



שטראוס גרופ בע"מ

# דוח תקופתי לשנת 2020

---



<b>דירקטוריון</b>	עופרה שטראוס, יו"ר עדי שטראוס רונית חיימוביץ גיל מדין מאיר שני דוד מושביץ גליה מאור דליה נרקיס דורית סלינגר דליה לב יהושוע (שוקי) שמר ציפי עוזר-ערמון
<b>מנכ"ל</b>	גיורא ברדעה
<b>מזכיר החברה</b>	מיכאל אבנר, עו"ד
<b>מבקרים</b>	סומך חייקין KPMG
<b>המשרד הרשום</b>	רחוב הסיבים 49, קריית מטלון, פתח תקווה 4959504



שטראוס גרופ בע"מ

# תוכן עניינים



מבוא

תיאור עסקי התאגיד

דוח הדירקטוריון על מצב עניני התאגיד

דוחות כספיים ליום 31 בדצמבר 2020

מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2020

פרטים נוספים על התאגיד

שאלון ממשל תאגידי

דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי

צירוף דוחות חברה כלולה עפ"י תקנה 44 לתקנות ניירות ערך התש"ל - 1970



## תוכן עניינים

<b>א</b>	<b>פרק א   מבוא</b>
1-א	קבוצת שטראוס - כרטיס ביקור
3-א	קבוצת שטראוס - תמצית הביצועים הפיננסיים
5-א	חזון, קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות
10-א	הגדרות
<b>ב</b>	<b>פרק ב   דוח תיאור עסקי התאגיד</b>
1-ב	תוכן עניינים - דוח תיאור עסקי התאגיד
2-ב	הקדמה והגדרות כלליות
3-ב	תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי הקבוצה
11-ב	מידע אחר
16-ב	תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות
116-ב	עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה
<b>ג</b>	<b>פרק ג   דוח הדירקטוריון לבעלי המניות</b>
1-ג	תוכן עניינים - דוח הדירקטוריון לבעלי המניות
2-ג	הסברי הדירקטוריון למצב עסקי התאגיד
5-ג	השינויים בסביבה הכלכלית
15-ג	תוצאות הפעילות העסקית
46-ג	נזילות, מקורות מימון ומצב כספי
52-ג	חזון, קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות (כותרת לא מודגשת)
56-ג	היבטי ממשל תאגידי
<b>ד</b>	<b>פרק ד   דוחות כספיים ליום 31 בדצמבר 2020</b>
1-ד	דוח על המצב הכספי
4-ד	דוחות רווח והפסד
6-ד	דוחות על הרווח הכולל
7-ד	דוחות על השינויים בהון
8-ד	



ד-11	דוחות על תזרימי המזומנים
ד-13	באורים לדוחות הכספיים
<hr/>	
ה	<b>פרק ה   מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2020</b>
ה-2	נתונים על המצב הכספי
ה-4	נתוני רווח והפסד
ה-5	נתונים על הרווח הכולל
ה-6	נתונים על תזרימי המזומנים
ה-7	מידע נוסף
<hr/>	
ו	<b>פרק ו   פרטים נוספים על התאגיד</b>
ו-1	תקנה 10
ו-3	תקנה 11
ו-4	תקנה 12
ו-5	תקנה 13
ו-6	תקנה 20
ו-7	תקנה 21
ו-15	תקנה 22
ו-18	תקנה 24
ו-19	תקנה 25
ו-20	תקנה 26
ו-31	תקנה 27
ו-31	תקנה 28
ו-31	תקנה 29
<hr/>	
ז-1	<b>פרק ז   שאלון ממשל תאגידי</b>
<hr/>	
ח-1	<b>פרק ח   דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי</b>
<hr/>	
ט-1	<b>פרק ט   צירוף דוחות חברה כלולה ע"פ תקנה 44 לתקנות ניירות ערך התש"ל - 1970</b>



שטראוס גרופ בע"מ

# מבוא



# כרטיס ביקור

**קבוצת שטראוס** היא חברת מזון ומשקאות בינלאומית, אשר בסיס הבית שלה נמצא בישראל. שטראוס פועלת משנת 1933 ועד היום לשיפור חייהם של אנשים ברחבי העולם. כיום שטראוס היא אחת מהחברות הציבוריות הגדולות ביותר אשר ניירות הערך שלה נסחרות בבורסה הישראלית. היקף המכירות הכולל של שטראוס בעולם על פי הדוחות הניהוליים עולה על 8.3 מיליארד ש"ח בשנה. שטראוס מעסיקה כ- 16,550 עובדים ברחבי העולם, פעילה במעל 20 מדינות, ומפעילה כ- 25 אתרי ייצור. שטראוס מחוייבת לתכנית הקיימות שלה ביחס לצרכנים, לקהילה, לעובדים, לספקים ולסביבה.

## תחומי הפעילות של הקבוצה

**קבוצת המזון והמשקאות השנייה בגודלה בישראל** מבחינת היקף מכירות (על פי נתוני סטורנקסט). כוללת בתוכה **10** תחומי פעילות, **12** אתרים הכוללים אתרי ייצור ומרכזים לוגיסטיים ולמעלה מ- **4,500** עובדים.



אחת מחמש חברות הקפה הגדולות בעולם במונחי נתח שוק (על פי נתוני Euromonitor). החברה פעילה בישראל, ברזיל, רוסיה, אוקראינה, פולין, רומניה וסרביה.



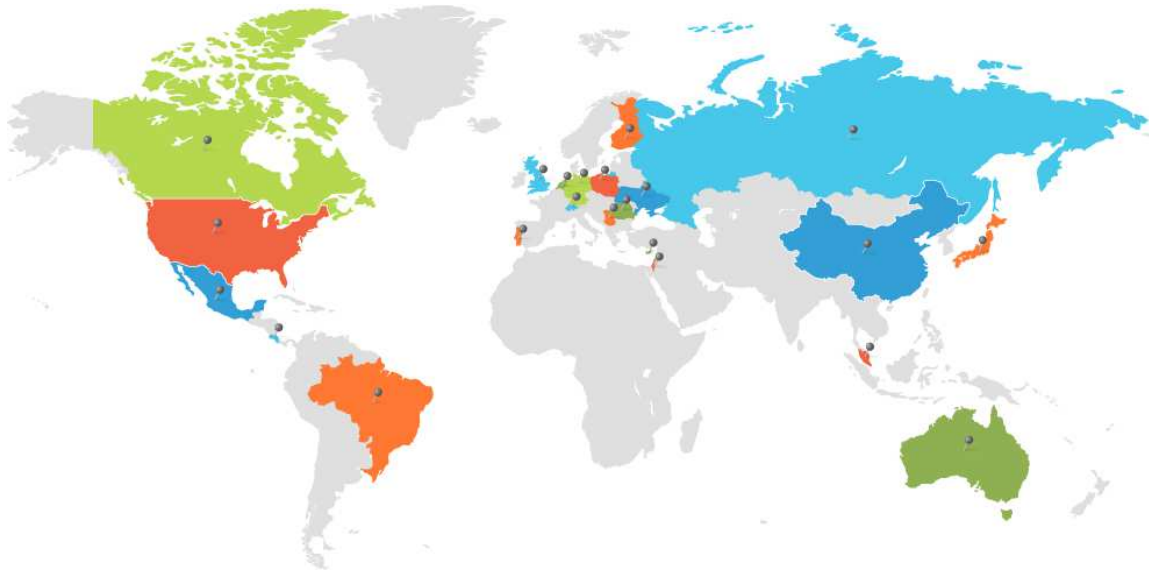
**חברה בינלאומית מובילה המתמחה בפתרונות למי שתייה איכותיים ומטוהרים.** שווקיה העיקריים של החברה הם ישראל, אנגליה וסין.



**כוללת שלושה מותגים בינלאומיים** (סברה, אובלה ופלורנטין) במיזם משותף עם פפסיקו, המובילים את הפיתוח והצמיחה של הקטגוריה. החברה פועלת בין היתר בצפון אמריקה, אוסטרליה, מקסיקו, גרמניה וניו זילנד.



## נוכחות גלובלית



### מטבלים וממרחים בינלאומי

ארה"ב  
הולנד  
אוסטרליה  
מקסיקו  
קנדה

### שטראוס מים

ישראל  
סין  
אנגליה

### שטראוס קפה

ישראל  
הולנד  
ברזיל  
רומניה  
שווייץ  
פולין  
סרביה  
גרמניה  
אוקראינה  
רוסיה

### שטראוס ישראל

ישראל

## שיתופי פעולה וחדשנות

שטראוס מקיימת שיתופי פעולה עם מספר תאגידים רב-לאומיים מובילים, כגון Danone, PepsiCo, Haier, Virgin.

במהלך 2015, השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית "The Kitchen" בתוכנית "החממה" של המדען הראשי. מטרת החממה היא חיזוק תחום הטכנולוגיות המתקדמות בעולם המזון (FoodTech) בישראל, על ידי השקעה במיזמים טכנולוגיים בשלב התפתחותי מוקדם, שמציעים פתרונות לתעשיית המזון הגלובלית. מאז הקמתה השקיעה החממה ב-18 חברות, אשר חלקם סיימו את פיתוח המוצר, התחילו מכירות ראשוניות וגייסו השקעות המשך, אשר בחלקם השתתפה החברה בסכומים שאינם מהותיים לחברה.



# תמצית הביצועים הפיננסיים

לשנת 2020

כל הנתונים הפיננסיים בפרק זה הינם על פי הדוחות הניהוליים של החברה:

**38.7%**

שיעור הרווח הגולמי

**4.6%**

צמיחה אורגנית  
(בנטרול השפעות מטבע)

**8,350**

מיליוני ש"ח  
מכירות נטו

**11.1%**

שיעור הרווח התפעולי

**5.4%**

שינוי אורגני ברווח התפעולי  
(בנטרול השפעות מטבע)

**924**

מיליון ש"ח  
רווח תפעולי

**844**

מיליון ש"ח  
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת

**6.0%**

שינוי אורגני ב- EBITDA  
(בנטרול השפעות מטבע)

**1,277**

מיליון ש"ח  
EBITDA

**535**

מיליון ש"ח  
תזרים מזומנים חופשי

**0.7%**

שיעור צמיחת הרווח לבעלי  
המניות

**551**

מיליון ש"ח  
רווח המיוחס לבעלי המניות

**2.16** ש"ח

דיבידנד למניה

**0.5%** **4.75** ש"ח

שיעור צמיחת הרווח למניה

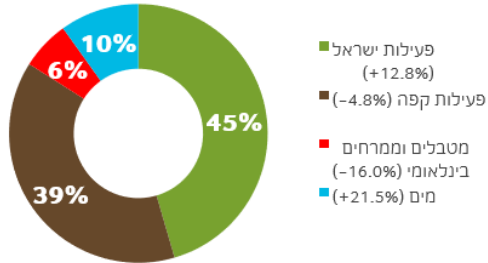
רווח למניה



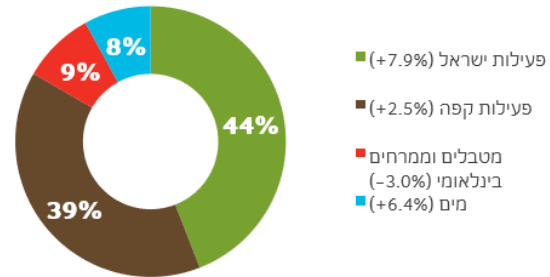
## להלן נתונים פיננסיים נבחרים לשנת 2020 ולרבעון הרביעי לשנת 2020

Q4/2019	Q4/2020	השינוי %	12M/2019	12M/2020	השינוי %	
2,114	2,070	(2.2%)	8,536	8,350	(2.1%)	מכירות
2.7%	4.8%		2.6%	4.6%		צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע
825	783	(4.5%)	3,379	3,228	(5.2%)	רווח גולמי - ניהולי
39.0%	37.8%		39.6%	38.7%		% ממכירות
650	618	(4.9%)	2,474	2,352	(5.0%)	סה"כ הוצאות תפעוליות
6	18	186.2%	28	48	71.5%	רווחי אקוויטי
181	183	(1.0%)	933	924	1.1%	רווח תפעולי - ניהולי
8.6%	8.8%		10.9%	11.1%		% ממכירות
(21)	(57)	174.4%	(128)	(146)	14.2%	הוצאות מימון, נטו
160	126	(21.7%)	805	778	(3.4%)	רווח לפני מיסים על הכנסה - ניהולי
(43)	(26)	(40.0%)	(201)	(161)	(19.9%)	מיסים על הכנסה
117	100	(14.7%)	604	617	2.1%	רווח לתקופה - ניהולי
101	87	(14.1%)	547	551	0.7%	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
4.8%	4.2%		6.4%	6.6%		% ממכירות
16	13	(19.1%)	57	66	15.3%	רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה
0.87	0.74	(14.3%)	4.73	4.75	0.5%	רווח למניה (ש"ח)

### רווח תפעולי - שנתי

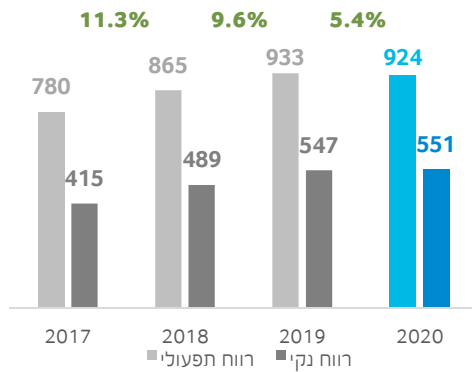


### מכירות נטו - שנתי

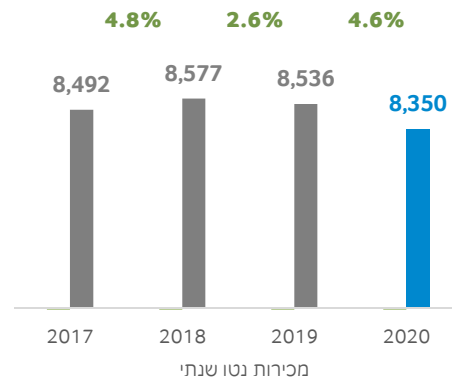


\* אחוז שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח

### צמיחת רווח תפעולי אורגנית בנטרול מטבע



### צמיחת מכירות אורגניות בנטרול מטבע



הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

# קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות

קבוצת שטראוס מבינה את תפקידה המשמעותי בקידום אורח חיים בריא ויצירת ערך ובטחון בחיי החברה, ואנחנו מחויבים להצליח במשימה העומדת לפנינו. גם בזמנים לא שקטים, על הקבוצה להמשיך ולהעמיק את ההשקעה בצד המדעי של המזון כדי להביא פתרונות אוכל טובים יותר, לציבור ולסביבה.

אנחנו פועלים ופועלות ליצירת מגוון רחב יותר של אפשרויות בחירה לאנשים, בהתאם לרצונות ולצרכים תזונתיים ייחודיים באמצעות המוצרים שלנו, ולקידום אורח חיים מאוזן באמצעות מגוון רחב של תכניות חינוכיות לקהלים מגוונים, אספקה סדירה וחדשנות.



אנו פועלים במטרה לחזק חברתית וכלכלית את הקהילות עימן ובהן אנחנו פועלים. לכן בחרנו להשקיע במעורבות בקהילה סביבנו, בארץ וברחבי העולם. באמצעות שותפויות, תרומות ותוכניות פיתוח בקהילה, אנחנו שואפים לייצר השפעה ארוכת טווח המחוללת שינוי חיובי לאורך זמן.



כחברת מזון ומשקאות גלובלית התנהלות עסקית הוגנת ואחראית היא הדרך שלנו, ושאיתנו היא שהעובדים והעובדות שלנו יבחרו בנו כל יום מחדש. לשם כך, יזמנו והובלנו תוכניות מגוונות להעצים את האנשים שלנו, בדגש על שוויון מגדרי ומתן הזדמנויות וכלים לאוכלוסיות מגוונות.



אנו בקבוצת שטראוס מחויבים ומחויבות לשמירה על איכות הסביבה, ועל כן, כחלק מהאסטרטגיה ארוכת הטווח שלנו נבנות תוכניות ותשתיות לצמצום עקבי בהשפעה שלנו על הסביבה, צמצום זיהום האוויר וטביעת הרגל שלנו, חיסכון באנרגיה ובמים, טיפול בפסולת וטיהור שפכים ועוד.



# נתוני קיימות מרכזיים



**142**

בשנת 2020, הפחתנו **142** טונות של סוכר ממוצרינו.



**282**

מוצרים מאפשרים, לפחות אחד מהבאים: ללא גלוקן, ללא/נטול לקטוז, ללא סוכר, ללא חומר משמר, טבעוני



**6**

חברות הזנק התווספו לחממת ה-Food-Tech שלנו, The Kitchen Hub.



**786**

מוצרים נטולי גלוקן משווקים על ידי שטראוס ישראל



**7.4**

בשנת 2020, הפחתנו **7.4** טונות של מלח מהחטיפים המלוחים שלנו. משנת 2016 הפחתנו את כמויות המלח בכ- **28%** בחטיפים המובילים שלנו

# נתוני קיימות מרכזיים



## האנשים שלנו



**12%**

ירידה בשיעור תאונות עבודה ( בהשוואה לאשתקד)



**3,220**

עובדים ועובדות נוספו לקבוצת שטראוס, מתוכם 40% אחוז נשים.



**45.4%**

מהדרג הניהולי בשנת 2020 היו מנהלות.



**58%**

מהדירקטוריון שלנו מורכב מדירקטוריות.



**25%**

מהעובדים והעובדות בשטראוס ישראל הינם עובדים מהחברה הערבית.

# נתוני קיימות מרכזיים



## מעורבות בקהילה



**25.3** מיליון ש"ח

בשנת 2020 קבוצת שטראוס תרמה סך של **25.3 מיליון ש"ח** במוצרים, תרומות כספיות ושוי שעות התנדבות



**80,000**

סביב משבר הקורונה נתרמו מעל **80,000** סלי מזון בישראל



**14,170**

הרחבנו את פעילות מיזם "More than a cup" עם מגדלות קפה ברחבי העולם ל-**10** שותפויות פעילות, ב-**8** מדינות, הכוללות **14,170** מגדלות קפה



**100**

פיתחנו בשטראוס מים ותרמנו **100** מכשירי סניטציה על בסיס פעולות UV לבתי חולים לניקוי ציוד רפואי



**1,000**

הגענו לשיא של **1,000** משתתפות בפרויקט **Florada** בברזיל התומך במגדלות קפה ובמשפחותיהן לשיפור פרודוקטיביות ואיכות.

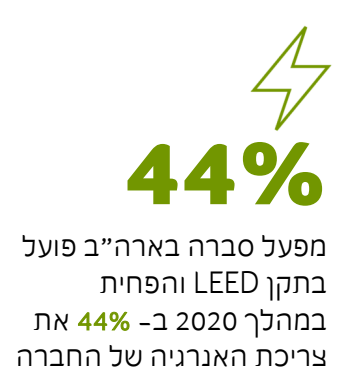


**Kongo**

השקנו שותפות חדשה עם **500** משקי בית **בקונגו**, כחלק ממיזם "More than a cup"

<sup>1</sup> לפרטים נוספים בדבר מיזם "More than a cup" ראה פרק 24 לדוח הדירקטוריון

# נתוני קיימות מרכזיים



<sup>2</sup> לפרטים נוספים בדבר תכנית 'רפת מקיימת' ראה פרק 24 לדוח הדירקטוריון

## הגדרות

בכל הפרקים הבאים, תינתן למונחים המפורטים להלן, המשמעות הרשומה לצידם:

שטראוס גרופ בע"מ	"שטראוס" / "חברה"
חברת שטראוס גרופ בע"מ והחברות בשליטתה לרבות שליטה משותפת	"קבוצת שטראוס" / "הקבוצה"
שטראוס אחזקות בע"מ	"שטראוס אחזקות"
לפרטים ראו סעיף 1.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד	"בעלי השליטה"
Strauss Coffee B.V	"שטראוס קפה"
São Miguel Holding e Investimentos S.A	"São Miguel"
מיזם משותף בברזיל המוחזק ב- 50% על ידי הקבוצה ו- 50% על ידי חברת São Miguel Holding e Investimentos S.A	"טרס קורסואס (JV)"
Sabra Dipping Company LLC	"סברה"
PepsiCo-Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH	"אובלה"
Florentin B.V, חברה בת בבעלות מלאה של אובלה	"פלורנטיין"
Compagnie Gervais Danone S.A הקונצרן הצרפתי	"דנונה"
הקונצרן האמריקאי Pepsico, Inc.	"פפסיקו" / "פפסיקו אינק"
חברת הבת של פפסיקו, Pepsico Investments Europe (I) B.V	"פפסיקו אירופה"
PRB Luxembourg, חברת בת של פפסיקו	"PRB"
הקבוצה הסינית HAIER	"האייר"
VIRGIN STRAUSS WATER UK LTD מיזם משותף	"VSW"
Virgin Enterprises Limited	"VEL"
Qingdao HSW Water Appliance Co. Ltd	"HSW"



הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ	"הבורסה"
הדוחות הכספיים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 להלן	"הדוחות הכספיים"
הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 להלן	"הדוחות הניהוליים"
חוק תכנון משק החלב, התשע"א - 2011	"חוק החלב"
החוק להסדרת הטיפול באריזות התשע"א-2011	"חוק האריזות"
חוק קידום התחרות בענף המזון התשע"ד-2014	"חוק המזון"
חברת StoreNext, העוסקת במדידת שוק מוצרי הצריכה השוטפת בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות)	"סטורנקסט"
נילסן הינה חברה בתחום המחקר, המידע וניתוח השווקים, אשר למיטב ידיעת החברה, פעילה בכ- 110 מדינות, לרבות ישראל	"נילסן"
חברת Euromonitor הינה ספק של מחקרי שווקים אסטרטגיים. החברה מייצרת נתונים וניתוחים על מוצרים ושירותים ברחבי העולם	"Euromonitor"
"Intercontinental Exchange (ICE)" הינה ספק של נתוני סחורות, המייצרת ומספקת ניתוחים של סחורות. <a href="https://www.theice.com/index">https://www.theice.com/index</a>	"ICE"



שטראוס גרופ בע"מ

# תיאור עסקי התאגיד



## תוכן עניינים - דוח תיאור עסקי התאגיד

2-ב	<b>הקדמה</b>
3-ב	<b>תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי הקבוצה</b>
3-ב	1. פעילות הקבוצה ותיאור התפתחות עסקיה
8-ב	2. תחומי פעילות
9-ב	3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו
9-ב	4. חלוקת דיבידנדים
11-ב	<b>מידע אחר</b>
11-ב	5. מידע כספי לגבי תחומי פעילות החברה
15-ב	6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות הקבוצה
16-ב	<b>תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות</b>
16-ב	7. כללי - ענף המזון והמשקאות
19-ב	8. מסגרת פעילות ישראל
59-ב	9. מסגרת פעילות הקפה (ישראל ובינלאומי)
92-ב	10. תחום מטבלים וממרחים בינלאומי
105-ב	11. תחום פעילות שטראוס מים
116-ב	<b>עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה</b>
116-ב	12. לקוחות
120-ב	13. שיווק והפצה
123-ב	14. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים
123-ב	15. מחקר ופיתוח
126-ב	16. הון אנושי
133-ב	17. מימון
135-ב	18. מיסוי
136-ב	19. סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם
141-ב	20. מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה
143-ב	21. הסכמים מהותיים
145-ב	22. הליכים משפטיים
145-ב	23. יעדים ואסטרטגיה עסקית
149-ב	24. מידע כספי לגבי אזורים גיאוגרפיים
149-ב	25. דיון בגורמי סיכון וניהולם

# הקדמה

---

פרק זה יסקור את תיאור עסקיה של קבוצת שטראוס.

שטראוס היא חברת מזון ומשקאות בינלאומית שבסיסה בישראל החברה הוקמה על ידי ד"ר ריכרד והילדה שטראוס ז"ל שעלו לישראל מלאי אידאליים בשנות ה-30 והקימו מחלבה קטנה. בהמשך הדרך מיכאל שטראוס ז"ל, בנם, הפך את המחלבה לחברת מזון בינלאומית מובילה המקיימת שותפויות עם חברות מזון מובילות בעולם.

שטראוס היא גם מותג המייצג תשוקה למזון ששואף להביא לאנשים אוכל טוב יותר, בריא ומהנה שמותאם לצרכים המגוונים של אנשים. מותג החברה מכיל תחתי תחומים רבים - הוא מספק מענה למגמות מזון עולמיות של בריאות ואיכות חיים יחד עם הגאה וכיף, ולצד המוצרים, הטכנולוגיות והחדשנות, המותג פועל מתוך ערכים ואחריות חברתית באמצעות הדרך שבה החברה והמותג פועלים.

החזון שלנו בשטראוס הוא לחולל פלאות מהדברים הבסיסיים ביותר. השילוב בין החזון הייחודי של שטראוס לבין היכולת לקחת את חומרי הגלם הבסיסיים ביותר ולהפכם לפלא, טבוע בחברה הן כתפישה עסקית והן בפיתוח המוצרים שלנו. חזון זה מניע אותנו להעשיר את איכות החיים של אנשים ברחבי העולם, באמצעות פיתוח עסקים, מוצרים מיוחדים ופתרונות מפתיעים וחדשניים. שטראוס מנהלת ומפתחת את עסקיה במטרה להציע מגוון רחב של מותגי מזון ומשקאות איכותיים לכלל האוכלוסייה, המשווקים בערוצים מסחריים השונים.

קבוצת שטראוס, מתכבדת להגיש בזאת את דוח תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2020, הסוקר את הקבוצה ומתאר את התפתחות עסקיה בשנת 2020, ועד למועד פרסום הדוח.

הנתונים המופיעים בדוח הינם נכונים למועד הדוח. עם זאת, במקרים מסוימים מופיעים בדוח פרטים הסוקרים אירועים שחלו לאחר מועד הדוח ועד סמוך לפני מועד פרסום הדוח ובמקרים כאמור מציינת החברה, כי אלה נמסרים נכון למועד הרלבנטי.

יש לקרוא פרק זה יחד עם החלקים האחרים שלו, לרבות הביאורים לדוחות הכספיים.



# תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי הקבוצה

## 1. פעילות הקבוצה ותיאור התפתחות עסקיה

### 1.1 פעילות הקבוצה

קבוצת שטראוס היא קבוצת חברות תעשייתיות ומסחריות, אשר פועלות בישראל ומחוץ לישראל בעיקר בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. כמו כן, פועלת הקבוצה בפיתוח, שיווק, שירות ומכירה של מוצרים לסינון, טיהור והגנה של מים לבית ולמשרד.

הקבוצה פועלת בכ-20 מדינות ברחבי העולם, עם בסיס ביתי חזק בישראל, והיא מתמקדת במוצרים ממותגים ובעלי ערך מוסף גבוה לצרכן.

על פי נתוני סטורנקסט<sup>1</sup>, נכון ליום 31 בדצמבר 2020 החברה היא קבוצת המזון והמשקאות השנייה בגודלה בישראל מבחינת מחזור מכירות. נכון לשנת 2020 החזיקה הקבוצה בישראל בכ-12% מסך שוק המזון והמשקאות בישראל (במונחי ערך כספי) (יצוין כי סך שוק המזון והמשקאות לא כולל את פעילות שטראוס מים). על פי נתוני Euromonitor<sup>2</sup>, חברת הנתונים Strauss Coffee B.V הינה בין עשר החברות המובילות בעולם מבחינת נתחי שוק בתחום הקפה.

הקבוצה פועלת בישראל בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות; בברזיל<sup>3</sup>, ברוסיה ובמדינות מרכז ומזרח אירופה, פועלת הקבוצה בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי קפה; בארה"ב, קנדה, אוסטרליה, ניו זילנד, מקסיקו ומערב אירופה פועלת הקבוצה בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי סלטים ומטבלים מצוננים; בישראל באנגליה ובסין, פועלת הקבוצה בשיווק, מכירה ושירות של מוצרי סינון, טיהור והגנה של מי שתיה. הפעילות בתחם טיהור וסינון מי השתיה בין היתר באמצעות השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה<sup>4</sup>.

לקבוצה שיתופי פעולה עם ארבעה תאגידים רב-לאומיים - הקונצרן הצרפתי "דנונה" (Compagnie Gervais Danone S.A), הקונצרן האמריקאי "פפסיקו" (Pepsico, Inc.), הקבוצה הסינית HAIER וקבוצת Virgin מאנגליה ועם שלושה שותפים מקומיים - משפחת לימה מברזיל, קיבוץ יטבתה וקיבוץ יד מרדכי בישראל.

<sup>1</sup> נתוני סטורנקסט נכונים לפי דו"ח שפורסם ביום 6 בינואר 2021.

<sup>2</sup> נתוני Euromonitor נכונים לפי דו"ח שפורסם ביום 3 בפברואר 2021.

<sup>3</sup> הפעילות באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV). 50% ממניות טרס קורסואס (JV) מוחזקות על ידי São Miguel Holding e Investimentos S.A ("São Miguel") (טרס קורסואס (JV)).

<sup>4</sup> באמצעות HSW.



שטראוס אחזקות בע"מ ("שטראוס אחזקות") הינה בעלת השליטה במישרין בחברה (כ-57.2% מההון וההצבעה בחברה). בעלת השליטה בשטראוס אחזקות הינה חברת נכסי מיכאל שטראוס בע"מ (כ-75.64% מההון וההצבעה בשטראוס אחזקות) ("נכסי מיכאל").

לחברה נמסר כי ניתן צו קיום צוואה בקשר עם עזבונו של מיכאל שטראוס ז"ל, אשר מחזיק במניותיה של נכסי מיכאל ("מניות העיזבון"), וכי כתוצאה מהחלוקה הצפויה של מניות העיזבון, יחזיקו ביחד הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס ("ילדי מיכאל") במניות נכסי מיכאל (ביחד, כ-94.6% מההון וההצבעה בנכסי מיכאל), אשר יקנו להם שליטה בנכסי מיכאל, ובעקיפין שליטה בחברה. בין ילדי מיכאל קיימת הסכמה לשיתוף פעולה בנכסי מיכאל שבהתאם להם יצביעו באסיפתה הכללית של נכסי מיכאל כמקשה אחת.

לאור האמור לעיל, לאחר חלוקת העיזבון, הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס הם בעלי השליטה בחברה.

בין החברה לבין בעלי השליטה בה לא קיים הסדר תיחום פעילות ואולם בהתאם להסכם השימוש במוטג שטראוס כל עוד מי מבני משפחת שטראוס יחזיק, בין במישרין ובין בעקיפין, במניות החברה או יכהן כנושא משרה בה או בחברות הבנות שלה, הרי שאותו בן משפחה יימנע מלהתחרות בחברה. לפרטים נוספים ראו סעיף 21.1 להלן. למיטב ידיעת החברה, לבעלי השליטה בחברה אין עסקים נוספים בתחום פעילותה של הקבוצה.

## 1.2 התפתחות עסקיה של הקבוצה

החברה התאגדה ונרשמה בישראל בשנת 1933, ובשנת 1973 הפכה החברה לחברה ציבורית, שמניותיה רשומות למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ.

הקבוצה החלה לפעול בשנת 1934 בייצור טבלאות שוקולד וחטיפים מתוקים שונים. באמצע שנות החמישים החלה הקבוצה לייצר קפה נמס בישראל. בשנים שלאחר מכן הרחיבה הקבוצה את פעילותה לתחומי החטיפים והקפה על ידי הקמת מפעלים ורכישת חברות בתחומים אלו. בשנת 1990 החל שיתוף הפעולה של הקבוצה עם פפסיקו בתחום החטיפים המלוחים.

בראשית שנות ה-90 החלה הקבוצה את פעילות הקפה הבינלאומית באירופה, בעיקר בשוק הקפה הקלוי והטחון. הקבוצה הרחיבה את פעילותה הבינלאומית, הן באמצעות רכישות של חברות הפעילות בתחום והן באמצעות הקמה של פעילויות חדשות. בסוף שנת 2000 החלה הקבוצה לפעול גם בדרום אמריקה עם רכישת חברת קפה בברזיל - טרס קוראסואס (V).

בשנת 2004 נכנסה הקבוצה לפעילות בתחום המחלבה והסלטים, לאחר רכישה של פעילות המחלבה של משפחת שטראוס שהחלה בשנות ה-30 על ידי הילדה וד"ר ריכרד שטראוס, אשר הקימו מחלבה משפחתית בנהריה. בשנת 1969 החלה המחלבה לפעול בתחום היוגורטים ומעדני החלב וב-1996 רכש הקונצרן הצרפתי דנונה 20% ממניות המחלבה.



במהלך שנת 2005, הרחיבה הקבוצה באופן משמעותי את פעילות הקפה הבינלאומית, בסדרת רכישות אותן ביצעה בפולין וסרביה וכן בהתקשרות במיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל. התרחבות פעילות הקפה הבינלאומית נמשכה גם בשנים שלאחר מכן עם ביצוע רכישות של חברות ומותגים נוספים בברזיל, רוסיה ורומניה, כאשר בשנים האחרונות מרבית הרכישות הן בברזיל באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV). בשנת 2017 רכשה שטראוס מפעל קפה בגרמניה (אותו חכרה משנת 2012), המייצר קפה נמס מיושב בהקפאה ומשמש בעיקר את הפעילות ברוסיה ובמדינות חבר העמים. בחודש מרס 2017 רכשה חברת הקפה את החזקת המיעוט (25.1%) בפעילות הקפה הבינלאומית מקרן TPG.

במהלך שנת 2005 החלה הקבוצה לפעול גם בארה"ב, בתחום הממרחים והמטבלים המצוננים וכינסה את מוצריה תחת המותג "סברה". בתחילת שנת 2008 התקשרה הקבוצה בהסכם שותפות עם פפסיקו לפעילות בתחום בארה"ב ובקנדה באמצעות חברת "סברה". באוקטובר 2011 נחתם הסכם שותפות נוסף עם פפסיקו, להקמת מיזם משותף גלובאלי בתחום זה תחת המותג "אובלה", אשר החל לפעול במקסיקו ובאוסטרליה. ב-2016 רכש המיזם המשותף חברה הולנדית (פלורנטיין) הפועלת בתחום הממרחים והמטבלים במערב אירופה בעיקר בהולנד, גרמניה וצרפת. בנוסף, במהלך שנת 2017 החלה אובלה לפעול גם בניו זילנד.

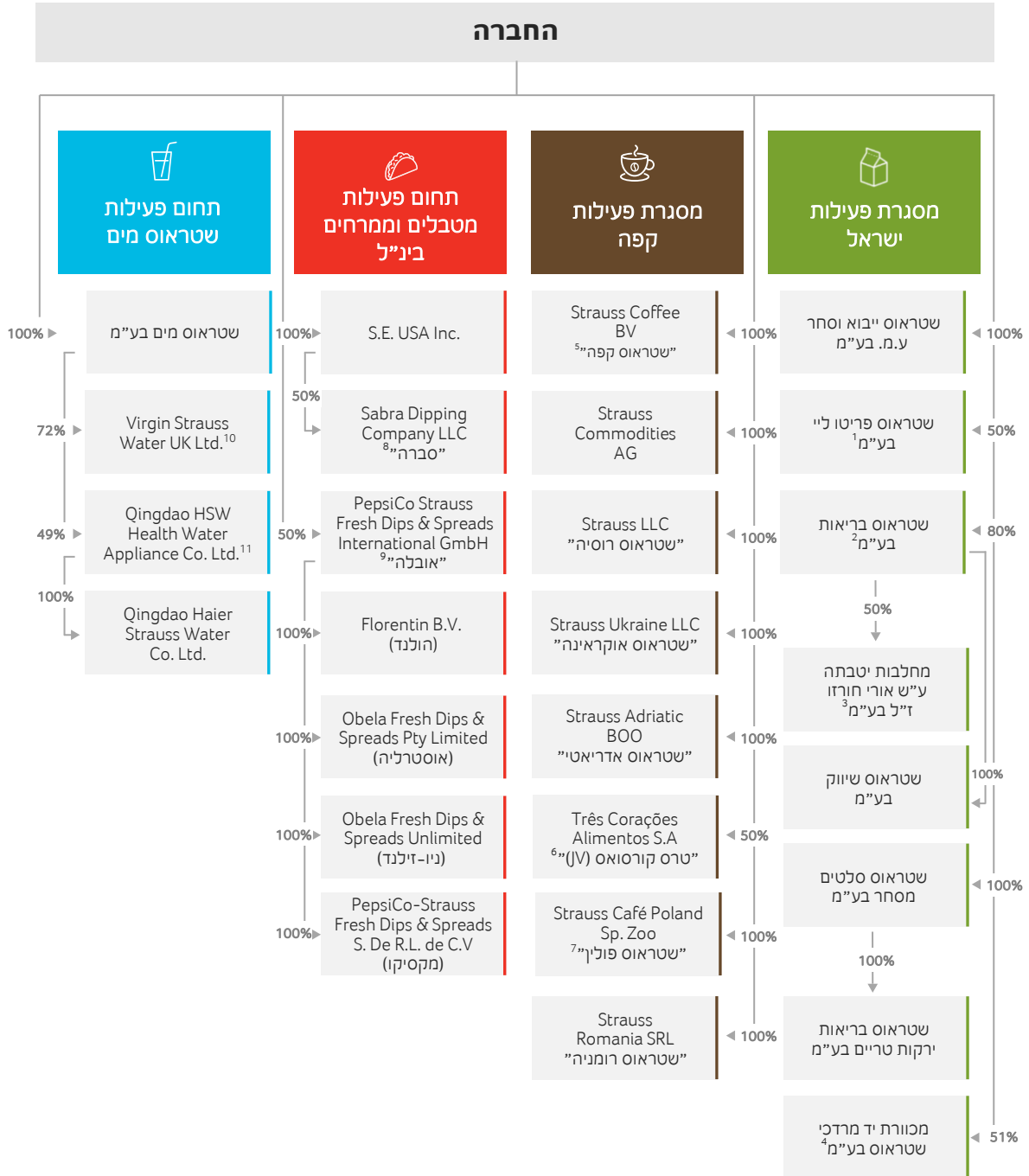
בשנת 2009 רכשה החברה את תנה תעשיות בע"מ (כיום, שטראוס מים) הפועלת באמצעות מותג "תמי 4" והחלה לפעול בתחום סינון המים בישראל. בשנת 2010 הקימה הקבוצה ביחד עם קבוצת HAIER מיזם משותף בתחום המים בסין, כאשר במועד הדוח מחזיקה שטראוס מים ב-49% מהזכויות במיזם המשותף. בשנת 2011 הקימה הקבוצה ביחד עם קבוצת וירג'ין מיזם משותף בתחום המים באנגליה.

במהלך שנת 2015 השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית "the Kitchen" (במסגרת תוכנית "החממה" של רשות החדשנות), שבמסגרתה משקיעה החברה במיזמים טכנולוגיים בעולם המזון (FoodTech) שנמצאים בשלב התפתחותי מוקדם ומציעים פתרונות לתעשיית המזון הגלובאלית ("החממה").

במהלך שנת 2019 כונסה פעילות החממה ופעילות AlphaStrauss תחת זרוע החדשנות של החברה, לפרטים נוספים ראו סעיף 15 להלן.

להלן תרשים מבנה האחזקות בחברות העיקריות בהן מחזיקה החברה סמוך למועד פרסום הדוח התקופתי:

# תרשים מבנה אחזקות





לתרשים מבנה ההחזקות:

- כאשר מצוינת החזקה של 100%, ההחזקה הינה במישרין או בעקיפין, באמצעות חברות בנות בבעלות מלאה.
- 1 50% ממניות שטראוס פריטו ל"י מוחזקות (בעקיפין) על ידי התאגיד האמריקאי "פפסיקו". לתיאור ההסכמים עם פפסיקו ראו סעיף 8.3.14 להלן.
  - 2 20% ממניות שטראוס בריאות מוחזקות על ידי התאגיד הצרפתי "דנונה", לתיאור ההסכמים עם דנונה ראו סעיף 8.2.14.1 להלן.
  - 3 50% ממניות יטבתה מוחזקות על ידי קיבוק יטבתה, לתיאור ההסכמים עם יטבתה ראו סעיף 8.2.14.2 להלן.
  - 4 49% ממניות שטראוס יד מרדכי מוחזקות על ידי קיבוק יד מרדכי.
  - 5 25.1% ממניות שטראוס קפה היגן מניות רדמות.
  - 6 50% ממניות טרס קורסואס (JV) מוחזקות על ידי São Miguel לתיאור העסקה המשותפת 50/50 עם São Miguel Group ראו סעיף 9.3.14 להלן. יובהר, כי פעילות הקבוצה בברזיל המתוארת בדוח זה, מתייחסת לפעילות החברה באמצעות טרס קורסואס (JV) המיזם המשותף של החברה בברזיל הכולל ייצור, שיווק ומכירה של קפה ומוצרים נוספים לרבות ייצוא של קפה ירוק. לפרטים נוספים ראו סעיף 9 להלן.
  - 7 שטראוס פולין נרכשה לפני למעלה מ-20 שנה. לאחר מועד הרכישה הסתבר לחברה, כי לא נמצא בדיה אישור רשות שלטונית שנדרש בעבר לצורך העברת המניות בעסקת הרכישה. אישור כזה לא נדרש עוד כיום, בעסקאות דומות. בהתאם לחוות דעת שהתקבלה מיועציה המשפטיים של שטראוס פולין, הגם שבמצב זה החברה עלולה להיות חשופה לתביעה בדבר אי תקפותה המשפטית של הבעלות על המניות שנרכשו, הרי שעל פי חוות הדעת, הסיכון שתוגשנה תביעות בנושא זה, מצד רשויות במדינה או מצד צדדים שלישיים לרבות מצד בעלי המניות ההיסטוריים, הינו קלוש (Remote) זאת בפרט בהתחשב בחלוף הזמן הממושך מאז בוצעה העברת המניות, ובכך שלא הוגשו תביעות כנגד החברה בפרק זמן ארוך זה. בנוסף, על פי חוות הדעת האמורה, ככל שתוגש התביעה תהיינה לחברה טענות הגנה משפטיות, כגון שימוש לרעה בזכות, ובסיס להשבה כספית של שווי השוק המלא של מניות החברה המוחזקות, לרבות השווי שצמח החל ממועד הרכישה ההיסטורי.
  - 8 50% ממניות סברה מוחזקות על ידי התאגיד האמריקאי פפסיקו. לתיאור העסקה המשותפת עם פפסיקו, ראו סעיף 10.13.1 להלן.
  - 9 50% ממניות אובלה מוחזקות על ידי התאגיד האמריקאי פפסיקו. לתיאור העסקה המשותפת עם פפסיקו, ראו סעיף 10.13.2 להלן.
  - 10 כ- 28% ממניות - VIRGIN STRAUSS WATER UK LTD מוחזקות על ידי יורג'ין. ראו סעיף 11.14 להלן.
  - 11 49% ממניות Qingdao HSW Health Water Appliance Co. LTD מוחזקות על ידי שטראוס מים, כאשר 51% מהמניות מוחזקות על ידי קבוצת האייר מסין. ראו סעיף 11.15 להלן.

## 2. תחומי פעילות

הקבוצה פועלת בשישה תחומי פעילות המדווחים כמגזרים עסקיים כמפורט בביאור 27 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. ארבעה מתחומי הפעילות מרוכזים בשתי מסגרות פעילות עיקריות: מסגרת פעילות ישראל ומסגרת פעילות קפה, כמפורט להלן.

**מסגרת פעילות ישראל** - תחת מסגרת פעילות זו הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. על רקע מיקוד הקבוצה בהעדפות הצרכן, מוצרי הקבוצה בישראל מתאפיינים במתן מענה לשתי מגמות צריכה מובילות "בריאות ואיכות חיים" ו-"תענוג והנאה", ובהתאם נחלקת פעילותה של החברה תחת מסגרת פעילות זו לשני תחומי פעילות - בריאות ואיכות חיים ותענוג והנאה:

**א. תחום בריאות ואיכות חיים** - בתחום זה החברה מייצרת ומשווקת יוגורטים, מעדני חלב, מעדני טחינה ללא חלב, גבינות רכות, משקאות חלב בטעמים, סלטים מצוננים (סלטי חומוס, טחינה, חצילים וכיו"ב), ירקות חתוכים, מוצרי פסטה טריים, חטיפי דגנים וגרנולה, מוצרי דבש, שמן זית וקונפיטורות. בנוסף, החברה מוכרת ומפיצה קטגוריות מוצרים נוספות, מעבר לפורטפוליו המוצרים של החברה, כגון מיצים טבעיים מתוצרת ג'יר, סחוג זהבי, טחינת הנסיך, ממרחי חמאה מתוצרת Arla, יוגורט צאן מתוצרת חלב הארץ וכן מעדנים פרוביוטיים על בסיס צמחי מתוצרת Yofix. בשנת 2020 החלה החברה להפיץ את מוצריה של חברת ALPRO.

**ב. תחום תענוג והנאה** - בתחום זה החברה מייצרת ומשווקת בין היתר, חטיפים מתוקים, טבלאות שוקולד, ממרחים מתוקים, סוכריות, מסטיקים, עוגות ועוגיות, ביסקוויטים, ופלים וחטיפים מלוחים אשר הקבוצה מוכרת ומפיצה.

**מסגרת פעילות הקפה** - תחת מסגרת פעילות זו הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בעיקר מגוון של מוצרי קפה ממותגים. מסגרת פעילות זו נחלקת לשני תחומי פעילות - קפה ישראל וקפה בינלאומי:

**ג. תחום קפה ישראל** - בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון של מוצרי קפה הנושאים את מותגיה, וכן אבקות שוקו ואבקות משקה נוספות; מוכרת פולי קפה ומכונות Beans to Cup ישירות ללקוחות (D2C) באמצעות מנויים ומכירה מקוונת; ועוסקת במכירה קמעונית של מוצרי קפה בנקודות מכירה בישראל. תחום זה כולל גם את מטה פעילות שטראוס קפה (למעט עלויות המזוהות לחברות המוחזקות השונות של שטראוס קפה המועמסות במלואן).

**ד. תחום קפה בינלאומי** - בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת ומשווקת בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)<sup>5</sup>), רוסיה ובמדינות מזרח אירופה מגוון של מוצרי קפה ואבקות שתייה וכן משווקת ומפיצה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)) מכונות קפה. כמו כן, במסגרת פעילותה

<sup>5</sup> מיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל - חברה המוחזקת 50% על ידי קבוצת שטראוס ו-50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Holding e Investimentos S.A ("São Miguel") (להלן: "טרס קורסואס (JV)").



בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)), הקבוצה רוכשת ומעבדת קפה ירוק, מוצרי תירס, תחליפי חלב מבוססי קשיו ואבקות מיצים.

ובנוסף למסגרות הפעילות הללו, לקבוצה שני תחומי פעילות נוספים – מטבלים וממרחים בינלאומי ושטראוס מים:

ה. **תחום מטבלים וממרחים בינלאומי** – הקבוצה מייצרת, משווקת ומוכרת מטבלים וממרחים מצוננים במיזמים משותפים עם קונצרן המזון הבינלאומי פפסיקו, בארה"ב וקנדה (באמצעות סברה תחת המותג "Sabra"; במקסיקו, אוסטרליה, ניו זילנד (באמצעות אובלה תחת המותג "Obela"); וברחבי מערב אירופה, בעיקר הולנד וגרמניה (באמצעות פלורנטיין תחת המותגים "Obela" ו-"Florentin").

ו. **תחום שטראוס מים** – בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל ובאנגליה מכשירי סינון, טיהור והגזה של מי שתייה. בנוסף, לשטראוס מים השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה שהינה מיזם משותף שהוקם על ידי שטראוס מים עם קבוצת האייר, הפועל בסין בעיקר בטיהור וסינון מי שתייה בנקודות הצריכה (POU) וכן עוסק בסינון מים בכניסה לבתים (POE).

בנוסף לתחומי הפעילות המפורטים לעיל, לקבוצה פעילויות שונות שאינן מהותיות לפעילות הקבוצה, אשר אינן עונות על הסף הכמותי להצגה בדוחות הכספיים של החברה כמגזרים ברי דיווח או לקריטריונים לצורכי קיבוץ והצגה בנפרד כמגזר בר דיווח ואשר נכללות בדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2020 כמגזר "פעילויות אחרות" לרבות פעילות החממה מבוצעת במסגרת זרוע החדשנות של הקבוצה לפרטים נוספים ראו סעיף 15 להלן וכן את פעילות מטה הקבוצה.

### 3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו

למיטב ידיעת החברה, במהלך השנים 2019, 2020 ועד למועד פרסום דוח זה, לא בוצעו עסקאות מחוץ לבורסה במניות החברה.

### 4. חלוקת דיבידנדים

ההחלטות בדבר חלוקת דיבידנד מגובשות בדירקטוריון החברה. תדירות והיקף החלוקות נגזרים מתוצאותיה העסקיות של הקבוצה ובהתאם לצרכיה.

