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Macintosh Retail Group en de Stichting hebben in 1993 een overeenkomst gesloten waarbij de Stichting in geval van (dreiging van) een eventuele ongewenste overname als aanvullende preventieve maatregel op

eigen initiatief preferente aandelen kan nemen (call optie) en de daaraan verbonden zeggenschapsrechten kan uitoefenen. Deze overeenkomst is medio 2008 aangepast. Onder een ongewenste overname moet worden verstaan een bod op de gewone aandelen Macintosh Retail Group NV, waarmee wordt beoogd de zeggenschap in handen van de bidder te brengen zonder instemming en/of voorkennis van de Raad van Commissarissen. Macintosh Retail Group en de Stichting zijn van oordeel dat de call optie mede aan de Stichting is verleend met het doel ongewenste invloed van aandeelhouders in Macintosh Retail Group NV en een ongewenste concentratie van zeggenschap in de vennootschap te voorkomen, te vertragen of te compliceren. Het maximaal zonder toestemming van de Aandeelhoudersvergadering door de Stichting te nemen aantal preferente aandelen is gelijk aan het aantal uitstaande aandelen minus één.

Macintosh Retail Group heeft aan de Stichting het recht toegekend om volgens artikel 2:346 sub c BW een verzoek tot het instellen van een enquête in te dienen zoals bedoeld in artikel 2:345 BW. Hiermee wordt het de Stichting mogelijk gemaakt haar doel te realiseren zonder per se gebruik te hoeven maken van het aan haar verleende call optierecht.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit de onafhankelijke bestuursleden:

“Stichtingsbestuur is onafhankelijk”

Naam	Benoemd in / tot	Leeftijd	Functie
dr. J.A.J. Vink (voorzitter)	2009 / 2013	64	Ex-CEO CSM NV
mr B.H.M.J.J. Verwilghen	2010 / 2014	59	Company Secretary SBM Offshore NV
mr M.J. Cools	2011 / 2015	54	Advocaat / partner De Advocaten van Van Riet BV

De bestuursleden zijn onafhankelijk ten opzichte van de vennootschap aangezien géén van hen: (a) bestuurder of gewezen bestuurder of commissaris of gewezen commissaris van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is; (b) in dienst van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is; of (c) vaste adviseur van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is. De Stichting is een van Macintosh Retail Group NV onafhankelijke rechtspersoon, zoals bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het Financieel Toezicht.

Voorwetenschap

Binnen Macintosh Retail Group NV is een reglement van toepassing inzake het bezit van en transacties in effecten Macintosh Retail Group NV. Naast de van toepassing zijnde wettelijke verboden is het verboden transacties in aandelen Macintosh Retail Group NV te verrichten in gesloten periodes voorafgaande aan de publicatie van de jaarcijfers, halfjaarcijfers en kwartaalcijfers. Voor leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, de directieleden van de belangrijkste groepsmaatschappijen en een aantal holdingmedewerkers gelden in sommige gevallen langere periodes.

Voor leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur gelden daarnaast separate richtlijnen voor transacties in andere effecten. Kern daarvan is dat transacties gemeld moeten worden die plaatsvinden in effecten van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen waarmee Macintosh Retail Group een materiële relatie onderhoudt en Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen waarvan aannemelijk is dat de bestuurder of commissaris, uit hoofde van zijn functie bij Macintosh Retail Group een betere inschatting kan maken dan op grond van openbare informatie mogelijk is.

Investor relations

Het IR beleid van Macintosh Retail Group is gericht op het actief verstrekken van juiste, actuele en relevante informatie aan aandeelhouders en alle bij de onderneming betrokken partijen in binnen- en buitenland. De verantwoordelijkheid voor Investor Relations ligt bij de CEO, die samen met de CFO en de Secretaris van de Vennootschap vorm geeft aan het beleid op deze gebieden en de uitvoering daarvan.

De activiteiten op dit gebied vinden plaats conform de spelregels van NYSE Euronext en de Autoriteit Financiële Markten. Alle relevante bepalingen uit de Corporate Governance Code worden gevolgd.