לפרטים בדבר חלוקות דיבידנד במזומן שחילקה החברה בשנים 2019 ו-2020, ראו באור 26.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 וכן סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. לפרטים בדבר אישור הדירקטוריון על חלוקת דיבידנד ביום 21 במרס 2021, ראו באור 38 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 וכן סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.



יתרת העודפים לתאריך הדוח על המצב הכספי הינה 3,111 מיליוני ש"ח.

לפרטים בדבר חלוקת דיבידנד למניה שחילקה החברה בין השנים 2010 ל-2020 וכן פרטים אודות הסכומים שחילקה החברה בשנים כאמור ראו סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

לפרטים בדבר התחייבות החברה לעמידה ביחסים פיננסיים כלפי גורמים מממנים, אשר עשויה להשפיע על יכולת החברה לחלק דיבידנד בעתיד ראו סעיף 17.2 להלן.

בתנאים של אגרות חוב (סדרה ה') התחייבה החברה לא לבצע חלוקה כהגדרת המונח בחוק החברות אם במועד ההחלטה על ביצוע חלוקה או כתוצאה מביצוע החלוקה יתקיים אחד או יותר מאלה: (1) תתקיים עילה לפירעון מיד. (2) ההון העצמי של החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים של החברה, בנטרול קיטון בהון העצמי הנובע מרכישה של זכויות שאינן מקנות שליטה שבוצעה לאחר מועד הנפקת אגרות החוב (סדרה ה'), יהיה נמוך מ-700 מיליון ש"ח, כאשר עמידת החברה בתנאי זה תחושב כאמור בבאור 20.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. לפרטים נוספים ראו סעיף 17.2 להלן.

בתנאים של אגרות חוב (סדרה ו') התחייבה החברה לא לבצע חלוקה כהגדרת המונח בחוק החברות אם במועד ההחלטה על ביצוע חלוקה או כתוצאה מביצוע החלוקה יתקיים אחד או יותר מאלה: (1) תתקיים עילה לפירעון מיד. (2) ההון העצמי של החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים של החברה, בנטרול קיטון בהון העצמי הנובע מרכישה של זכויות שאינן מקנות שליטה שבוצעה לאחר מועד הנפקת אגרות החוב (סדרה ו'), יהיה נמוך מ-800 מיליון ש"ח, כאשר עמידת החברה בתנאי זה תחושב כאמור בבאור 20.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. לפרטים נוספים ראו סעיף 17.2 להלן.

## 5. מידע כספי לגבי תחומי פעילות החברה

### 5.1 אופן איחוד פעילות החברות הבנות בדוחות הניהוליים

בקבוצה מספר חברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה (במישרין או באמצעות חברות בנות) שיעור של 50%:

- Três Corações Joint Venture (פעילות הקפה בברזיל);
- Sabra Dipping Company (פעילות המטבלים והממרחים בארה"ב ובקנדה);
- שטראוס פריטו-ליי בע"מ (פעילות החטיפים המלוחים בישראל);
- Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads International (פעילות המטבלים והממרחים תחת המותג Obela באוסטרליה, ניו זילנד, מקסיקו ובמערב אירופה, שם הפעילות גם תחת מותג Florentin).

בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים הדוחות הכספיים של החברה (דוח הרווח וההפסד והדוחות המתייחסים למצב הכספי, הרווח הכולל, שינויים בהון והתזרימים) של עסקים המצויים בשליטה משותפת של חברות הקבוצה (ביחד עם שותפים נוספים) מוצגים בשורה אחת נפרדת ("רווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" ובשאר הדוחות בסעיף הרלבנטי) ("הדוחות הכספיים"). על אף האמור ולאור הדיווחים להנהלת הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת, הקבוצה מנהלת דוחות ניהוליים בהן היא מציגה את מגזרי הפעילות על ידי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות של החברות בשליטה משותפת כאמור (50%) וכן התאמות נוספות כמתואר בסעיף 15 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 ("הדוחות הניהוליים"). הצגת הנתונים כאמור הינה שונה מאופן הצגתם בדוחות הכספיים המבוקרים של החברה.

פרק תיאור עסקי התאגיד לדוח התקופתי מוצג בהתאם למגזרי הפעילות של החברה כאשר כל הנתונים שיובאו בפרק זה יהיו על פי הדוחות הניהוליים של החברה, אלא אם יצוין במפורש אחרת.

לפרטים אודות הדוחות הניהוליים של החברה ראו סעיף 15 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

מובהר, כי סכומי ההכנסות, ההוצאות, הנכסים (כולל מלאי, רכוש קבוע ורכוש אחר) וההתחייבויות של הפעילויות השונות שניתן ליחסן באופן ישיר לתחומי הפעילות - יוחסו בהתאם. פעילויות מעורבות יוחסו לתחום פעילות אחד בהתאם לעיקר הפעילות המבוצעת בהן. ההוצאות והנכסים (כולל לקוחות) שלא ניתן ליחסן באופן ישיר - הוקצו בהתאם למודלים כלכליים הקיימים בקבוצה למועד הדוח התקופתי.

להלן נתונים כספיים של החברה (במאוחד ולפי הדוחות הניהוליים של החברה), בחלוקה לתחומי פעילות. לפרטים נוספים ראו גם באור 27 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.



## 5.2 נתונים כספיים לשנת 2020

שנת 2020 (על פי הדוחות הניהוליים)											
מאחד	התאמות למאחד (2)	אחר	מים	מטבלים וממרחים בינלאומי	סה"כ קפה	קפה בינלאומי	קפה ישראל	סה"כ ישראל	תענוג והנאה	בריאות ואיכות חיים	
8,350	-	-	668	722	3,279	2,567	712	3,681	1,144	2,537	מחיצוניים
-	(19)	-	-	-	4	2	2	15	9	6	מתחומי פעילות אחרים
<b>8,350</b>	<b>(19)</b>	<b>-</b>	<b>668</b>	<b>722</b>	<b>3,283</b>	<b>2,569</b>	<b>714</b>	<b>3,696</b>	<b>1,153</b>	<b>2,543</b>	<b>סך הכול</b>
2,311	17	(11)	166	222	911	794	117	1,006	335	671	עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר: קבועות
5,132	-	-	410	444	2,016	1,579	437	2,262	703	1,559	משתנות (1)
-	(19)	6	1	-	2	-	2	10	4	6	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים
<b>7,443</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>577</b>	<b>666</b>	<b>2,929</b>	<b>2,373</b>	<b>556</b>	<b>3,278</b>	<b>1,042</b>	<b>2,236</b>	<b>סך הכול</b>
<b>רווח מפעולות רגילות:</b>											
815	(17)	5	92	56	354	196	158	325	111	214	המיוחס לרוב
92	-	-	(1)	-	-	-	-	93	-	93	המיוחס למיעוט
<b>7,283</b>	<b>-</b>	<b>315</b>	<b>978</b>	<b>644</b>	<b>2,749</b>	<b>2,157</b>	<b>592</b>	<b>2,597</b>	<b>1,444</b>	<b>1,153</b>	<b>סך נכסים</b>
<b>4,850</b>	<b>-</b>	<b>1,523</b>	<b>503</b>	<b>218</b>	<b>1,452</b>	<b>822</b>	<b>630</b>	<b>1,154</b>	<b>583</b>	<b>571</b>	<b>סך התחייבויות</b>

על פי הדוחות הניהוליים.

הנתונים במיליוני ש"ח.

(1) עלות משתנה היא עלות המושפעת באופן ישיר ומידי מהיקף פעילותו של העסק, להבדיל מעלות קבועה שהיא עלות שאינה משתנה בטווח הקצר, ולכן אינה מושפעת באופן ישיר ומידי מהיקף פעילותו של העסק. לדוגמה - עלות משתנה כוללת את עלות החומרים ותפעול שוטף של המפעל, לעומת עלות מבנים ומכונות שהיא עלות קבועה.

העלויות המשתנות העיקריות בחברה הן: תצרוכת חומרים, עיקר עלויות החרושה והאנרגיה וחלק מעלויות השכר. רמת הנמישות שיש לחברה לשינוי היקפן של עלויות אלו קשורה בקשר הדוק ליכולת החברה לשלוט בפעולות הייצור שלה. החברה יכולה להחליט על הפסקת פעולתם של קווי ייצור ולהשפיע השפעה מכרעת על היקף עלויות משתנות אלו. בין מטה הקבוצה לחברות הבנות והכוללות בקבוצה קיים מנגנון להקצאת העלויות המשותפות המותאם כך שכל חברה תישא בחלקה היחסי בהוצאות המשותפות.

(2) ההתאמות של ההכנסות והעלויות למאחד נובעות ממכירת מוצרים גמורים ומוצרי ביניים בין תחומי הפעילות, וכן גם הפחתות, הכנסות והוצאות חד פעמיות.



### 5.3 נתונים כספיים לשנת 2019

שנת 2019 (על פי הדוחות הניהוליים)											
מאחד	התאמות למאחד (2)	אחר	מים	מטבלים וממרחים בינלאומי	סה"כ קפה	קפה בינלאומי	קפה ישראל	סה"כ ישראל	תענוג והנאה	בריאות ואיכות חיים	
8,536	-	-	628	771	3,726	2,972	754	3,411	1,134	2,277	מחיצוניים
-	(22)	-	-	-	4	2	2	18	7	11	מתחומי פעילות אחרים
<b>8,536</b>	<b>(22)</b>	<b>-</b>	<b>628</b>	<b>771</b>	<b>3,730</b>	<b>2,974</b>	<b>756</b>	<b>3,429</b>	<b>1,141</b>	<b>2,288</b>	<b>סך הכול</b>
*2,366	7	*-	166	227	*1,014	867	*147	952	320	632	עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר: קבועות
5,244	-	-	386	473	2,289	1,826	463	2,096	697	1,399	משתנות <sup>(1)</sup>
*-	(22)	*7	1	-	*3	-	*3	11	5	6	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים
7,610	(15)	7	553	700	3,306	2,693	613	3,059	1,022	2,037	<b>סך הכול</b>
<b>רווח מפעולות רגילות:</b>											
*848	(7)	(7)	*76	71	424	281	143	291	119	172	<b>המיוחס לרוב</b>
*78	-	-	*(1)	-	-	-	-	79	-	79	<b>המיוחס למיעוט</b>
7,409	-	325	862	689	2,974	2,354	620	2,559	1,488	1,071	<b>סך נכסים</b>
4,979	-	1,635	447	216	1,474	771	703	1,207	624	583	<b>סך התחייבויות</b>

על פי הדוחות הניהוליים. הנתונים במיליוני ש"ח.

\* הוצג מחדש

(1) עלות משתנה היא עלות המושפעת באופן ישיר ומידי מהיקף פעילותו של העסק, להבדיל מעלות קבועה שהיא עלות שאינה משתנה בטווח הקצר, ולכן אינה מושפעת באופן ישיר ומידי מהיקף פעילותו של העסק. לדוגמה - עלות משתנה כוללת את עלות החומרים ותפעול שוטף של המפעל, לעומת עלות מבנים ומכונות שהיא עלות קבועה.

העלויות המשתנות העיקריות בחברה הן: תצרוכת חומרים, עיקר עלויות החרושה והאנרגיה וחלק מעלויות השכר. רמת הנמישות שיש לחברה לשינוי היקפן של עלויות אלו קשורה בקשר הדוק ליכולת החברה לשלוט בפעולות הייצור שלה. החברה יכולה להחליט על הפסקת פעולתם של קווי ייצור ולהשפיע השפעה מכרעת על היקף עלויות משתנות אלו. בין מטה הקבוצה לחברות הבנות והכוללות בקבוצה קיים מנגנון להקצאת העלויות המשותפות המותאם כך שכל חברה תישא בחלקה היחסי בהוצאות המשותפות.

(2) ההתאמות של ההכנסות והעלויות למאחד נובעות ממכירת מוצרים גמורים ומוצרי ביניים בין תחומי הפעילות, וכן גם הפחתות, הכנסות והוצאות חד פעמיות.

להסבר אודות ההתפתחויות שחלו בשנה החולפת, ראו דוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.



## 5.4 נתונים כספיים לשנת 2018

שנת 2018 (על פי הדוחות הניהוליים)											
מאחד	התאמות למאחד (2)	אחר	מים	מטבילים וממרחים בינלאומי	סה"כ קפה	קפה בינלאומי	קפה ישראל	סה"כ ישראל	תענוג והנאה	בריאות ואיכות חיים	
8,577	-	-	591	759	3,951	3,214	737	3,276	1,099	2,177	מחיצוניים
-	(21)	-	-	-	4	2	2	17	10	7	מתחומי פעילות אחרים
<b>8,577</b>	<b>(21)</b>	<b>-</b>	<b>591</b>	<b>759</b>	<b>3,955</b>	<b>3,216</b>	<b>739</b>	<b>3,293</b>	<b>1,109</b>	<b>2,184</b>	<b>סך הכול</b>
2,330	9	4	153	234	1,050	896	154	880	299	581	עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר: קבועות
5,391	-	-	372	476	2,484	2,021	463	2,059	691	1,368	משתנות (1)
0	(21)	6	1	-	3	0	3	11	5	6	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים
<b>7,721</b>	<b>(12)</b>	<b>10</b>	<b>526</b>	<b>710</b>	<b>3,537</b>	<b>2,917</b>	<b>620</b>	<b>2,950</b>	<b>995</b>	<b>1,955</b>	<b>סך הכול</b>
<b>רווח מפעולות רגילות:</b>											
786	(9)	(10)	66	49	418	299	119	272	114	158	המיוחס לרוב
70	0	-	(1)	-	-	-	-	71	-	71	המיוחס למיעוט
<b>6,952</b>	<b>-</b>	<b>373</b>	<b>772</b>	<b>688</b>	<b>2,770</b>	<b>2,275</b>	<b>495</b>	<b>2,349</b>	<b>1,294</b>	<b>1,055</b>	<b>סך נכסים</b>
<b>4,706</b>	<b>-</b>	<b>1,788</b>	<b>383</b>	<b>227</b>	<b>1,361</b>	<b>673</b>	<b>688</b>	<b>947</b>	<b>425</b>	<b>522</b>	<b>סך התחייבויות</b>

על פי הדוחות הניהוליים.

הנתונים במיליוני ש"ח.

(1) עלות משתנה היא עלות המושפעת באופן ישיר ומידי מהיקף פעילותו של העסק, להבדיל מעלות קבועה שהיא עלות שאינה משתנה בטווח הקצר, ולכן אינה מושפעת באופן ישיר ומידי מהיקף פעילותו של העסק. לדוגמה - עלות משתנה כוללת את עלות החומרים ותפעול שוטף של המפעל, לעומת עלות מבנים ומכונות שהיא עלות קבועה.

העלויות המשתנות העיקריות בחברה הן: תצרוכת חומרים, עיקר עלויות החרושת והאנרגיה וחלק מעלויות השכר. רמת הנמישות שיש לחברה לשינוי היקפן של עלויות אלו קשורה בקשר הדוק ליכולת החברה לשלוט בפעולות הייצור שלה. החברה יכולה להחליט על הפסקת פעולתם של קווי ייצור ולהשפיע השפעה מכרעת על היקף עלויות משתנות אלו. בין מטה הקבוצה לחברות הבנות והכוללות בקבוצה קיים מנגנון להקצאת העלויות המשותפות המותאם כך שכל חברה תישא בחלקה היחסי בהוצאות המשותפות.

(2) ההתאמות של הכנסות והעלויות למאחד נובעות ממכירת מוצרים גמורים ומוצרי ביניים בין תחומי הפעילות, וכן גם הפחתות, הכנסות והוצאות חד פעמיות.





## 6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות הקבוצה

---

בנוסף למגמות וההתפתחויות בענף המזון והמשקאות ובתחומי הפעילות של הקבוצה (ראו סעיף 7 להלן), קיימים גורמים בסביבה המאקרו כלכלית של הקבוצה שהייתה להם או צפויה להיות להם השפעה משמעותית על פעילות הקבוצה ותוצאות עסקיה. לפרטים נוספים לרבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

# תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות

## 7. כללי - ענף המזון והמשקאות

הקבוצה פועלת בענף המזון והמשקאות, שהינו הענף המרכזי בעולם מוצרי הצריכה בעלי "סבב מדף מהיר" (FMCG - Fast Moving Consumer Goods) ובין הענפים התחרותיים והבוגרים בישראל ובעולם. הענף הינו דינאמי ועונה על צרכים, דרישות ומגוון טעמים משתנים של קהל הצרכנים בעולם.

הסביבה העסקית מושפעת משינויים טכנולוגיים, סוציו אקונומיים ורגולטורים אשר נותנים את אותותיהם בכלכלה ובחברה ומשפיעים, בין היתר, על כלל השחקנים בתעשיית המזון והמשקאות לרבות צרכנים, יצרנים, קמעונאים ושחקנים פוטנציאליים חדשים.

שנת 2020, בצל התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), היוותה שנת שיא במונחי מכר כספי של מוצרי המזון והמשקאות בערוץ הקמעונאות (Retail). שיאי הצמיחה כאמור התרחשו בעיקר בעת הסגרים שהתאפיינו במגבלות תנועה, אולם המשיכו לאורך כל חודשי השנה, בעקבות למידה ועבודה מהבית וקישורן בצריכת מזון מחוץ לבית. ישנן קטגוריות אשר נהנו באופן מובהק מגידול זה, לרבות מוצרים המתאימים לבישול ביתי ואפיייה, בשר ותחליפי בשר, תחליפי חלב, מוצרים קפואים להכנה קלה, משקאות אלכוהוליים ועוד. גם מוצרי פרימיום, כגון קפסולות קפה, נהנו ממגמה חיובית כאשר צמחו בשיעור גבוה יותר משיעורי הצמיחה של השוק. מנגד, חלה ירידה בצריכת מוצרים מחוץ לבית (On-the-go) ורכישת מוצרי אימפלס (Impulse). מגמה זו השפיעה בעיקר על קטגוריות מוצרים כגון מסטיקים, סוכריות, חטיפי אנרגיה ועוד.

במסגרת השינויים שאפיינו את השוק בשנת 2020 ניתן למנות גם את המגמות הצרכניות של העדפה לרכישה במיקום קרוב לבית וגידול כמותי ברכישה ממכולות וחנויות מתמחות וכן גמישות בהתנהגות וברצון הצרכנים (לרבות באופן ומיקום הצריכה או במותג הנרכש) שנבעו בין היתר, מאילוצים רגולטוריים של הגבלות תנועה, חשש גורמים אחרים שהם תוצאה של התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). מנגד, ערוצי המכר הכוללים את ערוצי הנוחות (חנויות דלק) והשוק המוסדי (Away from home) - (בתי קפה, מסעדות מלונות ועוד), ספגו ירידה משמעותית בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). שנבעה מסגרים ואילוצים רגולטוריים של הגבלות תנועה.

בנוסף לאמור לעיל, בשנת 2020 בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) חלה האצה בטרנדים אשר נראו בעבר. ביניהם ניתן למנות בראש ובראשונה, גידול משמעותי בצריכה מקוונת (E-Commerce), אשר אומצה לראשונה על ידי שכבות באוכלוסייה שלא נהגו להשתמש בפלטפורמה זו טרם התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) וכן שימוש גובר במשלוחי מסעדות לבית הלקוח.

מגמה נוספת שהחלה לפני שנת 2020 ונמשכה בשנת 2020 הינה צמיחה מואצת של מותגי ספקים קטנים, כאשר נתח השוק שלהם צמח על חשבון מנתח השוק של ספקים גדולים. ניתן לייחס את הסיבה לכך בשל עליה בקניות המקוונות כמפורט לעיל אשר הביאה לחשיפה מוגברת של מותגים קטנים וכן ביטלה את היתרון התחרותי של שטחי המדף של הספקים הגדולים. סיבה נוספת לכך היא בעיות בשרשרת האספקה של חברות גדולות, בעקר ברבעון השני, אשר הובילו לחוסרים במלאי (בעיקר בארצות הברית).

מגמה נוספת שאפיינה את שנת 2020 הינה ירידה קלה במוטג הפרטי, וזאת לאחר שנים של עליה בנתח שוק. כאשר להערכת החברה מוסברת אף היא בגידול בצריכה מקוונת<sup>6</sup>.

מגמה צרכנית נוספת שנראתה בשנת 2020 הינה עליית מודעות הצרכן לתקציב ושאפה לחסוך בהוצאות כספיות, לרבות העדפת חלופות מוצרים זולות יותר והעדפת אריזות חיסכון גדולות יותר על פני אריזות אישיות של מוצרים וכן העדפת מוצרים בעלי תוקף ארוך. יחד עם זאת, לאור ירידה בהוצאות הפנאי (לרבות נסיעות, חופשות וביקורים במסעדות), ניכרת גם מגמה של עלייה בביקוש למוצרים ייחודיים וחיפוש אחר מוצרים עם ערך מוסף, כגון מוצרי פרמיום, מוצרים טבעוניים ומוצרי בריאות.

מגמה נוספת שהמשיכה הינה צריכת מוצרים בריאים, טבעיים ובעלי ערך תזונתי גבוה יותר (מוצרים בעלי תוויות "נקיות", מיעוט רכיבים וחומרים משמרים ומלאכותיים).

להשפעה עתידית אפשרית של התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) על מגמות צרכניות המתוארות לעיל ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

להערכת החברה, המגמות ימשיכו גם בשנת 2021, לרבות רכישה מקוונת של מזון, אשר להערכת החברה צפויה להמשיך להיות בשימוש גבוה גם בשנת 2021. בנוסף, החברה מעריכה כי מגמת הקיימות, שלא הייתה במוקד בעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), תחזור להיות חלק מהשיח הצרכני ותהיה דרישה גוברת למוצרים סביבתיים יותר. עוד מעריכה החברה, כי השוק המוסדי והצריכה מחוץ לבית (Away from home) יפתחו באופן הדרגתי בשנת 2021 בהתאמה לקצב ההתמודדות עם המשבר הבריאותי. לצד כל זאת, ייתכן וצריכת המזון והמשקאות תושפע באופן שלילי בעקבות המשבר הכלכלי הגלובלי.

**חסמי כניסה לענף - חסמי הכניסה העיקריים** המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה נובעים מהצורך בקיום מותג רלבנטי, מהצורך בידע טכנולוגי בפיתוח ובייצור המוצרים, בהשקעות רחבות היקף הנדרשות על מנת להקים מפעלים לייצור מזון וכן מהצורך בתשתית מכירה והפצה ללקוחות.

במהלך שנת 2020 חלו שינויים בעוצמתם של חסמי הכניסה לענף. בחלק מהקטגוריות בענף חלה ירידה בחסמי כניסה שהקשו בעבר על שחקנים חדשים להיכנס לשוק הודות ליכולות שיווק ומכירה מקוונת, למשל שיווק באמצעות רשתות חברתיות ואפשרות לייצר ולשווק באמצעות מיקור חוץ. מאידך, דרישות הצרכן

<sup>6</sup> ביחס לישראל מבוסס על דוח סטורנקסט מיום 25 בינואר 2021, וביחס לארצות הברית ואירופה לדוח IRI מתאריך ה-10 לנובמבר 2020, וכן ביחס לארה"ב לדוח IRI מיום 17 לפברואר 2021.



והרגולטורים משחקני שוק המזון מגביהות את חסמי הכניסה בכל הקשור לסוגיות של בטיחות מזון ואתגרי איכות המזון.

**גורמי הצלחה** - בפעילות הקבוצה בענף המזון והמשקאות ניתן להצביע על מספר גורמי הצלחה קריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות, ומהווים גם גורם חיובי המשפיע על מעמדה התחרותי של הקבוצה: עוצמת המותגים, מוצרים ממותגים המעניקים חוויה וערך מוסף לצרכן הסופי, מגוון מוצרים רחב היקף ומגוון בכל תחום פעילות הפונה לכלל האוכלוסייה ולהזדמנויות צריכה שונות. גורמים נוספים בעלי חשיבות מרכזית בשווקים המשתנים הם: חדשנות מתמדת במוצרים תוך חיבור עמוק לצרכן - כולל סוגיות בריאות, הקפדה על איכות, מערך הפצה רחב היקף המקנה זמינות גבוהה של המוצרים בנקודות מכירה רבות, שיתוף פעולה עם גורמים בינלאומיים מהבולטים בענף, יעדים חברתיים, שמירה על הסביבה, אמינות ושקיפות.

המידע האמור בסעיף זה אודות מאפייני ענף המזון והמשקאות לרבות המגמות הצרכניות והערכות החברה ביחס למגמות בשנת 2021 הינם מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה נכון למועד דוח זה והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להמשך התממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות בשווקים בהם פועלת החברה לרבות השלכות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) על השווקים בהן פועלת החברה.

להלן מובא תיאור עסקי הקבוצה לגבי כל אחד מתחומי פעילותה בנפרד, למעט בעניינים הנוגעים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה, המתוארים יחדיו במסגרת החלק הרביעי לפרק זה.

## 8. מסגרת פעילות ישראל



### 8.1 מידע כללי על מסגרת פעילות ישראל

להלן מידע כללי על מסגרת פעילות ישראל, המשותף לתחום בריאות ואיכות חיים ולתחום תענוג והנאה.

#### 8.1.1 מבנה פעילות ישראל ושינויים החלים בה

הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. כמו כן, החברה מוכרת מוצרי מזון בהיקפים לא מהותיים מחוץ לישראל, בעיקר לשוק הכשר. על פי נתוני סטורנקסט<sup>10</sup>, ליום 31 בדצמבר 2020, החברה הינה קבוצת המזון והמשקאות השניה בגודלה בישראל מבחינת מחזור מכירות.

בשנת 2020 המשיכה הקבוצה להתמקד בשיפור המוצרים על ידי חדשנות בעלת ערך מוסף לצרכן הנותנת מענה למגמות וטרנדים צרכניים קיימים וחדשים. במסגרת זו המשיכה הקבוצה להתמקד בשיפור הערכים התזונתיים של מוצריה (בדרך של הפחתת סוכר, שומן רווי, נתרן, חומרים משמרים ומלאכותיים), זאת לצד מתן מענה למגמת הפינוק (Indulgence) והפרימיום. בנוסף, הרחיבה הקבוצה את מגוון המוצרים והטעמים לרבות הרחבת מוצרים עשירים בחלבון (באמצעות הרחבת מותג PRO העונה על טרנד עשיר בחלבון). כמו כן, המשיכה הקבוצה את הפנייה לקהלים שונים באוכלוסייה לרבות אוכלוסיות הרגישות למוצרי מזון מסויימים, כגון מוצרים המכילים לקטוז וגלוטן ולהם מספקת הקבוצה פתרונות באמצעות הרחבת מגוון המוצרים ללא גלוטן וללא לקטוז, לרבות פנייה לקהלים חדשים באמצעות השקת מגוון מוצרים העונים על מגמת ה- plant based (מבוסס צמח) (תחילת הפצת מותג ALPRO, הרחבת מותג ONLY והיערכות להקמת מפעל חדש לייצור מוצרי חלב צמחי). בנוסף, המשיכה הקבוצה בהשקת מוצרים במארזים בעלי תכולת קלוריות מדודה, בשיפור

<sup>7</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.  
<sup>8</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.  
<sup>9</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.  
<sup>10</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.



נוחות הצריכה על ידי השקת מוצרים העונים על הגדרת מנה מדודה בהלימה הן למגמת ה-snacking של צריכת מנות קטנות בין ארוחות על חשבון ארוחות גדולות וכן כמענה למגמת ה-Ready to eat, כמענה לחיסכון בזמן ההכנה. כמו כן, המשיכה הקבוצה בהשקת מוצרי קולינריה, כגון רטבים מוכנים לבישול ומגוון סלטים מוכנים לאכילה כמענה למגמות ה-Ready to cook, מגמה שהתחזקה במהלך 2020 עם התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), ומעבר של הצרכנים לעבודה ולמידה ביתית, יחד עם סגירת ענף המסעדות.

התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) הביאה גם להרחבת פעילות ה-D2C (Direct to consumer) של הקבוצה, באמצעות מכירה מקוונת של מוצרי הקבוצה בהיקפים שאינם מהותיים באתרים מקוונים של החברה (GIFTIT) לרבות באתרים שאינם בבעלות החברה המשמשים כפלטפורמת להפצה ושיתוף פעולה עם חטיבת קפה ישראל למכירת מוצרים נוספים אונליין באמצעות חנות הקפה האינטרנטית. בנוסף, מכירות האונליין (e-tail) בעיקר דרך הפלטפורמות הקמעונאיות השונות בהם נמכרים מוצרי החברה בישראל עלו משמעותית בשנת 2020 ומהוות כ-7% מסך המכירות של שטראוס ישראל.

שרשרת האספקה וההפצה של החברה פעלה לאורך שנת 2020 ופועלת נכון למועד דוח זה באופן סדיר ומלא אך הושפעה מעלויות ייצור גבוהות בשל נהלי עבודה שיושמו בקבוצה לאור השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).

בינואר 2020 נכנסו לתוקפן תקנות הגנה על בריאות הציבור (מזון) (סימון תזונתי), התשע"ח 2017 (להלן: "התקנות"). מטרתן של תקנות אלה הינה הנגשת מידע לצרכנים בדבר הערך התזונתי של מזון ארוז מראש, באופן ברור ולרבות באמצעות סימון האריזות בסמלים המיידיים כי המזון מכיל כמות גבוהה של נתרן, סוכרים או שומן רווי, כדי לאפשר לצרכנים בחירה מושכלת של מזונותיהם וקידום בריאותם.

להערכת החברה, השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), שגרת החיים שהופרעה ואתגרי השעה יצרו בקרב הצרכנים שינוי בסדרי העדיפויות ולאור האמור במהלך שנת 2020 השפעת התקנות היתה מתונה.

בינואר 2021 נכנסה לתוקפה הפעימה השנייה של התקנות האמורות אשר צפויה להשפיע על מספר מותגים של החברה לפרטים נוספים ראו בסעיף 10 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

להערכת החברה, גם הפעימה השנייה, בדומה לפעימה הראשונה תשפיע באופן מתון על תוצאות החברה. המידע האמור בסעיף זה לפיו לחברה הפעימה השנייה של התקנות תשפיע באופן מתון על תוצאות החברה, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק לרבות השלכות התפשטות נגיף הקורונה על השווקים בהן פועלת החברה.

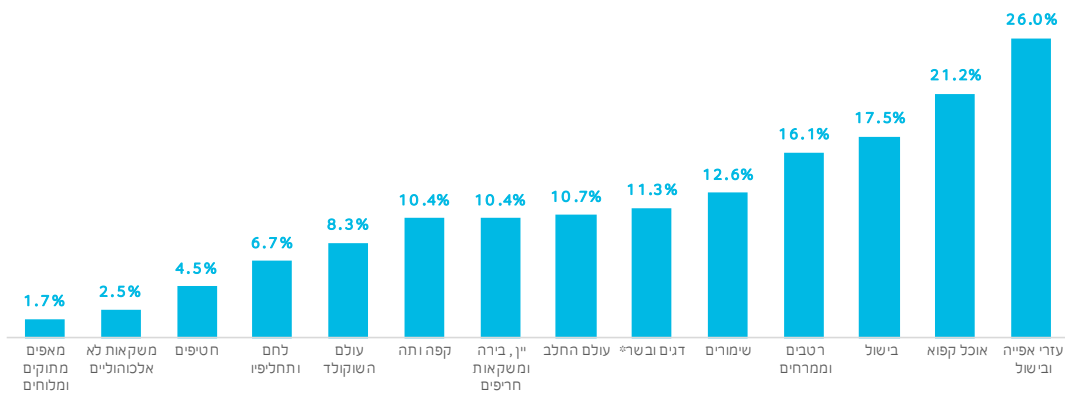
### 8.1.2 שינויים בהיקף הפעילות וברווחיות

על פי נתוני סטורנקסט<sup>11</sup>, בשנת 2020 צמח ענף המזון והמשקאות בשוק המבורקד בישראל בהיקף נומינלי חריג של כ- 9.3% בשל התפרצות נגיף הקורונה, ההסתגרות בבית והירידה בצריכת מזון מחוץ לבית במסעדות, מלונות ומקומות עבודה לעומת עלייה של כ- 2.6% בשנת 2019.<sup>12</sup>

ענף המזון והמשקאות בישראל נאמד במונחים נומינליים בכ- 42.68 מיליארד ש"ח בשנת 2020, לעומת כ- 39.06 מיליארד ש"ח בשנת 2019.

העלייה בהיקף המכירות בשנת 2020 ניכרת בכל קטגוריות המזון המרכזיות (על פי נתוני סטורנקסט<sup>13</sup>):

#### שינויים בהיקף המכירות הכספי לשנת 2020 בקטגוריות מובילות בתחום המזון והמשקאות



\*לא כולל קצביה ודגים טריים.

הנתונים לשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט<sup>14</sup>.

לפרטים נוספים ראו סעיף 21.1 (פעילות הקבוצה בישראל) לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 8.1.3 התפתחויות בשווקים של מסגרת הפעילות ושינויים במאפייני הלקוחות

השנים האחרונות מתאפיינות בהמשך התגברות התחרות בענף המזון בישראל. התחרות בין רשתות השיווק הקמעונאיות, יחד עם רגישות הצרכנים למחיר, החרפת הרגולציה והעלייה בשכר המינימום, גרמו לשחיקת רווחיות הרשתות הקמעונאיות וללחץ על מרווחי היצרנים. בנוסף, קמעונאים גדולים החלו להיכנס לעסקים נוספים מלבד עסקי הקמעונאות ביניהם גם לעסקי הפצה של מוצרים יבשים, בעיקר על ידי הקמת חנויות "cash and carry" (חנויות סיטונאיות המוכרות לקמעונאים ועסקים קטנים) או הקמת תשתית הפצה ומכירה לקמעונאים קטנים במחירים אטרקטיביים, באופן שיאפשר להם להוות מתחרה ישיר ליצרנים (כך למשל,

<sup>11</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.

<sup>12</sup> הנתונים לשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט.

<sup>13</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.

<sup>14</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.



שופרסל פתחה חנות סיטונאית בבאר יעקב בשנת 2018 וחנות סיטונאית נוספת בחיפה בשנת 2020 בנוסף, רכשה השנה שופרסל את חברת אמיגה על מנת להיכנס לפעילות בשוק המוסדי).

כמו-כן, בשנים האחרונות בוצעו מספר עסקאות של מיזוגים ורכישות של רשתות קמעונאיות גדולות אשר שינו את מפת הקמעונאות והפכו את השוק לריכוזי יותר, ביניהן מיזוג רשת מגה עם יינות ביתן בשנת 2016, רכישת רשת ניו פארם על ידי רשת שופרסל בשנת 2017 וכניסת רשת רמי לוי שיווק השיקמה לשותפות עם חברת קופיקס בשנת 2017, אשר אפשרה לרמי לוי להיכנס לפעילות במרכזי הערים. בשנת 2019 נמשכה המגמה כאמור ובמסגרתה רכשה רשת מחסני השוק את קו אופ, לאחר שזו נכנסה להקפאת הליכים בסוף שנת 2018 ורשת נתיב החסד רכשה את רשת ברכל. כמו כן, בהתאם לפרסומים בעיתונות, בסוף שנת 2019 נקלעה רשת יינות ביתן לקשיים כלכליים על רקע התחרות ההולכת וגוברת והירידה במרווחים בשוק הקמעונאות בישראל והחלה במכירת סניפים לרשתות שונות, בהן פרשמרקט וויקטורי. בשנת 2020 נמשכה המגמה ורשת יינות ביתן מכרה למעלה מ-10 סניפים. התחזית לשנת 2021 עפ"י הצהרת רשת יינות ביתן היא שהרשת תמשיך במכירת הסניפים.

תופעה זו של מיזוגים ורכישות של רשתות קמעונאיות גדולות, משפיעה ועשויה להמשיך להשפיע על מרווחי היצרנים.

מבחינת ערוצי מכירה, שנת 2020 התבטאה בהמשך התחזקות של השוק הפרטי הקטן (מינימרקטים, מכולות וחנויות נוחות) על חשבון הרשתות הקמעונאיות, צמיחה של כ- 10.7% ביחס לשנת 2019, על פי נתוני סטורנקסט<sup>15</sup>.

להתפלגות המכירות לפי ערוצי מכירה ראו סעיף 12.1.1 להלן.

בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) חל גידול מואץ במכירות באמצעות אתרים מקוונים (E-commerce) הנובע משינוי הרגלי הצריכה של הצרכנים, שיצר זירוז תהליכים קיימים אצל קמעונאים. להערכת החברה, קמעונאים נוספים יכנסו לערוץ מכירות זה שימשיך בצמיחה מואצת.

הערכות החברה הן מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על הערכות של החברה במועד הדוח המתבססות על ניסיון העבר והאינפורמציה הקיימת בחברה אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל שינוי במגמות צרכנים, התפתחויות שונות במצב המשק וכו'.

בנוסף, על פי נתוני סטורנקסט<sup>16</sup>, בשנים האחרונות מקדמות רשתות השיווק הגדולות את מוצרי "המותג הפרטי"<sup>17</sup>.

בשנים האחרונות חווה שוק מוצרי הצריכה עליית מחירים. מרבית הספקים הגדולים העלו מחירים לאור עליית חומרי הגלם המרכזיים ועלייה בהוצאות נוספות על פי דוח סטורנקסט<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.

<sup>16</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.

<sup>17</sup> לפרטים נוספים ראו סעיף 8.1.8 להלן.

<sup>18</sup> דוח סטורנקסט מיום 24 בינואר 2021





הקבוצה המשיכה בשנה החולפת במדיניות אותה נקטה בשנים האחרונות של אי העלאת המחירים ונמנעה מהעלאת מחירים בישראל, למעט העלאת מחירים בהתאם לצו להעלאת המחירים המפוקחים של מוצרי החלב והמשיכה לבצע פעולות מגוונות להוזלת המחירים לצרכן על ידי מבצעים במגוון רחב של מוצרים, אשר מטרתם לשמור על רמת מחירים תחרותית. לפירוט ההשפעות של המגמות המתוארות, ולשינויים בהכנסות וברווחיות בתחום בריאות ואיכות חיים ובתחום תענוג והנאה ראו סעיף 21.1 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 וכן סעיף 25 להלן.

#### 8.1.4 מגמות צרכניות עיקריות

בהתאמה למגמות הצרכניות בשוק המזון והמשקאות (ראו סעיף 7 לעיל), המגמות הצרכניות העיקריות בשוק בישראל בשנת 2020 הן מעבר לרכישות מתוכננות תקציב ופחות קנייה מבוססת Impulse, עלייה בצריכת מוצרי בייסיק, אך יחד עם זאת מגמה הפוכה של עלייה בביקוש למוצרי פרימיום כיוון שהצרכן מחפש פיצוי גם באוכל, כמו כן נצפתה המשך עלייה בביקוש למוצרים בעלי רכיבים הנחשבים בריאים יותר, התחזקות מגמת התזונה כרפואה מונעת ומחזקת את המערכת החיסונית ודגש רב על היגיינה ובטיחות מזון. כמו כן, שנת 2020 התאפיינה בהמשך מגמה של גידול בצרכנות קהילתית וישנן קהילות הולכות ומתעצמות של צריכת מזונות בין אם מטעמי בריאות או תזונה (כגון ללא גלוקן, הפחתת פחמימות, עשירי חלבון, ה-קיטו, פליאו וכו') לצד צמיחת המגמה של ה-plant based (מבוסס צמח) הנובעים מטעמים של טבעונות, צמחונות ואוכלוסיות שמחפשות מזונות שאינם מהחי לצד תפיסות תזונתיות.

שנת 2020 הביאה עימה גם מעבר לקניות בחנויות השכונתיות והקרובות לבית, יחד עם המשך התחזקות רכישות האונליין, בעיקר בקרב הקהל המבוגר. בתחום בריאות ואיכות חיים, המגמות הצרכניות הבולטות הן מוצרים מן הצומח, מוצרים עשירים בחלבון, מוצרי Better For You (ללא לקטוז, ללא גלוקן, ללא סוכר, ללא חומרים משמרים, המכילים פחות קלוריות ופחות נתרן), מוצרים מועשרים בסיבים וויטמינים. בנוסף, ממשיך להתפתח בעצימות גבוהה עולם ה-*ready to eat/drink/cook* שבמסגרתו הצרכנים מחפשים פתרונות זמינים ופשוטים לארוחות מלאות או *snacking* במינימום זמן ומאמץ ללא פשרה על טעם או בריאות. כחלק ממענה למגמה זו, תחל החברה לפעול גם בתחום המזון הקפוא ותתמקד בפתרונות לארוחות מוכנות לפרטים נוספים ראו סעיף 23.1 להלן.

בתחום תענוג והנאה, המגמות דומות לעולמות הבריאות שכן אותו הצרכן מחפש אחר פתרונות עדיפים בריאותית, כמו גם מהירים. מגמת *snacking* הולכת ומתעצמת עם השנים ויחד איתה המעבר ל-*single portion* הן בעולמות ה-*snacking* והארוחה הקטנה במנה מדודה, הן במנות מענגות ומפנקות והן כדרך בקרה של הורים על פיננסי הילדים. מגמת הפרימיום ממשיכה לצמוח ומייצרת את הסופר פרימיום מתוך תפיסה שפינוק צריך להיות מענג במיוחד, במיוחד בשנת 2020 שבה חלופות הפרימיום מחוץ לבית היו מוגבלות.

החברה עוקבת אחר מגמות הצריכה ומתאימה את מוצריה למגמות הצרכניות ובוחנת מעת לעת התאמה של האסטרטגיה והפעילות למגמות. להשפעה אפשרית של התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) על מגמות צרכניות המתוארות לעיל ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### **8.1.5** מגבלות, חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על התאגיד

לפרטים נוספים ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### **8.1.6** גורמי ההצלחה הקריטיים בפעילות בישראל והשינויים החלים בהם

בנוסף לגורמי ההצלחה הקריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה כמפורט בסעיף 7 לעיל, ניתן למנות גורמי הצלחה ייחודיים למסגרת הפעילות בישראל או כאלו שמידת חשיבותם גבוהה במיוחד וביניהם: מותג חברה חזק ומוביל, מותגים מובילים במוצרים השונים, איכות גבוהה של המוצרים בעיני הצרכנים בדגש על איכותם וטריותם ואמון הצרכנים בחברה, יכולת תפעולית ולוגיסטית ייחודית הנדרשת בייצור, הפצה ואחסון של מוצרים הדורשים תנאי קירור, השקעה מהירה של מוצרים חדשניים ועתירי חוויה, פיתוח וחדשנות במוצרים, חוסן פיננסי להשקעה ניכרת במיתוג, חוסן פיננסי להשקעות הוניות לצרכי צמיחה, חדשנות ושיפור איכות מוצרים, ניהול מושכל של העלויות במבצעי מכירה, יכולות התאמה של מוצרים קיימים למגמות צרכניות מתפתחות, יכולת פיתוח מוצרים ייחודיים תוך התאמתם לפלחי אוכלוסייה שונים ולדרישותיהם הייחודיות, החלפה וריענון של המוצרים על מדפי החנויות, מערך הפצה רחב היקף המאפשר הפצה מהירה ויעילה של המוצרים לנקודות המכירה בתדירות גבוהה ונגישות המוצרים בנקודת המכירה.

### **8.1.7** מחסומי הכניסה העיקריים של מסגרת הפעילות ושינויים החלים בהם

בנוסף למחסומי הכניסה העיקריים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה כמפורט בסעיף 7 לעיל, מגבלת הכשרות מהווה לעיתים חסם כניסה ליצרנים זרים שנדרשים להתאים את המוצר לדרישות הכשרות בישראל. מחסומי כניסה עיקריים נוספים לגבי ייצור מוצרי חלב הינם הצורך בהשקעות גדולות בתשתיות ייצור של מוצרי חלב, הצורך בטכנולוגיות ייצור מתחכמות יחסית ובמערכות בקרת איכות מתקדמות, הצורך בפיתוח יכולת התמודדות עם סוגיית הטריות בייצור המוני ובהפצה ומשך חיי המדף הקצרים.

### **8.1.8** תחרות ותחליפים למוצרי מסגרת הפעילות

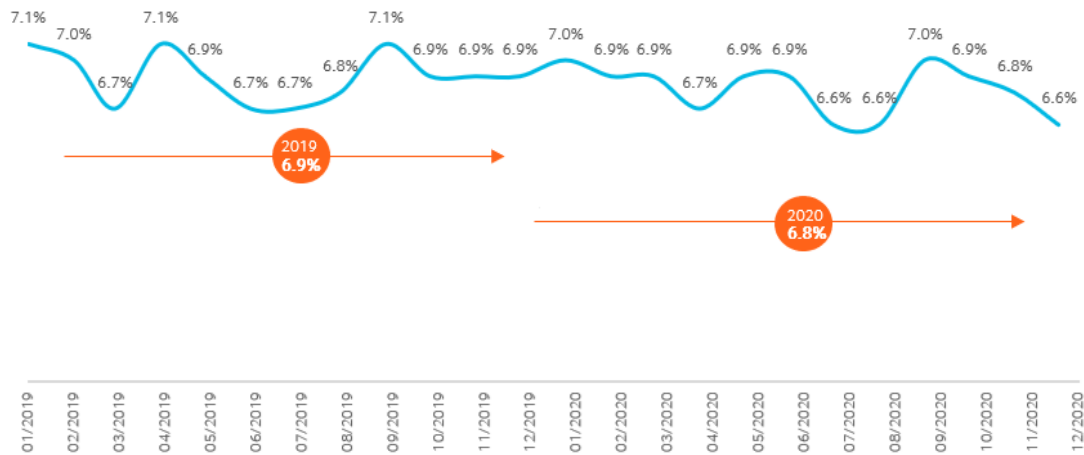
בענף המזון בישראל קיימת תחרות חריפה בין יצרני מזון המוכרים מוצרים דומים ותחליפיים.

בנוסף, בשנים האחרונות, מקדמות רשתות השיווק הגדולות את מוצרי "המותג הפרטי" המתחרים במוצרי יצרני המזון. תופעה זו נמשכה גם ב- 2020 ותורמת להגברת התחרות. על פי נתוני סטורנקסט<sup>19</sup>, מכירות המותג הפרטי הסתכמו בכ- 3.5 מיליארד ש"ח בשנת 2020 ועלו ב- 8.3% ביחס לשנת 2019. לפרטים נוספים בדבר השפעה אפשרית של התחזקות המותגים הפרטים ראו סעיף 25.3 להלן.

נתח השוק של המותג הפרטי משוק ה-FMCG (מוצרי צריכה בעלי סבב מדף מהיר: שוק המזון, המשקאות, טיפוח הבית והפרט) בשנת 2020 הינו בנסיגה קלה ועומד על 6.83% בהשוואה ל 6.89% בשנת 2019, על פי נתוני סטורנקסט<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.  
<sup>20</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.

### נתח שוק כספי של המותג הפרטי משוק ה-FMCG



הנתונים לשנת 2020 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט<sup>21</sup>.

בנוסף, בשנים האחרונות, עקב התחזקות השקל גדל הייבוא לישראל של מוצרי מזון מתחרים זולים (בעיקר יבשים), שעל מרביתם לא מוטלים מכסים או מכסות.

למוצרי הקבוצה קיימים מוצרים תחליפיים מתוצרת מתחרה, לרבות מוצרים מיובאים ולרבות מותגים פרטיים של הרשתות הקמעונאיות.

הקבוצה מתמודדת באופן תמידי עם התחרות באמצעות פיתוח והשקה של מוצרים חדשניים; כניסה לתחומים חדשים; השקעה במתקני ייצור ובפיתוח יכולות טכנולוגיות; ריכוז מאמצי שיווק ופרסום; בנייה ותחזוקה של מותגים; מערך הפצה מקיף; שיתופי פעולה עם קונצרנים רב לאומיים ("דנונה" ו-"פפסיקו") המאפשרים לקבוצה שימוש בידע ובסימני מסחר. בנוסף, על פי נתוני יפעת בקרת פרסום<sup>22</sup>, בשנת 2020 המשיכה הקבוצה להיות המפרסם המוביל בישראל<sup>23</sup>, הן בכלל השוק והן בשוק המזון והמשקאות.

בין הגורמים השליליים המשפיעים או עשויים להשפיע להערכת החברה על מעמדה התחרותי של הקבוצה בישראל, ניתן לכלול את הגורמים שלהלן: מהלכים של רשתות השיווק כגון התחזקות המותגים הפרטיים, הרחבת פעילותן של חברות מזון בינלאומיות בשוק המזון המקומי בישראל; התגברות ייבוא לאורך של מוצרים זולים ממותגים וגם מוצרים לא ממותגים במבצעי ייבוא חד פעמיים; רגולציה גוברת המופנית כלפי חברות מזון גדולות; פיתוח מותגים ויכולות מכירה ושיווק בידי מתחרים.

לגורמים החיוביים המשפיעים על מעמדה התחרותי של הקבוצה ראו סעיף 7 לעיל.

<sup>21</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.

<sup>22</sup> חברת יפעת בקרת פרסום מתמחה באיסוף, ניתוח מידע וניתור קמפיינים המשודרים בכל אמצעי המדיה בישראל. הנתונים נכונים לדו"ח שפורסם ב 1 בפברואר 2021.

<sup>23</sup> נתוני שטראוס כוללים את כלל מותגי הקבוצה בניאוגרפיית ישראל מלבד תמי 4.

### 8.1.9 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים



רכוש קבוע במסגרת פעילות ישראל				
שעבודים	שטח בנוי	מקרקעין בשטח	ייעוד האתר	מהות ומיקום
-	40,000 מ"ר <sup>(1)</sup>	71 דונם	מרכז לוגיסטי	מרכז לוגיסטי, מתחם פארק העסקים בשוהם

זכויות באתר:

(1) חכירה ממדינת ישראל רשות הפיתוח, לתקופה של 49 שנה, החל מיום 9 בדצמבר 2009, עם אופציה להארכה ב-49 שנים נוספות.

### 8.1.10 חומרי גלם וספקים

א. לתיאור התנודתיות במחירי חומרי הגלם המשמשים את הקבוצה בישראל, ראו סעיפים 8.2.11 ו-8.3.11. וכן סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

ב. חומרי האריזה העיקריים המשמשים את הקבוצה במסגרת פעילותה בישראל, הם למינטים וירעות פלסטיק, פוליסטירן, קרטונים, גביעים ובקבוקי פלסטיק הנרכשים מיצרנים שונים, בישראל ומחוק לישראל (בעיקר מאירופה). מחיר חומרי האריזה מושפע מהיצע וביקוש עולמי וממחירי הנפט, מאחר שהנפט הינו מרכיב מרכזי בייצור חומרי האריזה. במהלך שנת 2020 מחיר הנפט ירד והגיע לשפל ברבעון השני, והמחירים נותרו יציבים עד סוף שנת 2020.



להלן גרף המתאר את השינויים במחיר נפט מסוג ברנט במהלך השנים 2015 - 2020 על פי אתר בלומברג:



\$ ארה"ב ל-1000 חביות.

בנוסף, מחיר חומרי האריזה מושפע ממחירי האנרגיה. לפרטים נוספים בדבר מחירי האנרגיה ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

הקבוצה מתמודדת עם תנודתיות במחירי חומרי הגלם והאריזה באמצעות התייעלות בתהליכי הרכש, הייצור, המכירה והשיווק, שימוש בחומרים תחליפיים וכן על ידי ביצוע פעולות גידור על מחירי חלק מחומרי הגלם.

זמינות חומרי הגלם הנרכשים מחוץ לישראל תלויה, בין היתר, ביכולת לייבאם לארץ, בזמני תובלה ימית או אווירית ובפעילות תקינה של הנמלים בישראל. בשנת 2020 עקב השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) ומגבלות תובלה חלה עלייה במחירי הובלת החומרים. על אף האמור לעיל, זמינות החומרים לא נפגעה.

ג. הקבוצה נוהגת לרכוש את חומרי הגלם והאריזה ממגוון רחב של ספקים, בהתאם לצרכיה. בחירת הספקים נעשית על פי איכות הסחורה המוצעת על ידם, זמינותה, אמינות ויציבות הספק ועל פי המחירים המוצעים על ידם. ככלל, מדיניות הקבוצה היא כי ביחס לכל אחד מסוגי חומרי הגלם (במידת האפשר) יהיו לקבוצה מספר ספקים. מרבית ההסכמים של הקבוצה עם ספקיה הינם הסכמי מסגרת, לרוב לתקופות של עד 12 חודשים (ובמקרים בודדים גם מעבר ל-12 חודשים), הכוללים מועדי אספקה, מחיר, מפרט, כמויות אספקה ותנאי אשראי, כאשר הרכישות מבוצעות לפי הזמנות שוטפות.

למידע נוסף על חומרי גלם וספקים בתחום בריאות ואיכות חיים ראו סעיף 8.2.11 להלן, ובתחום תענוג והנאה ראו בסעיף 8.3.11 להלן.

## 8.2 תחום בריאות ואיכות חיים

### 8.2.1 מידע כללי

מוצרי תחום בריאות ואיכות חיים מתאפיינים בהדגשת היבטים תזונתיים ופונקציונאליים החשובים לתזונה של הצרכן. בין הדגשים המיושמים בפיתוח מוצרים בתחום נמנים הרכב חומרי גלם, מתן ערכים פונקציונאליים

בריאותיים, החלפת רכיבים ברכיבים בריאים יותר, הפחתת רמות שומן, סוכר, נתרן, חומרים משמרים, קלוריות ועוד. חלק ניכר ממוצרי תחום בריאות ואיכות חיים הינם מוצרים טריים, המתאפיינים בתקופת טריות קצרה יחסית (לרוב, בין 5 ל-45 ימים), ובצורך באחסון, הובלה ומכירה בקירור (4 מעלות).

### 8.2.2 מוצרים

מוצרי תחום בריאות ואיכות חיים העיקריים של הקבוצה משווקים בישראל, ככלל, תחת מותגי הקבוצה כמפורט להלן:

מותג "שטראוס" ותחתיו המותגים "מילקי", "דני", "דניאלה", "גמדים", "סקי", "סימפניה", "קוטג'", "ספלנדיד", "SOOM", "לימבו" – ברובם מעדני חלב וגבינות לבנות. לשם המחשה:



(1) מותגי "אחלה", "טעם הטבע", "דליקטס" ו-"EAT GOOD" מוצרי פסטה טריים, סלטים מוכנים וארוזים, כולל סלטי חמוס, חצילים, טחינה, סלטים פיקנטיים, ירקות טריים שטופים וארוזים, סלטי בוטיק, פלאפל מוכן לטיגון או אפייה וירקות וקטניות ארוזים ומוכנים לאכילה באריזת קרטון. לשם המחשה:



(2) מותג "דנונה" ותחתיו המותגים "אקטימל", "אקטיביה", "דנכול" ו-"דנונה - PRO". לשם המחשה:



(3) מותג "יטבתה" - משקאות חלב בטעמים, חלב, חלב מועשר, משקאות חלב מועשרים בחלבון, מוצרי ניגרת (לבן, שמנת חמוצה), שמנת מתוקה לרבות רטבי שמנת להכנה מהירה, משקאות קפה בקוסות. לשם המחשה:



(4) מותג "יד מרדכי" - מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, חומץ בלסמי, מיצי לימון, מייפל טבעי, סילאן וחרדל דיז'ון. לשם המחשה:



(5) מותג "אנרגי" - חטיפי דגנים, פריכיות וגרנולות. לשם המחשה:





בנוסף, הקבוצה משוקקת מוצרים שאינם מתוצרתה ואינם משווקים תחת מותגים של הקבוצה, כגון סחוג מתוצרת "זהבי", סדרת רטבים וממרחים מצוננים מתוצרת "עללחם", מיצים טבעיים מתוצרת "גנר", שמרים מצוננים ומרגרינה מתוצרת "שמרית", יוגורט עיזים מתוצרת "חלב הארץ", טופו מתוצרת "משק ויילר", ממרחי חמאה, גבינות שמנת וגבינות "בוטיק" מתוצרת Arla, ויוגורט פרוביוטי ללא חלב תחת המותג "only" מתוצרת Yofix. במהלך שנת 2020, בהמשך לכניסתה של הקבוצה לתחום תחליפי החלב, בנוסף למותגי SOOM ו-Only, החלה הקבוצה להפיץ את מוצריה של חברת אלפרו בישראל הכוללים, משקאות, מעדנים וכן שמנת (מבוססי תחליפי חלב צמחיים). לשם המחשה:



שנת 2020 התאפיינה בהמשך חדשנות וגיוון ברוב הקטגוריות בתחום בריאות ואיכות חיים. במסגרת פעילותה המשיכה החברה להתמקד בשיפור הערכים התזונתיים של מוצריה (בדרך של הפחתת סוכר, שומן רווי, נתרן וחומרים משמרים ומלאכותיים).

כמו כן, המשיכה הקבוצה להוביל את מגמת צמיחת המוצרים המועשרים בחלבון בשוק החלב, עם המשך הרחבת המותג 'PRO' הכולל מגוון מוצרים מועשרי חלבון, כמו פרו+ המועשר במגנזיום וקפאין, פסטה פרו וחומס פרו. בנוסף, הרחיבה הקבוצה ייצור מוצרים התואמים את מגמת הצריכה המבוססת צומח (plant based) שהולכת ומתעצמת בארץ ובעולם תחת המותגים SOOM, ONLY. כמו כן, החלה החברה להפיץ את מוצרי חברת ALPRO והיא נערכת להקמת מפעל חדש לייצור, בין היתר, של מוצרי חלב צמחי.

התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), האיצה מגמות כגון צריכה מוגברת בבית, בישול ואפייה ביתית, מודעות גבוהה יותר לבריאות חשיבות המערכת החיסונית והגינה והאיצה תהליכי קניות מקוונות - ומעבר מקנייה מחוץ לבית / OTG לקנייה בקמעונאות לצריכה ביתית. הקבוצה פעלה כדי לתת מענה למגמות אלו, דרך התאמת מוצרי החדשנות שלה, ומגוון המוצרים המיוצרים והמופצים כגון רטבים מוכנים לבישול, עשבי תיבול טריים, מגוון סלטים ועוד. הביקוש למוצרים בריאים יותר, הובילה לצמיחה משמעותית של מוצרי היוגורט.

8.2.3 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל).

להלן נתונים אודות התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במיוחד), בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, הנובעות מקבוצה של מוצרים דומים בתחום בריאות ואיכות חיים המהווה 10% או יותר מסך ההכנסות כאמור, בשנים 2018, 2019 ו-2020:

התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במיוחד)						
שיעור מכלל הכנסות הקבוצה			הכנסות			קבוצת מוצרים דומים
2018	2019	2020	2018	2019	2020	
17.7%	19.2%	21.5%	1,517	1,640	1,800	מוצרי חלב <sup>(1)</sup>

במיליוני ש"ח.

(1) הכוללים בעיקר יוגורטים, מעדני חלב, גבינות לבנות, חלב מועשר ומשקאות חלב בטעמים.

#### 8.2.4 תחרות

המתחרים העיקריים במוצרי החלב הם "תנובה" ו-"טרה" (מקבוצת החברה המרכזית למשקאות). מתחרים נוספים הם "גד", "צוראל" ו"יעקבס", בעיקר בתחום הגבינות. בנוסף, קיימים יבואנים המייבאים בעיקר גבינות קשות, חמאה ויוגורט כגון וויליפוד (תחת המותג יורו), נטו וסימן. גם הקמעונאים הגדולים מייבאים בעצמם גבינות קשות וחמאה ומקבלים לשם כך מכסות פטורות ממכס ממשד הכלכלה. בכל קבוצת מוצרים בתחום קיימים מתחרים נוספים.

השנים האחרונות מתאפיינות בהחרפת התחרות בענף המזון בישראל, לרבות המשך הגדלת היבוא (ראו סעיף 8.3.4 להלן). המשבר הכלכלי בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) הביא גם הוא להחרפת התחרות עקב המגמה של Back to basis, לפיה הצרכנים מחפשים ערך תמורת המחיר ומנהלים קנייה לפי תקציב מוגדר.

שנת 2020 התאפיינה בתחרות אגרסיבית בשוק המעדנים והיוגורטים, איתה התמודדה הקבוצה על ידי חדשנות אינטנסיבית, יצירת ערך מוסף ומבודל של מוצריה וחיזוק מותגיה הקיימים.

להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל קבוצת מוצרים דומים לשנים 2020 ו-2019 בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים, בהתאם לנתונים משוקללים המבוססים על נתוני חברת סטורנקסט<sup>24</sup>, בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות):

נתח שוק משוקלל:				
2019 <sup>(1)</sup>		2020		מוצרים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
34.3%	46.9%	32.5%	48.8%	יוגורטים <sup>(2)</sup>
58.4%	24.9%	57.8%	25.0%	גבינות <sup>(3)</sup>
20.1%	68.8%	18.2%	70.4%	מעדני חלב <sup>(4)</sup>
20.6%	69.8%	17.4%	72.4%	משקאות חלב
60.5%	13.5%	60.1%	15.0%	חלב טרי לשתיה <sup>(5)</sup>
31.0%	39.3%	31.0%	43.5%	סלטים ארוזים <sup>(6)</sup>
31.1%	44.2%	32.1%	40.5%	ירקות שטופים וארוזים
21.0%	55.2%	19.2%	57.3%	דבש
19.3%	19.8%	19.7%	17.7%	שמן זית

(באחוזים - כספיים)

- (1) הנתונים לשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט<sup>25</sup>.
- (2) כולל משקאות פרוביוטיים.
- (3) כולל קוטג', גבינות שמנת וגבינות רכות.
- (4) כולל מעדני גבינה לפעוטות - "גמדים", "דניאלה", וכד'.  
(5) כולל חלב טרי ומועשר.
- (6) כולל מוצרי המותג "אחלה"

הירידה בנתח השוק של שמן זית נובעת מהתגברות התחרות בקבוצת מוצרים זו. הירידה בנתח שוק ירקות שטופים וארוזים נובעת מירידה בפעילות בתקופת המעבר למפעל החדש בברור חיל.

<sup>24</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.  
<sup>25</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.

להלן נתונים לשנים 2020 ו-2019 בדבר הכנסות הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים, בחלוקה לפי רבעונים על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום בריאות ואיכות חיים				
שנת 2019		שנת 2020		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	
23.6%	538	24.3%	617	רבעון I
24.7%	561	24.4%	618	רבעון II
26.9%	613	26.6%	676	רבעון III
24.8%	565	24.7%	626	רבעון IV
100%	2,277	100%	2,537	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

לא קיימת מגמה מובהקת של עונתיות בתחום מוצרי הבריאות ואיכות חיים. יחד עם זאת, היקפי ההכנסות גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) ברבעון השלישי של השנה, בו חלים חודשי הקיץ החמים המתאפיינים בגידול בצריכת מוצרי המחלבה. מגמה זו נשמרה גם בשנת 2020.

8.2.6 כושר ייצור

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים נמדד בכמות תוצר שנתי. קווי הייצור במפעלי הקבוצה בתחום הם קווים אוטומטיים, ומרביתם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה. במהלך שנת 2020 ובמיוחד בחודשים בהם היה סגר, פעלו המפעלים במתכונת של שתי משמרות של 12 שעות, על מנת לשמור על קפסולות ולהבטיח רציפות בייצור. יצוין, כי מפעלי הקבוצה בתחום אינם חלופיים וכן כי קווי הייצור עצמם ברובם אינם חלופיים. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום, בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, בשנים 2020 ו-2019 היה כ-344 אלף טון וכ-359 אלף טון, בהתאמה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל במוצע בשנים 2020 ו-2019 היה כ-57% וכ-51%, בהתאמה. הגידול בשיעור ניצול כושר הייצור נובע מביקושים גבוהים מאוד בנקודות זמן מסוימות במהלך השנה, בעיקר בתקופת הסגר הראשון והסגר השני. יצוין, כי מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. בנוסף, בהתאם לצורך, מייצרת הקבוצה חלק מהמוצרים בדרך של מיקור חוץ, דבר המאפשר לה גמישות תפעולית. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה, וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה. כמו כן, הקבוצה נערכת להקמת המפעל, בין היתר, לצורך ייצור חלב צמחי.



להלן תיאור של  
המפעלים, מרכזי ההפצה  
והשטעון העיקריים,  
המשמשים את פעילותה  
של הקבוצה בתחום  
בריאות ואיכות חיים:

**8.2.7.1** מפעלים

מפעלים בתחום בריאות ואיכות חיים				
שעבודים	שטח בנוי	מקרקעין בשטח	ייעוד האתר	מהות ומיקום
---	כ- 21,000 מ"ר	כ- 65,000 מ"ר <sup>(1)</sup>	ייצור מוצרי חלב	מחלבה באזור התעשייה בר-לב
---	כ- 6,100 מ"ר	כ- 26,000 מ"ר <sup>(2)</sup>	ייצור משקאות חלב וחלב מועשר	מחלב בקיבוק יטבתה
---	כ- 9,000 מ"ר	כ- 18,000 מ"ר <sup>(3)</sup>	ייצור סלטים	כרמיאל
---	כ- 2,560 מ"ר	כ- 2,800 מ"ר <sup>(4)</sup>	חיתוך, ערבוב ואריזה של ירקות טריים ומצוננים	שדה ניצן <sup>(*)</sup>
---	כ- 4,300 מ"ר	כ- 12,590 מ"ר <sup>(5)</sup>	חיתוך, ערבוב ואריזה של ירקות טריים ומצוננים	ברור חייל <sup>(*)</sup>
---	כ- 6,000 מ"ר	כ- 15,600 מ"ר <sup>(6)</sup>	ייצור מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומייפל טבעי	מכוורת בקיבוק יד מרכזי

- \* במהלך הרבעון השלישי לשנת 2020 החלה החברה את פעילותה במפעל החדש בברור חייל, המשמש כמפעל לחיתוך, ערכוב ואריזה של ירקות טריים ומצוננים. המפעל החליף את פעילות החברה במפעל בשדה ניצן, שם הסתיימה ההתקשרות בדצמבר 2020. זכויות באתר:
- (1) חכירה מרשות מקרקעי ישראל בשני חוזים, תקופת החכירה הינה ל- 49 שנים החל מיוני 1997 וישנה תקופת חכירה נוספת של 49 שנים.
  - (2) חכירת משנה מקיבוץ יטבתה. חלק משטח המחלבה הוחזר עד שנת 2026 (על פי הסכם החכירה משנת 1977) וחלקו עד שנת 2046. חכירת המשנה טרם אושרה על ידי רשות מקרקעי ישראל (רמ"י), ההערכה היא שאין מניעה לקבלת אישור כאמור, אם כי קבלתו תהא טעונה, ככל הנראה, תשלום דמי היוון. ההערכה בדבר קבלת הסכמת רמ"י הינה מידע צופה פני עתיד המתבסס על מדיניות רמ"י ועלול שלא להתממש במקרה של שינויים במדיניות.
  - (3) בעלות.
  - (4) שכירות משדה ניצן הסתיימה בדצמבר 2020, בכפוף להודעת קיצור מוקדמת של תשעה חודשים.
- נכון למועד דוח זה, טרם התקבלה החלטה לגבי האפשרות להמשיך השימוש באתר שדה ניצן לאחר העברת הפעילות לברור חייל.
- (5) חכירת משנה המסתיימת ב-30 במאי 2031; וכן אופציה להאריך את תקופת השכירות בשתי תקופות נוספות, של 6 שנים ולאחריהן 5 שנים ו-6 חודשים נוספים, בכפוף להארכת הסכם החכירה של צד ג' מול רמ"י.
  - (6) שכירות מקיבוץ יד מרדכי עד 31 בדצמבר 2023.

## 8.2.7.2 מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון

מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון בתחום בריאות ואיכות חיים				
מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	שעבודים
מרכז לוגיסטי במפרץ חיפה	הפצה מצוננת באזור הצפון	כ- 8,865 מ"ר (הקבוצה מחזיקה ב-60% משטח זה) <sup>(1)</sup>	כ- 5,300 מ"ר (הקבוצה מחזיקה ב-60% משטח זה)	---
אתר שטעון בבאר שבע	אתר אחסנה מצונן להפצה מצוננת באזור צפון הנגב וחבל לכיש	כ- 4,920 מ"ר (הקבוצה מחזיקה ב-50% משטח זה) <sup>(2)</sup>	כ- 2,000 מ"ר (הקבוצה מחזיקה ב-50% משטח זה)	---
מרכז לוגיסטי בכפר מסריק	אתר אחסנה מצונן להפצה מצוננת באזור הצפון ומשרדים	כ- 18,000 מ"ר <sup>(3)</sup>	כ- 7,800 מ"ר	---

לפרטים בדבר המרכז הלוגיסטי של הקבוצה בשוהם ראו סעיף 8.1.9 לעיל. למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.4.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. זכויות באתר:

- (1) שכירות מצד ג' המסתיימת ב- 31 במרץ 2023. כ-40% מהאתר מושכר לחברת יוניליוור, החל מיום 1 בנובמבר 2018 ועד 31 במרץ 2023.
- (2) חכירה מרמ"י בהתאם לחוזה חכירה מהוון לתקופה של 49 שנים המסתיימת בשנת 2029. כ-50% מהאתר מושכר לחברת יוניליוור עד ליום 31 בדצמבר 2022.
- (3) שכירות משנה מצד ג' לתקופה של 15 שנה, אשר תחל עם מסירת החזקה, לאחר שהמשכיר ישלים את הבנייה (ההשלמה מתוכננת לשנת 2023), כמוגדר בהסכם השכירות; עם שתי תקופות אופציה להארכת התקופה, האחת ל- 5 שנים והשנייה ל- 4 שנים ו- 11 חודשים.

## 8.2.8 מחקר ופיתוח

לתיאור המחקר והפיתוח המתבצע בקבוצה ראו סעיף 15 להלן. הפיתוח של מוצרי החלב מבוצע בין השאר תוך שימוש בידע המקיף המצוי בידי דנונה.

## 8.2.9 נכסים לא מוחשיים

### 8.2.9.1 רישיונות וזיכיונות

לשטראוס בריאות הסכם רישיון עם דנונה לשימוש בידע ובסימני מסחר. לפרטים נוספים אודות הסכם הרישיון והתשלומים ששולמו בגינו ראו סעיף 8.2.14.1 להלן.

## 8.2.9.2 סימני מסחר

נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבות רישומם של סימני מסחר על שמות מותגיה היא רבה. על שם הקבוצה רשומים בישראל סימני מסחר על מרבית שמות המותגים המשמשים אותה בתחום בריאות ואיכות חיים, למעט סימני המסחר הרשומים על שם "דנונה" שבהם עושה הקבוצה שימוש, בהתאם להסכם הרישיון עם דנונה כמפורט בסעיף 8.2.14.1 להלן.

כמו-כן, הקבוצה עושה שימוש בסימן המסחר "שטראוס", הרשום על שם שטראוס אחזקות. לפרטים אודות הזכות שהעניקה שטראוס אחזקות לחברה לעשות שימוש בשם "שטראוס" ראו בתיאור הסכם בין החברה לשטראוס אחזקות בסעיף 21.1 להלן.

תוקפו של רישום סימן מסחר בישראל הינו לתקופות מוגבלות הקבועות בחקיקה, וניתן לחידוש בתום כל תקופה. להערכת הקבוצה, אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה הינו בלתי מוגדר, לנוכח שנות השימוש הרבות בסימנים אלו, ומעמדם הדומיננטי בשוק. לפרטים נוספים ראו ביאור 15.2 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה.

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2019 ו-2020, ראו באור 15.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

## 8.2.10 הון אנושי

למבנה הארגוני של הקבוצה ולפרטים בדבר טיבם של הסכמי העסקה - ראו סעיף 16 להלן.

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים:

מספר העובדים בתחום בריאות ואיכות חיים		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
101	99	מינהלה
65	64	מכירות והפצה
304	308	לוגיסטיקה
598	613	תפעול
1,068	1,084	סה"כ

כולל 55 ו-52 עובדי חברות כח אדם, לימים 31 בדצמבר 2020 ו-31 בדצמבר 2019, בהתאמה.

## 8.2.11 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי שבו עושה הקבוצה שימוש בתחום (בנוסף לחומרי אריזה, כמפורט בסעיף 8.1.10 לעיל), הוא חלב גולמי, אשר עלותו מהווה מעל 20% מסך רכישות חומרי גלם ואריזות בתחום. בנוסף, עושה הקבוצה שימוש בעיקר באבקות וחלבוני חלב, תוספים ליוגורטים, מייצבים, תמציות, סוכר, מחמצות, טחינה, חמוס, ירקות, שמן זית ודבש.

חלב גולמי נרכש מרפתות שונות באזור הגליל המערבי, עמק יזרעאל, רמת הגולן, מישור החוף, גוש זבולון, הערבה, צפון הנגב ורמת הנגב. הקבוצה מחויבת לקלוט את מלוא מכסת החלב שמייצרת הרפת ממנה היא



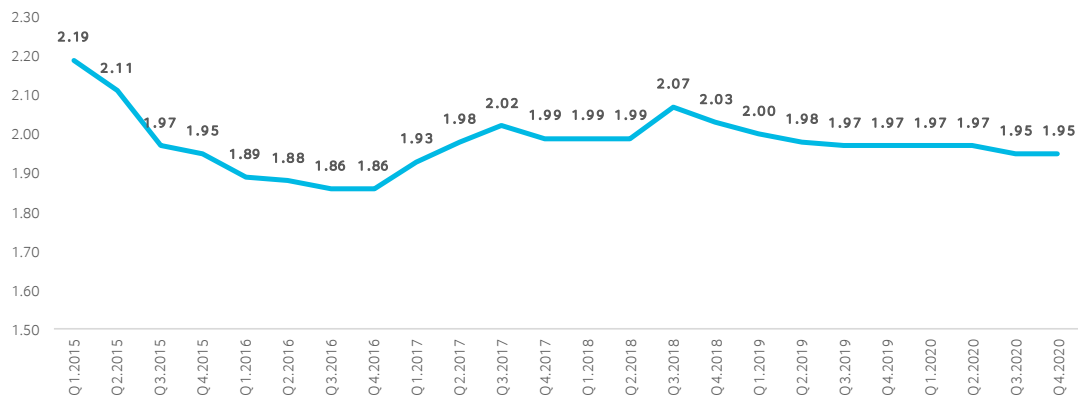
רוכשת את החלב וזאת מכוח חוק תכנון משק החלב, התשע"א-2011. רוב הכמות הנרכשת מנוצלת לייצור מוצרים, ועודפי הרכישות (בעיקר בחודשי החורף) מיובשים לאבקת חלב, חמאה ולשומן חלבי ומשמשים לשימוש עצמי (בעיקר בתקופת הקיץ) או נמכרים לצד שלישי במחירי שוק.

יצוין, כי הקבוצה רוכשת חלב גולמי גם מקיבוץ יטבתה (אשר מחזיק גם במניות חברת יטבתה). סך אספקת החלב מקיבוץ יטבתה לקבוצה נמוך מ-5% מסך רכישות החלב בשנת 2020. לקבוצה אין תלות באספקה זו.

לפרטים לגבי ההסדרים בדבר קביעת מחירי החלב הגולמי - ראו סעיף 8.2.13.3 להלן.

להלן גרף המתאר את השינויים שחלו במחיר החלב הגולמי במהלך השנים 2015 - 2020, הנתונים בציר האנכי מייצגים את מחיר העלות (מחיר "מטרה") בש"ח ל-1 ליטר והנתונים בציר האופקי מייצגים זמן:

### שינויים במחיר החלב הגולמי



המחיר ב-ש"ח ל-1 ליטר

מחיר החלב הגולמי הממוצע בשנת 2020 היה נמוך לעומת מחירו הממוצע בשנת 2019 ב-2.1 אגורות. מחיר החלב הגולמי ירד ב-2.1 אגורות בשנת 2020 ועומד על 1.95.

מחיר החמאה נגזר ממחיר החלב הגולמי ומחירה ירד במהלך 2020 ב-1.0%. מחיר אבקת החלב ירד בכ-1.5%.

לגבי מגמות המחיר של הסוכר והקקאו, ראו במסגרת תחום תענוג והנאה בסעיף 8.3.11 להלן.

חלק ממוצרי הקבוצה בתחום זה מיוצרים באמצעות ספקים חיצוניים איתם התקשרה החברה בהסכמי ייצור. להערכת החברה נכון למועד זה, אין לחברה תלות במי מהספקים החיצוניים.



## 8.2.12 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום בריאות ואיכות חיים בשנת 2020 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום בריאות ואיכות חיים	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
440	נכסים שוטפים תפעוליים <sup>(1)</sup>
376	התחייבויות שוטפות תפעוליות <sup>(2)</sup>
64	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

(1) כולל: לקוחות נטו, מלאים, הכנסות לקבל והוצאות מראש.  
(2) כולל: ספקים נטו, הכנסות מראש והוצאות לשלם.  
(3) במיליוני ש"ח.

## 8.2.13 מגבלות ופיקוח על תחום הפעילות

### 8.2.13.1 הכרזה כמונופולין במעדני חלב

מכוח הכרזה משנת 1998 לפי חוק התחרות הכלכלית, שטראוס אחזקות (לרבות כל תאגיד אחר המייצר או משווק מעדני חלב, המצוי בשליטתה של שטראוס אחזקות, שולט בה או נשלט על ידי השולטים בה) הוכרזה כבעלת מונופול במעדני חלב. "מעדני חלב" הוגדרו בהכרזה כ-"מוצר חלב בלתי מוחמץ, מומתק בסוכר או בחומרים מתוקים חלופיים והמכיל בנוסף לרכיבי החלב גם מרכיבי טעם אופייניים (שוקולד, וניל, שוקו וכד') והמיועד לאכילה בכפית". לפרטים נוספים ראו סעיף 9 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 וכן סעיף 25.4 כו להלן.

ביום 31 בדצמבר 2014 קיבלה החברה מכתב מהממונה על התחרות, בדבר שימוע טרם הכרזה על החברה כבעלת מונופול בשווקים הבאים: (1) גבינה במרקם שמנת; (2) מוצרי גביע לפעוטות; (3) חלב בטעמים ו- (4) משקאות יוגורט. ביום 30 ביולי 2015 הגישה החברה את תגובתה לממונה על התחרות, ונכון למועד דוח זה לא נקבע מועד לשימוע.

### 8.2.13.2 הסדרים ביחס לחלב הגולמי

ענף החלב בישראל הינו ענף מתוכנן על כלל היבטיו, ובכלל זה, ייצור על פי מכסות שנקבעות ליצרני החלב (הרפתות), מעורבות ממשלתית בוויסות כמויות חומרי הגלם וקביעת מחיר המטרה (המחיר אשר מחלבות משלמות ליצרנים עבור החלב הגולמי). כל אלו מוסדרים במסגרת חוק תכנון משק החלב, התשע"א - 2011 כאשר הגורם האמון על מדיניות התכנון והפיקוח והוצאתה לפועל הוא מועצת החלב.

על פי חוק החלב, קביעת המדיניות בענף, לרבות קביעת היקף הייצור הכולל של חלב גולמי, קביעת מכסות חלב גולמי ליצרנים, הסדרת הייצור והשיווק של חלב גולמי וויסות של כמויות החלב הגולמי במשק, תתבצע על ידי הממשלה באמצעות שרי החקלאות ו/או האוצר, לפי העניין, בדרך של קביעת תקנות; ואילו יישום וביצוע המדיניות, יופקדו בידי מועצת החלב - חברה לתועלת הציבור, בה חברים נציגי הגורמים בענף החלב, ובהם הממשלה, ארגוני החקלאים והמחלבות.



טרם חקיקת חוק החלב, לא הוסדרו בחקיקה קביעות של מחיר המטרה והחובה של המחלבות לרכוש את החלב הגולמי במחיר שאינו נמוך ממנו ונשענו על הסכמות וולונטריות בין הגורמים בענף. בחוק החלב ובתקנות שהותקנו מכוחו נקבע, כי במהלך תקופת מעבר של שמונה שנים מיום תחילתו של חוק החלב, מחיר המטרה ייקבע בהתאם למחיר המטרה האחרון שייקבע ערב כניסת החוק לתוקף, כשהוא יעודכן מעת לעת לפי נהל העדכון שנהג קודם לחקיקת החוק. בתום שמונה השנים האמורות, ייקבע מחיר המטרה בצו שיוציאו שרי האוצר והחקלאות על פי חוק הפיקוח על מחירי מצרכים ושירותים, התשנ"ו - 1996.

בעקבות חקיקת החוק הותקנו באפריל 2012 תקנות תכנון משק החלב (מנגנון לעדכון מחירים מזעריים של ליטר חלב), תשע"ב-2012, במסגרתן עוגן אופן חישוב, פרסום ועדכון מחיר המטרה. תקנות אלו הכניסו שינויים מסוימים באופן חישוב מחיר המטרה, אך אלה, להערכת החברה, אינם משפיעים באופן מהותי על אופן חישוב מחיר המטרה.

בינואר 2021 חתמו משרדי האוצר והחקלאות על הסכם ענפי המסדיר את מדיניות הייצור המקומי והיבוא של מוצרי חלב לישראל לשנים הבאות. הארכת תכנון משק החלב ומנגנון מחיר המטרה צפויים להתבצע באמצעות קידום הצעת חוק ממשלתית.

במסגרת ההסכם נקבע, כי מנגנון מחיר המטרה, הקובע את המחיר שמשלמות המחלבות לרפתנים לליטר חלב, יישאר ללא שינוי בשלוש השנים הקרובות, כאשר לאחריו תינתן לשר החקלאות והאוצר האפשרות להחליט האם להאריך את המנגנון בשנתיים נוספות עד לשנת 2026.

למועד דוח זה, החברה מעריכה כי לחוק החלב או התקנות מכוחו אין השפעה מהותית על פעילותה, אך לא ניתן להעריך מה תהיה מידת השפעתו (והשפעת התקנות והצווים שעוד יוצאו מכוחו) על פעילותה בעתיד.

המידע האמור בסעיף זה לפיו לחברה לא ידוע על השפעה מהותית של חוק החלב או תקנות החלב על פעילותה, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות רגולטוריות שונות, התפתחויות שונות במצב המשק וכו'.

### 8.2.13.3 פיקוח על מחירים

במאי 2019 חתם שר האוצר על הצו להעלאת המחירים המפוקחים של מוצרי החלב בכ-3.4%. לפרטים נוספים ראו סעיף 10 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 8.2.14 הסכמים מהותיים

#### 8.2.14.1 הסכמים עם דנונה

**הסכם השקעה ובעלי מניות -** ביום 13 בדצמבר 1996 התקשרו שטראוס בריאות ושטראוס אחזקות עם הקונצרן הצרפתי דנונה, בהסכם להקצאת 20% מההון המונפק של שטראוס בריאות.





במסגרת הסכם זה (אשר תוקן בחודש ינואר 2017), נקבעו מגבלות על העברת מניות וביניהן זכות סירוב ראשונה במקרה של רכישת מניות על ידי צד ג' (למעט צד קשור של בעלי המניות, כהגדרתו בהסכם, ובלבד שהנעבר יסכים לכבול עצמו לתנאים ולהתחייבויות של המעביר) וזכות הצטרפות למכירת מניות שכתוצאה ממנה יחזיק צד ג' מעל 50% מן ההון המונפק של שטראוס בריאות, בתנאים הנקובים בהסכם.

בנוסף, כל בעל מניות המחזיק 10% מהון המניות המונפק של שטראוס בריאות יהיה רשאי למנות בה דירקטור. כל עוד דנונה מחזיקה 20% מהון המניות המונפק של שטראוס בריאות, תהיה היא זכאית למנות 20% מן הדירקטורים בעיגול כלפי מעלה.

בהסכם נקבעה רשימה של פעולות אשר לא תבוצענה אם כל הדירקטורים שמונו על ידי דנונה התנגדו להן, הכוללות עסקאות בין שטראוס בריאות לבין חברות אחרות הנשלטות על ידי "קבוצת שטראוס" או עם בעל עניין ב"קבוצת שטראוס", אלא אם מבוצעות בתנאי שוק או שהיו בתוקף בזמן חתימת הסכם הרכישה, ולמעט במקרה בו דנונה מוכנה לקבל פיצוי על ההפרש בין שווי בתנאי שוק לשווי העסקה בפועל; חלוקת דיבידנד בשיעור הנמוך מ-25% מן הרווח הנקי השנתי (לאחר שמירת היתרות הדרושות לשטראוס בריאות כקבוע בהסכם); הצעה לציבור או שינוי בהון המניות, המדלל את דנונה; הקמת חברות בנות על ידי שטראוס בריאות, שלא בבעלותה המלאה במישרין או בעקיפין, העוסקות במוצרים שאינם מוצרי חלב, ואם בעל מניות בהן הינו מתחרה של דנונה; שינוי מהותי בעסקי שטראוס בריאות או השקעות בתחום שאינו תחום מוצרי החלב שכתוצאה ממנו המחזור בתחום שאינו מוצרי חלב יעלה על השיעור הנקוב בהסכם ממחזור שטראוס בריאות; והפצה על ידי שטראוס בריאות או חברות בנות שלה של מוצרים שיוצרו על ידי שטראוס אחזקות או כל חברה נשלטת על ידה או על ידי בעלי מניותיה, אם סך המכירות השנתיות של המוצרים האמורים יעלו על השיעור הנקוב בהסכם מהמחזור השנתי המאוחד של שטראוס בריאות.

בנוסף נקבע כי על פעילות ייצוא מוצרים על ידי שטראוס בריאות להיות מתואמת עם דנונה ובכל מקרה על שטראוס בריאות יאסר לייצא מוצרים הנושאים את סימני המסחר של דנונה ללא הסכמתה המוקדמת של דנונה.

מכוח ההסכם (ולאחר שבמסגרת עסקת המיזוג החברה לקחה על עצמה את התחייבויותיה של שטראוס אחזקות בהסכם), החברה מחויבת כי היא וכל חברת בת שלה או בעל מניות בה, לא ימכרו, ייצרו או ייבאו מזון תינוקות מצוין או מוצרי חלב מצוננים בישראל (לרבות, רמת הגולן, רצועת עזה והגדה המערבית), אלא באמצעות שטראוס בריאות, למעט: מוצרים בהם חלב אינו המרכיב העיקרי, כגון, סלטים עם יוגורט, פסטה עם גבינה ומאפי גבינה; גלידה, יוגורט קפוא ומוצרים אחרים שנמכרים בטמפרטורה נמוכה מאפס מעלות צלזיוס; חלב עמיד ומוצרי חלב עמיד וממתקים ושוקולדים חלביים. בנוסף, החברה ודנונה מחויבות שלא לעשות שימוש בכל ידע אשר נרכש על ידם או הושג מאת שטראוס בריאות, ללא הסכמתה של שטראוס בריאות מראש ובכתב.

ההסכם קובע הוראות בעניין שיתוף פעולה בין בעלי המניות בקשר עם פעילות במדינות אחרות סמוכות לישראל. ההסכם יישאר בתוקף, למעט אם יתקיימו עילות הביטול הקבועות בו.



**הסכם רישיון** – בתחילת שנת 2017 התקשרה שטראוס בריאות עם דנונה בהסכם רישיון לשימוש בידע ובסימני מסחר (אשר החליף הסכם קודם), לגבי כל מוצרי החלב הטריים בהווה ובעתיד, הקפואים, המצוננים לרבות גבינות ומוצרי גבינה, מוצרי הקינוח, יוגורט, מוצרי חלב מותסס וכל מוצרי החלב לילדים מעל גיל שנה של דנונה בהווה ובעתיד, למעט תחליפי חלב לתינוקות ומוצרים ייעודיים לתינוקות (להלן, בסעיף זה: **"המוצרים"**).

הרישיון שהוענק לשטראוס בריאות הינו רישיון בלעדי, לא ניתן להעברה וללא זכות להענקת רישיונות משנה, לשימוש בידע בייצור המוצרים ולמכירת המוצרים תחת סימני המסחר המפורטים בהסכם הרישיון בשטחי ישראל, רצועת עזה והגדה המערבית בלבד (להלן, בסעיף זה: **"האזור"**). בהתאם להסכם, חל איסור על שטראוס בריאות לייצא את המוצרים הנושאים את סימני המסחר של דנונה מן האזור ללא אישור מראש של דנונה.

שימוש בסימני מסחר מלבד "דנונה" על המוצרים דורש את אישורה מראש של דנונה (למעט לגבי סימן המסחר "שטראוס"). עוד התחייבה שטראוס בריאות להשתמש בסימני המסחר על כל מוצר של Live thermophilic fermented milk ועל כל מוצר חדש המשווק במועד הסכם הרישיון או בעתיד באופן גלובלי על ידי דנונה תחת סימן מסחר אחד.

יצוין, כי הסכם הרישיון לא מונע מדנונה לעשות שימוש בסימני המסחר באזור למוצרים אחרים, למעט אלה נושאי הסכם הרישיון ולמעט מוצרים מצוננים אחרים.

שטראוס בריאות התחייבה כי המוצרים שישאו את סימני המסחר יעמדו בדרישות איכות שנמנו בהסכם וכן בדרישות איכות הקבועות באזור. בנוסף, מחויבת שטראוס בריאות, בין היתר, לידע את דנונה בכל הליך מהותי של גורם ממשלתי או רגולטורי וכן לגבי בדיקה או חקירה רשמית ביחס לאיכות או בטיחות המזון של אילו מהמוצרים האמורים, אשר לגביהם תספק דנונה סיוע וייעוץ במידת הצורך.

דנונה התחייבה להעניק לשטראוס בריאות כל מידע וסיוע טכני ושיווקי נדרש, כמפורט בהסכם הרישיון. עוד נקבע, כי דנונה תעביר לשטראוס בריאות מידע בדבר אסטרטגיות שיווק של המוצרים הנושאים את סימני המסחר.

הסכם הרישיון הוא לתקופה של 10 שנים ולאחר מכן יתחדש אוטומטית לתקופות נוספות בנות 5 שנים כל אחת, כאשר לפני כל חידוש ידונו הצדדים בצורך לבצע שינויים בהסכם ובהעדר הסכמה בגין שינויים יחודש ההסכם בנוסחו המקורי. כן נקבע, כי אלא אם יוסכם על ידי הצדדים אחרת, הסכם הרישיון לא יבוטל אלא במקרים הבאים: במקרים של פשיטת רגל, מינוי מפרק, נאמן בפשיטת רגל, כונס נכסים וכיו"ב; במקרה בו שטראוס או כל חברה אחרת מקבוצת שטראוס תעביר מניות בשטראוס בריאות, ללא הסכמת דנונה מראש ובכתב, כך שסך אחזקותיה של הקבוצה בשטראוס בריאות יפחת מ-51% מהון המניות באופן שבו חלק מהותי או כל המניות הנ"ל נמכרו לאחד או יותר מעשרת יצרני מוצרי החלב הגדולים בעולם, לדנונה תהא הזכות לביטול מיידי של ההסכם; ובמקרה בו שטראוס בריאות לא תפעל בהתאם להוראות הסכם הרישיון בעניינים המפורטים להלן, תהא דנונה זכאית להודיע על ביטול הסכם הרישיון שייכנס לתוקף בתוך תקופה של 3 או 12 חודשים, לפי אופי הפרה: הפרת התחייבויותיה של שטראוס בריאות שלא להעביר את זכויותיה על פי הרישיון או להעניק רישיונות משנה; הפרת התחייבויותיה בקשר עם המגבלות הטריטוריאליות שברישיון; הפרת



התחייבותה לקיים את הוראותיה של דנונה ביחס לשימוש בסימני המסחר המפורטים בהסכם הרישיון באופן שעלול לפגוע באופן מהותי באינטרסים של דנונה; והפרת התחייבותה להפסיק למכור את המוצרים תחת שמות המותג האמורים אם ביקשה זאת דנונה.

כמו כן, נקבעו ההוראות שיחולו על הצדדים במקרה של ביטול הסכם הרישיון במקרים המפורטים לעיל, ביניהן, בין היתר, כי שטראוס בריאות לא תהא זכאית לכלל פיצוי במקרה של ביטול הסכם הרישיון על ידי דנונה בהתאם להוראותיו.

כן נקבע, כי במקרה של ביטול הסכם הרישיון בעילות מסוימות, דנונה לא תיכנס לפעילות ייצור ושיווק המוצרים באזור תחת סימני המסחר שהיו בשימוש עובר לביטול, עד לתום שנתיים ממשלוח הודעת ביטול כאמור לעיל.

בתמורה לרישיון, שטראוס בריאות משלמת לדנונה תשלומים שונים, מידי רבעון, בשיעורים שנקבעו בהסכם הרישיון.

שיעור התמלוגים בגין הרישיון נקבע על בסיס אחוז מסוים מהמכירות נטו (כהגדרת מונח זה בהסכם) למוצרים שנקבעו בהסכם הרישיון וכן תשלום קבוע עבור ידע בסכום לא מהותי.

יצוין, כי סך ההוצאות ששולמו בגין רישיון, ידע ותמלוגים בהתאם להסכם עם דנונה כאמור, בשנים 2020, 2019 ו- 2018 היו כ-28 מיליוני ש"ח, כ-25 מיליוני ש"ח וכ-21 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

**הסכם שירותי רכש** - שטראוס בריאות התקשרה עם דנונה גם בהסכם שירותי רכש שלפיו, בין היתר, תינתן לשטראוס בריאות גישה לרשת הספקים הרלוונטיים לייצור מוצרי החלב הטריים של דנונה. בתמורה, תשלם שטראוס בריאות סכום שנתי, שאינו מהותי לחברה. ההסכם הינו בתוקף עד ליום 31 בדצמבר 2021 וכל צד רשאי לסיימו בהודעה של 60 יום מראש לפני סוף השנה הקלנדרית שלפני השנה הקלנדרית בה עתיד ההסכם להסתיים. ההסכם יסתיים מיידית וללא הודעה מוקדמת במקרה של שינוי שליטה בשטראוס בריאות.

לשלמות התמונה יצוין כי שטראוס בריאות התקשרה עם החברה בהסכמים לקבלת שירותים בנושאי מכירות והפצה וכן שירותי אדמיניסטרציה כללית.

הסכם הפצה אלפרו - במהלך חודש מאי 2020 חתמה שטראוס בריאות על הסכם הפצה בלעדי של מוצרי אלפרו (מקבוצת דנונה) בישראל, אשר הפצתו החלה ב- 1 ביולי 2020.

ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25 כט - לא להלן.

#### 8.2.14.2 הסכם עם יטבתה

בהתאם להסכם מיום 12 בנובמבר 1998 לרכישת מניות ביטבתה, שהצדדים לו הם קיבוץ יטבתה ("הקיבוץ"), מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל (שותפות מוגבלת), ושטראוס בריאות, אשר תוקן ביום 20 באוגוסט 2003 וביום 25 בספטמבר 2017, שטראוס בריאות רכשה, בדרך של הקצאת מניות: (א) 50% מהון המניות הרגילות המונפק והנפרע של יטבתה, המקנות את הזכויות המוקנות בדרך כלל לבעלי מניות בחברה בע"מ, לרבות



הזכות למנות או לפטר מנהלים. יתרת המניות הרגילות נותרו בידי הקיבוץ; (ב) שתי מניות ניהול, המקנות, כל אחת, את הזכות למנות או לפטר דירקטור ביטבתה. שלוש מניות ניהול נוספות מוחזקות בידי הקיבוץ; ו- (ג) מניית הכרעה אחת, המקנה את הזכות למנות או לפטר דירקטור אחד ביטבתה שיהיה גם יו"ר הדירקטוריון ויו"ר האסיפה הכללית ויהיה בעל קול נוסף בדירקטוריון ובאסיפת בעלי המניות במקרה של שוויון קולות.

ההסכם קובע את ההסכמות לגבי התנהלות יטבתה, וביניהן כי מנכ"ל יטבתה ממונה על ידי דירקטוריון יטבתה, על פי המלצת הקיבוץ. לדירקטורים מטעם שטראוס בריאות ישנה זכות וטו למנוע מינוי מנכ"ל.

יו"ר הדירקטוריון ממונה על ידי שטראוס בריאות. לדירקטורים מטעם הקיבוץ ישנה זכות להתנגד למינוי יו"ר שאינו בעל כישורים המתאימים לתפקידו. מנהל הכספים של יטבתה ממונה על ידי שטראוס בריאות. לדירקטורים מטעם הקיבוץ זכות וטו על מינוי שכזה אך הם לא יהיו רשאים להפעיל זכותם זאת אלא מנימוקים סבירים. כמו כן, שטראוס בריאות התחייבה לדאוג לתעסוקה חלופית לחברי הקיבוץ, במידה ותחליט במהלך 25 שנים מיום 1 לינואר 1998, ללא הסכמת הקיבוץ, לצמצם את מספר חברי הקיבוץ המוצבים ביטבתה מתחת למכסה מינימאלית הקבועה בהסכם, או לסגור את פעילות המחלבה. ההסכם יישאר בתוקף למעט אם יתקיימו עילות הביטול הקבועות בו, אולם בתום 25 שנה מיום 1 בינואר 1998 או במידה ותתעורר שאלת כדאיות כלכלית בקיום פעילות המחלבה כעסק חי במיקומה הנוכחי של המחלבה, ייערך דיון בנוגע לאמור, כאשר החלטה בעניין זה תתקבל רק בהסכמת רוב הדירקטורים מטעם כל צד.

בנוסף, הונפקו לשטראוס בריאות שטרי הון המירים בסך של 79,108 אלפי ש"ח נומינליים, שאינם צמודים למדד ואינם נושאים ריבית, הניתנים לפדיון רק בעת פירוק יטבתה, אך לא לפני שנת 2100. שטרי הון ניתנים להמרה למניות יטבתה, כך שכל 500 אלפי ש"ח משטרי הון ניתנים להמרה למניה אחת בת 1 ש"ח ע.ג. בהסכם נקבע, כי בכל עת בה יומרו שטרי הון למניות, יוקצו לקיבוץ מניות נוספות באותו מספר ובאותו ערך נקוב, תמורת ערכן הנקוב, כך שהחלק היחסי של הקיבוץ במניות יטבתה יישאר זהה לחלקו היחסי טרם ההקצאה. הקצאת המניות והנפקת שטרי הון בוצעו כנגד תשלום תמורה שנקבעה בהסכם לסך של 32 מיליון דולר ארה"ב.