“Juiste en tijdige informatie”

Meteen na de publicatie van de (half)jaarcijfers vinden presentaties en bijeenkomsten plaats voor beleggers, analisten en pers. In 2011 werd twee maal een analistenbijeenkomst gehouden in Amsterdam en eenmaal een persconferentie. Verder werd met analisten en een aantal grootaandeelhouders in oktober 2011 een bezoek gebracht aan de schoenenformules van Brantano en Jones Bootmaker in de UK. Deelgenomen werd aan de Midcap Event in Parijs, de ABN AMRO Equities Conference in Amsterdam en er werd met SNS een bezoek gebracht aan Londen en met ING aan Parijs. Daarnaast waren er meerdere zogenaamde one-on-ones met (potentiële) aandeelhouders en analisten.

Macintosh Retail Group heeft een ‘Disclosure Policy’ (zie www.macintosh.nl) opgesteld die regels bevat ten aanzien van de omgang met en het verstrekken van informatie aan derden. Er gelden gesloten periodes van 1 december van een jaar tot de publicatie van de jaarcijfers, van 1 juni tot de publicatie van de halfjaarcijfers en gedurende 2 weken voor de publicatie van een kwartaalbericht.

“www.macintosh.nl bevat alle relevante informatie”

Op de site www.macintosh.nl bevinden zich alle persberichten en jaarverslagen, informatie inzake aandeelhoudersvergaderingen en andere informatie die Macintosh Retail Group ter beschikking stelt in het kader van corporate governance en wettelijke verplichtingen. Hier is ook het overzicht te vinden van de in het boekjaar 2011 gepubliceerde en bij de AFM geregistreerde/gedeponeerde documenten. Ook is daar het informatieve personeelsblad Macinform beschikbaar. Via de site kan worden ingeschreven op de eMail-service waardoor men onmiddellijk in kennis wordt gesteld van het verschijnen van persberichten.

Contact

Voor meer informatie kunt u zich wenden tot:
Pat Hünen of Marjon Geuns,
0031 (0) 43 3280 728
p.hunen@macintosh.nl
of m.geuns@macintosh.nl
www.macintosh.nl

Financiële agenda 2012

Publicatie eerste kwartaalbericht:	25 april 2012 voor beurs
Algemene Vergadering:	25 april 2012, 14.00 uur Maastricht-Airport
Notering ex-dividend:	27 april 2012
Dividend record date:	2 mei 2012
Halfjaarcijfers 2012:	26 juli 2012 voor beurs
Publicatie derde kwartaalbericht:	30 oktober 2012 na beurs

Data onder voorbehoud

Vennootschapsgegevens

De vennootschap is statutair gevestigd te Maastricht en ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Limburg onder nummer 14628300.

Het kantoor is gevestigd aan de Amerikalaan 100, 6199 AE Maastricht-Airport (NL).

Het postadres is: Postbus 110, 6190 AC Maastricht-Airport (NL).

Telefoon: 0031 (0) 433280780

eMail: info@macintosh.nl

www.macintosh.nl

Bestuursgegevens

Raad van Bestuur	F.K. De Moor, lic-drs	(49)	CEO
	Ing E.M.H. Coorens MBA	(47)	COO
	T.L. Strijbos RA	(52)	CFO
Concerndirectie	mr P.T.A. Hünen	(52)	Secretaris & Juridische Zaken
	drs J.H.J. Linssen	(40)	Financiën & Economie
	ir F.L.J. van der Plas	(51)	Marketing & eCommerce
Directies groepsmaatschappijen	Fashion		
	Brantano BeLux		
	S.K.B. van Weyenbergh,	(50)	Algemeen Directeur
	N.F.L. Bondroit	(35)	Directeur Management Services
	Brantano UK		
	D. Short	(49)	Algemeen Directeur
	T. Boot	(47)	Directeur Management Services
	Jones Bootmaker		
	A. White	(42)	Algemeen Directeur
	Fashion NL		
	H. Sieders	(45)	Algemeen Directeur
	R. Pothof RA	(52)	Directeur Management Services
	Nea International		
	drs R. Müller	(48)	Directeur
	Living		
	Kwantum		
	R.J. Berns	(50)	Algemeen Directeur
	R.E. de Lange	(43)	Directeur Management Services
	Macintosh Intragroup Services		
	G. Jacobs	(40)	Directeur
	Macintosh Hong Kong		
	H.J. Kuperus	(50)	Directeur

F.K. De Moor, lic-drs (49)

Frank De Moor werd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Macintosh Retail Group NV op 1 oktober 2002 en tot CEO op 1 februari 2003. De heer De Moor heeft de Belgische nationaliteit en is vanaf 1994 werkzaam bij Macintosh Retail Group. Hij vervulde achtereenvolgens de functies van:

- Hoofd Management Services Tonton Tapis NV België (1994-1995);
- Directeur GP Décors Frankrijk (1995-2000);
- Algemeen Directeur Kwantum Deco Groep Nederland en België (2000-2002).