בהסכם נקבע כי תחומי ההתמחות של יטבתה יהיו משקאות חלב וחלב פרימיום, וכי למעט חריגים שפורטו בהסכם, שטראוס בריאות לא תשווק מוצרים מקטגוריות משקאות חלב וחלב שתייה פרימיום אלא אם ייצור המוצרים יעשה ביטבתה ומחירי ההעברה יקבעו על ידי הצדדים. עוד נקבע כי שטראוס בריאות תימנע מייצור מוצרים אלו, והכל, אלא אם התקבל אישור הקיבוץ לייצור ושיווק מוצרים כאמור. ההוראות הנ"ל לא תחולנה ביחס לשיווק וייצור מוצרים מסוימים המפורטים בהסכם.

הקיבוץ התחייב כי לא ישתמש במותג או בלוגו "יטבתה" בענף המזון, אלא באישור מראש של דירקטוריון יטבתה, אשר יהיה רשאי שלא לאשר את השימוש ללא כל הנמקה. כן התחייב הקיבוץ שלא להשתמש במותג או בלוגו "יטבתה" בתחומים אחרים שאינם בענף המזון, אלא באישור מראש של דירקטוריון יטבתה, אשר יהיה רשאי שלא לאשר את השימוש מטעמים סבירים בלבד.

בהסכם נקבע, כי כל עוד מחזיק הקיבוץ ב- 20% לפחות מהון המניות הרגילות של יטבתה, החלטות הדירקטוריון או האסיפה הכללית של יטבתה הנוגעות לעניינים מסוימים (כמפורט בהסכם) יתקבלו ברוב קולות

(הדירקטורים או בעלי המניות, לפי העניין), ובתנאי שבמניין קולות הרוב נמנה קולו של לפחות דירקטור אחד אשר מונה על ידי הקיבוץ או נציג הקיבוץ באסיפת בעלי המניות, לפי העניין. היה ויווצר שוויון קולות, ליו"ר הדירקטוריון יהיה קול נוסף. על אף האמור לעיל, היה ויווצר שוויון קולות בין הדירקטורים שמונו מטעם הקיבוץ לבין הדירקטורים שמונו מטעם שטראוס בריאות או בין בעלי מניות בנושאים הקבועים בהסכם, יועבר העניין להכרעתו של דירקטור מכריע אשר ימונה בהסכמת הצדדים בהתאם למנגנון הקבוע בהסכם והחלטתו תחייב את יטבתה. יובהר כי, הסדר זה מהווה הסדר מיוחד להסדר ההכרעה הכללי במקרה של שוויון קולות כמפורט לעיל.

לקיבוץ הזכות לדרוש חלוקת דיבידנד בשיעור של 25% לפחות מרווחי יטבתה הניתנים לחלוקה ושטראוס בריאות התחייבה כי במקרה כזה היא תגרום לקבלת החלטה כדין לחלוקתו או שתעמיד לקיבוץ הלוואה בסכום הדיבידנד לו הוא זכאי עד לחלוקת דיבידנד בפועל.

בהסכם נקבע, כי שטראוס בריאות תפיץ את מוצרי יטבתה תמורת עמלה בשיעורים שנקבעו בהסכם. בנוסף, נקבע כי שטראוס בריאות תעניק ליטבתה שירותי ניהול שונים וכי הקיבוץ יספק ליטבתה החל משנת 2003 שירותי ניהול וכן יספק שירותים שונים דוגמת שירותי שמירה והנהלת חשבונות.

בהסכם נקבע, כי הצדדים לא רשאים להעביר את מניותיהם ביטבתה, כולן או חלקן, לצד ג', אלא בכפוף לזכות סירוב העומדת לצדדים, בכפוף, בין היתר, להתחייבות שלא להעביר את מנית ההכרעה אלא לקיבוץ. עוד נקבע, כי מקום בו כתוצאה מהעברת מניות שבידי שטראוס בריאות יקטן חלקה ביטבתה מתחת ל- 25% מהון מניותיה הרגילות של יטבתה, יהיה עליה להעביר ליטבתה, ללא תמורה, את מנית ההכרעה, והקיבוץ מצדו יעביר על שם שטראוס בריאות או על שם צד ג' רוכש המניות משטראוס בריאות, מנית ניהול אחת, ויהיה מחויב, בין היתר, ליתן לצד ג' רוכש המניות ולשטראוס בריאות זכויות מיעוט, כמפורט בהסכם.

בנוסף, נקבע כי במקרה שהקיבוץ יעביר את מניותיו לצד ג', תתחייב שטראוס בריאות כלפי צד ג' רוכש המניות וכלפי הקיבוץ ליתן לו זכויות מיעוט, כמפורט בהסכם.

עוד נקבע בהסכם, כי כל צד המוכר את כל מניותיו או מרביתן לצד ג', יפקיד ביטבתה, כהלוואה, סך בש"ח בשווי של 8 מיליון דולר, כנגד שטר הון בלתי צמוד ולא נושא ריבית, העומד לפירעון רק לאחר 49 שנים מהמועד בו הופקדה ההלוואה ליטבתה. מכר צד פחות מ-50.1% ממניותיו, יעביר ליטבתה חלק יחסי מהסך הנ"ל בתנאים דלעיל. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25 כט-לא להלן.

### **8.3 תחום תענוג והנאה**

#### **8.3.1 מידע כללי על תחום תענוג והנאה**

למידע כללי על מסגרת פעילות ישראל, המשותף לתחום בריאות ואיכות חיים ולתחום תענוג והנאה, ראו בסעיף 8 לעיל.

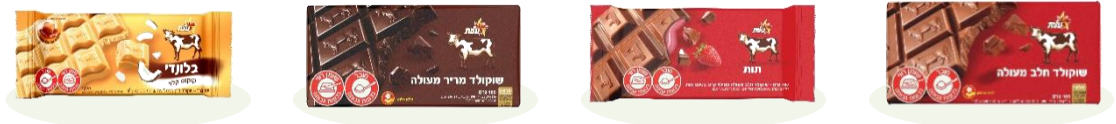
### 8.3.2 מוצרים

מוצרי תחום תענוג והנאה העיקריים של הקבוצה משווקים בישראל, ככלל, תחת המותגים שלהלן:

(1) "עלית" - מוצרי מאפה, כולל בסקוויטים, עוגות, וופלים, עוגיות וחטיפים מתוקים תחת המותגים: "מקופלת", "כיף כף", "טורטית", "טעמי", "אגוזי", "פסק זמן". לשם המחשה:



(2) "פרה" - טבלאות שוקולד, אצבעות שוקולד וממרחים מתוקים. לשם המחשה:



(3) "ספלנדיד" - טבלאות שוקולד, קינוחים ובונבוניירות. לשם המחשה:



(4) "MUST" - סוכריות ומסטיקים. לשם המחשה:





(5) חטיפים מלוחים - "תפוצ'פס", "שוש", "דורטוס", "סבה", "צ'יטוס". לשם המחשה:



(6) "קוואקר" (שיבולת שועל) מתוצרת פפסיקו. לשם המחשה:



(7) קרקרים תחת המותג "עלית קראנצ'". לשם המחשה:



מוצרי "תענוג והנאה" של הקבוצה מיוצרים במפעלי הקבוצה בישראל, למעט מספר מוצרים הנרכשים מיצרנים אחרים בארץ ובחו"ל, כגון: סוכריות, מסטיקים, נשנושי שוקולד, עוגיות וקוואקר. הקבוצה מוכרת, משווקת ומפיצה את המוצרים בישראל לצד פעילות שאינה מהותית, של ייצוא מוצרים לשוק הכשר במדינות מערב אירופה וארה"ב.

בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) מוצרי תחום תענוג והנאה התמקדו בשנת 2020 במתן מענה למגמות הצרכניות של אפייה בבית ופינוק משפחתי. כמענה למגמות אלו, עדכנה הקבוצה את אתר האפייה "רגע מתוק", בנוסף, הושם דגש על קטגוריות הפינוק (Indulgence) המשודרג בתוך הבית כמענה לשדרוג החוויה בבית באמצעות פיתוח מגוון מוצרים חדשים, כגון רבע לשבע מוס, עוגיות פרימיום וספלנדיד 90% מוצרי קקאו, ללא מדבקה אדומה של סוכר. במקביל, ניתן לזהות היחלשות במגמת צריכה מחוץ לבית.

מגמת הבריאות הכללית בענף המזון והמשקאות המשיכה גם בשנת 2020 והיא ניכרת גם במוצרי "תענוג והנאה", המתבטאת ברצון הצרכן בפינוק תוך שמירה על הבריאות. במסגרת הגברת חווית הצריכה ופיתוח פתרונות חדשים התואמים את מגמות הצריכה, המשיכה הקבוצה להתמקד בשנת 2020 במוצרים המספקים ערך מוסף מיוחד לצרכן, במוצרים העונים על הצורך בפינוק קליל, במוצרים עם כמות מדודה ופעילות גיוון באריזות ובמאגדות.



בחטיפים המלוחים פעלה הקבוצה בעיקר בתחום של הפחתת מלח, הרחבת היצע האריזות הקטנות שמציעות צריכה מדודה, והשקת תפוצ'יפס אפוי כחלופה מופחתת שומן. פעולות אלו, בהמשך לפעולות בשנים קודמות הביאו לכך שכל מוצרי הליבה של חטיבת המלוחים לא סומנו במדבקות אדומות במסגרת רפורמת סימון מוצרים.

תחת המותג קוואקר, נתנה הקבוצה פתרונות מגוונים לשילוב המוצרים בתזונה היומית, וזאת במענה למגמת האפייה הביתית. מוצרי התחום של הקבוצה מתאפיינים בחיי מדף ארוכים יחסית, שבין כ-3 עד כ-18 חודשים (מלבד פחית קוואקר שלה חיי מדף של כ-36 חודשים). האחסון וההובלה של מוצרי השוקולד נעשים בתנאים ממוזגים (כ-16-18 מעלות) ולגבי יתר המוצרים אין צורך בתנאי אחסון והובלה מיוחדים. המוצרים המתחרים בסגמנט "תענוג והנאה" הינם עתירי ייבוא ורוויים במותגים בינלאומיים ומקומיים ומתחרים רבים. לפרטים נוספים ראו סעיף 8.3.4 להלן.

### 8.3.3 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל)

להלן נתונים אודות התפלגות הכנסות החברה מחיצוניים (במיוחד), בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, הנובעות מקבוצה של מוצרים דומים בתחום תענוג והנאה המהווה 10% או יותר מסך ההכנסות כאמור, בשנים 2018, 2019 ו-2020: "ממתקים ומאפה"

התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במיוחד)						
שיעור מכלל הכנסות הקבוצה			הכנסות			קבוצת מוצרים דומים ממתקים ומאפה <sup>(1)</sup>
2018	2019	2020	2018	2019	2020	
9.9%	10.0%	10.3%	848	857	858	

במיליוני ש"ח.  
(1) הכוללים בעיקר את מוצרי טבלאות השוקולד, החטיפים המתוקים, גומי לעיסה, סוכריות, ממרחים מתוקים, ביסקוויטים, וופלים, עוגות, עוגיות, בונבוניירות וחבילות שי.

### 8.3.4 תחרות

המוצרים המתחרים בסגמנט "תענוג והנאה" רוויים במותגים בינלאומיים ומקומיים רבים. המתחרים העיקריים במוצרי הקבוצה הינם: "יוניליוור", "אסם נסטלה", "דיפלומט", "לימן שליסל", "Frey", "סידס", "פררו ישראל", "מארס ישראל", "ויסוצקי" ומוצרי המותג הפרטי של קמעונאים שונים. בנוסף, קיימים למוצרי תחום תענוג והנאה מתחרים רבים נוספים, קטנים יותר, לרבות מותגים פרטיים נוספים. יתרה מכך, כתוצאה מהתחזקות השקל והעדר מכסים ומכסות על מרבית מוצרי תענוג והנאה, מוצרי התחום הינם עתירי ייבוא, כאשר בשנים האחרונות נוספו לתחום מתחרים נוספים, חלק מהמתחרים מייבאים מוצרים בינלאומיים ממותגים ומוכרים, כגון קינדר, חטיפי מרס, אוראו, מילקה, לינדט, אורביט, וחלקם מייבאים מוצרים שאינם מוכרים. בהתאם לאמור, שנת 2020 התאפיינה, בין היתר, בהמשך התעצמות התחרות בעולם השוקולד לילדים ומבוגרים, העוגיות, העוגות והופלים. על מנת להתמודד עם התחרות כאמור מתמקדת הקבוצה בחדשנות תוך פיתוח והרחבה של מגוון המוצרים ובכניסה לקטגוריות חדשות. בנוסף, המשיכה הקבוצה בשנת 2020 בפעילויות שיווק ומבצעים רבות. להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל קבוצת מוצרים דומים לשנים 2019 ו-2020 בהתייחס לקבוצות המוצרים הדומים העיקריים של הקבוצה בתחום תענוג

והנאה, בהתאם לנתונים משוקללים המבוססים על נתוני חברת סטורנקסט<sup>26</sup>, בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות):

נתח שוק משוקלל				
2019 <sup>(1)</sup>		2020		מוצרים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
70.6%	10.1%	71.4%	9.6%	שוקולד עולם הילדים <sup>(2)</sup>
8.4%	52.4%	8.7%	52.8%	טבלאות שוקולד
22.3%	41.6%	22.2%	42.9%	חטיפים מתוקים
46.9%	29.3%	44.9%	29.7%	גומי לעיסה
32.5%	27.6%	37.7%	25.9%	וופלים <sup>(3)</sup>
20.7%	16.0%	22.3%	16.6%	מאפים מתוקים (ללא וופלים)
48.6%	37.0%	48.4%	37.2%	מלוחים

באחוזים - כספ

- (1) הנתונים לשנת 2019 הותאמו לאופן שבו מנתחת הנהלת החברה את הפעילות וכן בהתאם לעדכון תחשיבי סטורנקסט<sup>27</sup>.  
 (2) הירידה בנתח שוק של קטגוריית שוקולד עולם הילדים נובעת בעיקר מהתחזקות מתחרה משמעותי בקטגוריה.  
 (3) הירידה בנתח שוק של קטגוריית הוופלים נובעת מחדשנות ופעילות מסחרית חזקה של המתחרה העיקרי.

### 8.3.5 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2019 ו-2020 בדבר הכנסות החברה בתחום תענוג והנאה, בחלוקה לפי רבעונים על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום תענוג והנאה				
שנת 2019		שנת 2020		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	
29.9%	339	32.0%	366	רבעון I
21.4%	242	20.4%	233	רבעון II
25.2%	286	24.2%	277	רבעון III
23.5%	267	23.4%	268	רבעון IV
100%	1,134	100%	1,144	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

היקפי ההכנסות ממכירת מוצרים בתחום תענוג והנאה גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) ברבעון הראשון של השנה ונמוכים בדרך כלל (באופן יחסי) ברבעון השני של השנה. העונתיות מושפעת בעיקר מחודשי החורף החלים ברבעון הראשון של השנה המתאפיינים בצריכה מוגברת של מוצרי שוקולד וכן בצריכה מוגברת של מוצרי תענוג והנאה לקראת חג הפסח. מגמה זו נשמרה ואף התחזקה בשנת 2020. בנוסף, בשנת 2020 התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) פגע בהכנסות החברה בעיקר במהלך הרבעון השני של השנה.

<sup>26</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.  
<sup>27</sup> ראו ה"ש 1 לעיל.

### 8.3.6 כושר ייצור<sup>28</sup>

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום נמדד בכמות תוצר שנתי. קווי הייצור במפעלי הקבוצה בתחום תענוג והנאה הינם קווים אוטומטיים, ומרביתם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה. במהלך שנת 2020 ובמיוחד בחודשים בהם היה סגר, פעלו המפעלים במתכונת של שתי משמרות של 12 שעות, על מנת לשמור על קפסולות ולהבטיח רציפות בייצור.

יצוין כי מפעלי הקבוצה בתחום אינם חלופיים וכן כי קווי הייצור עצמם ברובם אינם חלופיים. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום, בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, בשנים 2020 ו- 2019 היה כ-84 אלף טון וכ-82 אלף טון בכל אחת מהשנים, בהתאמה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל במוצע בשנים 2020 ו- 2019 היה כ-52% וכ-54%, בהתאמה. יצוין, כי מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם.

הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה, וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה. בנוסף, בהתאם לצורך, מייצרת הקבוצה חלק מהמוצרים בדרך של מיקור חוץ.

<sup>28</sup> נתוני כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי כוללים 100% מנתוני שטראוס פריטו ליי, על אף שנתונים כספיים אודות שטראוס פריטו ליי מוצגים על פי חלקה היחסי של החברה, קרי 50%.



### מפעלים בתחום תענוג והנאה

מפעלים				
שעבודים	שטח בנוי	מקרקעין בשטח	ייעוד האתר	מהות ומיקום
---	כ- 38,700 מ"ר	כ- 70,000 מ"ר <sup>(2)</sup>	ייצור ממתקים ומוצרי מאפה	מפעל באזור התעשייה נוף הגליל <sup>(1)</sup>
---	כ- 13,000 מ"ר	כ- 26,400 מ"ר <sup>(3)</sup>	ייצור חטיפים מלוחים	מפעל באזור תעשייה שער הנגב

(1) למפעל בנוף הגליל לא קיימת תב"ע בתוקף. נכון למועד הדוח, החברה מטפלת בהסדרתה בתיאום מלא מול הרשות המקומית והועדה המקומית. להערכת החברה אין לאמור השלכה מהותית על החברה.

זכויות באתר:

(2) חכירה עד לשנת 2060

(3) בחכירה, בהתאם להסכם חכירה מרשות מקרקעי ישראל, המסתיים באוקטובר 2058, כולל אופציה לחכור ל- 49 שנים נוספות.

### מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון בתחום תענוג והנאה

מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון				
שעבודים	שטח בנוי	מקרקעין בשטח	ייעוד האתר	מהות ומיקום
---	כ- 8,695 מ"ר	כ- 20,000 מ"ר <sup>(1)</sup>	להפצת מוצרי החברה שאינם דורשים צינור באזור צפון הארץ	מרכז הפצה ולוגיסטיקה בעכו
---	כ- 7,000 מ"ר	כ- 40,000 מ"ר <sup>(2)</sup>	הפצת מוצרים שאינם דורשים צינור בדרום הארץ	מחסני יבולים - אזור תעשייה שער הנגב
עיקרם של אתרי השטעון משמשים את תחום בריאות ואיכות חיים, ובחלקם הקטן משמשים גם את תחום תענוג והנאה. פרטים על אתרי השטעון העיקריים של הקבוצה בישראל ראו בסעיף 8.2.7.2 לעיל.				אתרי שטעון

זכויות באתר:

(1) בשכירות מצד ג' (אשר שוכר את השטח בעצמו מרשות מקרקעי ישראל עד לינואר 2052) מומשה אופציה לתקופה של 5 שנים המסתיימת בינואר 2026. לקבוצה אין אופציה להארכה נוספת.

(2) שכירות מצד ג'. הסכם שכירות לחמש שנים החל מיום 4 בדצמבר 2016 ועוד תשע תקופות אופציה נוספות לסה"כ 15 שנים.

לפרטים בדבר המרכז הלוגיסטי של הקבוצה בשוהם ראו סעיף 8.1.9 לעיל.

למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.4.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 8.3.8 מחקר ופיתוח

לתיאור תהליכי המחקר והפיתוח המתבצעים בקבוצה ראו סעיף 15 להלן. פיתוח מוצרי החטיפים המלוחים מבוצע בין השאר תוך שימוש בידע המצוי בידי פפסיקו.

### 8.3.9 נכסים לא מוחשיים

#### 8.3.9.1 רישיונות וזיכיונות

לשטראוס פריטו ליי הסכם עם פפסיקו, לשימוש בסימני מסחר של פפסיקו, לגבי כל מוצרי החטיפים המלוחים המשווקים על ידי שטראוס פריטו ליי- על בסיס הידע של פפסיקו. לפירוט אודות הסכם הרישיון הנ"ל והתשלומים ששולמו בגיניו ראו סעיף 8.3.14 להלן. בנוסף, לקבוצה מספר רישיונות שימוש בסימן מסחר על גבי מוצריה מאת מספר צדדים שלישיים איתם התקשרה הקבוצה בתמורה לתשלום תמלוגים בגין השימוש כאמור בסכומים שאינם מהותיים לחברה.

#### 8.3.9.2 סימני מסחר ומדגמים

נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבות רישומם של סימני מסחר על שמות מותגיה היא רבה. על שם הקבוצה רשומים בישראל סימני מסחר על מרבית שמות המותגים המשמשים אותה בתחום תענוג והנאה, למעט אלו הרשומים על שם פפסיקו ולגביהם לקבוצה רישיון שימוש.

תוקפו של רישום סימן מסחר בישראל הינו לתקופות מוגבלות הקבועות בחקיקה, וניתן לחידוש בתום כל תקופה. להערכת הקבוצה אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה הינו בלתי מוגדר, לנוכח שנות השימוש הרבות בסימני מסחר אלו, ומעמד הדומיננטי בשוק. לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2020 ו-2019, ראו באור 15.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 8.3.10 הון אנושי

למבנה ארגוני של הקבוצה ולפרטים בדבר טיבם של הסכמי העסקה וכיוצ"ב ראו סעיף 16 להלן. להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה (כולל כלל העובדים בשטראוס פריטו ליי, חברה בשליטה משותפת בה מחזיקה החברה 50%) בתחום תענוג והנאה:

מספר העובדים בתחום תענוג והנאה		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
103	90	מינהלה
500	449	מכירות והפצה
211	224	לוגיסטיקה
1,090	1,019	תפעול
1,904	1,782	סה"כ

(כולל 8 ו- 189 עובדי חברות כח אדם), לימים 31 בדצמבר 2020 ו- 31 בדצמבר 2019, בהתאמה.

### 8.3.11 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי שבו עושה הקבוצה שימוש במסגרת ייצור מוצרי "תענוג והנאה" (בנוסף לאריזה, כמפורט בסעיף 8.1.10 לעיל), הינו קקאו ונגזרותיו (חמאת קקאו, עיסת קקאו ואבקת קקאו), אשר עלותו בשנת 2020 מהווה כ-27% מסך רכישות חומרי הגלם והאריזות בתחום. בנוסף, עושה הקבוצה שימוש בעיקר באבקות חלב, סוכר, אגוזים, שמנים צמחיים, תפוחי אדמה וחומרי אריזה.

חלק ניכר מחומרי הגלם האמורים הינם קומודיטיס הנרכשים ונסחרים בבורסות הסחורות בלונדון ובניו יורק במטבע זר (דולר, אירו וליש"ט). לפיכך, עלות חומרי גלם אלו חשופה לתנודות בשערי חליפין ותנודות מחירים בשווקי קומודיטיס. כמו-כן, עלות חומרי גלם המופקים מגידולים חקלאיים (כגון סוכר, קקאו, אגוזים) מושפעת מתנודות בשווקי המוצרים ובעיקר בתנודות בהיצע עקב שינויים במזג האוויר, תקופת הבשלה וכדומה.

שנת 2020 התאפיינה בתנודתיות במחירי הקקאו. המחצית הראשונה של השנה התאפיינה בירידות מחירים שהגיעו לשפל בחודש יולי 2020. המחצית השנייה של השנה התאפיינה בעליות וירידות מחירים לחילופין. מחיר הקקאו הממוצע בשנת 2020 היה דומה למחירו בשנת 2019. עלות עיבוד חמאת הקקאו היה במגמת ירידה בהשוואה לשנה קודמת עקב ביקושים נמוכים מהצפוי. עלות עיבוד עיסת קקאו עלתה ביחס לשנת 2019 בשל תוספת עלות למחיר פולי הקקאו לחקלאים.

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר פולי הקקאו במהלך השנים 2015 - 2020 על פי נתוני אתר בלומברג:

### השינויים במחיר פולי הקקאו במהלך השנים 2015-2020

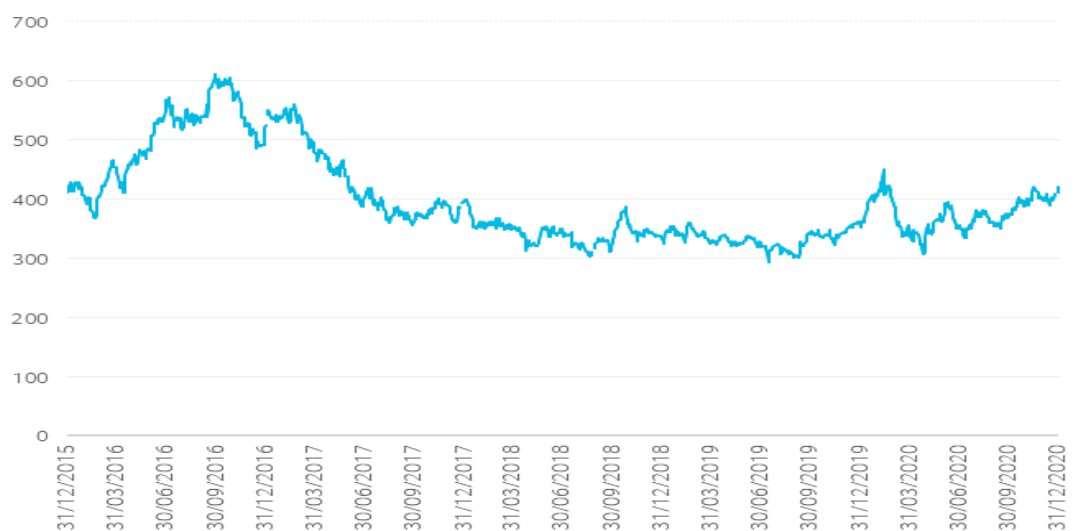


היחידות: לירה סטרלינג לעשרה טון

מחירי הסוכר היו תנודתיים במהלך שנת 2020. רבעון ראשון התאפיין בירידה חדה שהחלה בינואר והגיעה לשפל בסוף אפריל. ממאי חלה עלייה הדרגתית במחירי הסוכר שמגיעה לשיאה בסוף 2020. מחיר הסוכר הממוצע בשנת 2020 היה גבוה בכ- 12.8% מהמחיר הממוצע בשנת 2019. העלייה במחיר הסוכר הממוצע נובעת מבעיות לוגיסטיות בשל השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) בהודו וברזיל, מזג אוויר בעייתי שפגע בתפוקות, התחזקות הנפט והריאל הברזילאי.

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר הסוכר במהלך השנים 2015 - 2020 על פי נתוני אתר בלומברג:

### השינויים במחיר הסוכר במהלך השנים 2015-2020



היחידות: \$ ארה"ב ל-50 טון.





לפרטים נוספים ראו סעיפים 11-3 בדבר שינויים בסביבה הכלכלית לדוח הדירקטוריון של החברה, ליום 31 בדצמבר 2020.

### 8.3.12 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום תענוג והנאה בשנת 2020, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום תענוג והנאה	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
365	נכסים שוטפים תפעוליים <sup>(1)</sup>
173	התחייבויות שוטפות תפעוליות <sup>(2)</sup>
192	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

(1) כולל: לקוחות נטו, מלאים, הכנסות לקבל והוצאות מראש.  
 (2) כולל: ספקים נטו, הכנסות מראש והוצאות לשלם.  
 (3) במיליוני ש"ח.

### 8.3.13 מגבלות ופיקוח על תחום הפעילות

הכרזה כמונופולין בשוק טבלאות השוקולד - בשנת 1988 החברה הוכרזה כבעלת מונופול, בין היתר, בשוק טבלאות השוקולד. לפרטים נוספים ראו סעיף 10 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 וסעיף 25 כו להלן.

### 8.3.14 הסכמים מהותיים

#### הסכמים עם פפסיקו

פעילות הייצור, השיווק והמכירה של חטיפים מלוחים בישראל מתבצעת במסגרת שטרואוס פריטו ליי, שהחברה מחזיקה ב- 50% ממניותיה ויתרת המניות מוחזקות על ידי קונצרן המזון האמריקאי פפסיקו, באמצעות חברת הבת פפסיקו אירופה. החברה, פפסיקו אירופה ופפסיקו אינק התקשרו בהסכם בעלי מניות המסדיר את מערכת היחסים המשותפת בכל הקשור לשטרואוס פריטו ליי. בנוסף, בין שטרואוס פריטו ליי לבין קונצרן פפסיקו קיים הסכם רישיון לשימוש בסימני מסחר מסוימים של פפסיקו. עיקרי ההסכמים הם כדלקמן:



**הסכם רישיון לשימוש בידע ובסימני מסחר** - בהתאם להסכם משנת 2016 (אשר החליף הסכם רישיון קודם) בין שטרואוס פריטו ליי לבין פפסיקו אינק, הוענק לשטרואוס פריטו ליי רישיון בלעדי, שאינו ניתן להעברה, לייצור, הפצה ומכירה, בישראל, של חטיפים מלוחים, חטיפים מתובלים וחטיפי אקסטרוזיה וכן לשימוש בסימני מסחר של קבוצת פפסיקו העולמית הקשורים בכך. בהתאם לתיקון משנת 2018, החל מחודש אוקטובר 2018 הורחב הרישיון גם לייצוא מוצרים תחת המותגים דוריסוס, צ'יטוס ועלית קראנג לאירופה בשוק הכשר בלבד. בהתאם לתיקון משנת 2019, החל מחודש אוגוסט 2019, הורחב הרישיון גם לייצוא מוצרים תחת המותגים Lays, דוריסוס, צ'יטוס ועלית קראנג לארצות הברית ולקנדה בשוק הכשר בלבד. כן נקבע, כי לפפסיקו אינק זכות, בכל עת, להוסיף או לשנות מסימני המסחר הנ"ל, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי.

ההסכם יישאר בתוקף כל עוד החברה (או חברת בת בבעלותה המלאה) תהיה בעלת המניות בשטראוס פריטו ליי, וכל עוד הסכם בעלי המניות נותר בתוקף. תוקף הסכם הרישיון, במקרה שבו אחד הצדדים מפסיק להיות בעל מניות בשטראוס פריטו ליי, הינו כקבוע בהסכם בעלי המניות כמפורט להלן. לפפסיקו אינק זכות לבטל את הסכם הרישיון במקרים שונים וביניהם הפרה יסודית של ההסכם על ידי שטראוס פריטו ליי.

בתמורה להענקת הרישיון, שטראוס פריטו ליי משלמת לפפסיקו אינק, מידי רבעון, שיעור מסוים מהמכירות נטו (כהגדרתן בהסכם) ולפחות סכום מינימאלי, כקבוע בהסכם. בנוסף, שטראוס פריטו ליי משלמת לפפסיקו אינק תשלום שנתי בגין שירותי תמיכה טכנית.

הקבוצה זיכתה את פפסיקו אינק בשנים 2019 ו-2020 בתשלומים על פי ההסכם בגין תמלוגים בסך של כ- 7.6 ו-8.2 מיליון ש"ח, בהתאמה.

**הסכם בעלי מניות** - בהתאם להסכם בעלי המניות, במקרה בו החברה תישלט (במישרין או בעקיפין) על ידי צד שאינו משפחת שטראוס, תהיה לפפסיקו אירופה הזכות, מחלוף 12 חודשים מהיותה של החברה נשלטת כאמור, לרכוש את כל מניותיה הנותרות של החברה בשטראוס פריטו ליי במחיר שוק שיקבע באופן המוסדר בהסכם, בתנאי שפפסיקו אירופה תקבע בעצמה באופן סביר כי הניסיון שלה לשתף פעולה בתום לב עם הצד הנ"ל, במהלך תקופה של 12 חודשים, לא צלח.

המונח "שליטה" בהסכם בעלי המניות משמעו היכולת לכוון, במישרין או בעקיפין את פעילותה של הישות הרלוונטית (למעט יכולת הנובעת רק ממילוי תפקיד של דירקטור או משרה אחרת), וחזקה על אדם שהוא שולט בתאגיד אם הוא מחזיק במישרין או בעקיפין למעלה מ-50% מהון או זכויות ההצבעה בישות הרלוונטית, או אם הוא מחזיק במישרין או בעקיפין בזכות למנות למעלה מ-50% מהדירקטורים של אותה ישות רלוונטית; למונח "החזקה" בסעיף זה, תהא המשמעות הנתונה למונח זה בסעיף 1 לחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968.

לפפסיקו אירופה הזכות למנות את המנכ"ל ומנהל הכספים של שטראוס פריטו ליי, בהסכמה מראש של החברה, שלא תמנע אלא מטעמים סבירים. לחברה ולפפסיקו אירופה, כל אחת מהן, הזכות למנות 50% מחברי הדירקטוריון של שטראוס פריטו ליי. יו"ר הדירקטוריון ימונה על ידי החברה מבין הדירקטורים שימונו על ידי החברה (ליו"ר הדירקטוריון לא מוקנית זכות הכרעה), בתנאי שאינו מנהל של החברה. החלטות הדירקטוריון יתקבלו ברוב קולות; למעט החלטות שיתקבלו פה אחד, בין היתר, בקשר להפסקת פעילות שטראוס פריטו ליי בישראל או פירוקה בשל כל סיבה שאינה חדלות פירעון, שינוי השם או הלוגו של שטראוס פריטו ליי, מיזוג, רכישת חברות או עסקים אחרים, שינוי התקנון ושינויים בהון שטראוס פריטו ליי (למעט דילול כתוצאה ממימון של מי מבעלי המניות).

בהסכם נקבעו הוראות בקשר למימון שטראוס פריטו ליי ובקשר לדילול בעל מניות שיסרב להעמיד את חלקו במימון נוסף שיידרש על ידי דירקטוריון שטראוס פריטו ליי.

הסכם בעלי המניות קובע כי בעל מניות יהיה רשאי להעביר את מניותיו לצד שלישי, אך ורק לאחר קבלת הסכמתו המוקדמת של בעל המניות האחר. עוד קובע ההסכם מנגנון של זכות סירוב בעת העברת מניות על

ידי הצדדים לו ומחייב כל צד להעביר את כלל מניותיו בשטראוס פריטו ליי כתנאי להעברה (ההוראות הנ"ל אינן חלות על "העברה מותרת" לחברת בת, בבעלות מלאה, באופן ישיר או עקיף, של המעביר).

כן נקבע מנגנון להסדרת מחלוקות בין הצדדים (על ידי נציג של כל אחד מבעלי המניות ובהיעדר הסכמה - על ידי בורר חיצוני), כשבהיעדר הסכמה של אחד הצדדים עם החלטת הבורר, תהיה אפשרות לצד השני לרכוש את מניותיו. במקרה ושני הצדדים לא יסכימו עם החלטת הבורר או במקרה של אי מימוש זכות צד לרכוש מניות משנהו כאמור לעיל, יפעלו הצדדים במשותף למציאת קונה לכל מניות שטראוס פריטו ליי. במידה ולא נמצא קונה כאמור תוך שנה, תפורק שטראוס פריטו ליי.

ההסכם יישאר בתוקף למעט אם יתקיימו עילות הביטול הקבועות בו, אולם ההסכם מגדיר מספר אירועים "מפעילים" (ובניהם שינויים רגולטוריים שישפיעו בצורה מהותית על יכולת הצדדים לקבל דיבידנדים משטראוס פריטו ליי או לבצע את ההסכם; פעולה ממשלתית שתחייב מי מהצדדים למכור או להעביר את החזקותיו בשטראוס פריטו ליי, כולן או חלקן; הפרה מהותית של ההסכם; הפרה של התניה אי התחרות הקבועה בהסכם) כאשר בקרותם - למי מהצדדים (אך לא לשניהם בו זמנית) זכות לחייב את הצד השני לרכוש את מניותיו או לחייבו למכור לו את מניותיו, באופן ובמחיר הקבועים בהסכם.

במקרה של מכירת מניות על ידי צד למשנהו, קובע ההסכם חובה של הצד המוכר את מניותיו להמשיך לקיים את ההסכמים בינו לבין שטראוס פריטו ליי (במקרה שבו פפסיקו מוכרת את מניותיה - הסכם הרישיון; ובמקרה שהחברה מוכרת את מניותיה - הסכם המכירה וההפצה, הסכם השירותים המרכזיים והסכם הרישיון לשימוש בסימן מסחר של החברה) וזאת לתקופות הנעות בין 3 ל-4 שנים, כנקוב בהסכם (או תקופות פחותות מכך במקרה שבו הצד הרוכש ימכור לאחר מכן את מניותיו, כולן או חלקן, בשטראוס פריטו ליי, לצד שלישי שזהותו לא תאושר על ידי הצד המוכר).

במקרה בו מכירת מניות פפסיקו אירופה תיעשה כתוצאה משינויים רגולטוריים או פעולות ממשלתיות שהינן מהותיות להסכם, פפסיקו העולמית תמשיך לפעול על פי הסכם הרישיון לתקופה של 10 שנים ופפסיקו אירופה תהיה רשאית לרכוש בחזרה את מניותיה בשטראוס פריטו ליי בתוך אותן 10 שנים, בתנאים הקבועים בהסכם. בתקופה זו תהיה לפפסיקו אירופה זכות סירוב ראשונה לרכישת מניותיה של החברה בשטראוס פריטו ליי. במקרה של מכירת מניות החברה לצד שלישי ואי מימוש זכות הסירוב הראשונה כאמור, תפחת תקופת התחייבותה של פפסיקו העולמית לפעול על פי הסכם הרישיון, כנקוב בהסכם.

הצדדים הסכימו על חלוקת דיבידנד שנתי בשיעור של 33% מהרווחים הניתנים לחלוקה בהתאם לדין הישראלי ולדוחות הכספיים של שטראוס פריטו ליי.

עוד נקבע, כי ביטול הסכם בעלי המניות מכל סיבה שהיא לא ישפיע על מחויבויות הצדדים על פי הסכם הרישיון המפורט לעיל ועל פי ההסכמים המפורטים להלן.

לשלמות התמונה, יצוין כי במסגרת מערכת של הסכמים בין החברה לבין פריטו ליי הוסדרו גם השירותים המסופקים לשטראוס פריטו ליי על ידי החברה, וביניהם:

- א. הסכם רישיון לשימוש בסימן מסחר של החברה** לפיו החברה העניקה לשטראוס פריטו ליי רישיון לא בלעדי לשימוש בסימן המסחר "עלית" בישראל, בכל הקשור לייצור, מכירה, הפצה, שיווק ומסחר של חטיפים מלוחים. כמו כן, שטראוס פריטו ליי התחייבה להשתמש בסימן המסחר "עלית" למשך כל תקופת ההסכם. למועד הדוח, ההסכם מתחדש לתקופות של חמש שנים (תקופת הידוש האחרונה חלה ביום 1 בינואר 2019), אלא אם אחד הצדדים הודיע על כוונה לסיימו לפחות שישה חודשים לפני תקופת הארכה בת חמש השנים, וכל עוד החברה היא בעלת מניות בשטראוס פריטו ליי. במידה והחברה תחדל להיות בעלת מניות בשטראוס פריטו ליי, יהיה ההסכם בתוקף בהתאם לתקופות הקבועות בו.
- ב. הסכם שירותים מרכזיים** שבמסגרתו התחייבה החברה להעניק לשטראוס פריטו ליי שירותי ניהול ושירותי מחשוב. ההסכם בתוקף כל עוד החברה (או חברה בת בבעלותה המלאה) תהיה בעלת מניות בשטראוס פריטו ליי, בכפוף להוראות הסכם בעלי המניות לעניין תוקפו.
- ג. הסכם שירותי מכירה והפצה** לפיו התחייבה החברה להפיץ ולמכור בלעדית בישראל את החטיפים המלוחים המיוצרים על ידי שטראוס פריטו ליי. החברה מעניקה לשטראוס פריטו ליי שירותי אחסון וכן שירותי הפצה ומכירה ללקוחות. שטראוס פריטו ליי התחייבה שלא להפיץ את מוצריה ללקוחות שלא דרך החברה. תקופת ההסכם הראשונה היתה לעשר שנים החל מיום 1.1.1999 ולאחר מכן מתחדש אוטומטית לתקופות של 5 שנים.
- ד. כמו כן, במהלך שנת 2014 החלה הקבוצה לשווק מוצרים ממותג "קוואקר" של קונצרן פפסיקו, בהתאם להסכם לפיו ניתן לשטראוס פריטו ליי רישיון שיווק והפצה בטריטוריית ישראל למוצרים כאמור. הסכם ההפצה הינו לתקופה בלתי מוגבלת וניתן לסיום בהתאם להוראותיו, בהודעה מראש על ידי כל אחד מהצדדים. בהתאם להסכם ההפצה, שטראוס פריטו ליי רוכשת את המוצרים ומשווקת ומפיצה אותם בישראל. שטראוס פריטו ליי התחייבה שלא לייצר, למכור או להפיץ בישראל מוצרים מתחרים במוצרים הנ"ל (למעט מוצרי "אנגריי" המיוצרים על ידי קבוצת שטראוס) ללא הסכמה של פפסיקו. ראו גם גרמי סיכון בסעיף 25 כט-לא להלן.**

## 9. מסגרת פעילות הקפה (ישראל ובינלאומי)

<p>פועלת בשלושה מוקדים - ישראל, מזרח אירופה וברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV))</p> <hr/> <p>בין חמש החברות המובילות בעולם בתחום הקפה על פי נתוני Euromonitor<sup>29</sup>.</p> <hr/> <p>המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) מחזיק במקום הראשון בנתח שוק הקפה בברזיל<sup>30</sup></p>	<p><b>במבט על</b></p>
--	---------------------------

### 9.1 מידע כללי על מסגרת פעילות הקפה

להלן מידע כללי על מסגרת פעילות הקפה, המשותף לתחום קפה ישראל ולתחום קפה בינלאומי.

#### 9.1.1 מבנה הפעילות והשינויים החלים בו

הקבוצה מייצרת, משווקת ומפיצה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)<sup>31</sup>) בישראל, ברוסיה ובמדינות מזרח אירופה מוצרי קפה לסוגיו - קפה קלוי וטחון (לרבות קפה פילטר וקפסולות קפה) וקפה נמס (לרבות קפה נמס אבקתי וקפה נמס מיובש בהקפאה), אבקות שתייה חמה (כגון אבקות שוקו וקפוצ'ינו) ואבקות קקאו לאפייה, משווקת ומפיצה מכונות קפה לשימוש ביתי בברזיל ובישראל, משווקת ומפיצה מכונות קפה ומוצרי קפה לצריכה מחוץ לבית (AFH) - במלונות, בתי קפה, משרדים וכדומה. בנוסף, בישראל הקבוצה עוסקת (באמצעות "רשת קפה עלית") במכירה של מוצרי קפה, מאפים ומשקאות קלים בכ-63 נקודות מכירה הפזורות ברחבי ישראל, רובן משרתות לקוחות במקומות ציבוריים. כמו כן, במסגרת פעילותה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)) הקבוצה רוכשת, מעבדת ומוכרת קפה ירוק, מוצרי תירס, תחליפי חלב מבוססי קשיו ואבקות מיצים.

פעילות הקפה בשנת 2020 הושפעה מהתפשטות נגיף הקורונה (COVID-19) באופן מעורב בהתאם לערוצי המכירה השונים - במכירות לשוק הקמעונאי (retail), חלה עליה מתונה במכירות בשל הגידול בצריכת הקפה בבית במרבית מדינות הפעילות במותגי הקפה הבסיסיים, פולי הקפה וקפסולות הקפה המיועדות לצריכה ביתית. כמו כן, חלה בכל מדינות הפעילות עלייה במכירות ה-E-commerce.

בערוץ המכירות לתחום המוסדי מחוץ לבית חלה ירידה בפעילות בעיקר עקב מגבלות זמניות שהוטלו על פעילות של בתי מלון, בתי קפה, מסעדות, משרדים ונקודות המכירה של רשת קפה עלית. לפרטים נוספים ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

<sup>29</sup> נתוני Euromonitor נכונים לפי דו"ח שפורסם ביום 3 בפברואר 2021.

<sup>30</sup> נתוני נילסן לשנת 2020 בדבר רוסיה נכונים לפי דוח שפורסם ביום 18 בדצמבר 2020. נתונים בדבר פולין נכונים לפי דוח שפורסם ביום 20 בינואר 2021. נתונים בדבר רומניה נכונים לפי דוח שפורסם ביום 22 בינואר 2021. נתונים בדבר אוקראינה נכונים לפי דוח שפורסם ביום 25 בינואר 2021. נתונים בדבר סרביה נכונים לפי דוח שפורסם ביום 29 בינואר 2021. נתונים בדבר ברזיל נכונים לפי דוח שפורסם ביום 2 בפברואר 2021.

<sup>31</sup> המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל - חברה המוחזקת 50% על ידי קבוצת שטראוס ו-50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Holding e Investimentos S.A ("São Miguel") (להלן: "טרס קורסואס (JV)").



בצד העלויות - שנת 2020 התאפיינה בעלייה ניכרת בעלות הקפה הירוק בשל התחזקות שער הדולר למול מטבעות הפעילות ועלייה במחירי הקפה הירוק בברזיל. יחד עם זאת, בעתיד יתכנו התאמות מחירים לאורך זמן אשר יפצו על התייקרות הקפה הירוק במטבע המקומי.

המידע האמור בסעיף זה בדבר התאמות עלויות הקפה הירוק הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות שעשויות להתרחש במצב השווקים ומיתון מתמשך וכו'.

שרשרת האספקה וההפצה של חברת הקפה פעלה לאורך שנת 2020 ופועלת נכון למועד דוח זה באופן סדיר ומלא אך הושפעה מעלויות ייצור גבוהות בשל נהלי עבודה שיושמו בקבוצה לאור השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). יצוין כי הקבוצה ערוכה להתמודדות עם מצבי השבתה מקומית זמנית של מפעלי קפה באמצעות תכניות גיבוי לאספקת קפה ממפעלי הקפה של הקבוצה במדינות אחרות. לפרטים נוספים ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

בחודש פברואר 2020 הקימה חברת Três Corações מיזם משותף עם חברת Positive Brands המייצרת ומוכרת מוצרי בריאות בתחום תחליפי החלב (המבוססים על הצומח, בעיקר מאגוזי קשיו) וביום 31 ביולי 2020, השלימה חברת Café Tres Coracoes S.A (חברה בת של חברת Tres Coracoes Alimentos S.A, עסקה משותפת בברזיל המוחזקת 50% על ידי חברת הבת שטראוס קפה בי.וי.), עסקה עם צדדים שלישיים בלתי קשורים לרכישת 100% ממניות חברת Mitsui Alimantos Ltda ("מיטצוי אלימנטוס" או "מיטצוי") בברזיל-חברה העוסקת בייצור, שיווק ומכירת קפה בברזיל. לפרטים נוספים ראו סעיף 9.3 להלן.

בשנת 2020, כ-67% ממכירות במסגרת פעילות הקפה של הקבוצה נבעו מהפעילות בברזיל ובישראל, וכ-9% ממכירות במסגרת פעילות הקפה של הקבוצה נבעו משווקים נוספים (רומניה וסרביה). במדינות הפעילות האמורות הקבוצה הינה ראשונה או שנייה בגודלה מבחינת נתח שוק במכירות קפה קמעונאיות (על פי נתוני נילסן<sup>32</sup> וסטורנקסט<sup>33</sup>).

להשפעת השינויים בשערי החליפין על מכירות הקבוצה ראו בפרק 6 על ניתוח התוצאות הכספיות לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

בשנת 2020 התמקדה הקבוצה בהעצמה של פעילויות הליבה שלה תוך ביצוע פעולות לצמצום ההשפעות השליליות שנבעו מהשפעות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) כמפורט לעיל. בנוסף, העצימה הקבוצה את פעילותה במוצרים בעלי ערך מוסף גבוה (New Value Proposition) כגון single portion ופולי קפה קלויים מחוואים ספציפיים (Single Origin). בנוסף, הרחיבה את מכירות ה-E-commerce ישירות ללקוח במקביל לניהול הפעילות והסיכונים בסביבה מאקרו-כלכלית מורכבת בחלק מהשווקים בהם היא פועלת, וזאת תוך מתן מענה למגמות הצריכה המפורטות בסעיף 9.1.4 להלן שאף הועצמו והואצו במהלך התקופה בגין

<sup>32</sup> ראו ה"ש 30 לעיל.

<sup>33</sup> נתוני סטורנקסט נכונים לפי דו"ח שפורסם ביום 6 בינואר 2021.



התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). לפרטים נוספים ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 9.1.2 שוק הקפה העולמי

ככלל, תעשיית הקפה מהווה תחום אטרקטיבי, גדול ויציב, אשר מצוי בצמיחה מתמדת במונחי מטבע מקומי וכמויות ואינו תלוי על פי רוב בהאטה כלכלית. במרבית מדינות הפעילות הייתה צמיחה במונחי מטבע מקומי ובכמויות שנמכרו לקמעונאים למרות ההאטה הכלכלית בשנת 2020 שנבעה מהשפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).

המידע האמור בסעיף זה בדבר אטרקטיביות שוק הקפה העולמי, גודלו, צמיחתו ואי תלותו על פי רוב בכלכלה הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות שעשויות להתרחש במצב השווקים והרגלי הצריכה של הצרכנים וכו', לפרטים נוספים ראו סעיף 7 לעיל.

לפי נתוני Euromonitor<sup>34</sup>, תעשיית הקפה העולמית ייצרה מכירות המסתכמות בכ-92.6 מיליארד דולר בשנת 2020 (Retail Selling price), כאשר ברזיל היא שוק הקפה השני בגודלו בעולם עם מכירות קמעונאיות של כ-5.4 מיליארד דולר בשנת 2020. לפי Euromonitor<sup>35</sup>, בשנת 2020 ברזיל, מדינות מזרח אירופה וישראל היוו 5.8%, 8% ו-0.5% בהתאמה מהמכירות הקמעונאיות של קפה בעולם במונחים כמותיים.

להלן נתונים אודות שוק הקפה העולמי בהתאם לפרסומי Euromonitor<sup>36</sup>:

### נתח השוק של המותג הפרטי משוק ה-FMCG

שוק הקפה העולמי הקמעונאי <sup>(1)</sup>		
2019 <sup>(2)</sup>	2020	
כ-88.5 מיליארד \$	כ-92.6 מיליארד \$	היקף מכירות במחירי צרכן
כ-6.1 מיליון טון	כ-6.3 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
<b>2014-2019</b>	<b>2015-2020</b>	
כ-2.2%	כ-2.4%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי
כ-2.0%	כ-2.5%	CAGR במונחי כמות

(1) ללא בתי קפה

(2) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

<sup>34</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.  
<sup>35</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.  
<sup>36</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.

סגמנט קפה קלוי וטחון עולמי קמעונאי <sup>(1)</sup>		
2019 <sup>(2)</sup>	2020	
כ-63.1%	כ-63.7%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כספיים
כ-70.9%	כ-70.9%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כמותיים
כ-55.8 מיליארד \$	כ-59.0 מיליארד \$	היקף מכירות כספי
כ-4.3 מיליון טון	כ-4.5 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
2014-2019	2015-2020	
כ-2.9%	כ-3.0%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי
כ-1.8%	כ-2.2%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי כמות

(1) כולל פולי קפה טריים ופולי קפה טחונים וכן קפסולות  
(2) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

סגמנט קפה נמוס עולמי קמעונאי (Instant Coffee)		
2019 <sup>(1)</sup>	2020	
כ-36.9%	כ-36.3%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כספיים
כ-29.1%	כ-29.1%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כמותיים
כ-33 מיליארד \$	כ-34 מיליארד \$	היקף מכירות כספי
כ-1.8 מיליון טון	כ-1.8 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
2014-2019	2015-2020	
כ-1.2%	כ-1.4%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי
כ-2.6%	כ-3.0%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי כמות

(1) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.<sup>37</sup>

להלן נתונים לגבי השחקנים העיקריים בשוק הקפה העולמי הקמעונאי, על פי נתוני Euromonitor<sup>38</sup>:

השחקנים העיקריים בשוק הקפה העולמי הקמעונאי <sup>(1)</sup>		
2019 <sup>(2)</sup>	2020	נתח שוק
25.0%	25.3%	Nestle
11.5%	11.6%	JAB <sup>(3)</sup>
2.6%	2.7%	Lavazza
2.3%	2.4%	שטראוס קפה <sup>(4)</sup>
2.4%	2.4%	JM Smucker
1.7%	1.6%	Kraft Heinz

(1) נתח שוק כספי, ללא מיקסים (אבקות להכנת קפה נמוס הכוללות גם ממתיק/ אבקת חלב/ אבקות נוספות להלן: "מיקסים").  
(2) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.<sup>39</sup>  
(3) הנתונים כוללים את כלל החברות שנרכשו בשנים האחרונות על ידי JAB Holdings לרבות JDE.  
(4) הנתונים כוללים 100% מפעילות Trés Corações והחל מ-2020 100% מפעילות מיטצוי בהתאם לנתוני Euromonitor.<sup>40</sup>  
לפרטים נוספים ראו סעיף 9.3 להלן.

<sup>37</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.  
<sup>38</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.  
<sup>39</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.  
<sup>40</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.





שוק הקפה הקלוי והטחון העולמי הוא שוק מבוזר, אשר מאופיין בנוכחות של חברות רבות עם נתחי שוק קטנים יותר מאלה המאפיינים את שוק הקפה הנמס. להלן נתונים לגבי השחקנים העיקריים בשוק הקפה הקלוי והטחון העולמי הקמעונאי, על פי נתוני Euromonitor<sup>41</sup>.

השחקנים העיקריים בשוק הקפה הקלוי והטחון העולמי הקמעונאי <sup>(1)</sup>		
נתח שוק	2020	2019 <sup>(2)</sup>
Nestle	15.3%	14.5%
JAB <sup>(3)</sup>	12.9%	12.7%
Lavazza	3.8%	3.7%
JM Smucker	3.4%	3.4%
<b>שטראוס קפה<sup>(4)</sup></b>	<b>3.0%</b>	<b>2.9%</b>
Kraft Heinz	2.2%	2.3%

(1) כולל פולי קפה טריים ופולי קפה טחונים וכן קפסולות - נתח שוק כספי.

(2) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor<sup>42</sup>.

(3) הנתונים כוללים את כלל החברות שנרכשו בשנים האחרונות על ידי JAB Holdings לרבות JDE.

(4) הנתונים כוללים 100% מפעילות Trés Corações והחל מ-2020 100% מפעילות מיטצוי בהתאם לנתוני Euromonitor<sup>43</sup>.  
לפרטים נוספים ראו סעיף 9.3 להלן.

להלן נתונים לגבי השחקנים העיקריים בשוק הקפה הנמס העולמי, על פי נתוני Euromonitor<sup>44</sup>.

השחקנים העיקריים בשוק הקפה הנמס העולמי הקמעונאי <sup>(1)</sup>		
נתח שוק כספי	2020	2019 <sup>(2)</sup>
Nestle	37.1%	37.1%
JAB <sup>(3)</sup>	8.8%	8.7%
Dongsuh Foods Co Ltd	2.8%	3.0%
Ajinomoto Co Inc	1.7%	1.8%
Mayora Indah Tbk PT	1.7%	1.6%
Java Prima Abadi PT	1.4%	1.5%
<b>שטראוס קפה<sup>(4)</sup></b>	<b>1.2%</b>	<b>1.2%</b>

(1) נתח שוק כספי, ללא מיקסים.

(2) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor<sup>45</sup>.

(3) הנתונים כוללים את כלל החברות שנרכשו בשנים האחרונות על ידי JAB Holdings לרבות JDE.

(4) הנתונים כוללים 100% מפעילות Trés Corações בהתאם לנתוני Euromonitor<sup>46</sup>.  
לפרטים נוספים ראו סעיף 9.3 להלן.

<sup>41</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.

<sup>42</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.

<sup>43</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.

<sup>44</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.

<sup>45</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.

<sup>46</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.



להלן פירוט מכירות קפה עולמיות בחלוקה גיאוגרפית:

מכירות קפה עולמיות בחלוקה גיאוגרפית		
שיעור מכירות כמותי		
2019 <sup>(1)</sup>	2020	
כ-21%	כ-22%	מערב אירופה
כ-14%	כ-14%	צפון אמריקה
כ-19%	כ-19%	אמריקה הלטינית
כ-26%	כ-26%	אסיה, אוסטרליה והאוקיינוס השקט
כ-9%	כ-8%	מזרח אירופה
כ-11%	כ-11%	מזרח התיכון ואפריקה

(1) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor<sup>47</sup>.

### 9.1.3 רכישות ומיזוגים בתחום הקפה העולמי

ככלל, בשנת 2020 חלה האטה במגמת הקונסולידציה בין חברות הפועלות בתחום הקפה העולמי. בנובמבר 2020 פורסם בעיתונות הכלכלית העולמית כי חברת Illicafe הודיעה על מכירת 20% ממניותיה לחברת ההשקעות Rhône Capital תמורת מעל 200 מיליון יורו במטרה להרחיב את פעילותה בארצות הברית. העסקה תושלם בכפוף לאישורים הרגולטוריים הנדרשים במהלך 2021.

### 9.1.4 מגמות הצריכה בשוק הקפה

בשנת 2020 בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), צריכת הקפה מחוץ לבית הצטמצמה באופן משמעותי עקב הגבלות על הפעלת מלונות, מסעדות ובתי קפה, וירידה משמעותית בנוכחות עובדים במשרדים.

מנגד, מגמות הצריכה הביתית התאפיינו כלהלן:

בשנת 2020 נמשכה המגמה הצרכנית המרכזית בתחום הקפה בשנים האחרונות - היווצרותה של תרבות קפה, המתאפיינת בעלייה מתמדת ברמת התחכום של הצרכנים והמוצרים.

הגורמים המניעים את תרבות הקפה הינם מגמות פרימיטיביזציה צרכנית בתחום המזון והמשקאות (כפי שגם באות לידי ביטוי בעולם בקטגוריות היין, הבירה, הגבינות ועוד), כמו גם הצמיחה המתמשכת ברשתות בתי הקפה האיכותיות והצמיחה בתחום קפסולות הקפה (Single Portion) המעניקים חווית קפה ומוצרים מתקדמים יותר, לרבות ידע אודות הקפה, מקורות גידולו ודרכי הכנתו, והתפתחות של קטגוריות חדשות ומוצרים חדשים בעלי ערך גבוה, ובאופן כללי מגוון נרחב יותר של מוצרים. בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) וירידת הצריכה מחוץ לבית, מגמת הפרימיטיביזציה התחזקה והואצה בצריכה הביתית של מוצרי קפה. גורם נוסף אשר מניע את תרבות הקפה הינו התרחבות השימוש ברשת האינטרנט המאפשרת הפצה ונגישות גבוהה יותר של ידע והתנסויות בתחום הקפה, כמו גם קשר ישיר עם הצרכנים. גם מגמה זו הואצה בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) ובעקבות עלייה כללית בצריכה הפרטית באמצעות רשת

<sup>47</sup> ראו ה"ש 29 לעיל.



האינטרנט. כתוצאה מכך, צרכני קפה הופכים מתוחכמים יותר, בעלי ידע רב יותר ודורשים סטנדרטים גבוהים יותר.

בעבר, צרכני הקפה היו מתמקדים בסוג אחד של קפה. כיום, ניכרת מגמת גיוון מוצרי, והצרכנים מגוונים בין מספר סוגי קפה (קלוי וטחון, נמס, אספרסו), לעתים אף באותו יום. עבור היצרנים המתאימים עצמם לתרבות הקפה דרך מותגים עדכניים, שרשרת ייצור והפצה אסטרטגית ומינוף טכנולוגיות מזון, מדובר בהזדמנות להוסיף לצרכנים ערך, לייצר צמיחה ומרווחים גבוהים יותר ולהקטין את הסיכון והחשיפה לתנודתיות של חומרי הגלם. כתוצאה ממגמות אלו ישנה צמיחה גבוהה בקטגוריות קפה חדשות יחסית, כגון קפסולות קפה (Single Portion), פולי קפה קלויים (Beans), קפה מוכן לשתיה (Ready To Drink), קפה נמס בשילוב קפה קלוי וטחון, ועוד.

הקבוצה מבצעת מעת לעת מחקרים על מנת לנסות ולצפות את השינויים במגמות הצריכה. בהתאם למגמות האמורות, הרחיבה הקבוצה בשנים האחרונות את פעילותה בתחום קפסולות הקפה (Single Portion) ובתחום של מוצרי פרמיום אחרים, כגון פולי קפה בהתאמה אישית והעצימה את יכולותיה בפיתוח ובהשקה של מוצרים חדשים בעלי ערך מוסף גבוה.

בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)<sup>48</sup>) החלה בשנת 2017 פעילותו של מפעל לייצור קפסולות קפה שהתרחבה באמצעות בניית קווי ייצור נוספים במהלך 3 השנים האחרונות. בישראל מייצרת ומשווקת שטראוס קפה קפסולות קפה במכירה ישירה לצרכן באמצעות מכירות מקוונות (E-commerce) ובמכירה קמעונאית, כאשר בתחילת שנת 2019 השיקה הקבוצה, תחת המותג BeanZ, פעילות של שיווק והפצה של מכונות קפה ופולי קפה קלויים טריים המותאמים באופן אישי לטעמו של הלקוח, באמצעות מכירות מקוונות. החל משנת 2016, הן בפולין והן ברומניה, מבצעת הקבוצה השקות ייחודיות של פולי קפה, במסגרתן המוצרים מותאמים באופן אישי לטעמו של הלקוח (מקור הקפה, אופן הקלייה, דרגות הטחינה וכדומה), ומסופקים לצרכן ישירות לאחר הקלייה לצורך השגת טריות מקסימלית - הן במכירה מקוונת והן בערוץ הקמעונאות (Retail) בנוסף משווקת הקבוצה פולי קפה למכירה קמעונאית בכל מדינות הפעילות באירופה. להשפעה אפשרית של התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) על מגמות צרכניות המתוארות לעיל ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

## 9.1.5 שינויים בהיקף מסגרת הפעילות וברווחיותו

### 9.1.5.1 שינויים בהיקף הפעילות

פעילות הקבוצה במסגרת הקפה הורחבה וצמחה בשנים האחרונות, בעיקר בברזיל ובישראל, צמיחה שנבעה מגידול אורגני, מבנייה ופיתוח של מותגים קיימים וחדשים (לרבות בדרך של רכישת מותגים - ראו בסעיף 9.3.1

<sup>48</sup> ראו ה"ש 31 לעיל.

להלן), ומהשקה של מוצרים חדשים בעלי ערך מוסף גבוה תוך התאמה למגמות הצריכה בשוק ובראשן היווצרותה של תרבות קפה כמפורט בסעיף 9.1.4 לעיל.

#### 9.1.5.2 שינויים ברווחיות

לפירוט השינויים בהכנסות וברווחיות במסגרת פעילות קפה, לרבות תחום קפה ישראל ותחום הקפה הבינלאומי, ראו סעיף 21.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

#### 9.1.6 גורמי ההצלחה הקריטיים במסגרת הפעילות והשינויים החלים בהם

בנוסף לגורמי ההצלחה הקריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה כמפורט בסעיף 7 לעיל, ניתן למנות גורמי הצלחה ייחודיים או כאלו שמידת חשיבותם גבוהה במיוחד במסגרת פעילות הקפה, וביניהם: (1) במוצרי הקפה הקלוי והטחון שהינם מוצרם בעלי מאפיינים מקומיים - היכולת להתאים את המוצר, טעמו, מראהו ויתר מאפייני הצריכה לטעמי הצרכן הייחודיים בכל מדינה בה פועלת הקבוצה; (2) קיומם והעצמתם של מותגים והאטרקטיביות שלהם בעיני צרכנים; (3) ידע ויכולות טכנולוגיות מורכבות בתחום הקפה הנמס; (4) יכולות מערכתיות של פיתוח, הפעלה ותחזוקה של מכונות לממכר קפה; (5) יכולת שיווק והפצה לשוק הצריכה מחוץ לבית (AFH) וקיומן של נקודות מפגש מגוונות בין מוצרי הקפה לצרכנים בהזדמנויות צריכה שונות (כגון צריכה בבית, על הדרך, במקום העבודה ובבתי מלון) ו-(6) קיומו של מערך שרשרת אספקה מודרני ומקצועי המאפשר לייצר מוצרים באיכות גבוהה ועקבית.

#### 9.1.7 מחסומי הכניסה העיקריים של מסגרות הפעילות ושינויים החלים בהם

בנוסף למחסומי הכניסה העיקריים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה כמפורט בסעיף 7 לעיל, מחסומי הכניסה העיקריים במסגרת פעילות הקפה נובעים מהצורך בידע בכל הנוגע לרכש קפה ירוק; מקיומם של מכסים על ייבוא מוצרים גמורים בחלק מהמדינות בהן פועלת הקבוצה, שבין היתר משפיעים על הצורך לייצר בייצור עצמי את המוצרים במדינות אלה; בתחום מוצרי הקפה הנמס נדרש ידע טכנולוגי, וכן נדרשות השקעות רחבות היקף לשם הקמת מפעל ייצור; בערוץ האספקה נדרש מערך מודרני ומקצועי המאפשר לייצר מוצרים באיכות גבוהה ועקבית ובערוץ המכירות מחוץ לבית (AFH) נדרש מערך תומך מכירה ייחודי, המסוגל לתת מענה טכני לנקודות רבות המפעילות מכונות קפה שונות, לרבות מכונות אוטומטיות לממכר משקאות חמים ומוצרים מצוננים.

#### 9.1.8 תחליפים למוצרי מסגרת הפעילות ושינויים החלים בהם

התחליפים העיקריים למוצרי קפה הינם תה, קקאו ומשקאות אנרגיה. כתחליפים משניים ניתן למנות את המשקאות הקלים, המים והמוגזים.

#### 9.1.9 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי בו עושה הקבוצה שימוש במסגרת פעילות הקפה הוא קפה ירוק, שעלותו מהווה כ-60% מסך רכישות חומרי גלם במסגרת פעילות הקפה. בנוסף, רוכשת הקבוצה חומרי גלם נוספים, בעיקר סוכר,



אבקת קקאו וחומרי אריזה (כגון צנצנות בהתאם לתבניות שמספקת הקבוצה ליצרנים), אשר נרכשים על ידי חברות הקבוצה. כמו-כן, חברות הקבוצה רוכשות קפה נמס לסוגיו מספקים חיצוניים שונים, בעיקר מברזיל, ווייטנאם והודו. להערכת החברה נכון למועד זה, אין לקבוצה תלות במי מהספקים.

הייצור העולמי של קפה ירוק נחלק לפולי קפה מסוג ערביקה (56%) ופולי קפה מסוג רובוסטה (כ-44%).

כ- 50% מהרכש שמבצעת הקבוצה הינו של פולי קפה מסוג רובוסטה. על פי נתוני ICO – International Coffee Organization<sup>49</sup>, המדינות המובילות בייצור קפה ירוק מסוג ערביקה הינן ברזיל, קולומביה ואתיופיה; המדינות המובילות בייצור קפה ירוק מסוג רובוסטה הינן: וייטנאם, ברזיל ואינדונזיה. מסחר בקפה ירוק מסוג ערביקה מתבצע בבורסת הסחורות שבניו-יורק (New York Board of Trade), ומסחר בקפה ירוק מסוג רובוסטה מתבצע בבורסת הסחורות שבלונדון (EuronextLIFFE).

רכש הקפה הירוק עבור כלל הקבוצה (למעט ברזיל באמצעות טרס קורסואס (JV)<sup>50</sup> אשר רוכשת את הקפה הירוק בעצמה באמצעות ספקים מקומיים) מבוצע במרוכז. הקפה הירוק נרכש מספקים שונים בכעשרים מדינות ייצור שונות, בעיקר מוייטנאם, מרכז ודרום אמריקה ומזרח אפריקה. הסכמי הרכש מבוצעים בהתאם לתנאים ולהוראות הסטנדרטיים של ה- European Standards Coffee Contract.

לקבוצה מערכת לניהול בדיקות איכות, המיועדת להשגת אחידות בכל הנוגע לפולי הקפה ואיתור מהיר של בעיות איכות. המערכת פועלת גם אצל ספקי הקבוצה ברחבי העולם.

הקפה הירוק הוא קומודיטי הנסחר בבורסות בעולם, והקבוצה מתקשרת מעת לעת בחוזים עתידיים ובחוזי אופציות לרכישת קפה ירוק ומכירתו. לפרטים נוספים ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

מחירו של הקפה הירוק מושפע מההיצע (מתנאי האקלים, מגבלות מסחר וכדומה) והביקוש. מחירי הערביקה והרובוסטה השנתיים הממוצעים עלו במהלך שנת 2020. במהלך התקופה הייתה תנודתיות גבוהה במחירי הרובוסטה והערביקה, בתחילת השנה מחירי הרובוסטה היו במגמת ירידה ובמחצית השנייה במגמת עליה.

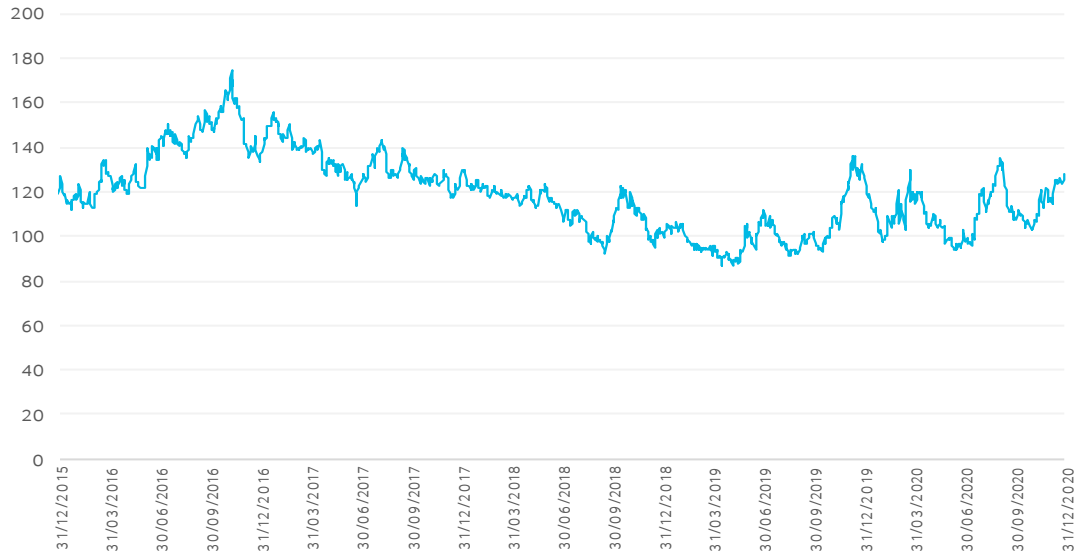
להלן גרפים המתארים את השינויים במחירי הקפה הירוק לסוגיו במהלך השנים 2015-2020, בהתבסס על מידע שהתקבל מה-ICE<sup>51</sup>:

<sup>49</sup> ICO – International Coffee Organization הינו ארגון בין-ממשלתי ראשי לקפה המסייע לממשלות להתמודד עם אתגרי היבוא והייצור העומדים בפני מגזר הקפה העולמי באמצעות שיתוף פעולה בינלאומי. <http://www.ico.org>.

<sup>50</sup> ראו ה"ש 31 לעיל.

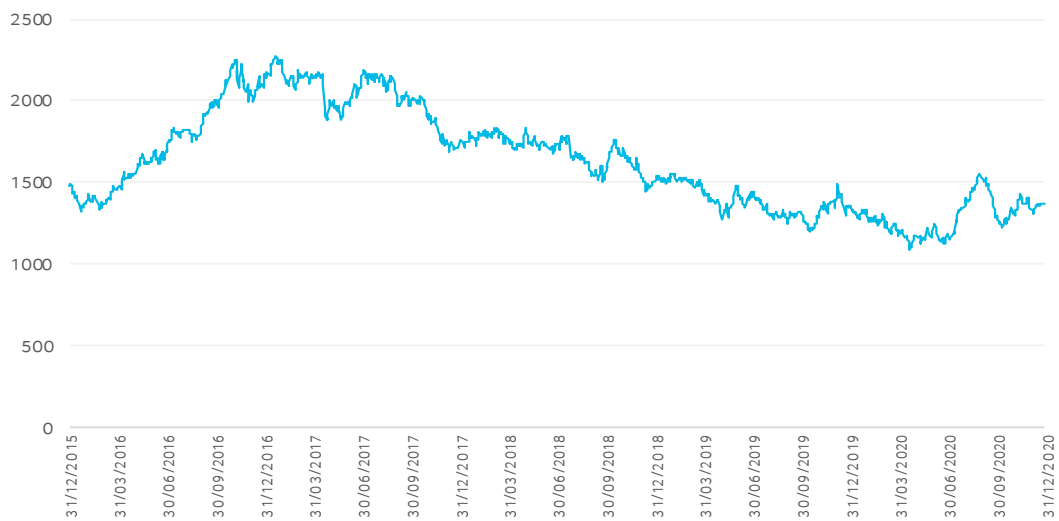
<sup>51</sup> "Intercontinental Exchange (ICE)" הינה ספק של נתוני סחורות, המייצרת ומספקת ניתוחים של סחורות. <https://www.theice.com/index>.

### השינויים במחיר קפה הערביקה במהלך השנים 2015 - 2020:



היחידות: סנט ארה"ב לפאונד (Cent/lbs)

### השינויים במחיר קפה הרובוסטה במהלך השנים 2015 - 2020:



היחידות: דולר ארה"ב לטון (USD/ton)

## 9.2 תחום קפה ישראל

### 9.2.1 מידע כללי על תחום קפה ישראל

א. בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון של מוצרי קפה הנושאים את מותגיה; מייצרת ומוכרת אבקות שוקו ואבקות משקה נוספות לרבות אבקות קקאו לאפייה. כמו כן, הקבוצה עוסקת, באמצעות רשת קפה עלית, במכירה של מוצרי קפה, מאפים ומשקאות קלים, באמצעות נקודות מכירה המפוזרות במקומות ציבוריים ברחבי ישראל. בנוסף, בתחילת שנת 2019 השיקה הקבוצה תחת המותג BeanZ פעילות של שיווק והפצה ישירה ללקוחות (D2C) של מכונות קפה ופולי קפה קלויים טריים באמצעות מכירות מקוונות (E-commerce). תחום קפה ישראל כולל את מטה פעילות חברת שטראוס קפה המרכז את כלל מסגרת פעילות הקפה של הקבוצה (למעט עלויות המזוהות לחברות המוחזקות השונות של שטראוס קפה, ותוצאות פעילות הרכש לכלל פעילות הקפה המועמסות במלואן).

ב. מבחינת התפתחויות בשווקים של מסגרת הפעילות, או שינויים במאפייני הלקוחות שלו בישראל, קיים גידול מתמשך בביקוש לקפה לכל סוגי הנובע מעליה בצריכת הקפה. כמו כן, בשנים האחרונות קיימת מגמה צומחת של גיוון בין סוגי הקפה הנצרכים לאורך היום. במהלך 2020 חלה עליה בצריכה הביתית של קפה וירידה בצריכת הקפה מחוץ לבית, זאת בעקבות סגרים ומגבלות התנועה שנבעו מהתפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) - סגירת בתי מלון, מסעדות ובתי קפה, צמצום תנועת הרכבות (שהשפיעה על פעילות רשת קפה עלית) ונוכחות מצומצמת במשרדים. בנוסף, חלה עלייה במכירות אונליין שנבעה גם היא מהשפעות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). לפירוט נוסף בדבר ההתפתחות הצרכנית המרכזית בשוקי הפעילות של החברה בישראל ראו סעיפים 7 ו-8.1.3 לעיל.

### 9.2.2 מוצרים

המוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום קפה ישראל הם:

(1) קפה קלוי וטחון (בקטגוריות: קפה קלוי טחון (שחור), פילטר, פולי קפה קלויים וקפסולות למכונות אספרסו) לשימוש בייתי, מוסדיים וצריכה מחוץ לבית. לשם המחשה:



(2) קפה נמס (בקטגוריות: אבקתי ומיובש בהקפאה), לשימוש בייתי, מוסדיים וצריכה מחוץ לבית. לשם המחשה:



(3) אבקות שוקו תחת המותג "שוקולית" ואבקות לשתיה, שנמכרות לשימוש בייתי ולשוק המוסדי ואפיה ביתית (כגון קקאו). לשם המחשה:



(4) בתחילת שנת 2019 השיקה הקבוצה, תחת המותג BeanZ פעילות של שיווק והפצה ישירה ללקוחות (D2C) של מכונות קפה ופולי קפה קליים טריים. בנוסף, הקבוצה משווקת פולי קפה ממותג BeanZ לשוק AFH ומפעילה באמצעות רשת קפה עלית נקודות מכירה תחת המותג BeanZ. לשם המחשה:



(5) בנוסף, מפעילה הקבוצה את רשת "קפה עלית" המתמחה במכירת מוצרי קפה ומוצרים נלווים בסגמנט ה-OTG (on the go) בעיקר בדוכני קפה בתחנות רכבת, מוסדות אקדמיים ובתי חולים. לשם המחשה:

במהלך 2020, בעקבות סגרים ומגבלות תנועה בשל השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), חלק מסניפי הרשת היו סגורים לסירוגין במהלך השנה או פעלו במסגרת מצומצמת.





9.2.3 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל).

הכנסות תחום קפה ישראל בכללותו היוו ב- 2020 פחות מ-10% מסך הכנסות החברה במאוחד, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל.

#### 9.2.4 תחרות

א. לכל מוצרי הקפה של הקבוצה בישראל קיימים מוצרים מתחרים. הקבוצה מובילה בחלק מקטגוריות מוצרי הקפה (לסוגיהם) ואבקות השוקו. המתחרים העיקריים בקטגוריות השונות הם: (1) במוצרי קפה נמס - "אסם-נסטלה" ו- "גייקובס" המשווק על ידי "דיפלומט"; (2) במוצרי קפה קלוי וטחון - "לנדוור", "גייקובס" והמותגים הפרטים של רשתות השיווק שופרסל, רמי לוי ואחרים; במוצרי קפסולות אספרסו - "נספרסו" המוכרת מכונות וקפסולות קפה בסניפיה, "Starbucks", "L'or" ו"גייקובס" המשווקים על ידי "דיפלומט", שופרסל - מותג פרטי תואם קפסולות נספרסו, קפה ג'ו - קפסולות תואם נספרסו; (3) בצריכת קפה מחוץ לבית (AFH) - רשתות בתי קפה.

ב. נתחי שוק - להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל אחת מהקטגוריות בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום קפה ישראל:

נתח שוק בתחום הקפה בישראל				
2019 <sup>(1)</sup>		2020		מוצרים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
46.4%	36.1%	47.5%	34.3%	ישראל: קפה נמס
3.9%	65.1%	3.7%	65.7%	ישראל: קפה קלוי וטחון <sup>(2)</sup>
23.4%	50.4%	24.2%	49.7%	ישראל: קפה נמס וטחון וקלוי משוקלל <sup>(3)</sup>

(1) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט<sup>52</sup>.  
 (2) נתחי השוק לקבוצת מוצרי הקפה הטחון והקלוי בישראל חושבה על ידי שקלול נתוני סטורנקסט<sup>53</sup> קמעונאות שוק מבורקד ואומדן מכירה ישירה שוק לא מבורקד, זאת לאור הערכת החברה כי נתוני סטורנקסט בלבד אינם מייצגים קבוצת מוצרים זו.  
 המידע האמור בסעיף זה, בדבר אומדן המכירה בשוק הלא מבורקד הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר לדיוקה בפועל, בין היתר בשל העובדה כי הנתונים אינם מבוססים על אינפורמציה אובייקטיבית של גורם חיצוני.  
 (3) נתוני נתחי השוק אינם כוללים את שוק הקפסולות בהיעדר נתונים מהימנים על שוק זה שברובו אינו מבורקד.

ג. גורמים שליליים המשפיעים או עשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי בתחום קפה ישראל הינם, בין היתר, משבר כלכלי, המשך התפתחות המותג הפרטי, אפשרות הרחבת פעילותן של חברות קפה בינלאומיות בשוק המקומי בישראל ופיתוח יכולות הפצה מתחרות אשר יקטינו את היתרון התחרותי של הקבוצה. באופן תמידי מתמודדת הקבוצה עם התחרות בתחום קפה ישראל באמצעות ריכוז מאמצי שיווק ופרסום; בנייה ותחזוקה של מותגים; מערך הפצה מקיף; חדשנות - פיתוח והשקה של מוצרים

<sup>52</sup> ראו ה"ש 33 לעיל.  
<sup>53</sup> ראו ה"ש 33 לעיל.



חדשים, כניסה לתחומים חדשים, השקעה במתקני ייצור ובפיתוח יכולת טכנולוגית; והתאמה של המוצרים למגמות הצריכה השונות המתפתחות.

### 9.2.5 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2019 ו-2020 בדבר הכנסות החברה בתחום קפה ישראל, בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום פעילות קפה ישראל				
שנת 2019		שנת 2020		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	
29.4%	222	33.0%	235	רבעון I
21.9%	165	18.7%	133	רבעון II
26.0%	196	24.6%	175	רבעון III
22.7%	171	23.7%	169	רבעון IV
100%	754	100%	712	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

אין מגמה מובהקת של עונתיות בתחום קפה ישראל; יחד עם זאת, היקפי ההכנסות גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) ברבעון הראשון של השנה עקב צריכה מוגברת של מוצרי קפה לקראת חג הפסח. במהלך שנת 2020 נפגעו הכנסות קפה ישראל ברבעון השני של שנת 2020 בעקבות סגירת נקודות מכירה של רשת קפה עלית וירידה במכירות לשוק המוסדי ומחוסך לבית בשל השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).

### 9.2.6 כושר ייצור

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום קפה ישראל נמדד בכמות תוצר שנתי. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום קפה ישראל בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, לשנים 2020 ו-2019 הינו כ-23 אלף טון לכל אחת מהשנים. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2020 ו-2019 היה כ-58%. יצוין כי מפעלי הקבוצה בתחום אינם חלופיים וכן כי קווי הייצור עצמם ברובם אינם חלופיים. יצוין, כי מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. בנוסף, בהתאם לצורך, מייצרת הקבוצה חלק מהמוצרים בדרך של מיקור חוץ.

קווי הייצור במפעלי הקבוצה הם קווים אוטומטיים וחלקם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה.

הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף במפעליה שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות וכן הרחבה של קווי ייצור, במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה.

## 9.2.7 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

רכוש קבוע מהותי בתחום קפה ישראל			
שטח בנוי	מקרקעין בשטח	ייעוד האתר	מהות ומיקום
כ-3,200 מ"ר <sup>(1)</sup>	כ-16,900 מ"ר	ייצור ואריזה של קפה נמס, שוקולית וקקאו	מפעל באזור התעשייה החדש, צפת
כ-4,441 מ"ר <sup>(2)</sup>	כ-5,600 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון לרבות קפסולות ואבקות	מפעל בלוד

זכיות באתר:

- (1) חכירה ממינהל מקרקעי ישראל, בהתאם להסכמי חכירה מהוונים, המסתיימים במרץ 2031 (כ-10,460 מ"ר) ובינואר 2033 (כ-6,380 מ"ר). כל אחד מהסכמי החכירה כולל אופציה לחוכר להאריך את תקופת השכירות ב-49 שנים נוספות.
- (2) בעלות בשטח של כ-4,884 מ"ר, חכירה בשטח של כ-797 מ"ר, בהתאם להסכם חכירה מהוון המסתיים בדצמבר 2033, כולל אופציה לחוכר להאריך את תקופת השכירות ב-49 שנים נוספות.

לפרטים בדבר המרכז הלוגיסטי של הקבוצה בשוהם ראו סעיף 8.1.9 לעיל.

למדיניות הקבוצה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.4.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

## 9.2.8 נכסים לא מוחשיים

הקבוצה רשמה בישראל סימני מסחר על מרבית שמות המותגים של הקפה (למעט מותגים אשר מופצים על ידי הקבוצה ואינם בבעלותה). תוקף סימני המסחר העיקריים בישראל הינו לתקופה קצובה והוא ניתן לחידוש עם סיומה. להערכת הנהלת הקבוצה, אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה בישראל הינו בלתי מוגדר, וזאת לנוכח שנות השימוש בהם ועוצמתם בשווקים.

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2020 ו-2019, ראו באור 15.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

## 9.2.9 הון אנושי

- א. למבנה הארגוני של הקבוצה ולפרטים בדבר טיבם של הסכמי העסקה וכיוצא ב- ראו סעיף 16 להלן.
- ב. להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום קפה ישראל:

מספר העובדים בתחום פעילות קפה ישראל		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
88	81	הנהלה ומנהלה
398	167	מכירות והפצה
184	189	רכש ולוגיסטיקה
164	170	תפעול
834	607	סה"כ

כולל 27 ו-39 עובדי חברות כוח אדם ליום 31 בדצמבר 2020 וליום 31 בדצמבר 2019, בהתאמה.

- ג. חברי מנהלה הנזכרים לעיל כוללים בין השאר את חברי ההנהלה של שטראוס קפה, המרכזת את כלל מסגרת פעילות הקפה של הקבוצה.

ד. מטה פעילות שטראוס קפה של הקבוצה משיך לתחום קפה ישראל. לתיאור המבנה הארגוני של מסגרת פעילות הקפה של הקבוצה ראו סעיף 16.1 להלן.

#### 9.2.10 חומרי גלם וספקים

א. לתיאור אודות רכש חומרי גלם וספקים במסגרת פעילות הקפה, ראו סעיף 9.1.9 לעיל.  
 ב. בנוסף, בישראל רוכשת הקבוצה קפה נמס אבקתי משני ספקים חיצוניים, ספק מווייטנאם וספק מהודו, אשר מייצרים את המוצרים בהתאם לפיתוח מוצר שבוצע ביחד עם הקבוצה ועבורה, ובהתאם להנחיות טכנולוגיות ומפרטים של הקבוצה. הספקים מחויבים שלא לייצר את המוצר עבור אחרים. המוצרים נרכשים בתמורה למחיר המתבסס על מחירי הקפה הירוק בתוספת עלויות ייצור ועלויות קבועות. הקבוצה אינה מחויבת לרכש של כמויות מינימום מספקים אלו. לאור קיומם של שני ספקים כאמור, לקבוצה אין תלות בספקים אלו.

#### 9.2.11 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום קפה ישראל בשנת 2020 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות קפה ישראל	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
177	נכסים שוטפים תפעוליים <sup>(1)</sup>
68	התחייבויות שוטפות תפעוליות <sup>(2)</sup>
109	<b>עודף הנכסים על ההתחייבויות השוטפות</b>

(1) כולל: לקוחות נטו, מלאים, הכנסות לקבל והוצאות מראש.  
 (2) כולל: ספקים נטו, הכנסות מראש והוצאות לשלם.  
 (3) במיליוני ש"ח.

#### 9.2.12 מגבלות ופיקוח על פעילות התחום

##### הכרזות כבעלת מונופול

ב- 1988 החברה הוכרזה כבעלת מונופול, בין היתר, בתחום קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית. לפרטים נוספים ראו סעיף 25 כו להלן.

##### אישור הממונה על התחרות

במסגרת הסכם לרכישת פעילות מכונות הקפה של חברת "DOUWE EGBERTS" מהולנד, התקבל מאת הממונה על התחרות בישראל אישור הכולל תנאים למיזוג, במסגרתו הותנה, בין היתר, כי שטראוס עלית מחוץ לבית בע"מ (אשר מוזגה עם שטראוס קפה) וכל אדם הקשור בה לא תקושר (לרבות בדרך של מתן הנחות מצרפיות) בכל דרך שהיא בין אספקת מכונות קפה ו/או רכז ו/או אבקה למכונות קפה, לבין אספקת מוצרים אחרים שלה לבתי מלון.

## צו מוסכם

בעקבות הודעת המיזוג שמסרו החברה ורשת קפה עלית בשנת 2005 בגין רכישת 26% ממניות קפה עלית (לשעבר - קופי טו גו) על ידי החברה והתנגדות הממונה לדון בהודעה זו, אישר בית הדין לתחרות בפברואר 2006 צו מוסכם בין החברה לבין הממונה לפיו המיזוג יאושר ואילו החברה לא תהיה צד להסדר שיתוף פעולה שיש לו השפעה על השוק בישראל והמקנה לה יכולת מהותית לכוון את פעילותו של אדם אחר שהוא מנהל עסקים, אלא אם הסדר שיתוף הפעולה יובא מראש לאישור הממונה. כל ספק בדבר מילוי תנאי זה יובא להכרעת הממונה.

### 9.3 תחום קפה בינלאומי

#### 9.3.1 מידע כללי על תחום קפה בינלאומי

בתחום זה, הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה, בעיקר בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)<sup>54</sup>), וכן ברומניה, רוסיה, אוקראינה, פולין וסרביה, מגוון של מותגי קפה. למידע כללי נוסף על מסגרת פעילות הקפה, המשותף לתחום קפה ישראל ולתחום קפה בינלאומי, ראו סעיף 9 לעיל.

**ברזיל -** במהלך שנת 2020 גדלו מכירות טרס קורסואס (JV) בברזיל מבחינה כמותית, כאשר החברה המשיכה לבסס את מעמדה כחברת הקפה הראשונה בגודלה בברזיל (לפי נילסן<sup>55</sup>) במונחי נתח שוק וזאת למרות סביבה כלכלית ופוליטית מאתגרת. עם זאת, הרווחיות הגולמית נשחקה כתוצאה מעליית מחירי הקפה בברזיל (בעקבות שחיקת הריאל מול הדולר) שלא הועברה באופן מלא לצרכן כתוצאה ממתון, בין היתר בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) ותנאי תחרות מאתגרים. כמו כן, תוצאות הפעילות בברזיל בשקלים הושפעו לרעה מהתחזקות השקל אל מול הריאל הברזילאי. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע, ראו סעיף 6 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

בחודש פברואר 2020 הקימה חברת טרס קורסואס (JV) מיזם משותף עם חברת Positive Brands המייצרת ומוכרת מוצרי בריאות בתחום תחליפי החלב (המבוססים על הצומח, בעיקר מאגוזי קשיו) בהשקעה של כ-39 מיליון ריאל (במונחי 100%).

בחודש יולי 2020 השלימה חברת Café Três Corações S.A ("קפה טרס קורסואס"), חברת בת של טרס קורסואס (JV) עסקה לרכישת 100% ממניות חברת Mitsui Alimentos Ltda בברזיל ("מיטצוי אלימנטוס"), חברה הפועלת בתחום הקפה הקלוי והטחון תחת המותג Café Brasileiro, תחום בו טרס קורסואס (JV) הינה השחקנית בעלת נתח השוק הגדול ביותר בברזיל. מיטצוי אלימנטוס פועלת בעיקר בשני אזורים גאוגרפיים בברזיל בהם טרס קורסואס (JV) לא הייתה מובילה מבחינת נתח שוק לפני הרכישה.

העסקאות נעשו במטרה להמשיך ולחזק את מיצוב המיזם המשותף בברזיל וכן תואמות את אסטרטגיית המיזם המשותף לחיזוק המעמד המוביל בשוק הקפה בברזיל. לפרטים נוספים ראו דיווחים מידיים מיום 18 בפברואר 2020, 5 ביולי 2020, 2 באוגוסט 2020 ו- 7 באוקטובר 2020 (מספרי אסמכתא: 014263-01-2020-, 2020-

<sup>54</sup> ראו ה"ש 31 לעיל.  
<sup>55</sup> ראו ה"ש 30 לעיל.

01-063052, 2020-01-081531 ו-2020-01-100219 (בהתאמה) וכן סעיף 21.2.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

**רוסיה** - במהלך שנת 2020 גדלו מכירות הקבוצה במטבע מקומי בעיקר בעקבות גידול בכמויות הנמכרות בשל גידול בצריכה הביתית של מוצרי קפה בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) ובעקבותיה עליה במכירה לקמעונאות (retail). השפעה חיובית זו קוזזה בחלקה על ידי ירידה בתוצאות כתוצאה מהחלטות הרובל אל מול הדולר, שהשפיעה על מחירי הרכישה של חומרי הגלם העיקריים. כמו כן, תוצאות הפעילות ברוסיה בשקלים הושפעו לרעה מהתחזקות השקל אל מול הרובל הרוסי. לפרטים נוספים אודות תנודות בשער מטבע, ראו סעיף 6 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

**אוקראינה** - בשנת 2020 מחזור המכירות במטבע מקומי ירד, בעיקר כתוצאה מירידה במחירי המכירה הממוצעים שהושפעו מתמהיל המוצרים שנמכרו ומהמגבלות על צריכת הקפה מחוץ לבית (AFH) ועל פעילות השווקים הפתוחים בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).

**פולין** - מכירות הקבוצה במטבע מקומי גדלו בשנת 2020 ביחס לשנה הקודמת וזאת בעקבות גידול כמותי במכירות לקמעונאות שקוזז בחלקו על ידי ירידה במכירות לערוץ הצריכה מחוץ לבית (AFH) בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). מצד הצרכנים ישנו חיפוש מתמיד אחר מוצרים זולים, הנחות ומבצעים, אך עם זאת ממשכה מגמת רכישות של מותגים איכותיים וצמיחה מתמשכת בצריכת פולי קפה קלויים.

**רומניה** - מכירות הקבוצה ברומניה במטבע מקומי ירדו ב-2020, בעיקר כתוצאה מהתגברות התחרות שהובלה על ידי הרשתות הקמעונאיות והשפיעה לרעה על מחירי המכירה, וכן עקב ירידה במכירות לערוץ הצריכה מחוץ לבית (AFH) בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).

**סרביה** - בשנת 2020 חלה הרעה בתנאים המאקרו-כלכליים בעקבות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). בנוסף לירידה בצריכה מחוץ לבית (AFH) בעקבות המגבלות על תנועה, ישנה התחזקות של רשתות המזון הגדולות (discounters) על חשבון ערוץ הצריכה המסורתי (traditional trade) שהועצמה עם התרחבותה של רשת Lidl בשוק הסרבי מכירות הקבוצה בסרביה במטבע מקומי ירדו בשנת 2020 בעיקר עקב ירידה בכמויות הנמכרות שנבעו מקיטון כמותי בערוץ הצריכה מחוץ לבית (AFH) וירידה במחירי המכירה הממוצעים עקב הנחות ומבצעים בערוץ הקמעונאי (retail).

לפרטים נוספים ראו סעיפים 11-3 שינויים בסביבה הכלכלית לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 9.3.2 התפתחויות בשווקים של מסגרת הפעילות, או שינויים במאפייני הלקוחות שלו

ההתפתחות הצרכנית המרכזית במדינות הפעילות של הקבוצה הינה היווצרותה של תרבות קפה, השפעות מנוגדות של התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) - השפעה חיובית על הצריכה הביתית (בעיקר באמצעות רשתות השיוק הגדולות ורכישה מקוונת) ומאידך השפעה לרעה על הצריכה מחוץ לבית כאמור בסעיף 9.1.4 לעיל.



בברזיל חלה בשנים האחרונות התדרדרות ביציבות הפוליטית והכלכלית במדינה, שהתגברה עם התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), וכפועל יוצא נוצרה תנודתיות בשער החליפין של הריאל הברזילאי למול הדולר והשקל והמטבע הברזילאי הגיע לשפל היסטורי. מנגד, קיימות מגמות חיוביות של גידול בצריכת קפסולות קפה (Single Portion) ומוצרי קפה ממקורות שונים (Specialty Coffee) וזאת לצד גידול מתמיד בפעילות הליבה של החברה בתחום הקפה הקלוי והטחון. כמו כן, במהלך 2020 נמשכת מגמת התחזקות רשתות ה- "Cash and Carry" (רשתות המבצעות מכירה ישירה לקמעונאים קטנים כגון מכולות). לפרטים נוספים אודות תנודות בשער, ראו סעיף 6 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

ברוסיה קיימת ירידה בנאמנות למוותגים וחיפוש מתמיד אחרי הנחות ומבצעים בעיקר בשוק המאורגן (Modern Trade) כאשר הסביבה התחרותית הינה מאתגרת (לפרטים נוספים ראו סעיף 9.3.5 להלן). בשנת 2020, קיים גידול בצריכת הקפה, בעיקר של צריכת מוצרי פרימיום כגון פולי קפה קלויים וקפה נמס מיובש בהקפאה.

באוקראינה החריפה אי הודאות הכלכלית בשנת 2020 בעיקר עקב השפעות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) אך המטבע המקומי התחזק אל מול הדולר כך שהתאפשרו הורדות מחירים. ערוץ המכירה המסורתי בחנויות ומכולות באוקראינה דומיננטי יותר ביחס לשוק המאורגן, אך קיימת מגמה ברורה, שהתעצמה בתקופה עקב התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), של מעבר לשוק המאורגן. כמו כן, ישנו גידול בצריכת פולי קפה קלויים כחלק ממגמת תרבות הקפה והפרימיומיזציה בצריכה הביתית.

במדינות מזרח אירופה (רומניה, פולין וסרביה) נמשכת מגמה של מעבר ממכירה לצרכנים סופיים בשווקים פתוחים ומכירה בחנויות מכולת קטנות, למכירה ללקוחות השוק המאורגן המאופיין במספר נקודות מכירה (רשתות מזון וכדומה). בנוסף, ברומניה ופולין קיימת מגמה של פרימיומיזציה המתאפיינת בגידול בצריכה של פולי קפה קלויים (Beans) וכן גידול בצריכת קפסולות קפה ברומניה.