Voordien was Frank De Moor werkzaam als Systems Analist Procter & Gamble Benelux NV (1985-1988), Senior Consultant Ernst & Whinney Belgium (1988-1989), Branche Manager Europe & Africa Federal Mogul (1989-1990) en Algemeen Directeur Brantano NV (1990-1994).

Opleiding:

Frank De Moor studeerde aan de Katholieke Universiteit Leuven en behaalde daar het Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen Kwantitatieve Economie (Econometrie) en het Licentiaat-drs in de Toegepaste Economische Wetenschappen en de Beleidsinformatica. Hij volgde diverse management-opleidingen waaronder Strategic Management in Retail aan het Babson College USA en aan de Vlerick Management School.

Nevenfuncties:

Commissaris Sligro Food Group NV (tot medio maart 2012) • Commissaris Mediq NV • Lid Dagelijks Bestuur Raad Nederlandse Detailhandel • Lid Raad van Bestuur Electronic Commerce Platform Nederland • Lid Bestuur Stichting Leerstoel Detailhandelsmarketing • Lid ING Client Advisory Board • Lid Nationale Raad van Beheer BNP Paribas (B).

**Ing E.M.H. Coorens MBA (47)**

Eric Coorens werd benoemd tot Lid van de Raad van Bestuur op 1 juni 2006 en tot COO op 1 juli 2007. De heer Coorens heeft de Nederlandse nationaliteit en is sinds 1996 werkzaam bij Macintosh Retail Group. Hij vervulde achtereenvolgens de functies van:

- Project Manager / Informatiemanager Macintosh Retail Group (1996-1998);
- Directeur Management Services Kwantum Deco Group België (1998-1999);
- Directeur Productmanagement Kwantum Deco Group Nederland (1999-2002);
- Algemeen Directeur Kwantum Deco Group Nederland en België (2002-2007).

Voordien was Eric Coorens Projectleider RCL Kerkrade (1989-1991), Project Manager/ Informatiemanager Vendex International (1991-1995) en Senior Organisatieadviseur KPMG Management Consulting (1995-1996).

Opleiding:

Eric Coorens volgde de opleiding Werktuigbouwkunde aan de HTS te Heerlen. Daarna studeerde hij in 1994 af als Master in Business Administration aan de PUC in Diepenbeek (B). Hij volgde diverse managementopleidingen waaronder de studie Bachelor in Economics en Strategic Planning and Management in Retail aan de Babson University in de USA en aan de Vlerick Management School.

**T.L. Strijbos RA (52)**

Theo Strijbos werd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur op 1 mei 2007 en tot CFO op 1 juli 2007. De heer Strijbos heeft de Nederlandse nationaliteit en was van 1987 tot en met 2000 reeds werkzaam bij Macintosh Retail Group in de functies:

- Financieel/fiscaal staffunctionaris Macintosh Retail Group NV (1987-1996);
- Logistiek manager Kwantum Nederland (1996-2000).

Van 1982 tot 1987 was hij staffunctionaris bij de Rijksaccountantsdienst Belastingen Den Haag, van 2000 tot 2002 Manager Logistiek Vroom & Dreesmann Warenhuizen en van 2002 tot 2007 Financieel Directeur van de Dixons Groep.

Opleiding:

Theo Strijbos volgde de opleiding tot Rijksaccountant aan het opleidingscentrum van de Belastingdienst. Daarna studeerde hij in 1990 af als Registeraccountant aan het NIVRA. Hij volgde diverse managementopleidingen waaronder de studie Strategic Management in Retail aan de Babson University in de USA en aan de Vlerick Management School.

Nevenfunctie:

Commissaris Seacon Logistics NV



Drie jaren Macintosh Retail Group

x € 1 000 (tenzij anders vermeld)	2009 ¹	2010	2011
Consumentenomzet	1 326 288	973 512	1 036 989
Netto-omzet	1 116 620	823 487	875 168
Bedrijfsresultaat	44 687	44 604	27 570
Financiële baten en lasten	- 8 401	- 6 479	- 5 189
Winst voor belastingen	36 286	38 125	22 381
Belasting op resultaat	- 7 086	- 5 471	- 3 370
Nettowinst totaal	31 373	40 074	98 778
Nettowinst aan te houden activiteiten	29 200	32 654	19 011
Afschrijvingen en waardeverminderingen totaal	27 635	25 441	31 775
Afschrijvingen en waardeverminderingen aan te houden activiteiten	27 262	20 783	23 736
Investerings totaal	12 157	19 080	25 933
Investerings aan te houden activiteiten	12 097	14 380	22 091
Dividend	4 113 ²	8 570 ²	17 040
Eigen vermogen ³	233 992	270 782	357 603
Eigen vermogen in % van het balanstotaal ³	39	44	58
Aandelenkapitaal	9 363	9 578	9 737
Aantal uitstaande aandelen (x 1 000)	23 407 ⁵	23 946 ⁵	24 343⁵
<i>Per aandeel in euro's</i>			
Nettowinst totaal ⁴	1,40	1,74	4,24
Nettowinst aan te houden activiteiten ⁴	1,30	1,41	0,82
Dividend	0,55 ²	0,67 ²	0,70
Eigen vermogen ³	10,00	11,31	14,69
Winstuitkering in % van de totale nettowinst	41 ⁶	40 ⁶	17
<i>Aantal winkels ultimo jaar aan te houden activiteiten</i>			
- Eigen	1 216	855	986
-Franchise / dépositaires	33	-	-
Totaal	1 249	855	986
Aantal m ² ultimo jaar	716 000	628 600	646 600
Aantal personeelsleden ultimo jaar	11 925	9 722	11 822
Aantal fulltime equivalenten gemiddeld	6 820	5 165	5 863

1 Cijfers niet aangepast als gevolg van niet aan te houden activiteiten.

2 Betreft contant gedeelte keuzedividend.

3 Betreft cijfers vóór resultaatverdeling.

4 De cijfers per aandeel zijn berekend op basis van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen, rekening houdend met verwateringseffecten. De vergelijkende cijfers zijn op gelijke wijze herrekend. De ingekochte aandelen zijn niet inbegrepen in het gemiddeld aantal uitstaande aandelen.

5 Inclusief ingekochte aandelen.

6 Inclusief stockdividend.

Toekomstgerichte uitspraken

Dit jaarverslag bevat bepaalde toekomstgerichte uitspraken en verwachtingen. Deze uitspraken die op diverse manieren tot uitdrukking kunnen komen, verwijzen naar toekomstige gebeurtenissen. Macintosh Retail Group heeft deze uitspraken gebaseerd op de huidige verwachtingen, inschattingen en prognoses van haar management en de informatie die de onderneming momenteel ter beschikking staat. Deze verwachtingen en projecties kunnen worden bijgesteld en de werkelijke resultaten van Macintosh Retail Group kunnen aanmerkelijk afwijken van de verwachtingen zoals beschreven in dit jaarverslag vanwege mogelijke risico's, onzekerheden en andere belangrijke factoren waarop de onderneming niet altijd invloed heeft en die voor Macintosh Retail Group noch beheersbaar, noch voorspelbaar zijn. In het licht van die risico's, onzekerheden en aannames kan het zelfs zo zijn dat de in het jaarverslag genoemde toekomstige gebeurtenissen niet zullen plaatsvinden. Macintosh Retail Group kan dan ook niet garanderen dat de in dit jaarverslag uitgesproken verwachtingen zullen uitkomen.

Bedoelde factoren, risico's en onzekerheden omvatten de volgende, niet-limitatieve opsomming: veranderingen in economische en commerciële omstandigheden, de veranderende wensen van consumenten, introducties van nieuwe winkelformules of -concepten, producten en diensten, het overheidsbeleid in het algemeen en veranderingen in wet- en regelgeving in het bijzonder, veranderende concurrentie in de markten waarin Macintosh Retail Group actief is, de financiering van de ondernemingsactiviteiten, efficiency en kostenbeheersing, wisselkoersveranderingen, renteschommelingen, onzekere politieke situaties, belastingtarieven, overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen. Voor een meer gedetailleerde bespreking van een aantal risico's, onzekerheden en andere factoren die de resultaten, de prestaties of het succes van Macintosh Retail Group kunnen beïnvloeden, wordt verwezen naar de pagina's 75 tot en met 82 van dit jaarverslag.