### 9.3.3 מוצרים

המוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום הקפה הבינלאומי הם: קפה קלוי וטחון, קפה נמס, פולי קפה קלויים, קפסולות אספרסו ומכונות קפה, אבקות שוקו ואבקות שתייה אחרות לרבות תחליפי קפה, מוצרי תירס, תחליפי חלב על בסיס קשיו ואבקות להכנת מיצים. במהלך 2020 התמקדה שטראוס קפה בחיזוק ומיצוב מותגיה, פיתוח קטגוריות וטעמים חדשים וחיזוק מותגי הקפסולות ומכונות הקפה.

ברזיל - הקבוצה, באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (V)<sup>56</sup>, מוכרת פולי קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפסולות ומכונות אספרסו, מוצרי קפוצ'ינו, אבקות שוקו, אבקות שתיה, תחליפי חלב על בסיס קשיו ומוצרי תירס. לשם המחשה:



<sup>56</sup> ראו הי"ש 31 לעיל.





הקבוצה פועלת בברזיל בעיקר תחת המותגים:

(1) **"Três Corações"** (קפה נמס, קפה קלוי וטחון, פילטר, קפוצ'ינו, אבקות שוקו, קפה מוכן לשתייה (Ready To Drink));

(2) **"Santa-Clara"** (קפה נמס, קפה קלוי וטחון, פילטר, אבקות שוקו וקפוצ'ינו);

(3) **"Pimpinela"** (קפה נמס, קפה קלוי וטחון, פילטר);

(4) **"KIMIM"** (קפה קלוי וטחון וקפה נמס);

(5) **"Fino Grão"** (קפה קלוי וטחון);

(6) **"Itamaraty"** (קפה קלוי וטחון);

(7) **"Principal"** (קפה קלוי וטחון);

(8) **"Iguaçu"** (קפה נמס, קפה קלוי וטחון וקפוצ'ינו);

(9) **"Amigo"** (קפה נמס), **"Manaus"** (קפה קלוי וטחון);

(10) **"Tres"** (קפסולות ומכונות אספרסו);

(11) **"Dona Clara"** (מוצרי תירס), **"Frisco"** (אבקות שתייה).

(12) **"Brasileiro"** (קפה קלוי וטחון)

(13) **"Tal Castanha"** (תחליפי חלב מבוססי קשיו)

לפרטים נוספים ראו סעיף 9.3.1 לעיל. בנוסף, במסגרת פעילותה בברזיל, הקבוצה רוכשת, מעבדת ומייצאת קפה ירוק בעיקר לאירופה וארה"ב.

רוסיה ואוקראינה - החברות באוקראינה וברוסיה פועלות תחת מספר מותגים, אך החברה ברוסיה שמה דגש על המותג "Chornaya Karta" כמותג מוביל. לשם המחשה:



החברות ברוסיה ואוקראינה פועלות בעיקר תחת המותגים:

- (1) "Chornaya Karta" (קפה נמס מיובש בהקפאה כמותג מרכזי, פולי קפה קלויים וקפה קלוי וטחון);
- (2) "Totti" (קפה נמס ותה כמותג פרימיום וקפה קלוי וטחון);
- (3) "Le-Café" (קפה נמס מיובש בהקפאה);
- (4) "Ambassador" (קפה נמס מיובש בהקפאה, פולי קפה קלויים ואספרסו);
- (5) "Fort";
- (6) "Elite Health Line";
- (7) משקאות "Chicory" (תחליף קפה עולש).

פולין - הקבוצה מוכרת קפה קלוי וטחון, קפה נמס ואספרסו, תחת מספר מותגים. לשם המחשה:



הקבוצה ממשיכה להתמקד בפיתוח מותגי המשנה של המותג MK ופועלת בפולין בעיקר תחת המותגים:

(1) "MK";

(2) "Fort";

(3) "Pedro's";

(4) בשנת 2016 השיקה הקבוצה בפולין את המותג "MK Fresh" למכירה של פולי קפה קלויים טריים המותאמים באופן אישי לצרכן באמצעות מכירה מקוונת.

רומניה - הקבוצה מוכרת קפה קלוי וטחון, אספרסו, קפה נמס ופולי קפה, תחת מספר מותגים. לשם המחשה:



הקבוצה פועלת ברומניה בעיקר תחת המותגים:

- (1) "Doncafé", מותג-על אשר כולל מותגים שונים בשם זה הן בתחום הקפה הנמס והן בתחום הקלוי וטחון;
- (2) "Amigo" (קפה נמס);
- (3) "Fort" (קפה קלוי וטחון);
- (4) בשנת 2016 השיקה הקבוצה ברומניה את המותג "Doncafé Fresh" למכירה של פולי קפה קלויים טריים המותאמים באופן אישי לצרכן.

סרביה - הקבוצה מוכרת בעיקר קפה קלוי וטחון המיוצר במפעלה המקומי. לשם המחשה:



הקבוצה פועלת בסרביה בעיקר תחת המותגים:

- (1) "Doncafé" כמותג על, הכולל:
  - א. "Doncafé Moment";
  - ב. "Doncafé Minas";
  - ג. "Doncafé Strong" (קפה קלוי וטחון);
  - ד. "Doncafé Mix" (קפה נמס)
- (2) המותג "C-kafa".



**9.3.4** פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל).

לפילוח הכנסות קפה בינלאומי מחיצוניים (במאחד) (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל), בהתפלגות על פי האזורים הגיאוגרפיים בהם פועלת הקבוצה ראו סעיף 21.2.1 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

להלן הכנסות תחום קפה בינלאומי מחיצוניים (במאחד) הנובעות מקבוצת מוצרים דומה ששיעורה מכלל הכנסות הקבוצה (על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל) מהווה 10% או יותר מסך ההכנסות, בשנים 2019, 2020 ו-2018:

התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במאחד)						
שיעור מכלל הכנסות הקבוצה			הכנסות <sup>(1)</sup>			קבוצת מוצרים דומים
2018	2019	2020	2018	2019	2020	
24.6%	22.3%	18.6%	2,107	1,903	1,555	קפה קלוי טחון

(1) במיליוני ש"ח

**9.3.5** תחרות

**ברזיל** - הרפובליקה הפדרלית של ברזיל מחולקת ל- 26 מדינות הנהנות ממעמד פדרלי ומחוז פדרלי אחד שבו שוכנת הבירה ברזיליה. כפועל יוצא, השוק הינו אזורי ומבוזר (ריבוי חברות קטנות ללא יצרן דומיננטי מקומי). בכל אזור קיים מתחרה מרכזי מוביל אחד או שניים, מספר מתחרים בינוניים וכן מספר רב של יצרנים מקומיים קטנים, כאשר במהלך שנת 2020 המשיכה טרס קורסואס (JV)<sup>57</sup> לבסס את מעמדה כחברת הקפה הראשונה בגודלה מבחינת נתח שוק בברזיל לפי נילסן<sup>58</sup>.

המתחרות העיקריות של הקבוצה בתחום הקפה הקלוי והטחון בברזיל הינן Mellitta, Marata ו- JDE, בתחום הקפה הנמס JDE, Nestle ו- Mellitta ובתחום ה- single portion (קפסולות ומוצרים אחרים למנה בודדת) הם: Starbucks, L'or, Nespresso, Dolce Gusto ו- Pilão.

**ברוסיה** - שוק הקפה הנמס המקומי הוא הגדול בעולם. המתחרות העיקריות בתחום הקפה הנמס הן, JDE Orimi ו- Nestle כאשר הקבוצה הינה במקום הרביעי. שנת 2020 התאפיינה בתחרות אגרסיבית בעיקר מול שתי המתחרות הגדולות Nestle ו- JDE שניסו להגדיל את נתחי השוק שלהן תוך מתן הנחות, השקת מוצרים חדשים והעברת מוצרים לקטגוריית המיינסטרים. על מנת להתמודד עם התחרות הפעילה החברה מנגנון בקרה על מחירי המכירה והתנהלה לפי מדיניות של מבצעים לערוץ ולצרכן, תוך תכנון מגוון המוצרים המשוקים, התקציב השיווקי לשמירה וגידול בנתח השוק.

**באוקראינה** - המתחרות העיקריות הן הקונצרן הבינלאומי JDE (בקפה הקלוי הטחון והנמס), Nestle ו- Galka (בתחום קפה נמס אבקתי). לפי נילסן<sup>59</sup>, הקבוצה הינה חברת הקפה הראשונה בגודלה בתחום הקפה הקלוי

<sup>57</sup> ראו ה"ש 31 לעיל.  
<sup>58</sup> ראו ה"ש 30 לעיל.  
<sup>59</sup> ראו ה"ש 30 לעיל.



והטחון והשלישית בגודלה בתחום הקפה הנמס מבחינת נתח שוק באוקראינה. באוקראינה קיימת תופעה של זיוף והברחת מוצרים למערב המדינה וכתוצאה מכך מתן הנחות משמעותיות על ידי המתחרים. הקבוצה פועלת אל מול התחרות כאמור באמצעות שיפור המחירוים, הפחתת הוצאות והתמקדות בפעילות קידום מכירות של מותגיה העיקריים.

**בפולין** - בתחום הקפה הקלוי והטחון לקבוצה שני מתחרים עיקריים - JDE ו-Tchibo כאשר הקבוצה הינה השלישית בגודלה מבחינת נתח שוק בקפה הקלוי והטחון בפולין. בתחום פולי הקפה הקלויים לקבוצה שני מתחרים עיקריים - JDE ו-Lavazza ומתחרים רבים בעלי נתח שוק קטן יחסית (כולל מותגים פרטיים של רשתות השיווק), הקבוצה הינה השלישית בגודלה בתחום זה.

**ברומניה** - בשוק הקפה הקלוי והטחון המתחרה העיקרית היא JDE הבינלאומית והיצרן המקומי Fortuna, כאשר הקבוצה הינה השנייה בגודלה מבחינת נתח שוק. בשוק הקפה הנמס המתחרות העיקריות הן JDE Nestle והמותג הפרטי, כאשר הקבוצה הינה במקום הראשון מבחינת נתח שוק. שנת 2020 התאפיינה בתחרות אגרסיבית והורדת מחירים על ידי המתחרות הגלובאליות שניסו להגדיל נתח שוק. החברה פועלת אל מול התחרות באמצעות התמקדות בפעילות קידום המכירות במקביל לעדכון תכופ של מבצעים ממוקדים וחיזוק מותגיה אל מול המתחרות.

**בסרביה** - בתחום הקפה הקלוי והטחון המתחרה העיקרית היא Grand Prom כאשר הקבוצה הינה השנייה בגודלה מבחינת נתח שוק. בשנת 2020 התחזק המותג הפרטי עם צמיחתה המהירה של רשת LIDL בסרביה. בשנת 2020 התחזקה התחרות במחירי המכירה לצרכן הסופי של הקפה הקלוי והטחון, שהושפעו ממדיניות מבצעים והנחות של יצרניות מקומיות ומהתחזקותה ההדרגתית של JDE.

א. להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה, בתחום קפה בינלאומי, בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום הקפה במדינות הפעילות העיקריות. הנתונים מבוססים על נתוני חברת איי. סי. נילסן<sup>60</sup>.

נתח שוק בתחום הקפה הבינלאומי				
2019 <sup>(2)</sup>		2020		מוצרים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
19.4%	28.8%	19.7%	31.2%	ברזיל <sup>(1)</sup> : קפה קלוי
46.8%	33.5%	47.4%	34.0%	ברזיל <sup>(1)</sup> : קפה נמס
44.0%	24.4%	36.5%	23.3%	ברזיל <sup>(1)</sup> : קפסולות
32.5%	19.1%	31.6%	19.4%	פולין: קפה קלוי
21.2%	8.9%	19.8%	10.0%	פולין: פולי קפה קלויים
53.1%	27.3%	53.2%	26.1%	סרביה: קפה קלוי
38.5%	19.1%	38.7%	17.3%	רומניה: קפה קלוי
22.9%	38.3%	24.1%	38.3%	רומניה: קפה נמס
30.8%	7.9%	31.3%	7.7%	רוסיה: קפה נמס
16.6%	17.4%	16.9%	17.9%	אוקראינה: קפה קלוי
43.8%	9.8%	46.8%	8.9%	אוקראינה: קפה נמס

(1) נתח השוק בברזיל מבוסס על 100% ממכירות טרס קורסואס (JV) ולא רק על מכירות הקבוצה. 50% מטרס קורסואס (JV). בשנת 2020 נתח השוק בברזיל כולל גם 100% ממכירות חברת מיטצוי.

(2) הנתונים בשנת 2019 הותאמו לעדכון תחשיבי נילסן<sup>61</sup>.

ב. בין הגורמים השלימים המשפיעים או העשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי בתחום הקפה, ניתן למנות את אפשרות הרחבת פעילותן של חברות קפה בינלאומיות בשווקים מקומיים בכל מדינה ופיתוח יכולות הפצה מתחרות, אשר יקטינו את היתרון התחרותי של הקבוצה. כמו כן, חברות קפה בינלאומיות עשויות לפתח יכולות אשר יאפשרו להן לעצב את תרבות הקפה בקרב צרכנים.

בין הגורמים החיוביים המשפיעים או העשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי במדינות מזרח ומרכז אירופה, ניתן למנות, בנוסף לאלו המפורטים בסעיף 7 לעיל, את יכולותיה הגבוהות של הקבוצה בפיתוח מוצרים; יכולות הקבוצה להתאים את מוצריה לטעמי השוק המקומי בכל מדינה; העמקת הרגולציה והאכיפה במדינות אלו, אשר עשויה לצמצם את "השוק השחור" למוצרי קפה זולים המתחרים במוצרי הקבוצה ועלייה ביכולת הקנייה של הצרכנים שתביא לעלייה ברכישת מוצרים ממותגים.

באופן קבוע, מתמודדת הקבוצה עם התחרות בתחום הקפה באמצעות: ריכוז מאמצי שיווק ופרסום; בנייה ותחזוקה של מותגים; מערך הפצה מקיף; חדשנות - פיתוח והשקה של מוצרים חדשים, כניסה לתחומים חדשים, השקעה במתקני ייצור ובפיתוח יכולת טכנולוגית והתאמה של המוצרים למגמות הצריכה השונות

<sup>60</sup> ראו ה"ש 30 לעיל.  
<sup>61</sup> ראו ה"ש 30 לעיל.



המתפתחות. כמו כן, מתמודדת הקבוצה עם התחרות גם בדרך של רכישת פעילויות של מתחרים או הקמת מיזמים משותפים עם מתחרותיה.

### 9.3.6 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2019 ו-2020 בדבר הכנסות החברה בתחום קפה בינלאומי, בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום פעילות קפה בינלאומי				
שנת 2019		שנת 2020		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	
22.6%	672	23.7%	609	רבעון I
25.2%	748	24.0%	617	רבעון II
26.6%	790	26.3%	676	רבעון III
25.6%	762	26.0%	665	רבעון IV
100%	2,972	100%	2,567	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

העונתיות מושפעת בעיקר מהחגים הנוצריים וסיום השנה האזרחית ברבעון הרביעי של השנה, תקופה המתאפיינת ברכישה מוגברת של מוצרי קפה. הרבעון השני של 2020 נפגע מהשפעות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) וממגבלות התנועה והסגרים שהיו בשיאן בתקופה זו במדינות הפעילות.

### 9.3.7 כושר ייצור<sup>62</sup>

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי נמדד בכמות תוצר שנתי. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, לשנים 2019 ו-2020 היה כ-508 אלפי טון וכ-485 אלפי טון בהתאמה. הגידול בכושר הייצור נובע מרכישת חברת מיטציו אלימנטוס שבבעלותה 2 מפעלים ליצור קפה קלוי וטחון בברזיל.

שיעור ניצול כושר הייצור בפועל במוצע בשנים 2019 ו-2020 היה כ-73% וכ-75% בהתאמה.

יצוין כי מפעל הקפה הנמס מיובש בהקפאה של החברה אינו חלופי. עוד יצוין, כי מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות בחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. בנוסף, בקווים בהם מגיעה החברה לכושר ייצור מקסימלי, מבצעת החברה רכש מוצרים מספקים חיצוניים בהם אין לחברה תלות. לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.9 לעיל.

קווי הייצור במפעלי הקבוצה הם קווים אוטומטיים וחלקם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף במפעליה שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות, וכן הרחבה של קווי הייצור, במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה.

<sup>62</sup> נתוני כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי כוללים 100% מנתוני טרס קורסואס (JV) בברזיל על אף שנתונים כספיים אודות ברזיל מוצגים על פי חלקה היחסי של החברה, קרי 50%.





רכוש קבוע מהותי בתחום קפה בינלאומי				
שטח בני	מקרקעין בשטח	ייעוד האתר	מיקום האתר	מהות האתר
כ- 20,106 מ"ר <sup>(1)</sup>	כ- 98,142 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון וקפוצ'ינו	ב-Santa Luzia שבמדינת Minas Gerais	מפעל בברזיל
כ- 7,084 מ"ר <sup>(1)</sup>	כ- 10,067 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון	ב-Eusébio שבמדינת Ceará	מפעל בברזיל
כ- 12,660 מ"ר <sup>(2)</sup>	כ- 38,046 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון, ואריזת מוצרי קפה נמס, אבקת שוקו וקפוצ'ינו	ב-Natal שבמדינת Rio Grande do Norte	מפעל בברזיל
כ- 4,548 מ"ר <sup>(2)</sup>	כ- 5,650 מ"ר	ייצור קפה פילטר	ב-Iguaçu - Rio de Nova Janeiro	מפעל בברזיל
כ- 19,681 מ"ר <sup>(2)</sup>	כ- 53,908 מ"ר	ייצור מוצרי התירס ואבקות שתייה	ב-Mossoro שבמדינת Rio Grande do Norte	מפעל בברזיל
כ- 8,234 מ"ר <sup>(1)</sup>	כ- 70,000 מ"ר	מיפוי ומיון קפה ירוק	ב-Varginha שבמדינת Minas Gerais	מתקן בברזיל
כ- 7,062 מ"ר <sup>(1)</sup>	כ- 16,590 מ"ר	מיפוי, מיון ועיבוד קפה ירוק	ב-Manhuaçu במדינת Minas Gerais	מתקן בברזיל
כ- 26,440 מ"ר <sup>(3)</sup>	כ- 52,873 מ"ר	ייצור קפסולות	ב-Montes Claros שבמדינת Minas Gerais	מפעל בברזיל
כ- 5,861 מ"ר <sup>(1)</sup>	כ- 20,062 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון	ב-Araçari שבמדינת São Paulo	מפעל בברזיל
כ- 5,131 מ"ר <sup>(1)</sup>	כ- 19,250 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון	ב-Cuiabá שבמדינת Mato Grosso	מפעל בברזיל
כ- 6,834 מ"ר <sup>(1)</sup>	כ- 27,873 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון	ב-Manaus שבמדינת Amazonas	מפעל ומרכז הפצה בברזיל
כ- 8,500 מ"ר <sup>(4)</sup>	כ- 29,484 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון	ב-Simanovci סמוך לבלגרד	מפעל בסרביה
כ- 4,491 מ"ר <sup>(4)</sup>	כ- 7,785 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון, ומפעל אריזה של קפה נמס מייבש בהקפאה	area, Vladimirska Strunino	מפעל ברוסיה
כ- 8,890 מ"ר <sup>(4)</sup>	כ- 9,409 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון, ומפעל אריזה של קפה נמס מייבש בהקפאה	area, Vladimirska Strunino	מפעל ברוסיה
כ- 7,089 מ"ר <sup>(4)</sup>	כ- 50,191 מ"ר	ייצור קפה נמס מייבש בהקפאה	Norddeutsche Kaffeewerke GmbH ("NDKW")	מפעל בגרמניה
כ- 11,540 מ"ר <sup>(4)</sup>	כ- 52,689 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון	ב-Swadzim סמוך לפוזנן	מפעל בפולין
כ- 4,365 מ"ר <sup>(5)</sup>	כ- 6,535 מ"ר	ייצור קפה קלוי וטחון	בוקרשט	מפעל ברומניה

זכויות באתר:

- (1) טרס קורסואס (JV) הינה בעלת הזכויות בקרקע.
- (2) SC Imoveis (חברה בת המוחזקת בעקיפין ב- 50%) הינה בעלת הזכויות בקרקע.
- (3) טרס קורסואס (JV) הינה בעלת זכויות ב- 50% מהקרקע.
- (4) בעלות.
- (5) שכירות מצד ג' עד דצמבר 2023, ניתנת להארכה במתן הודעה מוקדמת של חצי שנה.

### 9.3.9 נכסים בלתי מוחשיים

**סימני מסחר ומותגים** - נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבותם של סימני המסחר על מותגיה גבוהה. על שם חברות הקבוצה רשומים, במדינות בהן הם פועלים, סימני מסחר על מרבית שמות המותגים המפורטים לעיל והמשמשים אותה בתחום הקפה הבינלאומי (למעט מוצרים שנמכרים ומופצים על ידי הקבוצה והיא אינה בעלת המותג).

תוקף סימני המסחר העיקריים הינו לתקופה קצובה הניתנת לחידוש בסיימה. להערכת הנהלת הקבוצה, אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה הינו בלתי מוגדר, וזאת לנוכח שנות השימוש בהם ועוצמתם בשווקים.

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2020 ו-2019, ראו באור 15.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 9.3.10 הון אנושי

למבנה הארגוני של הקבוצה ולפרטים בדבר טיבם של הסכמי העסקה וכיוצ"ב - ראו סעיף 16 להלן. להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי:

מספר העובדים בתחום פעילות קפה בינלאומי		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
1,025	1,058	הנהלה ומנהלה
5,259	5,433	מכירות והפצה
353	296	רכש ולוגיסטיקה
2,052	2,197	תפעול
8,689	8,984	סה"כ

כולל את כלל העובדים בטרס קורסאס (JV) בברזיל, חברה בשליטה משותפת בה מחזיקה החברה 50%, וכן 542 ו-565 עובדי חברות כוח אדם, לימים 31 בדצמבר 2020 ו-31 בדצמבר 2019, בהתאמה.

לפרטים בדבר תביעות עובדים בברזיל ראו באור 24.1.3.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 9.3.11 חומרי גלם וספקים

**א.** לתיאור אודות רכש חומרי גלם וספקים במסגרת פעילות הקפה, ראו סעיף 9.1.9 לעיל.

**ב.** בתחום הקפה הבינלאומי מפעל הקבוצה בגרמניה והחברות המייצרות קפה קלוי וטחון, רוכשות קפה ירוק לסוגיו במרכז באמצעות חברת Strauss Commodities AG, קפה נמס מיושב בהקפאה נרכש על ידי רוסיה ואוקראינה ממפעל הקבוצה בגרמניה ומספקים חיצוניים. כמו כן, מוצרים נוספים הנמכרים בתחום הקפה הבינלאומי ומוצרי האריזה נרכשים מספקים חיצוניים. בתקופת הדיווח הרלבנטיות, לא היה

<sup>63</sup> ראו ה"ש 31 לעיל.



במסגרת תחום הקפה הבינלאומי, ספק חיצוני שהיקף רכישות הקבוצה ממנו עלה על 10% מהיקף הרכישות הכולל של חומרי גלם ואריזות בתחום זה.

### 9.3.12 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום קפה בינלאומי בשנת 2020 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות קפה בינלאומי	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
640	נכסים שוטפים תפעוליים <sup>(1)</sup>
289	התחייבויות שוטפות תפעוליות <sup>(2)</sup>
351	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

(1) כולל: לקוחות נטו, מלאים, הכנסות לקבל והוצאות מראש.  
(2) כולל: ספקים נטו, הכנסות מראש והוצאות לשלם.  
(3) במיליוני ש"ח.

### 9.3.13 מגבלות ופיקוח על פעילות התחום

לפרטים נוספים בדבר מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה ראו סעיף 20 להלן.

### 9.3.14 הסכמים מהותיים

#### מיזם משותף בברזיל

הקמת המיזם המשותף - ביום 29 בדצמבר 2005 נחתמו סדרה של הסכמים בין חברות בקבוצה לבין האחים לימה מברזיל וחברות בשליטתם, שמטרתם איחוד פעילויות הצדדים בברזיל, בדרך של הקמת תאגיד משותף, בו יחזיקו בחלקים שווים, אשר יקלוט וישלט בעסקי הצדדים בברזיל. מטרת המיזם המשותף הינה להשיג נתחי שוק נוספים, לחדור לאזורים גיאוגרפיים חדשים, לנצל סינרגיות בין החברות ולהפוך לקבוצת קפה מובילה בברזיל, לרבות בניית פלטפורמה לייצור, שיווק, הפצה ומכירה של מוצרי מזון נוספים.

במסגרת ההסכמים כאמור<sup>64</sup>, נקבע כי המיזם המשותף יתבטל בהסכמת הצדדים או במידה ויפורק או כאשר בעלי המניות (או "נעברים מותרים" שלהם) יחדלו להיות בעלי מניות של המיזם המשותף - טרס קורסואס (JV)<sup>65</sup>. כן נקבע מנגנון ליישוב מחלוקות וסכסוכים וכי הדין שיחול על הסכם המיזם המשותף הוא הדין הברזילאי.

הסכם בעלי מניות (כפי שתוקן מעת לעת), מסדיר את התנהלותו של המיזם המשותף, העברת המניות ויחסי בעלי המניות בו (אשר נכון למועד דוח זה הינם שטראוס קפה ו-São Miguel (לעיל ולהלן בסעיף זה: "בעלי המניות"). ההסכם הינו לתקופה של 20 שנה ומתחדש אוטומטית לתקופות נוספות בנות 20 שנה כל אחת,

<sup>64</sup> יובהר, כי חלק מזכויות הצדדים על פי ההסכמים כאמור הועברו במהלך השנים לנעברים מורשים כהגדרתם בהסכמים לרבות תיקונים להסכמים שנחתמו במהלך השנים, כך שהתיאור שלהלן מתאר את מצב הזכויות נכון למועד דוח זה.  
<sup>65</sup> ראו ה"ש 31 לעיל.



ובלבד שאף אחד מבעלי המניות לא הודיע לצד השני, ארבע וחצי שנים לפני תום התקופה הראשונה וחמש שנים לפני תום כל תקופה נוספת, על אי רצונו לחידוש אוטומטי של ההסכם.

בהסכם בעלי המניות נקבע כי דירקטוריון טרס קורסואס (JV) יכול ל-8 חברי דירקטוריון, ובכפוף לכך שבעלי המניות מחזיקים במניות טרס קורסואס (JV) בחלקים שווים כל בעל מניות הינו בעל זכות למנות 4 חברי דירקטוריון. ישיבות דירקטוריון יתקיימו בתנאי שלכל בעל מניות יהיה ייצוג שווה של דירקטורים. בנוסף, הוסכם על מינוי הנהלה ל- טרס קורסואס (JV) אשר תמנה 5 חברים שיוצגו על ידי בעלי המניות ואשר ימונו על ידי דירקטוריון טרס קורסואס (JV) לתקופה של שנה.

במסגרת הסכם בעלי המניות נקבעו דרכי מימון פעילותה של טרס קורסואס (JV), ולעניין זה התחייבו בעלי המניות להעמיד ערבויות כנגד הלוואות חיצוניות שינתנו ל- טרס קורסואס (JV) (בהתאם ליחס אחזקותיהם ב- טרס קורסואס (JV)), וכן להעמיד הלוואות או לבצע הגדלת הון; עוד הוסכם על דילול, מקום בו בעל מניות לא ישתתף במימון שהוחלט עליו באסיפה כללית של בעלי המניות, ובעל המניות השני יעמיד את המימון הנוסף.

כמו כן נקבע כי העברת או מכירת מניות, במישרין או בעקיפין, על ידי בעל מניות ב- טרס קורסואס (JV) לצד שלישי שאינו קשור למי מבעלי המניות, כפופה לזכות סירוב ראשונה למכירה, זכות הצעה ראשונה, לזכות בעל מניות להצטרף למכירה של מניות בעל המניות האחר; ההסכם אף קובע, כי לבעלי המניות תהיה זכות קדימה לגבי כל הקצאת ניירות ערך שתעשה על ידי טרס קורסואס (JV) בעתיד, כך שיוכלו לרכוש ניירות ערך חדשים אלו לפי יחס אחזקותיהם. במקרה בו בעל מניות ב- טרס קורסואס (JV) ייכנס להליך של חדלות פירעון, יהיה זכאי בעל המניות האחר לרכוש את כל מניותיו של בעל המניות בטרס קורסואס (JV) על פי שווי השוק של טרס קורסואס (JV), ובכפוף למנגנון הערכת שווי שנקבע בהסכם.

הצדדים התחייבו שלא לעסוק בתחומים הדומים לפעילותה העסקית של טרס קורסואס (JV), ולהגבלת פעילות טרס קורסואס (JV) מחוץ לברזיל, בהתאם לתנאי ההסכם, להציע כל עסק מזון חדש לטרס קורסואס (JV) בקטגוריות שבהן פועלת טרס קורסואס (JV) כאמור. כן נקבעו הוראות אי-תחרות בטרס קורסואס (JV) על ידי בעלי המניות או מי מהחברות הקשורות להם. מגבלות התחרות הללו יחולו אף ביחס לבעל מניות שחדל להיות בעל מניות בטרס קורסואס (JV), לתקופה של 5 שנים ממועד מכירת החזקותיו בטרס קורסואס (JV). בנוסף, הוגבלו בעלי המניות למכור את מניותיהם למתחרה של טרס קורסואס (JV) עד ליום 30 ביוני 2021.

עוד נקבע, כי אם יפסוק בורר שימונה במסגרת סכסוך בין בעלי המניות ב-טרס קורסואס (JV), כי בעל מניות הינו בהפרה לגבי הסכם בעלי המניות או ביחס להסכם המיזם המשותף, יוכל בעל המניות השני, שאינו בהפרה, לממש אופציות קנייה של מניות הצד המפר בסך ששוויו 80% מערך השוק ההוגן, או לחילופין לממש אופציות מכירה של מניותיו לצד המפר בסך ששוויו 120% מערך השוק ההוגן, בהתאם למנגנון שהוסדר בהסכם בעלי המניות.

בהתאם להסכם בעלי המניות, במקרה של "שינוי שליטה" (קרי, כל שינוי, במישרין או בעקיפין, שיפסיק את השליטה של משפחת שטראוס/משפחת לימה) באחת מהחברות שהן צד להסכם (או בחברות האם שלהן), תהיה לצד השני הזכות למכור את כל מניותיו בחברת טרס קורסואס (JV) למשנהו (אופציות PUT) או לרכוש



את כל המניות המוחזקות על ידו בטרס קורסואס (JV) (אופציית CALL), בתמורה לערך השוק ההוגן של טרס קורסואס (JV), כפי שיוסכם על ידי הצדדים. בהיעדר הסכמה, מחיר השוק של המניות ייקבע על ידי מעריך שווי חיצוני; אולם במידה והצדדים לא יצליחו להגיע להסכמה בנוגע לזהות מעריך השווי או במידה ואחד הצדדים יתנגד למחיר השוק שנקבע על ידי מעריך השווי, תינתן לכל אחד מהצדדים הזכות למנות מעריך שווי אחר. מחיר השוק ההוגן הסופי יהיה ממוצע אריתמטי של הערכות השווי.

לנתונים בדבר היקף מכירות בברזיל ראו סעיף 21.2.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25 כז, כט-לא להלן.

## 10. תחום מטבלים וממרחים בינלאומי



### 10.1 מידע כללי על תחום מטבלים וממרחים בינלאומי

#### 10.1.1 מבנה תחום הפעילות ושינויים החלים בו

במסגרת פעילות זו הקבוצה מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה מגוון מטבלים וממרחים מצוננים בארה"ב וקנדה (באמצעות סברה), אוסטרליה, ניו זילנד, מקסיקו (באמצעות אובלה) ומערב אירופה (באמצעות אובלה ופלורנטיין). מתחילת פעילותה ועד היום מתמקדת הפעילות בקטגוריית החומוס.

הפעילות מבוצעת בשיתוף עם קונצרן המזון הבינלאומי פפסיקו, באמצעות המיזמים המשותפים סברה ואובלה. לפרטים נוספים אודות ההסכמים עם פפסיקו ראו סעיף 10.13 להלן.

סברה הינה חברת המטבלים והממרחים הגדולה בארה"ב מבחינת היקף מכירות ונתח שוק על פי נתוני IRI (Information Resources, Inc), כאשר בקטגוריית החומוס סברה הינה בעלת נתח השוק הגדול ביותר בארה"ב והשנייה בגודלה מבחינת נתח שוק כמוצר ממותג בקנדה<sup>67</sup> (לפי נתוני IRI ונילסן). למועד הדוח פעילות אובלה אינה מהותית לפעילות החברה. יצוין כי אובלה הינה בעלת נתח שוק החומוס הגדול ביותר במרבית הטריטוריות בהן היא פועלת, הגם שהקטגוריות בהן היא פועלת הינן קטנות בהיקפן.

בשנת 2020 המשיכה הקבוצה להתמקד בשיפור המוצרים תוך מתן מענה למגמות וטרנדים צרכניים חדשים בין היתר, באמצעות חדשנות מוצרית. במסגרת זו המשיכה סברה בארה"ב וקנדה את הפנייה לקהלים שונים וחדשים באוכלוסייה כגון קהלים אשר מחפשים מזונות מן הצומח (plant based), כמו גם כאלה אשר בחירתם במזון נובעת מבריאות ומודעות גוברת להשפעה הסביבתית של בחירות מזון. בנוסף, המשיכה סברה לפעול להרחבת קטגוריית החומוס, בין היתר, על ידי שיווק החומוס לצריכה ביתית וכארוחה (מרכז הצלחת) ולא רק כמטבל, בייחוד לאור השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) במהלכו מפגשים חברתיים כמעט ולא התקיימו. אובלה המשיכה להתמקד בשנת 2020 בהמשך התבססות באוסטרליה, ניו זילנד, מקסיקו ומערב אירופה. לפרטים נוספים ראו סעיף 21.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

<sup>66</sup> נתוני IRI נכונים ליום 27 בדצמבר 2020 ונתוני נילסן נכונים ליום 26 בדצמבר 2020.

<sup>67</sup> ראו ה"ש 66 לעיל.

#### 10.1.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

בשנת 2020 עלו מחירי המזון והמשקאות הארוזים בארה"ב בכ- 0.6%, כאשר מחירי מוצרי סברה היו בהלימה למגמה כאמור. עם זאת, סברה התאימה את מחירי מוצרי החומס בארה"ב ואת מחירי מוצרי הגוואקמולי בארה"ב ובקנדה לשינויים בעלויות.

לפירוט השינויים בהכנסות וברווחיות בתחום המטבלים והממרחים הבינלאומי ראו סעיף 21.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

#### 10.1.3 התפתחויות בשווקים של תחום הפעילות או שינויים במאפייני הלקוחות

המגמות הצרכניות בתחום המטבלים והממרחים בשנת 2020 המשיכו להיות תואמות למגמות הצרכניות הגלובליות כמפורט בסעיף 7 לעיל, לרבות אכילת מוצרים בריאים, טבעיים ובעלי ערך תזונתי גבוה יותר לצד אכילת מוצרים מנחמים, צרכנות לצורכי בריאות, תזונה או השקפת עולם (כדוגמת plant based) העדפת מוצרים קלים ונוחים לאכילה (מגמת Ready to eat) לצד עיסוק בבישול בייתי ושיפור חווית צריכת המזון בבית. בארה"ב וקנדה קטגוריית החומס הצליחה להגיע כמעט לכדי הפצה מלאה בערוצי ההפצה הקיימים (כמפורט בסעיף 12.1.1 להלן) כאשר גידול עתידי יצטרך להתבצע באמצעות חדשנות, הרחבת שטחי מדף והשקת מוצרים חדשים, שיווק, גידול בתדירות הרכישה של משקי בית אשר נמנים על לקוחות החברה, כניסה למשקי בית חדשים ואופטימיזציה של מידוף קיים על חשבון מותגים מתחרים או על חשבון קטגוריות אחרות. ערוצים חלופיים, כגון רכישה מקוונת (E-commerce) ומשלוחים עד הבית של ערכות להכנת ארוחה, עדיין מהווים הזדמנויות הפצה בפרט נוכח התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). מגמת המעבר לרכישה ברשתות ה- Club Chains (רשתות בעלות מחסנים ענקיים המתמחות במכירות של מבחר מותגים מצומצם באריזות גדולות ובמחירים מוזלים) אפיינה אף היא את שנת 2020 כאשר עם תחילת המשבר חלה עלייה חדה ברכישת מוצרים בעלי נפח גדול לעומת מוצרים באריזות אישיות המותאמות לצריכה מחוץ לבית (portability-i single portion) לאור המעבר לעבודה ולמידה מהבית ובאופן כללי שהייה מרובה בבתיים.

קטגוריית הגוואקמולי המשיכה לצמוח בארה"ב גם בשנת 2020 (8.9%), והיא מהווה כ-17% מקטגוריית המטבלים והממרחים הטריים בשנת 2020 בארה"ב. לפרטים נוספים על מגמות צרכניות המתוארות לעיל ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

#### 10.1.4 גורמי ההצלחה הקריטיים ושינויים החלים בהם

בנוסף לגורמי ההצלחה הקריטיים והשינויים החלים בהם המפורטים בסעיף 7 לעיל. בפעילות בתחום, ניתן להצביע על מספר גורמי הצלחה קריטיים נוספים: דומיננטיות בשווקים ובהפצה, פיתוח מוצרים המעניקים

חוויה וערך מוסף לצרכן הסופי ועונים על מגמות בשוק, מערך הפצה רחב היקף, הגדלת כושר הייצור כתמיכה לגידול בהיקפי המכירות, המשך התייעלות בייצור והוזלת עלויות.

#### 10.1.5 מחסומי הכניסה העיקריים של תחום הפעילות ושינויים החלים בהם

בנוסף למחסומי הכניסה העיקריים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה כמפורט בסעיף 7 לעיל. מחסומי כניסה עיקריים נוספים הינם הצורך בהשקעות גדולות בשוק בתשתיות מכירה והפצה ללקוחותיה רבות תפוסה על המדף; יכולת לעמוד בהיקפי ייצור גבוהים, הצורך בטכנולוגית ייצור מתוחכמת יחסית היכולה לתמוך במגמות צריכה חדשות.

#### 10.1.6 תחליפים למוצרי מסגרת הפעילות ושינויים החלים בהם

למוצרי הקבוצה במסגרת תחום המטבלים והממרחים קיימים מוצרים תחליפיים מתוצרת מתחרים, לרבות מותגים פרטיים של הרשתות הקמעונאיות. לפרטים נוספים אודות התחרות ראו סעיף 10.4 להלן.

### 10.2 מוצרים

בארה"ב וקנדה סברה מייצרת ומוכרת מבחר סלטים וממרחים מצוננים (בעיקר חמוס במגוון טעמים וכן סלטי גוואקמולי טריים) תחת המותג "Sabra", הנחשב למותג מוביל בקטגוריה בארה"ב ובקנדה.

אובלה מוכרת תחת המותג "Obela", באוסטרליה (חמוס, מטבלים מבוססי יוגורט וגוואקמולי), במקסיקו (חמוס במגוון טעמים) בניו זילנד (חמוס ומטבלים), ובמערב אירופה (חמוס במספר טעמים, בעיקר בגרמניה ובהולנד). וכן פועלת באוסטרליה בייצור ומכירה של מגוון מטבלים תחת המותג "RRD - Red Rock Deli" (מגוון מטבלי פרמיום מבוססי ירקות עם אגוזי קשיו וגבינה) ומותגים נוספים.

בנוסף, במערב אירופה (בעיקר בהולנד וגרמניה), משווקת אובלה מוצרי חמוס, פלאפל, ממרחים ופיתות העשויים מחומרי גלם אורגניים, המשווקים תחת המותגים "Obela" ו-"Florentin".

לשם המחשה:







### 10.3 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל)

הכנסות תחום מטבלים וממרחים בינלאומי בכללותו היוו ב- 2020 פחות מ- 10% מסך הכנסות החברה במאוחד על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל.

#### 10.4 תחרות

בארה"ב ובקנדה - הפעילות בארה"ב מתאפיינת בתחרות מקומית מול מותגים פרטיים של קמעונאיים, ומותגים פרטיים של יצרנים מקומיים קטנים רבים הפועלים באזורים בהם הם מייצרים, וכן בתחרות מול חברות גדולות בעלות יכולות הפצה נרחבות.

בשל הגידול המואט של קטגוריית החומוס בשנים האחרונות, הקטגוריה הפכה למאוד תחרותית, דבר שבא לידי ביטוי בכל השווקים בהם פועלת הקבוצה בתחום זה. התחרות באה לידי ביטוי בין היתר, באמצעות אסטרטגית מחיר אגרסיבית של המתחרים לצורך קידום מכירות וחדירה לבתי אב וכן על ידי הרחבת יכולות ההפצה שלהם. בקנדה ניכרת מידה מסוימת של חדשנות בקרב המתחרים אשר המשיכו להשיק מוצרים בייצור מקומי וללא חומרים משמרים. המותגים הפרטיים ממשיכים להיות שחקנים חזקים בשווקים בארה"ב וקנדה. בנוסף, צמיחה משמעותית בעולם הממרחים והמטבלים ככלל כחלק ממגמת צריכת מזונות טריים, לרבות בקטגוריות של מוצרים מפנקים יותר כגון מטבלי גבינה ומטבלים חלביים (Dairy), ממשיכה ללחוץ על קטגוריית החומוס (לרבות גוואקמולי).

נתח שוק בתחום הממרחים והמטבלים				
2019		2020		מוצרים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
מותג פרטי: 14.3% Boar's Head: 4.8% Lantana: 3.9%	62.2%	מותג פרטי: 16.2% Boar's Head: 4.8% Cedar's: 3.9%	61.9%	ארה"ב: חומוס
מותג פרטי: 17.7% Wholly Guacamole: 34.1% Yucatan & Cabo: 17.0%	15.9%	מותג פרטי: 16.4% Wholly Guacamole: 33.2% Yucatan & Cabo: 16.9%	17.1%	ארה"ב: גוואקאמולי

יצוין, כי אובלה הינה החברה המובילה מבחינת נתח שוק החומוס במדינות אוסטרליה ומקסיקו הגם שמדובר בקטגוריות קטנות בהיקפן בשווקים כאמור.

הקבוצה מתמודדת באופן תמידי עם התחרות בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי באמצעות פיתוח והשקה של מוצרים חדשים, פיתוח ותחזוקה של המותגים הקיימים וריכוז מאמצי שיווק ופרסום. כך למשל, במהלך שנת 2020 סברה התמקדה בהעמקת ההבנה שלה את חיי הצרכנים וביחוד פעילויות השיווק שלה לאירועים אקטואליים ושבמוקד תשומת לב הציבור כך למשל השיקה סברה קמפיין דיגיטלי "Hummus at Home" המסייע לצרכנים למצוא דרכים שונות להשתמש בחומוס במהלך השנה הארוכה בבית בעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). סברה המשיכה לשים דגש על צריכה ביתית והתמקדה פחות במטבלים למפגשים חברתיים



גדולים אשר התמעטו נוכח התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) הביא לשינוי בצריכה, ממוצרים באריזות אישיות ומותאמות לצריכה מחוץ לבית (portability-1 single portion) לצריכת מוצרים באריזות גדולות יותר.

בין הגורמים השליליים המשפיעים או עשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי של הקבוצה בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי, ניתן לכלול את הגורמים שלהלן: מהלכים של רשתות השיווק כגון התחזקות המותגים הפרטיים ולקיחת אחריות על ההזמנות וסידור הסחורה, רגולציה גוברת המופנית כלפי חברות מזון גדולות; פיתוח מותגים ויכולות מכירה ושיווק בידי מתחרים.

בין הגורמים החיוביים המשפיעים או עשויים להשפיע להערכת החברה על מעמדה התחרותי של הקבוצה בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי, ניתן לכלול את הדומיננטיות של הקבוצה בשווקים בהן היא פועלת, מוצרים איכותיים המעניקים חוויה וערך מוסף לצרכן, חדשנות מתמדת, מחקר ומענה למגמות צרכניות, הקפדה על איכות המוצרים, מחירים תחרותיים, מערך ייצור והפצה רחב, שיתוף פעולה עם גורמים מובילים בענף, והשקעה מסיבית בשיווק.

לגורמים שלילים וחיוביים נוספים המשפיעים על מעמדה התחרותי של הקבוצה ראו סעיף 7 לעיל.

## 10.5 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2020 ו-2019 בדבר הכנסות החברה בתחום המטבלים והממרחים בינלאומי, בחלוקה לפי רבעונים (חלק החברה), על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

### הכנסות רבעוניות מתחום הממרחים והמטבלים

הכנסות רבעוניות מתחום ממרחים ומטבלים בינלאומי				
שנת 2019		שנת 2020		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	
25.0%	192	27.3%	197	רבעון I
25.6%	198	24.7%	178	רבעון II
25.0%	193	25.8%	186	רבעון III
24.4%	188	22.2%	161	רבעון IV
100%	771	100%	722	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

לא קיימת מגמה מובהקת של עונתיות בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי בדרך כלל היקפי ההכנסות גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) בחודשי הקיץ ברבעון השני והשלישי שכן היקף הצריכה של החומוס גבוה יותר עקב חגים, מבצעים ומועדים מיוחדים בחודשים אלו. על אף האמור העונתיות בשנת 2020 הושפעה מהתפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) אשר פגע בהכנסות החברה בעיקר במהלך הרבעון השני של השנה. כאשר ניתן לראות עליה במכירות ברבעון הראשון וזאת בשל הסגר שהיה בחודש מרץ.



לפרטים נוספים ראו סעיף 21.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

## 10.6 כושר ייצור<sup>68</sup>

- א. כושר הייצור נמדד בכמות תוצר שנתי, קווי הייצור הם קווים אוטומטיים, ומרביתם מופעלים בשתי משמרות עבודה ביממה.
- ב. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי בשתי משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, במפעלי הקבוצה בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי בשנים 2020 ו-2019 היה כ-112 אלף טון וכ-103 אלף טון, בהתאמה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2020 ו-2019, היה כ-59.8% וכ-66.5%, בהתאמה. ניצול כושר הייצור הושפע לרעה בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) אשר הטיל מגבלות על תעסוקה.
- ג. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה ולבחון מעת לעת את הצורך בהרחבת קווי הייצור במטרה להגדיל את כושר הייצור.

<sup>68</sup> נתוני כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי כוללים 100% מנתוני סברה ואובלה, על אף שנתונים כספיים אודות סברה ואובלה מוצגים בדוחות הכספיים על פי חלקה היחסי של החברה, קרי 50%.

## 10.7 רכוש קבוע ומקרקעין



רכוש קבוע מהותי בתחום הממרחים והמטבלים הבינלאומי				
שטח בנוי	מקרקעין בשטח	ייעוד האתר	מיקום האתר	מהות האתר
(1) כ- 26,583 מ"ר	כ- 193,200 מ"ר	ייצור חומוס	ב-Colonial Heights, וירג'יניה, ארה"ב	מפעל
(2) כ- 7,600 מ"ר	כ- 9,750 מ"ר	ייצור מטבלים וממרחים	ב-Mijdrecht הולנד	מפעל
(3) כ- 2,000 מ"ר	כ- 7,930 מ"ר	ייצור מטבלים	ב-Cavan, בדרום אוסטרליה	מפעל
(4) כ- 1,639 מ"ר	כ- 1,639 מ"ר	ייצור מטבלים	במקסיקו סיטי, Azcapotzalco, מקסיקו	מפעל

זכויות באתר:

- (1) בעלות סברה.
- (2) מושכר מצד ג' עד לחודש יוני 2021 עם שלוש אופציות של 5 שנים כ"א.
- (3) שכירות מצד ג' עד לחודש אוגוסט 2021 עם אופציה להארכה בחמש שנים נוספות.
- (4) שכירות מצד ג' לתקופה של 10 שנים עד 2022.

## 10.8 מחקר ופיתוח

הקבוצה, ביחד עם פפסיקו, הקימו מרכז למצוינות בו סברה מבצעת את המחקר והפיתוח וממנפת את הידע לתמיכה בפעילות בארה"ב, קנדה, אוסטרליה, ניו זילנד, מערב אירופה ומקסיקו. המרכז עוסק בפיתוח מוצרים קיימים, פיתוח אריזות ופיתוח טכנולוגיות ומוצרים חדשים. בנוסף, מבצעת סברה פעולות מחקר ופיתוח עם גורמים נוספים. לתיאור המחקר והפיתוח של הקבוצה ראו סעיף 15 להלן.

## 10.9 נכסים בלתי מוחשיים

נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבות רישומם של סימני מסחר על שמות מותגיה היא רבה. על שם הקבוצה רשומים סימני מסחר על מרבית שמות המותגים המשמשים אותה בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי.

תוקפו של רישום סימן מסחר בארה"ב ובמדינות הפעילות הינו לתקופות מוגבלות הקבועות בחקיקה (בארה"ב, מקסיקו, ניו זילנד אוסטרליה ואירופה - 10 שנים), וניתן לחידוש בתום כל תקופה, לנצח. בהתאם, להערכת



הקבוצה, אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה הינו בלתי מוגדר, לנוכח שנות השימוש הרבות בסימנים אלו, ומעמדם הדומיננטי בשוק.

## 10.10 הון אנושי

א. להלן פירוט מספר העובדים המועסקים בתחום:

מספר העובדים בתחום ממרחים ומטבלים בינלאומי		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
161	170	הנהלה ומנהלה
51	71	מכירות והפצה
42	42	רכש ולוגיסטיקה
776	854	תפעול
1,030	1,137	סה"כ

כולל כלל העובדים בסברה ואובלה, חברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה 50%. כולל 21 ו-21 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2020 וליום 31 בדצמבר 2019.

ב. בהתאם לתנאי ההעסקה של העובדים הן המעסיק והן העובד יכולים לסיים את יחסי העבודה בכל זמן נתון, בכפוף לדין הקיים. העובדים אינם מאוגדים ולא חלים עליהם הסכמים קיבוציים כלשהם, למעט עובדים שעתיים באוסטרליה המועסקים תחת הסכם קיבוצי.

## 10.11 חומרי גלם וספקים

חומרי הגלם העיקריים בהם עושות סברה ואובלה שימוש בייצור מוצריהן, הינם: טחינה גולמית (שומשום), חימצה (גרגרי חומוס), שמן סויה ושום.

לאריזת המוצרים, החברות עושות שימוש במוצרי פלסטיק (כוסות ומכסים).

מחירי החימצה (גרגרי החומוס) והשום נותרו ללא שינוי מהותי בשנת 2020 ביחס לשנת 2019 בעוד שמחירי הטחינה עלו מעט בשנת 2020 כתוצאה מאינפלציה בשוק השומשום.

מחירי חומרי האריזה (גביעי פלסטיק ומכסים) עלו מעט בשנת 2020 כתוצאה מעלייה בעלויות הייצור בתחום האריזה אשר נגרמה עקב עלייה בעלויות העסקה ובעלויות של חומרי גלם, באופן שאינו קשור להתפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), כאשר חלק מן העלייה בעלויות הייצור בתחום האריזה קוזה על ידי הפחתה בעלות ה-resin. בתקופות הדוח, לא היה במסגרת תחום מטבלים וממרחים בינלאומי ספק שהיקף הרכישות ממנו עלה על 15% מהיקף הרכישות הכולל של חומרי גלם ואריזות בתחום זה, למעט רכישות הגוואקמולי ורכישת חומרי אריזה בארה"ב מספקים חיצוניים. לקבוצה אין תלות בספקים כאמור ויהיה באפשרותה להחליפם ללא תוספת עלות מהותית מאוד לחברה.

## 10.12 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי בשנת 2020 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום ממרחים ומטבלים בינלאומי	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
106	נכסים שוטפים תפעוליים <sup>(1)</sup>
42	התחייבויות שוטפות תפעוליות <sup>(2)</sup>
64	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

(1) כולל: לקוחות נטו, מלאים והוצאות מראש.  
(2) כולל: ספקים נטו והוצאות לשלם.  
(3) במיליוני ש"ח.

### 10.13 הסכמים מהותיים

#### 10.13.1 עסקה משותפת עם פפסיקו - "סברה"

בחודש דצמבר 2007 נחתמה עסקה משותפת כך שהחל מיום 28 במרס 2008 מחזיקות החברה באמצעות S.E. USA Inc. (להלן בסעיף זה: "שטראוס ארה"ב") וקונצרן פפסיקו (באמצעות FRITO-LAY DIP COMPANY, INC, להלן בסעיף זה: "פפסיקו"), כל אחת, ב-50% מזכויות ההשתתפות" בחברת סברה.

היחסים בין בעלי זכויות ההשתתפות בסברה הוסדרו בהסכם בין הצדדים ("התקנון"), שבו נקבע כי סמכויות הניהול של סברה מואצלות במלואן לדירקטוריון שימנה ארבעה דירקטורים, שניים מטעם כל אחד מהצדדים, ובלבד שאם שיעור האחזקות של מי מהצדדים ירד אל מתחת לשיעור של 50% ועד לשיעור של 25%, יהיה זכאי אותו צד לנציג אחד מטעמו בדירקטוריון ואם ירדו מתחת לשיעור של 25%, לא יהיה זכאי אותו צד לייצוג בדירקטוריון. כן נקבע כי בתפקיד יו"ר הדירקטוריון יכהנו לסירוגין, לתקופות בנות שנתיים, דירקטור מטעם פפסיקו ודירקטור מטעם החברה.

החלטות הדירקטוריון יתקבלו ברוב קולות ובלבד שכל עוד מחזיק כל אחד מהצדדים 50% מזכויות ההשתתפות" בסברה, נדרשת תמיכתו של לפחות דירקטור אחד מטעם כל אחת מהן בהצעת ההחלטה.

במקרה של מבוי סתום התקנון קובע מנגנון הכרעה על ידי הצדדים ובהעדר הסכמה ביניהם יופנה הנושא לבורר מוסכם. התקנון קובע מנגנון לרכישת זכויות ההשתתפות של צד שלא יסכים לתוצאות הבוררות, על בסיס שווי השוק של סברה (כקבוע בתקנון), ובמקרה בו כל בעלי "זכויות ההשתתפות" אינם מסכימים לתוצאות הבוררות (או שלא תבוצע רכישה של זכויות השתתפות של הצד שלא הסכים כאמור) נקבעו הוראות לפיהן יפעלו בעלי זכויות ההשתתפות במשותף כדי לאתר צד שלישי שירכוש את כל זכויות ההשתתפות בסברה, ואם זה לא יימצא כעבור שנה, סברה תפורק.

הדירקטוריון ימנה לסברה מנהל כללי ומנהל כספים. כל עוד כל אחד מהצדדים מחזיק ב-50% מזכויות השתתפות בסברה, הרי שבמקרה בו מי משני נושאי המשרה האמורים קשור למי מהצדדים, אזי בעל זכויות ההשתתפות האחר יהיה רשאי למנות את נושא המשרה האחר הבא (בכפוף לאישור הצד האחר, שלא יסרב אלא מטעמים סבירים). כל אחד מהצדדים רשאי לבקש את החלפתו של המנהל הכללי בגין עילות הקבועות בתקנון. במקרה בו יסרב הצד שהמנהל הכללי קשור אליו לבקשה זו, יופעל מנגנון פתרון הסכסוכים הנזכר לעיל.



הצדדים התחייבו, בהתאם לתנאים המפורטים בתקנון, כי לא הם ולא חברה קשורה להם (כהגדרתה בתקנון) יתחרו, במישרין או בעקיפין, בסברה בתחומי עיסוקה בארה"ב או בקנדה.

עוד נקבע, כי היה וצד המחזיק בזכויות ההשתתפות יחדל להיות חברת-בת בבעלות מלאה של החברה או של פפסיקו, לפי העניין, או היה ותאגיד מבין רשימת התאגידים המפורטת בתקנון ירכוש למעלה מ-20% מהאחזקות בחברה או בפפסיקו, לפי העניין, אזי הצד השני יהא רשאי לרכוש, פרו ראטה, את כל זכויות ההשתתפות בסברה המוחזקות בידי אותו צד, על בסיס שווי השוק של סברה. לכל אחד מבעלי זכויות ההשתתפות בסברה, אופציית PUT למכור את זכויות ההשתתפות שלו לבעלי זכויות ההשתתפות האחרים בסברה באותה עת, על בסיס שווי השוק של סברה פחות 25%. לצד שכנגדו הופעלה האופציה האמורה תהיה הזכות לרכוש את זכויות ההשתתפות של מפעיל האופציה במחיר האמור ולחילופין, למכור למפעיל האופציה כאמור את זכויות ההשתתפות שלו על בסיס שווי השוק של סברה בתוספת 25%.

בנוסף, נקבעו בתקנון הוראות לעניין אופן מימון סברה, לרבות הוראות לגבי דילול צד שלא ישתתף במימון.

התקנון קובע, כי העברה של זכויות ההשתתפות בסברה תהא טעונה אישור מוקדם של דירקטוריון סברה, למעט העברה לחברה קשורה (כהגדרתה בתקנון) שבשליטת בעל זכויות ההשתתפות המעביר ולמעט העברה שנעשתה בכפוף לזכות סירוב ראשונה של יתר בעלי זכויות ההשתתפות (המותרת רק אם המציע הציע למכירה את כלל זכויותיו בסברה ותמורת מזומן).

כמו כן, מכירת זכויות ההשתתפות לצד שלישי כפופה לזכות של יתר בעלי זכויות ההשתתפות להצטרף למכירה (TAG ALONG) וככל שזכות זו לא מומשה תעמוד למוכר הזכות לחייב את בעלי זכויות ההשתתפות האחרים להצטרף למכירה (DRAG ALONG). בנוסף, פורטו בתקנון תאגידים מסוימים שכל העברת זכויות ההשתתפות בסברה אליהם תהא טעונה את הסכמתם של הצדדים, בהתאם לקבוע בתקנון.

התקנון מונה מקרים שבהתקיימם תפורק סברה ובכללם אם חלפו 75 שנה מיום חתימת ההסכם או אם הפר בעל זכויות ההשתתפות הפרה מהותית הוראה מהוראות התקנון או מהוראות ההסכמים הקשורים בהשלמת העסקה המשותפת ולא תיקן הפרה זו בהתאם להוראות התקנון. על אף האמור לעיל, ככל שיבחרו בכך בעלי זכויות ההשתתפות, ובכפוף להוראות התקנון, יוכלו אלו לרכוש, פרו ראטה, את זכויות ההשתתפות של בעל זכויות ההשתתפות המפר, על בסיס שווי השוק של סברה, חלף פירוקה של סברה.

בתקנון נקבע, כי לחברה קשורה לפפסיקו (כהגדרתה בתקנון) תוענק אופציה להפיץ את מוצרי סברה, בתנאי שוק, ובלבד שתנאי הצעתה לא ייפלו מתנאי הצעות דומות.

ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25 כט - לא להלן.

10.13.2 עסקה משותפת עם פפסיקו - "אובלה"

ביולי 2011 התקשרה החברה עם קונצרן פפסיקו (באמצעות PRB Luxembourg, להלן: "PRB") בהסכם להקמת מיזם משותף, באמצעות חברה בה הצדדים יהיו בעלי מניות בחלקים שווים (50% כל אחד): PepsiCo Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH - (להלן: "המיזם"). ההסכם הינו לתקופה של 20 שנה

ומתחדש אוטומטית לתקופות נוספות בנות 20 שנה כל אחת, ובלבד שאף אחד מבעלי המניות לא הודיע לצד השני, חמש שנים לפני תום תקופת עשרים השנים, על אי רצונו לחידוש אוטומטי של ההסכם.

בהתאם להסכם, סמכויות הניהול במיזם מואצלות במלואן לדירקטוריון המיזם, שימנה ששה דירקטורים, שלושה מטעם כל צד, ובלבד שאם שיעור ההחזקות של מי מהצדדים ירד אל מתחת לשיעור של 50% ועד לשיעור של 25%, יהיה זכאי אותו צד לשני נציגים מטעמו בדירקטוריון, אם ירד מתחת לשיעור של 25% ועד לשיעור של 10%, יהיה זכאי אותו צד לנציג אחד מטעמו בדירקטוריון ואם מתחת לשיעור של 10%, לא יהיה זכאי אותו צד לנציג בדירקטוריון. כן נקבע כי יו"ר הדירקטוריון ייבחר על ידי הדירקטורים מטעם בעלי המניות אשר אינם מורשים לבחור את המנהל הכללי של המיזם (כמפורט להלן). יו"ר הדירקטוריון יבחר לתקופת כהונה של שנתיים (וניתן להיבחר לתפקיד לשנתיים נוספות). בתפקיד יכהן לסירוגין דירקטור מטעם החברה ודירקטור מטעם PRB. החלטות הדירקטוריון יתקבלו ברוב קולות ובלבד שכל עוד כל אחד מהצדדים מחזיק ב- 50% ממניות המיזם, נדרשת תמיכתו של לפחות דירקטור אחד מטעם כל אחד מהצדדים בהצעת ההחלטה. במידה וההחזקה של אחד הצדדים במיזם תרד מתחת לשיעור של 50%, אזי החלטות הדירקטוריון תתקבלנה ברוב קולות.

במסגרת ההסכם נקבע מנגנון הכרעה במחלוקות על ידי הצדדים למקרה של מבוי סתום בשל חוסר אפשרות הדירקטוריון לאשר החלטות לרבות פנייה להליך פישור בלתי מחייב בכפוף לתנאי ההסכם. במידה ומחלוקת לא באה על פתרונה, רשאי כל צד להציע את מניותיו לצד השני, או להציע לרכוש את מניותיו של הצד השני וזאת על בסיס שווי השוק של המיזם. במידה ובעל המניות הניצע אינו מעוניין לרכוש או למכור את מניות המיזם, אזי על הצדדים לפעול במשותף לאיתור צד שלישי שירכוש את כלל מניות המיזם. אם לא יימצא רוכש בתוך שנה אחת, יפורק המיזם.

המנהל הכללי ומנהל הכספים ימונו על ידי הדירקטוריון. המנהל הכללי ייבחר על ידי הדירקטורים מטעם בעלי המניות אשר לא לקחו חלק בבחירת יו"ר הדירקטוריון של המיזם. המנהל הכללי של המיזם יבחר נושאי משרה ככל שימצא לנכון.

כל עוד כל אחד מהצדדים מחזיק ב-50% ממניות המיזם, הרי שבמקרה בו מי משני נושאי המשרה האמורים קשור למי מהצדדים למיזם, אזי הצד האחר (אשר לא קשור לאחד מנושאי המשרה) יהיה רשאי למנות את נושא המשרה האחר (בכפוף לאישור הצד האחר, שלא יסרב אלא מטעמים סבירים). בשום מקרה, סירוב הדירקטוריון לאשר את מינויו של המנהל הכללי למיזם או מנהל הכספים לא יגרום למבוי סתום כהגדרתו בהסכם, וזאת עד אשר שלושת המועמדים אשר הוצעו על ידי הצד המציע, נדחו. כל אחד מהצדדים רשאי לבקש מהדירקטוריון את החלפתו של המנהל הכללי. במקרה בו יסרב צד שהמנהל הכללי קשור אליו לבקשה זו, יופעל מנגנון פתרון הסכסוכים המפורט בהסכם.

לחברה קשורה (כהגדרתה בהסכם) ל-PRB הוענקה אופציה להפיץ את מוצרי המיזם, בתנאי שוק, ובלבד שתנאי הצעתה לא ייפלו מתנאי הצעות דומות. בכל מקרה, הדירקטוריון יכול להציע להפיץ את מוצרי המיזם באמצעות צדדים שלישיים ול-PRB תהיה אפשרות להשוות את הצעתה להצעת הצד השלישי.



הצדדים התחייבו כי לא הם ולא חברה קשורה אליהם (כהגדרתה בהסכם) יתחרו במישרין או בעקיפין במיזם למעט בתחומי ארה"ב (לרבות פורטו ריקו), קנדה בהן פועל המיזם המשותף סברה, וישראל (כמפורט בהסכם) וכן לא יחזיקו במניות עסק אחר שבאופן ישיר או עקיף מתחרה במוצרי המיזם בתחומי המדינות המפורטות לעיל.

ואולם, במקרה בו ירכוש אחד הצדדים בעלות בעסק אחר אשר באופן ישיר או עקיף מתחרה במוצרי המיזם למעט בתחומי ארה"ב (לרבות פורטו ריקו), קנדה, וישראל (כמפורט בהסכם), לא יהיה בכך משום הפרת ההסכם ככל שאחזקתו תהווה פחות מ-20% מן הרווח השנתי הכולל של העסק האחר וככל שיציע למיזם לרכוש את אחזקתו בעסק האחר בשווי השוק ובתנאים המפורטים בהסכם. במידה ואחזקתו גבוהה מ-20% מן הרווח השנתי של העסק האחר והרווח השנתי כאמור עולה על 10 מיליון דולר, יידרש אותו צד למכור את החזקתו בעסק או למזגו עם המיזם.

יצוין כי במסגרת ההסכם החברה הכירה בכך שפפסיקו התקשרה במיזם משותף עם צד שלישי בכל הנוגע לקטגוריית מוצרים נוספים במדינות מסוימות (כמפורט בהסכם).

במהלך שנת 2016, רכש המיזם את חברת פלורנטין כאמור בסעיף 1.2 לעיל. במסגרת הרכישה האמורה הסכימו הצדדים כי החברה תהא רשאית לייצר, להפיץ ומכור את המוצרים אותם מפיצה פלורנטין בתנאים הבאים: (1) המוצרים יימכרו במדינות מוסכמות בלבד; (2) הצדדים, במישרין ובאמצעות חברות קשורות אליהם, מורשים לייצר, להפיץ ולמכור את המוצרים באזור, כהגדרתו בהסכם, וכי הוראות אי התחרות בין הצדדים לא יחולו בעניין זה.

היה ותאגיד מבין רשימת התאגידים המפורטים בהסכם ירכוש למעלה מ-20% מהאחזקות בחברה, אזי הצד השני יהיה רשאי לרכוש, פרו ראטה, את כל המניות של החברה במיזם על בסיס שווי השוק. סעיף זה יחול בשינויים המחויבים, היה ותאגיד מבין רשימת התאגידים המפורטים בהסכם ירכוש למעלה מ-20% מהאחזקות בפפסיקו, או ש-PRB תחדל להיות חברת בת של פפסיקו.

לכל אחד מהצדדים במיזם אופציית PUT למכור את מניותיו לצד האחר במיזם, על בסיס שווי השוק של המיזם פחות 25%. לצד שכנגדו הופעלה האופציה האמורה, תהיה הזכות לרכוש את המניות של מפעיל האופציה במחיר האמור, ולחילופין, למכור למפעיל האופציה כאמור את מניותיו על בסיס שווי השוק של המיזם בתוספת 25% והכל כמפורט בהסכם.

הצדדים לא יעבירו מניות של המיזם למי מהתאגידים המפורטים בהסכם או לחברות הקשורות אליהם ללא הסכמת הצד האחר בכתב. יובהר כי העברת מניות המיזם על ידי מי מהצדדים לחברה קשורה שבשליטתו אינה מחייבת הסכמת הצד האחר (אך נדרש אישור דירקטוריון). על הנעבר (מקבל מניות המיזם), להודיע לצד האחר כי הוא מסכים ומאשר את תנאי הסכם זה. צד שהעביר, בהתאם להוראות ההסכם, את כלל מניותיו במיזם יהיה ערב להתחייבויות של החברות הקשורות אליו (על אף שאינו בעל זכות הצבעה או צד להסכם). היה והחברה הקשורה הנעברת חדלה להיות חברה קשורה של בעל המניות המעביר, יהיה חייב המעביר לרכוש חזרה את מניות המיזם. כל העברה או ניסיון העברה שלא בהתאם להסכם תהא מבוטלת. צד לא יהיה רשאי למשכן את מניותיו לכל גורם שהוא מבלי לקבל את אישור הצד האחר.



דיבידנד יחולק באישור אסיפת בעלי המניות לאחר שהתקבלה הצעת דירקטוריון לחלוקה.

הצדדים ינסו לפתור כל מחלוקת באשר לפירוש או יישום ההסכם באמצעות מנגנון הכרעה על ידי הצדדים ובהעדר הסכמה ביניהם יופנה הנושא להליך פישור בלתי מחייב. היה ולא הצליחו הצדדים בהליך הפישור, תובא המחלוקת בפני בוררות, כקבוע בהסכם.

ההסכם מונה מקרים שבהתקיימם יפורק המיזם. במקרה של פשיטת רגל או הפרה של אחד הצדדים, המיזם והצד האחר יהיו רשאים לתבוע את הצד המפר בגין הנזקים שנגרמו להם או להחליט על פירוק המיזם. על אף האמור לעיל, ככל שיבחרו בכך בעלי המניות, ובכפוף להוראות ההסכם, יוכלו אלו לרכוש, פרו ראטה, את המניות של הצד המפר על בסיס שווי השוק פחות 25%.

ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25 כט - לא להלן.

## 11. תחום פעילות שטראוס מים

בארץ פעילות הקבוצה כוללת את מוצרי תמי 4, בסין הקבוצה פועלת באמצעות השקעה בחברה מהותית בשותפות עם חברת Haier הסינית ובאנגליה הקבוצה פועלת באמצעות שותפות עם קבוצת Virgin		במבט על
7.2%	צמיחה שנתית ממוצעת של הכנסות החברה משנת 2017 נידול ברווח התפעולי של החברה פי 2.5 משנת 2017	
7.9%	צמיחה שנתית ממוצעת של HSW משנת 2017 (במונחי 100% במטבע מקומי)	
737,000	מספר ברי המים בהסכם שירות פעיל	

### 11.1 מידע כללי על תחום פעילות מים

#### 11.1.1 מבנה תחום הפעילות ושינויים החלים בו

הקבוצה פעילה בשוק המים לשתיה, ועוסקת בפיתוח, הרכבה, מכירה, שיווק ושירות של מערכות לסינון לטיהור והגנה של מי שתייה בנקודת הצריכה (Point of Use - POU). מערכות המים מבוססות בעיקר על טכנולוגיה חדשנית, מבוססת פטנט שפיתחה הקבוצה, המורכבת משילוב של פיתוחים חדשניים בתחומי ההנדסה, כימיה ומיקרוביולוגיה. למועד הדוח, הפעילות מבוצעת בעיקר בישראל. הפעילות החלה בשנת 2009 עם רכישת חברת תנה תעשיות בע"מ ("תמי 4"). בנוסף, מבוצעת הפעילות בהיקף לא מהותי באנגליה, בשיתוף פעולה עם קבוצת Virgin (ראו סעיף 11.14 להלן) וכן פעילות בהיקף לא מהותי במספר מדינות נוספות, הנעשית באמצעות זכיינים מקומיים. כמו-כן, לקבוצה השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה שהינה מיזם משותף שהוקם על ידי שטראוס מים עם קבוצת Haier מסין הפועל בסין בעיקר בתחום סינון וטיהור מי שתייה בנקודות הצריכה (POU) וכן עוסק בסינון מים בכניסה לבתים (POE). ראו סעיף 11.15 להלן.

#### 11.1.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

בשנים האחרונות חל גידול מתמיד בהיקף הפעילות בשוק המים בישראל, כאשר גם בשנת 2020 המשיך השוק לצמוח הן בקטגוריית ה-POU והן בקטגוריית המים המינרליים. להערכת החברה, גידול זה נובע ממגמת הבריאות המתבטאת, בין היתר, בהפחתת צריכת הסוכר ומעבר לשתיה מים על חשבון משקאות ממותקים, ותומכת בגידול הן של צריכת מים בבקבוקים והן במכירות ברי מים מסוגנים וכן עקב המודעות ההולכת וגדלה של הציבור לאיכות מי השתייה ולזיהומים שונים שעלולים להופיע בהם, אף באזורים בהם איכות המים נחשבת לטובה. בשנת 2020 התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) תרמה לטרנדים המובילים של החברה של נוחות ובריאות. לפרטים נוספים אודות מגמות בשוק המזון והמשקאות לרבות השפעה אפשרית של התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) על מגמות צרכניות ראו סעיף 7 לעיל וכן סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 11.1.3 גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בהם

בפעילות בתחום, ניתן להצביע על מספר גורמי הצלחה קריטיים: פיתוח טכנולוגיה ומוצרים איכותיים ומתקדמים, מערך הפצה רחב היקף, שירות לקוחות מהיר ויעיל, חדשנות ויעילות תפעולית ועוצמה מותגית יכולת להמשיך ולספק שירות רציף ללקוחות בתנאים משתנים (למשל בעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19)).

### 11.1.4 מחסומי כניסה ויציאה עיקריים של תחום הפעילות

מחסומי הכניסה העיקריים לפעילות בתחום הינם הצורך בהשקעות גדולות בפיתוח מוצרים ובתשתיות מכירה, הפצה ושירות ללקוחות. מחסום היציאה העיקרי הינו האחריות הניתנת ללקוח, והחובה לספק חלקי חילוף למכשירים. תחליפים למוצרי תחום הפעילות והשינויים החלים בהם.

התחליפים למוצרי הקבוצה כוללים מי ברז, מים מינרליים (בכדים ובבקבוקים), מים מסוננים בבקבוקים או כדים, וסינון בכדים על ידי פילטר (כדוגמת בריטה).

## 11.2 מוצרים ושירותים

מוצרי הקבוצה בתחום הפעילות הינם ברי מים, אשר מתחברים לתשתית מי הברז (POU) של הלקוח, ואשר מסננים ומטהרים את המים, לרבות קירור, חימום, ובישראל גם הגזה. לשם המחשה:



בנוסף, הקבוצה מספקת שירות למוצרים הנמכרים על ידה, הכולל תחזוקה ואספקה של סננים, מטהרים ומנורות UV וכן טיפול במכשירים על ידי החברה בבית הלקוח.

המוצרים פועלים בהתאם לטכנולוגיות סינון וטיהור מים שונות, כאשר למועד הדוח, הטכנולוגיה העיקרית היא טכנולוגית Maze, שהינה טכנולוגיה חדשנית לסינון וטיהור מים המשפרת את איכות, צלילות המים וטעמם.

המוצרים נחלקים לברי מים פרטיים, המשווקים לשוק הפרטי (משקי בית) וברי מים עסקיים, בעלי התאמה לצרכי הלקוחות במגזר העסקי והמוסדי.

בישראל, המוצרים משווקים תחת המותג "תמי 4". באנגליה, המוצרים משווקים תחת המותג "Virgin Pure". במדינות אחרות, המוצרים משווקים תחת המותג "Strauss Water", או בצירוף למותג הזכייין המקומי.

### 11.3 פילוח הכנסות מוצרים ושירותים

בתחום הפעילות לא קיימת קבוצת מוצרים או שירותים דומה המהווה 10% או יותר מסך הכנסות החברה במאוחד.

### 11.4 לקוחות

לקוחות הקבוצה בתחום פעילות שטראוס מים הינם משקי בית, בתי עסק (משרדים וחנויות) ולקוחות מוסדיים (כגון משרדי ממשלה) המתאפיינים בשונות ובפיזור רב.

בישראל, מכשירי הסינון וטיהור המים נמכרים ללקוחות קצה במשולב עם הסכם שירות לרכיבים מתכלים. במסגרת הסכם השירות, הקבוצה מעניקה אחריות לאורך תקופת ההסכם והלקוח רשאי להפסיק את ההתקשרות בכל עת (בכפוף לתנאי הסכם השירות). התשלום בגין העסקה מבוצע מידי חודש, על פני תקופת הסכם השירות. לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי המים מבוצע ניכיון של חובות לקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse).

### 11.5 שיווק והפצה

שיווק והפצת מוצרי הקבוצה למשקי הבית ובתי העסק מבוצעים בדרך של מכירה ישירה, באמצעות מוקד מכירות טלפוני או באמצעות אתרי הקבוצה ברשת האינטרנט.

פעילות השיווק וההפצה לשוק המוסדי בישראל, מתבצעת באמצעות סוכני מכירות ובמידת הצורך בדרך של השתתפות במכרזים.

אפיקי הפרסום העיקריים בישראל הינם המדיה ההמונית (רדיו, טלוויזיה ועיתונות) וכן פרסום באינטרנט.

### 11.6 תחרות

המתחרים העיקריים בישראל הם חברות המוכרות מים מינרלים בבקבוקים ובכדים וחברות המציעות ברי מים ומכשירים לסינון מים (POU) בטכנולוגיות שונות. ככלל, התחרות בשוק ה-POU מושפעת מרמת הטיפול במים שמציע כל מתחרה אשר משתנה בהתאם לטכנולוגיה ולמוצר, ויכולה לכלול טיפול בחלק או בכל המזהמים הבאים: זיהום אסטטי (כלור, חלקיקים וכו'), זיהום מיקרוביולוגי (חידקים, ציסטות וכו'), מזהמים כימיים ממקור תעשייתי או חקלאי (אסבסט, אטרזין וכו'), מתכות כבדות (עופרת, כספית וכו') ומזהמים משימוש אישי (כגון תרופות והורמונים).

המתחרים העיקריים הינם: מי עדן, נביעות, בריטה, מעיינות ואפיקים (נועם1), כאשר לצידם קיימים מתחרים נוספים קטנים יותר. להערכת החברה, חלקה של הקבוצה בשוק בישראל הינו כרבע מתחום שוק המים (למועד הדוח, כ- 737,000 ברי מים בהסכם שירות פעיל).

הקבוצה מתמודדת עם התחרות באמצעות חיזוק המותג ("תמי 4") בקרב לקוחות חדשים וקיימים, באמצעות מערך השיווק וההפצה של הקבוצה בתחום הפעילות, ובאמצעות שיפורים טכנולוגיים, חדשנות מוצרית (כגון



השקת טכנולוגיית ה-Maze בשנת 2018) ושיפור השירות, הן השירות המסורתי והן השירות הדיגיטלי. מהלכים אלו מאפשרים המשך גיוס לקוחות חדשים ושימור לקוחות קיימים.

## 11.7 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2019 ו-2020 בדבר הכנסות תחום הפעילות, בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום פעילות שטראוס מים				
שנת 2019		שנת 2020		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	
22.8%	143	21.6%	144	רבעון I
25.3%	159	23.8%	159	רבעון II
26.3%	165	27.5%	184	רבעון III
25.6%	161	27.1%	181	רבעון IV
100%	628	100%	668	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

מכירות ברי המים של הקבוצה בדרך כלל גבוהות בחודשי הקיץ (חודשים אפריל - אוקטובר) לעומת יתר חודשי השנה, כאשר בהתאמה חל גידול בשירות ברבעון הרביעי של השנה. עם זאת, בשנת 2020 התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) פגע בהכנסות החברה בעיקר במהלך הרבעון השני של השנה.

## 11.8 רכוש קבוע ומקרקעין



להלן תיאור של עיקר המקרקעין ושאר הרכוש הקבוע המהותי של הקבוצה המשמשים בתחום פעילות שטראוס מים:

רכוש קבוע מהותי בתחום פעילות שטראוס מים			
שטח בנוי	ייעוד האתר	מיקום האתר	מהות האתר
3,500 מ"ר <sup>(1)</sup>	מרכז לוגיסטי	א.ת. קיבוץ נתיב הל"ה	מפעל
7,798 מ"ר <sup>(2)</sup>	משרדי ההנהלה, מוקד טלפוני, שירות ומכירות, חדר האוכל ומתחם המעבדות	א.ת. אור יהודה	משרדים

זכויות באתר:

- (1) המבנה מושכר מצד ג' עד ליום 31 בדצמבר 2021.  
 (2) המבנים מושכרים מצד ג' עד ליום 31 בדצמבר 2022.

## 11.9 מחקר ופיתוח וקניין רוחני

הקבוצה פיתחה טכנולוגיות חדשניות לטיהור מים המורכבת משילוב בין פיתוחים חדשניים בתחום ההנדסה, הכימיה והמיקרוביולוגיה. הטכנולוגיות מאפשרת מגוון רחב של יישומים בתחום מגזר מי השתייה הביתי.

בנוסף, ממשיכה הקבוצה לפעול לפיתוח טכנולוגיות בתחום הטיפול במי שתייה. הפיתוחים נתמכים בכ-30 משפחות פטנטים, ובקשות נוספות להגנת קניין רוחני שונות שהוגשו במספר רב של מדינות. להלן הפטנטים העיקריים של שטראוס מים שהתפרסמו לציבור:

פטנטים עיקריים (11)			
שם הפטנט	תיאור הפטנט	מועד קדימות	מועד הבקשה המוקדמת ביותר (12)
מתיז מים ופילטר נייד ושימוש בתוך מתיז המים. הפטנט עבר חלוקה ל-5 פטנטים נפרדים (1)	1. סעפת עליונה 2. פילטר משקפת - כניסת ויציאת מים באותו מישור 3. קיפול קומפקטי של המעבה, צורת סידור הצלעות, קירור 4. מגשית מתקפלת 5. החלפה UV בלי סכנת התחשמלות	02/04/2004	31/03/2005
פילטר לסינון גרביטציוני של נוזל ומיכל מים לשתייה המכיל אותו (2)	שיטה מוצר ותהליך לסינון גרביטציוני של נוזלים ממאגר הממוקם מעל לסנון.	28/08/2006	28/08/2007
פילטר פרימיום (3)	מדגם על צורת המשקפת	16/04/2009	15/10/2009
התקן לסינון מים (4)	מתקן לסינון מים (V4) ממקור לחץ הכולל שני תאי סינון כאשר כל אחד מכיל לפחות אלמנט טיפול אחד במים וביניהם המים זורמים באופן טורי	12/05/2011	08/05/2012
מכשיר לניפוק משקה עם יחידת קרבונציה (5)	מכשיר לניפוק משקה הכולל: מערכת לקרבונציה, מערכת למזיגת המים/הסודה, מערכת להפחתת לחץ	13/09/2012	13/09/2013
מיכל בעל מודול זיהוי ומכשיר לשימוש בו (6)	מיכל מתכת הכולל רכיב זיהוי (RFID)	13/12/2011	04/12/2012
מיכל גז מדוחס ואמצעי צימוד למכשיר (7)	מיכל גז דחוס לשימוש במכשיר להושטת מים/סודה	04/02/2014	01/02/2015
יחידת פחמון (8)	מכשיר לניפוק משקה הכולל: מערכת לקרבונציה ללא נורת UV, מערכת למזיגת המים/הסודה	06/02/2014	14/01/2015
סנן מים ותהליך הרכבה (9)	סנן מים ותהליך הרכבתו ממספר מצומצם של חלקים	23/03/2015	18/01/2016
יחידת קרבונציה מערכת ושיטה (10)	יחידת קרבונציה הכוללת הגזה רציפה	10/10/2016	01/10/2017
סנן לטיפול במים	סנן מים (T) הכולל פתרון לפיזור לחץ הומוגני	20/04/2017	14/04/2018

המדינות בהן אושר (נכון לינואר 2021):

- (1) ישראל, ארה"ב, צרפת, גרמניה, בריטניה, קנדה, סין, הונג קונג.
- (2) ישראל, ארה"ב, צרפת, גרמניה, יוון, איטליה, הולנד, פולין, פורטוגל, ספרד, שבדיה, בריטניה, טורקיה, סין, הונג קונג, קנדה, דרום קוראה, הודו.
- (3) ישראל, ארה"ב, איחוד אירופי, הודו.
- (4) ישראל, ארה"ב, מקסיקו, סין, הונג קונג.
- (5) ישראל, ארה"ב, צרפת, גרמניה, בריטניה, איטליה, נורבגיה, שבדיה, קנדה, סין, רוסיה, הונג קונג, מקסיקו, ברזיל.
- (6) ישראל, סין, איטליה, גרמניה, טורקיה, בריטניה, ברזיל.
- (7) ישראל, גרמניה, איטליה, בריטניה, טורקיה.
- (8) ישראל, ארה"ב, גרמניה, קפריסין, ספרד, בריטניה, אירלנד, איטליה, סין.
- (9) ארה"ב, סין, ישראל, צרפת, גרמניה, איטליה, בריטניה, ספרד.
- (10) ישראל, רוסיה, דרום אפריקה.
- (11) הזכויות בכלל הפטנטים בבעלות שטראוס מים.
- (12) לחלק מן הבקשות ישנם תאריכים מאוחרים יותר.



## 11.10 הון אנושי

להלן פירוט מספר העובדים בשטראוס מים ליום 31 בדצמבר 2020 וליום 31 בדצמבר 2019:

מספר העובדים בתחום פעילות שטראוס מים		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
*265	267	הנהלה ומנהלה
*546	632	מכירות והפצה
*61	56	רכש ולוגיסטיקה
*237	243	תפעול
1,109	1,198	סה"כ

(1) כולל 251 ו-180 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2020 וליום 31 בדצמבר 2019, בהתאמה.  
\* הוצג מחדש

להלן פירוט מספר העובדים בשטראוס מים, בחלוקה לפי מדינות, ליום 31 בדצמבר 2020 וליום 31 בדצמבר 2019:

מספר העובדים בתחום פעילות שטראוס מים		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
1,078	1,167	ישראל
31	31	אנגליה
1,109	1,198	סה"כ (כולל עובדי כ"א)

## 11.11 חומרי גלם וספקים

א. שטראוס מים רוכשת ממספר יצרנים חיצוניים ברי מים, סננים, מטהרים ומנורות UV לשימוש בברי המים. ברי המים הנרכשים משני ספקים: Flextronics (Israel) Ltd. – ENG Electronic Co. Ltd. ספקי ברי המים מחויבים לבלעדיות בייצור עבור הקבוצה, והם מייצרים את המכשירים בהתאם למפרט המוצר שפותח על ידי הקבוצה, באמצעות קווי ייצור המשמשים לייצור מוצרי הקבוצה בלבד. לקבוצה תלות בספקי מכשירי המים, שכן החלפתם תצריך התארגנות בת מספר חודשים ותהווה תוספת עלות מהותית לשטראוס מים.

בהתאם לתנאי ההתקשרות עם ספק מכשירי ברי המים Flextronics (Israel) Ltd, סיום ההסכם כפוף להודעה מוקדמת בגין הפסקת ההתקשרות של 6 חודשים מצד הקבוצה ו-18 חודשים מצד הספק.

בהתאם לתנאי ההתקשרות עם ספק מכשירי ברי המים ENG Electronic Co. Ltd, סיום ההסכם כפוף להודעה מוקדמת בגין הפסקת ההתקשרות של 60 ימים מצד הקבוצה ובמקרים מסוימים של חדלות פירעון או אי עמידה בהוראה מהותית של ההסכם, ההסכם ניתן לביטול על ידי מי מהצדדים בהתראה מראש של 60 ימים ו-30 ימים, בהתאמה.

ב. רכישת סננים ומטהרים מתבצעת מספק יחיד (KX Technologies). לקבוצה תלות בספק זה, שכן החלפתו תצריך התארגנות בת מספר חודשים ותהווה תוספת עלות מהותית לשטראוס מים.

בהתאם לתנאי ההתקשרות עם הספק האמור, סיום ההסכם כפוף להודעה מוקדמת בגין הפסקת ההתקשרות של 6 חודשים מצד הקבוצה ו-18 חודשים מצד הספק, ובמקרים מסוימים של חדלות פירעון

או אי עמידה בהוראה מהותית של ההסכם, ההסכם ניתן לביטול על ידי מי מהצדדים בהתראה מראש של 60 ימים ו-30 ימים, בהתאמה.

לפרטים נוספים ראו סעיף 25 כג להלן.

### 11.12 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום שטראוס מים בשנת 2020, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות שטראוס מים	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
200	נכסים שוטפים תפעוליים <sup>(1)</sup>
108	התחייבויות שוטפות תפעוליות <sup>(2)</sup>
92	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

(1) כולל: לקוחות נטו, מלאים, הכנסות לקבל והוצאות מראש.  
 (2) כולל: ספקים נטו והוצאות לשלם.  
 במיליוני ש"ח.

### 11.13 מגבלות ופיקוח

מוצרי הקבוצה בתחום נדרשים לעמוד בתקנים מקומיים וכן בינלאומיים, בקשר, בין היתר, עם מערכות לטיפול במי שתייה לשימוש ביתי, בדיקת מוצרים הבאים במגע עם מי שתייה, בטיחות מכשירי חשמל ביתיים ועוד.

### 11.14 הסכמים מהותיים

מיזם משותף עם קבוצת VIRGIN

בחודש נובמבר 2011 התקשרה שטראוס מים בהסכם השקעה (אשר עודכן בחודש אוגוסט 2012) עם מספר קרנות השקעה מקבוצת Virgin, להקמת מיזם משותף, VSW, שיעסוק בשיווק, מכירה ושירות של מוצרי שטראוס מים באנגליה. הצדדים התקשרו גם במערכת הסכמים גלויים להפעלת המיזם (ובכלל כך הסכם רישיון, הסכמי שירותים והסכם אספקה). נכון למועד דוח זה, שטראוס מים מחזיקה בכ-72% ממניות VSW בעוד קרנות ההשקעה מקבוצת Virgin מחזיקות (בעקיפין) ביתרת המניות (כ-28%). ב-VSW מכהנים ארבעה דירקטורים, שלושה שמונו על ידי שטראוס מים ואחד שמונה על ידי קבוצת Virgin. מוצרי החברה באנגליה נמכרים תחת המותג "Virgin Pure".



הסכם רישיון - בהתאם להסכם הרישיון (והתוספות לו משנת 2017 ומשנת 2020) בין שטראוס מים ו-VSW לבין קבוצת Virgin (באמצעות Virgin Enterprises Limited, להלן: "VEL"), VSW רשאית לעשות שימוש במותג "Virgin" באזורים המוגדרים בהסכם, ובתמורה תשלם ל-VEL תמלוגים בשיעורים קבועים ממכירותיה, בהתאם לקבוע בהסכם. שטראוס מים ערבה לתשלום התמלוגים. ההסכם הינו בתוקף עד ל-31 בדצמבר 2024 (ואולם כל צד להסכם רשאי להודיע לצד השני על ביטול ההסכם ללא עילה עד ליום 30 ביוני 2021 וכן זכאי לבטלו גם



לאחר תאריך זה במקרה בו התקיימה איזו מן העילות הקבועות בהסכם), בסיום ההסכם, יחולו על VSW הוראות שונות, ובכללן החובה לחדול מלעשות שימוש בשם Virgin או שמות דומים.

**הסכם בעלי מניות** - בהתאם להסכם בעלי מניות משנת 2012, בין שטראוס מים, VSW וקרנות השקעה מקבוצת Virgin, לשטראוס מים יש שליטה ניהולית ב-VSW. שטראוס מים התחייבה כי לא תתחרה ב-VSW באזורי הפעילות שלה. בהסכם נקבע כי במקרה שיחול שינוי שליטה בשטראוס מים, לקרנות השקעה מקבוצת Virgin תהיה הזכות לדרוש החלפת מניותיהם ב-VSW במניות שטראוס מים, או לאלץ את שטראוס מים לרכוש את חלקם במניות VSW לפי שווין ההוגן, כאשר הבחירה בין שתי האפשרויות תהיה של שטראוס מים. ההסכם יישאר בתוקף ללא הגבלת זמן, למעט אם יתקיימו עילות הביטול הקבועות בו. לפרטים נוספים ראו סעיף 25 כט - לא להלן.

### 11.15 השקעה מהותית של שטראוס מים בחברה כלולה



1. למועד הדוח שטראוס מים מחזיקה ב-49% ממניותיה של HSW, כאשר יתרת 51% מהמניות מוחזקות בידי חברה מקבוצת האייר מסין.

2. פעילות HSW מתמקדת בשוק המים לבתים בסין, ומציעה בעיקר מכשירי מים מבוססים טכנולוגית סינון וטיהור אוסמוזה הפוכה או סינון ננו (Nano Filtration) וכן מוצרים מבוססי מטהר בטכנולוגיית ה-Maze.

המוצרים משווקים בסין תחת המותגים "Haier", "Haier Strauss Water", ו-"Casarte" במגוון ערוצים כגון: רשתות השיווק, שיווק ישיר ואינטרנט, כאשר השירות למכשירים מתבצע הן על ידי החברה והן על ידי מפיץ מקומי.

המכירה מבוצעת לקמעונאים וללקוחות הקצה ולרוב אינה כוללת הסכמי שירות. רכיבים שונים (כגון סננים ומטרהים) נמכרים בהתאם לצורך. לפרטים נוספים אודות סביבה מאקרו כלכלית והשפעות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) ראו בסעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

3. **מערכת ההסכמים עם קבוצת האייר** - במסגרת שורה של הסכמים שנחתמו במאי 2015 (לרבות הסכם מיזם משותף שהוחלף בשנת 2018) בין שטראוס מים לבין קבוצת האייר, הועברו עסקי מיזם משותף שבו החלו הצדדים לפעול בשנת 2011<sup>69</sup>, ל-HSW. במסגרת ההסכמים אלו, האייר העבירה ל-HSW את פעילותה בתחום סינון וטיהור המים באמצעות טכנולוגיית אוסמוזה הפוכה (שעד אז הייתה בבעלות האייר) ושטראוס מים העניקה ל-HSW רישיון בלעדי לשימוש בטכנולוגיית ה-Maze לטריטוריית סין.

הסכם המיזם המשותף מסדיר את היחסים בין הצדדים ואת חלקם בניהול HSW. ההסכם בתוקף ל-50 שנה החל ממועד הקמת HSW (6.2.2015), כאשר לפחות שנתיים לפני סיומו יתדיינו הצדדים באשר להארכת תקופת ההסכם בהסכמת הצדדים ובאישור הרשויות הרלוונטיות. בנוסף נקבע בהסכם כי בקרות אירועים מסוימים ניתן לסיימו לפני תום התקופה (לרבות בנין שינוי מהותי ברגולציה, בעל השפעה כלכלית

<sup>69</sup> פעילות המיזם המשותף החלה בשנת 2011, והתמקדה בטכנולוגיית טיהור Maze. עם הקמתו, היה המיזם המשותף בבעלות משותפת של קבוצת ושל האייר, בחלקים שווים ביניהם. המיזם המשותף רכש את המוצרים משטראוס מים, וקיבל שירותי הפצה, מכירה ושירות - מחברות קבוצת האייר.

מהותית על אחד הצדדים, כאשר הצדדים לא מגיעים להסכמה על התאמת ההסכם). בהתאם להסכם, הדירקטוריון יכול חמישה דירקטורים, כאשר שלושה ימונו על ידי האייר ושניים ימונו על ידי שטראוס מים. יו"ר הדירקטוריון ימונה על ידי שטראוס מים. מנכ"ל HSW וראש מחלקת הכספים ימונו על ידי הדירקטוריון בהמלצת האייר והמשנה למנכ"ל ימונה על ידי הדירקטוריון בהמלצת שטראוס מים. הליך קבלת ההחלטות בדירקטוריון HSW יתבצע ברוב רגיל, למעט החלטות מסוימות אשר דורשות קבלת החלטה בפה אחד (שינוי תקנון, השעיית או הפסקת פעילות HSW, שינויים בהון הרשום וכן מיזוג או שינוי כלשהו בתצורת החברה) והחלטות נוספות אשר דורשות רוב רגיל, הכולל גם דירקטור מטעמה של שטראוס מים (הנפקת ני"ע על ידי HSW, כניסה לתחומים נוספים מעבר לתחומי הפעילות הרגילים של HSW ועוד). כמו כן, ל-HSW ימונו שני משקיפים, האחד ימונה על ידי קבוצת האייר והשני על ידי שטראוס מים. בנוסף, נקבעו מגבלות בקשר להעברת מניות, ובכללן זכות השתתפות (Tag-Along) בחלוקה מוסכמת או פרו-ראטה) של כל אחד מהצדדים במקרה שהצד השני יעביר את החזקותיו לצד ג' וזכות קדימה של כל אחד מהצדדים לרכישת אחזקות הצד השני ב-HSW. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25 כט - לא להלן.

4. **שוק המים בסין** - שוק פתרונות המים לשתייה בסין, באמצעות מכונות ומכשירי סינון, נחלק למכשירים המספקים טיפול במים בנקודת השימוש (POU), טיפול במים בנקודת הכניסה לבית (POE) ושוק פתרונות המים לעסקים. פעילות HSW בסין הינה בעיקר בשוק ה-POU למגזר הפרטי, וגם בשוק ה-POE במסגרת השותפות עם חברת BWT.

למועד הדוח המוצרים של HSW מיוצרים באמצעות שימוש בקבלני משנה. במהלך חודש מרס 2020, אישר דירקטוריון המיזם המשותף HSW השקעה של כ-375 מיליון יואן (כ-190 מיליוני ש"ח) לצורך בנייה והקמת מפעל לייצור והרכבה של מוצרי HSW הנמכרים בסין. המפעל מתוכנן לטטח של 97 דונם ובנייתו החלה במהלך שנת 2020 ומתוכננת להסתיים במהלך החציון הראשון של שנת 2021. HSW מעריכה כי הקמת המפעל תשפר את מעמדה התחרותי, שכן יכולות ייצור עצמאיות מאפשרות גמישות רבה יותר בפיתוח וייצור מוצרים חדשניים וייחודיים, הגעה מהירה יותר לשוק והשקת מוצרים ברמת איכות גבוהה. יכולות כאמור הן משמעותיות למינוף מעמד תחרותי בשוק צומח ומתפתח. יש לציין כי למרבית השחקנים המשמעותיים בשוק יש יכולת ייצור עצמאית.

כתמיכה במימוש האסטרטגיה של HSW והפעילות השוטפת שלה, נתנה חברת הבת שטראוס מים הלוואת בעלים של כ-49 מיליוני ש"ח בהתאם לחלקה בשותפות.