De uitspraken in dit jaarverslag geven de situatie weer op 28 februari 2012 en Macintosh Retail Group wijst, tenzij daartoe gehouden ingevolge toepasselijk dwingend recht, elke verplichting af tot actualisering van deze uitspraken of tot publicatie van wijzigingen ten gevolge van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins. Voor aanvullende informatie terzake wordt verwezen naar de publieke mededelingen van Macintosh Retail Group na de datum van dit jaarverslag.

Adresgegevens

Brantano België

Kwadelapstraat 2, 9320 Erembodegem, België
 Telefoon: # 32 # 53 65 06 11
 Fax: # 32 # 53 66 50 08
 Internet: www.brantano.be
 eMail: info@brantano.be

Brantano UK

Interlink Way West, Bardon Coalville Leistershire
 LE67 1LD UK
 Telefoon: # 44 # 870.990.1601
 Fax: # 44 # 870.990.1602
 Internet: www.brantano.co.uk
 eMail: info@brantano.co.uk

Hoogenbosch Retail Group

Larenweg 70, 5234 KC Den Bosch
 Telefoon: 073 - 648 34 83
 Fax: 073 - 644 41 28
 Internet: www.dolcis.nl
www.manfield.com
www.invito.com
www.pro-shoes.nl
 eMail: receptie@hoogenbosch.nl

Intreza

Amerikalaan 100, 6199 AE Maastricht-Airport
 Telefoon: 043-328 07 80
 Internet: www.intreza.nl
 eMail: info@intreza.nl

Jones Bootmaker

18 Maple Road, Eastbourne East Sussex
 BN23 6NZ UK
 Telefoon: # 44 # 1323.730.532
 Internet: www.jonesbootmaker.com
 eMail: info@jonesbootmaker.com

Kwantum Nederland

Belle van Zuylenstraat 10, 5032 MA Tilburg
 Telefoon: 013 - 462 66 26
 Fax: 013 - 463 79 79
 Internet: www.kwantum.nl
 eMail: info@kwantum.nl

Kwantum België

Rijksweg 376, 3630 Maasmechelen, België
 Telefoon: # 32 # 897 701 68
 Fax: # 32 # 897 701 52
 Internet: www.kwantum.be
 eMail: info@kwantum.be

Macintosh Hong Kong

Unit 815, 8th Floor Houston Centre, 63 Mody Road,
 Tsim Sha Tsui East Kowloon, Hong Kong
 Telefoon: # 852 # 273 579 39
 Fax: # 852 # 273 578 70
 eMail: jeffry@macintoshretail.com

Macintosh Intragroup Services

Rijksweg 376, 3630 Maasmechelen, België
 Telefoon: # 32 # 897 701 50
 Fax: # 32 # 897 701 69
 eMail: treasury@misgroup.be

MRG STM (Steve Madden)

Amerikalaan 100, 6199 AE Maastricht-Airport
 Telefoon: 043 - 328 07 13
 Internet: www.stevemadden.nl
www.stevemadden.be
 eMail: info@stevemadden.nl
info@stevemadden.be

Scapino Nederland

Industrieweg 28, 9403 AB Assen
 Telefoon: 0592 - 34 00 42
 Fax: 0592 - 34 49 04
 Internet: www.scapino.nl
 eMail: scapino@scapino.nl

SC Retail (Scapino België)

Kwadelapstraat 2, 9320 Erembodegem, België
 Telefoon: # 32 # 53 65 06 11
 Fax: # 32 # 53 66 50 08
 Internet: www.scapino.be

Van dit Jaarverslag is een
 Engelstalige versie beschikbaar.
 An English language version
 of this Annual Report is available.

Realisatie: Caris & Sak - Heerlen
www.carissak.nl



Macintosh

R e t a i l G r o u p

Macintosh Retail Group NV
Amerikalaan 100, 6199 AE
Postbus 110, 6190 AC
Maastricht-Airport
Tel. 043 - 328 07 80
Fax 043 - 325 70 30
info@macintosh.nl
www.macintosh.nl