המידע האמור בסעיף זה, מועד סיום בניית המפעל, לרבות הערכות לפיו הקמתו תאפשר ל-HSW לשפר את מעמדה התחרותי הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח הכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותו, בין היתר בשל המצב בשווקים והשפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). ראו גם בסעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

כחלק מהרצון של HSW להתרחב לקטגוריות נוספות בעולמות המים, לרבות תחום ה-POE (Point of Entry פתרונות לסינון וטיהור מים בכניסה לבתים לשיפור המים לשימוש כללי ובנוסף לפתרונות לשתייה),



התקשרה חברת HSW במהלך שנת 2019 בהסכם להפצת מוצרים בתחום ה-POE שיוצרו על ידי חברה  
בבעלות Haier Electronics (המחזיקה בעקיפין 51% מ-HSW) ו-BWT.

5. **תחרות** - השוק הסיני מתאפיין בפיזור רחב ובמספר מתחרים גדול. מכירות מוצרי הטיפול במים מתבצעות  
באמצעות שני ערוצי מכירה: Offline - בעיקר באמצעות retail, המתחרים העיקריים בתחום ה-POU למגזר  
הפרטי בערוץ זה הם Midea, AO Smith, Truliva, Angel. המתחרים העיקריים בערוץ ה-Online הם AO  
Smith, Midea, Truliva, Xiaomi.

למיטב הידיעה ובהתבסס על אומדנים בלבד (השוק בסין אינו מבורקד), חמשת המתחרים העיקריים בשוק  
פתרונות המים למגזר הפרטי POU מהווים כ-60% מהשוק בערוץ המכירות Online וכ-80% בערוץ  
המכירות Offline. ונתח השוק של HSW בשוק פתרונות המים למגזר הפרטי POU מהווה כ-13.6% ו-  
9.9% בהתאמה.

6. **עונתיות** - להלן נתונים לשנים 2020 ו-2019 בדבר הכנסות HSW בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות  
הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום HSW				
שנת 2019		שנת 2020		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות <sup>(1)</sup>	
25.9%	155	18.4%	106	רבעון I
23.5%	141	24.1%	139	רבעון II
22.4%	134	24.6%	142	רבעון III
28.2%	169	32.9%	190	רבעון IV
100%	599	100%	577	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

בדרך כלל, חודשי ינואר, ספטמבר ונובמבר נחשבים לבעלי מכירות גבוהות יותר עקב חגי סין החלים  
בחודשים פברואר ואוקטובר. יחד עם זאת, בתחילת שנת 2020 חלה ירידה בהכנסות בעקבות השפעת  
התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). לקראת חודש מרץ החל השוק הסיני להתאושש והעלייה בהכנסות  
נמשכה עד לסוף השנה. מגמה זו הינה בהלימה לצמיחה בשוק הסיני בכללותו.

7. **הון אנושי** - HSW מונה כ-501 עובדים ומנהלים.

# עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה

## 12. לקוחות

### 12.1 התפלגות המכירות ללקוחות

לקוחות הקבוצה בתחומי פעילותה השונים ומדינות הפעילות השונות (למעט לקוחות שטראוס מים - ראו בסעיף 11.4 לעיל), נחלקים לשני סוגים עיקריים: לקוחות השוק הקמעונאי ולקוחות שוק "הצריכה מחוץ לבית" (AFH).

הלקוחות הקמעונאיים (דוגמת רשתות שיווק, מכולות, מינימרקטים, סופרים, חנויות נוחות, מזנונים, קיוסקים), מספקים לצרכנים מוצרי מזון ומשקאות, בעיקר לצריכה ביתית. לקוחות שוק הצריכה מחוץ לבית (AFH), דוגמת מקומות עבודה, בתי חולים, בתי קפה, בתי מלון, מכונות קפה ומכונות מכירה אוטומטיות, מספקים לצרכן הזדמנויות צריכה של מוצרי מזון ומשקאות בזמן שהותו מחוץ לבית. בחלק משוק הצריכה מחוץ לבית (AFH), ישנן מכירות המתבצעות על פי מכרזים של גופים שונים, כאשר הכמות והמחיר מוגדרים מראש.

ככלל, המכירות ללקוחות הקבוצה, בישראל ומחוץ לישראל, מבוצעות על פי הזמנות תקופתיות מעת לעת ובהתאם לצורך וללא צבר הזמנות מראש.

#### 12.1.1 ערוצי המכירה בפילוח לפי מגזרים

**א. בישראל - השוק הקמעונאי בישראל נחלק לשלושה ערוצים עיקריים:**

## פילוח הערוצים העיקרים של השוק הקמעונאי בישראל



**רשתות ארציות** - מכיל רשתות בעלות פריסה גיאוגרפית רחבה, בעלות רכש מרכזי בהיקפים גדולים (יחסית), המתחלקות ל: רשתות ארציות דיסקאונט (למועד הדוח, כ- 50.0% מהשוק) - רשתות בעלות פריסת חנויות ארצית, בעלות מאפייני קנייה מרכזת (דיסקאונט); רשתות ארציות סופרמרקטים (למועד הדוח, כ- 11.5% מהשוק) - רשתות/תתי רשתות בעלות פריסת חנויות ארצית ובעלות מאפייני קנייה משלימה, בד"כ חנויות שכונתיות במרכזי הערים.

**שוק פרטי** - השוק הפרטי מכיל רשתות קטנות וחנויות פרטיות, החלוקה הפנימית בין תתי הערוצים של השוק הפרטי נקבעת על פי היקף המכירות הכולל של נקודת המכירה: שוק פרטי דיסקאונט (למועד הדוח, כ- 11.4% מהשוק) - רשתות פרטיות המרוכזות בדרך כלל באזורים גאוגרפיים מסוימים, חנויות בעלות מאפייני קנייה מרכזת (דיסקאונט); שוק פרטי קטן (מינימרקטים + מכולות) (למועד הדוח, כ- 24.3% מהשוק) - חנויות פרטיות ורשתות קטנות בעלות היקפי מכירות נמוכים יותר ומאפייני קנייה משלימה. בשנת 2020 צמח השוק על רקע התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) בישראל, עקב מעבר הצרכנים לקניות בחנויות שכונתיות וקרובות לבית.

**חנויות נוחות** - (למועד הדוח, כ- 2.8% מהשוק) - רשתות בעלות פריסת חנויות רחבה, ממוקמות בדר"כ בתחנות דלק ומתאפיינות בקנייה משלימה. בשנת 2020 רשתות הנוחות חוו פגיעה במכר על רקע התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) בישראל, עקב הטלת סגרים וירידה בנפח התחבורה.

**ב. לקוחות במגזר הקפה הבינלאומי - בברזיל**, מכירות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)<sup>70</sup> נעשות בעיקר דרך ערוצי הפצה ישירים המגיעים לכ- 55 אלף לקוחות קמעונאים (למועד הדוח, כ- 90%). בנוסף, מבצעת החברה מכירות ללקוחות ה-AFH (למועד הדוח, כ- 3% מהשוק), ולחנויות חשמל (למועד הדוח, כ- 1%) בהן נמכרות מכונות קפה. כמו כן, החברה מייצאת ללקוחות בארצות הברית ואירופה קפה ירוק (למועד

<sup>70</sup> המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל - חברה המוחזקת 50% על ידי קבוצת שטראוס ו-50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Holding e Investimentos S.A. ("São Miguel") (להלן: "טרס קורסואס (JV)").



הדוח, כ-1%). במהלך 2020 הרחיבה ושיפרה החברה בברזיל את ערוץ המכירות המקוונות ישירות לצרכן (למועד הדוח, כ-1%).

הלקוחות במדינות מרכז ומזרח אירופה כוללים את לקוחות השוק הקמעונאי, לקוחות ה-AFH וייצוא ממדינות מזרח אירופה למדינות שכנות מעת לעת.

במהלך 2020, עקב השפעות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) והגבלות התנועה שבאו בעקבותיה, חל קיטון משמעותי במכירות ללקוחות ה-AFH במדינות הפעילות.

בשוק הקמעונאי קיימת מגמה של התחזקות המסחר המודרני, המאופיין במרכזי שיווק גדולים ורשתות שיווק ארציות, לעומת המסחר המסורתי, המאופיין בחנויות שכונתיות. באוקראינה ובסרביה השוק המסורתי עדיין דומיננטי, בעוד שבפולין, ברוסיה וברומניה המסחר המודרני הגיע כבר ליותר ממחצית השוק הקמעונאי. במרכז ומזרח אירופה, השוק המאורגן כולל רשתות שיווק ארציות (National Key Account), ורשתות סיטונאיות "Cash & Carry" ו-Discount המתאפיינות במחירים מוזלים. מגמת ההתחזקות של המסחר המודרני המשיכה ואף התעצמה בשנת 2020 בהשפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) עקב העדפת הצרכנים לקניות מרוכזות יותר וצמצום מספר הביקורים בחנויות יחד עם מגבלות על השווקים הפתוחים שמכירותיהן הוסטו למסחר המודרני.

**ג. לקוחות מטבלים וממרחים בינלאומי** - מוצרי המטבלים והממרחים בארה"ב נמכרים ומופצים לרשתות קמעונאיות (חנויות ברשתות ארציות ואזוריות) (כ-67.8% מהשוק; לרשתות Mass Merchandisers) רשתות כלבו גדולות כמו Wall Mart (כ-17.8% מהשוק); לרשתות Club Chains (רשתות בעלות מחסנים ענקיים המתמחות במכירות של מבחר מותגים מצומצם באריזות גדולות ובמחירים מוזלים) (כ-12.2% מהשוק); ולחנויות נוחות והשוק המוסדי (כ-2.1% מהשוק). המוצרים באוסטרליה, ניו זילנד ומקסיקו נמכרים ומופצים ברשתות קמעונאיות גדולות, ברשתות קמעונאיות פרטיות ובשוק המוסדי. במערב אירופה מוצרי המותג פלורנטיין נמכרים לרשתות וחנויות המתמחות במוצרים אורגניים, כאשר חלק מהמכירות מתבצעות באמצעות מפיצים מקומיים.

הטבלאות הבאות מסכמות את התפלגות סך המכירות של הקבוצה (במיליוני ש"ח) ושיעורן מסך הכנסות הקבוצה, בפילוח לפי סוגי הלקוחות, בשנים 2019 ו-2020 (לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל):

התפלגות סך המכירות של הקבוצה לפי סוגי הלקוחות לשנת 2020								
סוג לקוח	בריאות ואיכות חיים	תענוג והנאה	קפה ישראל	קפה בינלאומי	מטבלים וממרחים בינלאומי	מים	סה"כ קבוצה	שיעור מסה"כ
שוק לקוחות גדולים	1,187	410	310	1,294	518	-	3,719	44.6%
שוק פרטי	1,218	593	235	953	125	-	3,124	37.4%
AFH	111	42	100	104	28	-	385	4.6%
אחר	21	99	67	216	51	668	1,122	13.4%
סה"כ	2,537	1,144	712	2,567	722	668	8,350	100%

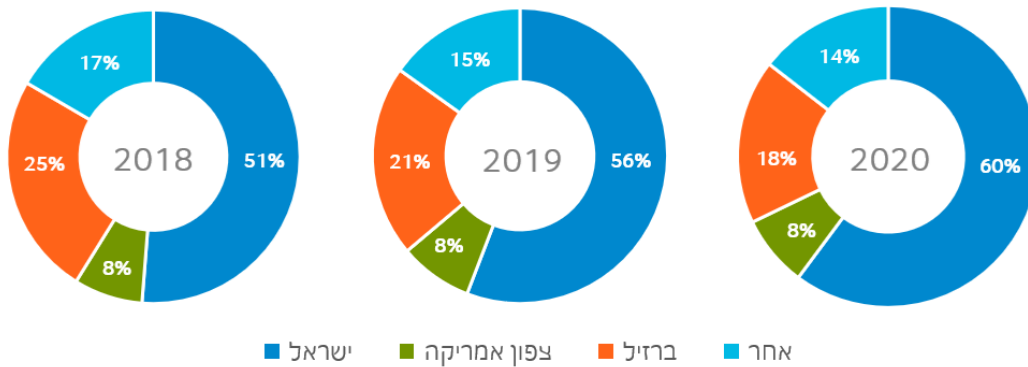


התפלגות סך המכירות של הקבוצה לפי סוגי הלקוחות לשנת 2019								
סוג לקוח	בריאות ואיכות חיים	תענוג והנאה	קפה ישראל	קפה בינלאומי	מטבלים וממרחים בינלאומי	מים	סה"כ קבוצה	שיעור מסה"כ
שוק לקוחות גדולים	1,091	403	292	1,540	574	-	3,900	45.8%
שוק פרטי	1,045	576	212	1,135	118	-	3,086	36.1%
AFH	121	53	127	155	57	-	513	6.0%
אחר	20	102	123	142	22	628	1,037	12.1%
<b>סה"כ</b>	<b>2,277</b>	<b>1,134</b>	<b>754</b>	<b>2,972</b>	<b>771</b>	<b>628</b>	<b>8,536</b>	<b>100%</b>

לפרטים נוספים ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון בדבר השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).

### 12.1.2 פילוח המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים

להלן מחזור המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים בשנים 2018, 2019 ו-2020:



מחזור המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים לשנת			
2018	2019	2020	
4,584	4,766	5,029	ישראל
676	685	640	צפון אמריקה
1,963	1,793	1,469	ברזיל
1,354	1,292	1,212	אירופה ושאר העולם
<b>8,577</b>	<b>8,536</b>	<b>8,350</b>	<b>סה"כ</b>

הנתונים במיליוני ש"ח.

### 12.1.3 תלות בלקוחות

בשנת 2020 לא היו לקוחות אשר הכנסות הקבוצה מהמכירות אליהם עלו על 10% מסך הכנסות הקבוצה על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, ואשר אובדנם ישפיע באופן מהותי על תוצאות פעילות הקבוצה לטווח הבינוני והארוך. בתחום פעילות ממרחים ומטבלים טריים, ישנם שני לקוחות של סברה, Walmart ו-Kroger, המהווים כ-13.1% וכ-12.0% ממכירות סברה (נטו), בהתאמה. ההתקשרות עם לקוחות אלו מתבצעת על בסיס הזמנות רכש תקופתיות.

## 13. שיווק והפצה

### 13.1. בישראל (ללא שטראוס מים)

- א. מערך המכירות וההפצה של מוצרי הקבוצה בישראל, (מוצרי בריאות ואיכות חיים, מוצרי תענוג והנאה ומוצרי הקפה בישראל) ללא מוצרי שטראוס מים, משרת כ-13 אלף נקודות מכירה, הכוללות מרכולים, סופרמרקטים, חנויות מכולת, מינימרקטים, קיוסקים, בתי מלון, מסעדות, בתי קפה, מקומות עבודה ועוד.
- ב. ההפצה של הקבוצה מתבצעת ממרכז ההפצה בשוהם אשר מהווה מרכז לוגיסטי משותף לכל הקטגוריות. התוצרת המוגמרת משונעת ממחסני התוצרת המוגמרת במפעלי הקבוצה, אל שלושת מרכזי ההפצה בשוהם, חיפה ועכו (כאשר המרכזים בחיפה ועכו ערוכים לתת גיבוי למרכז בשוהם במקרה של תקלה). בנוסף, קיימים מרכזי שטעון ביטבתה, באר שבע ובקרית שמונה, אליהם משונעת התוצרת ממרכזי ההפצה.
- ג. במרכזי ההפצה מלקטים הזמנות, ומנפקים את ההזמנות לנהגים פנימיים ולמפיצים עצמאיים. המכירה וההפצה מתבצעות בהתאם לאחת מן האפשרויות הבאות: בשיטת Pre-sale - המתבצעת בעיקר ברשתות שיווק ובחנויות הגדולות, מבוצע איסוף ההזמנות מלקוחות על ידי נציגי המכירות של הקבוצה או על ידי הלוקוחות, ואספקתן בפרק זמן של עד 48 שעות לחנויות או למרכזים הלוגיסטיים של חלק מרשתות השיווק הגדולות. בתחילת שנת 2014 החברה ביצעה מהלך משמעותי אשר בעקבותיו החברה מספקת לרוב לקוחותיה מוצרים מצוננים בפרק זמן של עד 24 שעות בשיטת Van-sale - המתבצעת בעיקר בנקודות המכירה בערוץ המינימרקטים, המכולות והקיוסקים הקטנים, באופן ישיר מרכב ההפצה המשמש כמחסן נייד. בשיטה זו, המפיץ הוא שמבצע את ההזמנה ממרכז ההפצה, על פי תוכנית הביקורים בנקודות המכירה שהוא צפוי לבצע. בנוסף, פועלת הקבוצה בערוץ ה-AFH- גם בשיטת מכירה והפצה שלישית, ה-Tele-sale, באמצעות איסוף טלפוני של ההזמנות מהלקוחות ואספקתן מתבצעת בפרק זמן של עד 48 שעות.
- ד. מערך ההפצה של הקבוצה מבוסס בעיקרו על מערך מפיצים עצמאיים (מערך חיצוני), ומערך מפיצים פנימי (עובדי החברה).
- ה. מערך המפיצים העצמאיים, מפיץ בעיקר מוצרי בריאות ואיכות חיים מצוננים (מוצרי חלב, משקאות חלב ומיצים טריים), בעוד שמערך המפיצים הפנימי מפיץ בעיקר מוצרי תענוג והנאה, מלוחים, יד מרדכי וקפה. המפיצים העצמאיים מפיצים רק מוצרים המיוצרים או המופצים על ידי הקבוצה, ונקודות המכירה נקבעות על ידי הקבוצה בהתאם לחלוקה של קווי ההפצה בין המפיצים השונים. החברה נושאת באחריות לגביית התמורה מהלקוחות. המפיצים מתחייבים לדאוג על חשבונם לרכב מתאים להובלה בקירור, בהתאם למפרט הטכני שנקבע על ידי הקבוצה. במקרה של מכירה ללקוחות גדולים וכן ללקוחות גדולים בערוץ המכירות AFH, הקבוצה (ולא המפיץ) היא שמבצעת את המכירה ישירות ללקוח.

תמורת ההפצה, משלמת הקבוצה למפיצים העצמאים עמלות המוגדרות כשיעור ממחזור המכירות, המשתנה בהתאם לסוג הלקוח (ערוצי הפצה חדשים מאופיינים בעמלות גבוהות), גודל הלקוח (שיעור העמלה יורד ככל שהיקף המכירה עולה), סוג הפעילות הנדרש (מכירה, הזמנה, ליקוט או גביה) ומדדי ביצוע מסוגים שונים. עם מרבית המפיצים העצמאיים קשורה הקבוצה בהסכמים, לפיהם היא זכאית לסיים את ההתקשרות עם המפיץ במתן הודעה מוקדמת. זכות ההפצה אינה ניתנת להעברה על ידי המפיץ, אלא בהסכמת הקבוצה. בין החברה לבין המפיצים לא מתקיימים יחסי עובד מעביד ואין לחברה תלות במפיצים.

ו. לקבוצה הסכם הפצה וליקוט למוצרים יבשים ולמוצרי סלטים ארוזים מסוימים עם שופרסל, לפיו שופרסל מזמינה את המוצרים האמורים במרוכז למרכזים הלוגיסטיים של שופרסל במודיעין או בשוהם, והיא אחראית על אספקת ההזמנות השוטפות לסניפיה. כחלק מהסכם ההתקשרות מועברים נתוני מלאי והזמנות הסניפים לקבוצה באמצעות מערכות ה-EDI של סטורנקסט, על מנת לשמר את יכולת ניהול המכירות ברמת סניף ופריט.

ז. הקבוצה נוהגת להתקין מכונות קפה הנושאות את מותגי הקבוצה, הן באופן ישיר והן על ידי מפעילים עצמאיים, האחראים להתקנה ותחזוקה של המכונות ולאספקת והפצת מוצרי קפה למוקדים שונים.

ח. לקבוצה הסכמי הפצה בלעדיים בישראל עם מפיץ עצמאי לשירות בתי הסוהר והמשטרה ועם חברת הפצה לשקמיות בצבא, להפצת מוצרי המזון (למעט מוצרי חלב, משקאות חלב וסלטים) של הקבוצה. כמו כן, לקבוצה מספר מפיצים עצמאיים בלעדיים הרוכשים את מוצרי הקבוצה, ומוכרים אותם בשטחי הרשות הפלשתינאית וכן ללקוחות קטנים בשוק הפרטי.

ט. בהתאם להוראות חוק המזון, נאסר על ספק גדול או מי מטעמו לעסוק בסידור מצרכים בחנויות של קמעונאי גדול. וכן להכתיב, להמליץ או להתערב בדרך אחרת בעניין סידור מצרכים. יחד עם זאת, חוק המזון מאפשר לממונה לתת פטור בעניינים מסוימים. ואכן, מאז כניסתו של חוק המזון לתוקף, נקבעו הוראות שעה שעניין פטור לפעולות ולהסדרים שעניינם סידור מוצרים בחנות של קמעונאי גדול. הפטור האחרון מיום 2 באפריל 2017 הוחל למשך 3 שנים ובמרץ 2020 הוארך ל- 3 שנים נוספות. הפטור מתיר לספקים לספק שירותי סדרנות לקמעונאים גדולים, העומדים בהוראות המנויות בפטור. הקבוצה מספקת שירותי סדרנות לקמעונאים גדולים, בכפוף לעמידה בתנאים הנדרשים. בנוסף, פעילותה המסחרית של הקבוצה נעשית בהתאם לדרישות חוק המזון, פעילויות הסחר וההסכמים הנגזרים מכך. כך למשל, הקבוצה מנועה מלעסוק בשטחי מכירה שמוקצים למוצריה במדפי החנויות השייכות לקמעונאים הכפופים לחוק, הקבוצה מנועה מלהתערב במחיר לצרכן של מוצריה ועוד. לפרטים נוספים ראו סעיף 20 להלן, וסעיף 9 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

י. הקבוצה דואגת לנהל את טריות המוצרים על המדף ולאסוף את ההחזרות מרוב נקודות המכירה ולהשימדם. מקום שבו הופעלה סדרנות עצמית (ראו סעיף 13.1 ט. לעיל), מטופלות ההחזרות בהתאם למוסכם.

## 13.2. במדינות מחוץ לישראל

ככלל, במדינות בהן פועלת הקבוצה מחוץ לישראל, קיימים בכל מדינה מרכזי הפצה, מהם מופצת התוצרת המוגמרת, וכן מחסנים ואתרי שטעון.

**ברזיל** - מערך המכירות וההפצה של טרס קורסואס (JV)<sup>71</sup> משרת כ-71 אלף לקוחות, המייצגים 300 אלף נקודות מכירה הנערך בשיטת ה-Pre-Sale, ומתבצע בעיקר באמצעות מפיצים שכירים, תוך שימוש מועט במפיצים עצמאיים עמם מתקשרת הקבוצה בעת הצורך. הובלת המוצרים נעשית על ידי משאיות של הקבוצה, ומשאיות של מפיצים עצמאיים בהתאם לצורך. זמני האספקה נעים בין 24 שעות ל-7 ימים, בהתאם למיקום הלקוח (זמני האספקה הארוכים רלוונטיים ללקוחות המצויים באזורים כפריים מרוחקים). החל מאוגוסט 2020 החלה מכירה ישירה מ-2 מרכזי הפצה של החברה ללקוחות סופיים שרכשו ברכישה מקוונת.

**פולין, רומניה, סרביה, אוקראינה ורוסיה** - מערך המכירות של השוק הקמעונאי מוכר ישירות למספר מצומצם של לקוחות, שחלקם הינם מפיצים עצמאיים המפיצים בסיטונאות לחנויות קטנות, וחלקם רשתות גדולות ומודרניות אשר על פי רוב מבצעות את ההפצה באופן עצמאי דרך מרכזים לוגיסטיים ומחסנים עצמאיים. הליך המכירות בשוק הקמעונאי מבוצע בשיטת ה-Pre-Sale. מערך המכירות של ה-AFH משרת נקודות מכירה ישירות כגון בתי קפה, משרדים, מוסדות ובתי מלון וכן מוכר למפיצים עצמאיים אשר מוכרים ללקוחות כגון בתי קפה, משרדים, מוסדות ובתי מלון. בנוסף, מערך המכירות של ה-AFH מוכר ומציב מכונות אצל לקוחותיו, ואחראי על השירות והתחזוקה של המכונות. בנוסף, ישנן מכירות גם באמצעות מסחר מקוון ישירות לצרכן.

**סברה ואובלה** - מערך המכירות וההפצה משרת כ-50 אלף נקודות מכירה בארה"ב ובקנדה. המוצרים נמכרים בשיטת ה-Pre-Sale, ומופצים ישירות למרכזים הלוגיסטיים של הרשתות (ממחסני הייצור של סברה ואובלה), או מופצים באמצעות מערכי הפצה של מפיצים סיטונאיים עצמאיים וכן על ידי חברות הובלה חיצוניות. לא קיים מערך סדרנות אצל הלקוחות. זמני האספקה ללקוחות הינם עד 14 ימים מיום קבלת ההזמנה, ללא אפשרות להחזרת סחורה.

<sup>71</sup> המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל- חברה המוחזקת 50% על ידי הקבוצה ו- 50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Holding e Investimentos S.A ("São Miguel") (להלן: "טרס קורסואס (JV)").

## 14. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים



להלן תיאור של הרכוש הקבוע המהותי של הקבוצה בנוסף על הרכוש הקבוע שמשמש את תחומי הפעילות:

להלן תיאור של הרכוש הקבוע המהותי של הקבוצה בנוסף על הרכוש הקבוע שמשמש את תחומי הפעילות:

רכוש קבוע מהותי נוסף			
שעבודים	שטח בנוי	ייעוד	מהות ומיקום
-	קומת קרקע, 9 קומות מעליה, ושטחי מרתפים וחניות. <sup>(1)</sup>	משרדי ההנהלה הראשית של הקבוצה	בניין משרדים בפארק ינאי, רחוב הסיבים 49, פתח תקווה (בניינים 3 ו-4)

זכויות באתר:

(1) זכות להירשם כבעלים. במסגרת ההסכמים לרכישת הנכס התחייבו המוכרות להשלים את רישום הזכויות בנכסים הללו על שמן ואולם נכון ליום 31 בדצמבר 2020 רישום זה טרם הושלם. בהסכמים נקבעו הוראות שמטרתן להבטיח את זכויותיה של החברה וכן את רישום הבית המשותף.

לפרטים נוספים בדבר נכסי הנדל"ן שאינם מיוחסים לפעילות מסוימת ראו באור 16.2 ו-25 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

## 15. מחקר ופיתוח

הקבוצה עוסקת באופן שוטף, כחלק מהאסטרטגיה העסקית שלה, בפיתוח מוצרים חדשים והחדרתם לשוק וכן ברענון מוצרים קיימים, בין היתר, בדרך של חידוש טכנולוגי, חדשנות המוצרים ואריזות המוצרים כמענה לדרישות ולטעמי קהלי היעד. הפיתוח והחדשנות של מוצרי המחלבה והחטיפים המלוחים מבוצע בין היתר תוך שימוש בידע המצוי בידי השותפים האסטרטגים של הקבוצה, דנונה ופפסיקו, בהתאמה. פיתוח פתרונות שונים בתחום הסלטים המצוננים בישראל נעשה בשיתוף פעולה עם סברה. שטראוס מים פועלת באופן שוטף בפיתוח חידושים טכנולוגיים למוצריה ובפיתוח מוצרים חדשים כמענה לדרישות השוק והצרכנים. הפיתוח נעשה תוך שימוש בידע המצוי בשטראוס מים, ולעיתים באמצעות שיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים לרבות בדרך של שיתופי פעולה טכנולוגיים עם מוסדות שונים בתחום המים בארץ. בנוסף, הקבוצה פועלת להגברת שיתופי



הפעולה הטכנולוגיים עם חברות גלובאליות מדיסיפלינות מקבילות כגון חברות קוסמטיקה, אריזה, חומרי גלם, מכונות ועוד.

במהלך שנת 2020 הקבוצה המשיכה בכל תחומי הפעילות בפיתוח מוצרים חדשניים בעלי מאפיינים בריאותיים, לשיפור ולייעול תהליכי הייצור, לפיתוח צריכת אנרגיה חלופית והתייעלות אנרגטית, לפיתוח מקורות חומרי גלם, לשמירת איכות הסביבה ולפיתוח אריזות חדשות שישפרו את השמירה על איכות וטריות המוצרים. במקביל הקבוצה פעלה להטמעה של פרויקטים בתחום הייצור המתקדם לרבות ניהול מפעלים ותהליכים תעשייתיים באופן חכם ומודרני הכוללים יכולות תקשורת וממשקים של מכונות הייצור, ניתוח מידע בזמן אמת, רובוטיקה ובינה מלאכותית. המענה הטכנולוגי לצרכי הקבוצה, ניתן על ידי צוותי טכנולוגיה, המורכבים מאנשי הפיתוח ביחידות העסקיות, וצוותי הנדסה וטכנולוגיה במפעלים. הקבוצה פועלת לאיתור, פיתוח והטמעה של טכנולוגיות פורצות דרך ולשם כך ייסדה בישראל את AlphaStrauss the FoodTech "community", שהיא קהילה אשר מחברת באופן אקטיבי את הקבוצה לחוקרים, ממציאים, יזמים, מוסדות אקדמיים, קרנות הון סיכון וגורמי מחקר ממשלתיים.

במהלך 2020 נבחנו עשרות רבות של טכנולוגיות חדשות ובוצעו מעל ל-40 פרויקטים על ידי זרוע החדשנות של החברה הכוללת את מערך ה-CTO וצוות החדשנות של הקבוצה העוסק ביצירת שיתוף פעולה בין הקבוצה ומיזמים במטרה לשלב טכנולוגיות חדשות בחברות הקבוצה (AlphaStrauss). הפרויקטים בחנו, באופן מתקדם, טכנולוגיות שונות לתמיכה במנועי הצמיחה, וגם טכנולוגיות בעלות ערך בכל המעטפת הטכנולוגית של מוצרי הקבוצה, חומרי גלם, תהליכי ייצור, רכיבים ייחודיים, תהליכי בקרה ואבטחת איכות, אריזות, אנרגיה, שפכים ורכיבים בעלי תועלת בריאותית. במהלך 2017 הצטרפה הקבוצה לקונסורציום האירופאי EIT Food שמקדם שיתופי פעולה לחדשנות טכנולוגית בין 50 חברות ומכוני מחקר בכל אירופה.

במהלך 2015, השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית-"the Kitchen" בתוכנית "החממה" של המדען הראשי. מטרת החממה היא חיזוק תחום הטכנולוגיות המתקדמות בעולם המזון (FoodTech) בישראל, על ידי השקעה במיזמים טכנולוגיים בשלב התפתחותי מוקדם, שמציעים פתרונות לתעשיית המזון הגלובאלית. ב-1 לינואר 2015 לאחר הזכייה בזיכיון, נפתחה החממה בעיר אשדוד. במשך שמונה שנות הזיכיון החממה קולטת מדי שנה מספר מיזמים חדשניים בתחום, לטפח אותם ולהוביל כל אחד מהם לגיוס השקעות המשך תוך שנתיים. מאז הקמתה השקיעה החממה ב-18 חברות, אשר חלקם סיימו את פיתוח המוצר, התחילו מכירות ראשוניות וגייסו השקעות המשך. בחלק מהגיוסים כאמור השתתפה החברה בסכומים שאינם מהותיים לחברה.

להלן רשימת החברות הפועלות נכון למועד זה תחת החממה ותחומי עיסוקן:

רשימת חברות הפועלות תחת החממה	
שם החברה	תחום העיסוק
YOFIX	פיתוח מאכלים ומשקאות פרוביוטיים על בסיס צמחי
Yeap	פיתוח תהליך ייחודי להפקת חלבונים משמרים
Torr FoodTech	פיתוח חטיפים בריאים באמצעות תהליכי ייצור המאפשרים איחוד הדבקה של מרכיבי המוצר ללא תוספת סוכר
MaoLac	פיתוח מערכת לזיהוי חלבונים בעלי תכונות רפואיות ושימוש בחלבונים אלו להעשרת מוצרי מזון
DLR	פיתוח תוכנה להפעלת רובוטיקה המאפשרת חיקוי ולמידה של פעולות אנוש לשימוש בתעשייה
Flying SpArk	מחקר ופיתוח של חלבונים המופקים מחרקים למאכל אדם וחיות מחמד
BactuSense	פיתוח מוצר לזיהוי חיידקים מזהמים במזון
Myfavoreats	פיתוח תוכנה להתאמת מתכונים לצרכן וצרכיו התזונתיים האישיים
Amai Proteins	פיתוח טכנולוגיה לעיצוב וייצור חלבונים מתוקים באמצעות ביולוגיה חישובית ותהליכים ביוטכנולוגיים
Bio-Fence	פיתוח חומרים בעלי תכונות אנטי מיקרוביאליות לציפוי משטחי עבודה וליצירת סביבה בטוחה ללא מזהמים
Aleph Farms	פיתוח תהליכי ייצור בשר בשיטות ביוטכנולוגיות
Inspecto	פיתוח אמצעים לאיתור מהיר של מזהמים במוצרי מזון
Better Juice	פיתוח תהליך להפחתת סוכר במיצי פירות טבעיים באמצעים ביוטכנולוגיים
RilBite	פיתוח תחליף צמחי למוצרי בשר טחון, בעל מספר מרכיבים קטן והרכב תזונתי איכותי
Imagindairy	פיתוח תהליכים לייצור חלבוני חלב בשיטות ביוטכנולוגיות
Vanilla Vida	גידול ועיבוד וניל בצורה יעילה בכל העולם באמצעות טכנולוגיה ייחודית
Anina	פיתוח ארוחות מהירות הכנה, באמצעים חדשניים על בסיס רכיבים טבעיים בלבד, תוך ניצול תוצרת חקלאית פגומה
Zero Egg	פיתוח ייצור ושיווק תחליף ביצה על בסיס צמחי
Prevera	פיתוח פתרונות חיטוי לטיהור מים ושימושים נוספים

המידע האמור בסעיף זה, בדבר פעילות החממה המתוכננת, לרבות קליטה של מספר מיזמים חדשניים מידי שנה והובלתם לגיוס תוך שנתיים, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח הכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן. בפועל, אין וודאות באשר למספר הסטרטאפים אותם תקלוט החברה מדי שנה לרבות המועד בהם יהיו הסטרטאפים כאמור מוכנים להשקעה, וזאת בין היתר בשל הבשלות של אותם המיזמים החדשניים שיגויסו, התאמתם לפרויקט, ומצב השוק.

למחקר ופיתוח בפעילות בשטראוס מים ראו סעיף 11.8 לעיל.



להערכת החברה, סך המשאבים הכספיים שהושקעו במהלך שנת 2020 ושנת 2019 כחלק מפיתוח טעמים ומוצרים חדשים, אריזות חדשות, שיפור וייעול תהליכי עבודה, פרויקטים הקשורים בטכנולוגיות פורצות דרך וכדומה, על פי הדוחות הניהוליים של החברה, הגיעו לכ-106 מיליוני ש"ח.

## 16. הון אנושי

---

### 16.1. מבנה ארגוני

א. הקבוצה פועלת במודל תפעולי המתבסס על מערך מטריציוני המשלב בין יחידות עסקיות, אשר אחראיות על צמיחה רווחית, יחד עם יחידות מרכזיות במטה הקבוצה ובפעילות בישראל המנהלות את תהליכי הליבה, והתהליכים התומכים לרוחב הארגון.

להלן תרשים המבנה הארגוני של הקבוצה, בסמוך למועד פרסום הדוח התקופתי:





# תרשים המבנה הארגוני של הקבוצה

## נשיא ומנכ"ל הקבוצה

מנכ"ל שטראוס ישראל	מנכ"ל שטראוס קפה	פפסיקו שטראוס מטבלים וממרחים בינ"ל	מנכ"ל שטראוס מים	סמנכ"ל יועץ משפטי ומזכיר הקבוצה	סמנכ"ל משאבי אנוש הקבוצה	סמנכ"ל כספים הקבוצה	סמנכ"ל צמיחה וחדשנות	תקשורת, מותג חברה וקיימות
מחלבת אחיהוד	הולנד	כספים	שטראוס מים ישראל	שוק הון וממשל תאגידי	תגמול והטבות	קשרי משקיעים	טכנולוגיה	
מחלבת יטבתה	רוסיה	מכירות	שטראוס מים אנגליה	מסחרי	Talent Management	כספים מטה	חממה	
מזון טרי	אוקראינה	משאבי אנוש	כספים	נדל"ן	משאבי אנוש מטה		אלפא שטראוס	
מכורות	רומניה	טכנולוגיה	טכנולוגיות	ביטוח			אסטרטגיה ופיתוח עסקי	
ממתקים	סרביה	שרשרת אספקה	משאבי אנוש	תחרות וחוק המזון			מערכות מידע	
פריטוליי (חטיפים מלוחים) <sup>(1)</sup>	פולין	עסקים בינלאומיים ופיתוח עסקי	תפעול ופיתוח מוצרים	ציות				
חטיבת המכירות	ברזיל <sup>(2)</sup>	אסטרטגיה	שיווק מוצרים ופיתוח עסקי					
חטיבת שרשרת אספקה ותפעול	ישראל		טרנספורמציה ארגונית, ניהול שותפים ו-IT					
כספים	שיווק							
משאבי אנוש	כספים							
טכנולוגיה	משאבי אנוש							
שיווק ומונעי צמיחה	תפעול - שרשרת אספקה							
	שוויץ - רכש קומודיטיס							
	מפעל בגרמניה							

(\*) התרשים נכון ליום פרסום הדוח.

(\*) ביום 1 באפריל 2021 ייכנס לתפקיד משנה למנכ"ל.

(1) פעילות המלוחים מהווה חלק מתחום תענוג והנאה, מנוהלת בשותפות עם פפסיקו.

(2) מנכ"ל ברזיל מדווח לדירקטוריון המיזם המשותף טרס קורוסואס (JV) בברזיל.

**ב. הנהלה בכירה** - את הקבוצה מובילה ומנהלת הנהלת הקבוצה. הנהלת הקבוצה מתווה את האסטרטגיה הכוללת של הקבוצה ושל החברות הבנות, ועוקבת אחר השגת התוצאות העסקיות. חברי הנהלת הקבוצה משמשים גם כחברי דירקטוריון של החברות והיחידות הפעילות העיקריות של הקבוצה, המתווים את הכיוונים האסטרטגיים בקבוצה. הנהלת הקבוצה כוללת את נשיא ומנכ"ל הקבוצה<sup>72</sup>, יועץ משפטי ראשי ומזכיר הקבוצה, סמנכ"ל משאבי אנוש של הקבוצה, סמנכ"ל הכספים של הקבוצה, סמנכ"ל צמיחה וחדשנות של הקבוצה, מנכ"ל שטראוס ישראל, מנכ"ל שטראוס קפה, מנכ"ל שטראוס מים ומנכ"ל סברה.

**ג. מטה הקבוצה** - מסייע להנהלת הקבוצה בניהולה, תוך דגש על ניהול היבטים אסטרטגיים. המטה משמש גוף מקצועי, אסטרטגי ומתווה כיוון, התומך מקצועית בהנהלת הקבוצה, מבצע בקרה על הביצוע בחברות בתחומים רלבנטיים, ומוסיף ערך באמצעות הובלת תחומי ליבה התומכים ב"קבוצה אחת".

התחומים הנכללים במטה הינם: כספים (חשבות, כלכלה ובקרה, קשרי משקיעים, גזברות, וניהול סיכונים), מערכות מידע, משאבי אנוש, לשכה משפטית ומזכירות החברה, נדל"ן, ביטוח, תקשורת, מותג חברה, קיימות, אסטרטגיה, טכנולוגיה, יחידת החדשנות "אלפא שטראוס", החממה הטכנולוגית, פיתוח עסקי ולשכות היו"ר והמנכ"ל. לפירוט מספר העובדים במטה הקבוצה בשנים 2020 ו-2019, ראו בסעיף 16.2 ב. להלן.

**ד. הפעילות בישראל** - לפעילות הקבוצה בישראל הנהלה נפרדת. ההנהלה אחראית לניהול הפעילות בישראל, לבניית האסטרטגיה שלה ואישורה מול הנהלת הקבוצה וכן אחראית למימוש האסטרטגיה ולהשגת היעדים הנגזרים ממנה. הנהלת שטראוס ישראל מורכבת ממנכ"ל שטראוס ישראל, מנהלי החטיבות העסקיות בתחום בריאות ואיכות חיים - מנהל חטיבת מחלבות ומנהל חטיבת מזון טרי, מנהלי החטיבות העסקיות בתחום תענוג והנאה - מנהל חטיבת הממתקים ומנהל חטיבת המלוחים, וכן ממנהלי היחידות המרכזיות - מנהל שרשרת אספקה ותפעול, מנהל המכירות, מנהל משאבי אנוש, מנהל הכספים ומנהל שיווק ומנועי צמיחה.

החטיבות העסקיות "בריאות ואיכות חיים" ו-"תענוג והנאה" אחראיות על הצמיחה והרווחיות שבתחומי אחריותן, וכן על ניהול אתרי הייצור שלהן וההוצאה לפועל של תכניות הייצור על פי המסגרות שנקבעות על ידי מערך התכנון שבשרשרת אספקה.

בראש כל חטיבה עסקית עומדת הנהלה נפרדת, הכוללת את מנהל החטיבה, וכן מנהלי כספים, תפעול, פיתוח, שיווק ומשאבי אנוש (שבחלקם כפופים גם ליחידות המרכזיות המקצועיות).

היחידות המרכזיות (מכירות, שרשרת אספקה, משאבי אנוש, כספים ושיווק ומנועי צמיחה), מעניקות שירותים מקצועיים לחטיבות העסקיות. חטיבת המכירות אחראית על מערך המכירות וההפצה של כלל מוצרי הקבוצה בישראל, לכלל הלקוחות הקמעונאים של הקבוצה בישראל. חטיבת שרשרת אספקה, מטפלת ברכש מרוכז של חומרי גלם לחטיבות השונות, וכן אחראית לשינוע והובלה של חומרי גלם למפעלים, ולשינוע והובלה של מוצרים מוגמרים מהמפעלים למרכזי ההפצה, השטעון ולמחסנים של

<sup>72</sup> החל מחודש אפריל 2021 תכלול הנהלת הקבוצה גם משנה למנכ"ל.



הקבוצה בישראל. חטיבת שרשרת אספקה משמשת כגוף המקצועי האחראי לניהול תכנון הביקושים וההספקות, ובכלל זה לקביעת המדיניות והאסטרטגיה בנושאי תכנון הייצור, הרכש והלוגיסטיקה של הקבוצה בישראל. תחום משאבי אנוש מהווה שותף עסקי בליווי של תהליכים ארגוניים, ליווי תהליכי שינוי ועוד. בנוסף, מנהל את יחידת משאבים משותפים לתחומי הגיוס, שכר והטבות, הדרכה והכשרה, רווחת הפרט ויחסי עבודה, המשרתת את כלל הפעילות בישראל. מטה הכספים בישראל, מתמקד במתן שרות לחטיבות העסקיות וליחידות המרכזיות בישראל, בתחומי ניהול הביצועים, דיווח כספי וניהולי, בקרות שכר, תכנון תקציבי ואסטרטגי, תחזיות, פיתוח עסקי ועוד. מטה שיווק ומנועי צמיחה עוסק בפיתוח עולמות הדיגיטל והחדשנות הדיגיטלית בישראל, מצויינות שיווקית, פיתוח עסקי, חווית לקוח ובמתן שירות לחטיבות העסקיות בתחומי רכש מדיה, מחקרי תובנות צרכן.

**ה. פעילות הקפה** - לפעילות הקבוצה בתחום הקפה הנהלה נפרדת, הנהלת שטראוס קפה. הנהלה אחראית לניהול מלא של הפעילות, לבניית האסטרטגיה שלה ולאישורה מול דירקטוריון חברת הקפה. הנהלת פעילות הקפה אחראית למימוש האסטרטגיה, להשגת היעדים הנגזרים ממנה וכן לפיתוח כוח האדם והמותגים. בהתאם להסכמי שירותים בין החברה לבין שטראוס קפה, החברה מעניקה לשטראוס קפה שירותי מטה מסוימים, כגון שירותי משאבי אנוש, שירותים משפטיים, תפעול ולוגיסטיקה, מכירות והפצה. הנהלת שטראוס קפה מורכבת ממנכ"ל, מנהל משאבי אנוש, מנהל שיווק, מנהל כספים ומנהל תפעול ושרשרת אספקה. פעילות הקפה הבינלאומית מבוצעת באמצעות הנהלות המקומיות של החברות במדינות השונות: הולנד, שווייץ, פולין, רוסיה, אוקראינה, רומניה, סרביה, גרמניה, ישראל וברזיל (פעילות הקפה בברזיל פועלת באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)<sup>73</sup> (מפוקחת על ידי דירקטוריון טרס קורסואס)). בראש כל חברה במדינה הנהלה נפרדת, בהתאם להיקף ומהות הפעילות המתבצעת באותה חברה.

**ו. פעילויות מטבלים וממרחים בינלאומי** - לפעילות הקבוצה בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי הנהלה נפרדת. הנהלת סברה מורכבת מצוות עליו נמנים מנכ"ל החברה, סמנכ"ל כספים, סמנכ"ל משאבי אנוש, סמנכ"ל שרשרת אספקה, סמנכ"ל טכנולוגיה, סמנכ"ל מכירות וסמנכ"ל פיתוח בינלאומי ותאגידי. לאובלה יש מנהלי מדינה, מנהלי כספים ומנהלים האחראיים לפונקציות עסקיות שונות, כמו שיווק, מכירות, תפעול ומשאבי אנוש. דירקטוריון סברה מורכב מארבעה דירקטורים - שניים מטעם החברה, ושניים (אשר אחד מהם מכהן כיו"ר הדירקטוריון) מטעמה של פפסיקו. דירקטוריון אובלה מורכב משישה דירקטורים - שלושה מטעם החברה, ושלושה (אשר אחד מהם מכהן כיו"ר הדירקטוריון) מטעמה של פפסיקו.

**ז. פעילות שטראוס מים** - הנהלת שטראוס מים מורכבת ממנכ"ל, סמנכ"ל כספים, מנכ"ל פעילות שטראוס מים ישראל, סמנכ"ל משאבי אנוש, סמנכ"ל תפעול ופיתוח, סמנכ"ל אסטרטגיה מוצר ופיתוח עסקי, סמנכ"ל מו"פ וסמנכ"ל טרנספורמציה עסקית וניהול שותפויות. הנהלה של שטראוס מים אחראית

<sup>73</sup> המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל - חברה המוחזקת 50% על ידי קבוצת שטראוס ו-50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Holding e Investimentos S.A ("São Miguel") (להלן: "טרס קורסואס (JV)").

לניהול מלא של הפעילות, לבניית האסטרטגיה שלה. הנהלת פעילות שטראוס מים אחראית למימוש האסטרטגיה, להשגת היעדים הנגזרים ממנה.

## 16.2. מצבת העובדים

א. סך העובדים המועסקים בידי הקבוצה הינו כ-16,540 וכ-16,300 עובדים, נכון לימים 31 בדצמבר 2020 ו-31 בדצמבר 2019, בהתאמה (כולל כ-957 וכ-1,085 עובדי חברות כוח אדם נכון לימים 31 בדצמבר 2020 ו-31 בדצמבר 2019, בהתאמה). מצבת העובדים כוללת את כלל העובדים בקבוצה, כולל חברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה 50%. לא כולל עובדי המיזם המשותף בסין בו מחזיקה שטראוס מים כ-49%. לפרטים נוספים ראו סעיף 5 לעיל.

להלן פירוט מספר העובדים במטה הקבוצה שבפתח תקווה:

מספר העובדים במטה הקבוצה בפתח תקווה		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
187	195	עובדי מטה הקבוצה

ב. להלן פירוט מספר העובדים בקבוצה אשר כלולים במטה ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה, המשרתים את כלל פעילות הקבוצה בישראל, כולל 53 ו-35 עובדי חברות כוח אדם זמניים, נכון לימים 31 בדצמבר 2020 ו-31 בדצמבר 2019:

מספר העובדים במטה הקבוצה בישראל		
ליום 31.12.2019	ליום 31.12.2020	
1,460	1,555	עובדי מטות ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה <sup>(1)</sup>

(1) לפרטים נוספים ראו סעיפים 8.2.10 ו-8.3.10 לעיל.

ג. בכל חברות הקבוצה, הקבוצה מעסיקה כ-16,540 עובדים (כ-6,380 עובדים מועסקים בישראל), כאמור בסעיף 16.2 לעיל. הקבוצה מעסיקה 11,932 עובדים, כאשר מנטרלים מחצית מעובדי החברות באיחוד יחסי, בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל. בחברות בשליטה הקבוצה, הקבוצה מעסיקה כ-7,320 עובדים (עפ"י הדוחות החשבונאיים).

## 16.3. הטבות וטיבם של הסכמי ההעסקה

### 16.3.1. ישראל

מרבית עובדי הקבוצה בישראל, מועסקים על פי הוראות הסכמים קיבוציים. קיימים הסכמים קיבוציים כלליים, החלים על כל עובדי הקבוצה, מכוח חברות של חברות הקבוצה בהתאחדות התעשייתיים בישראל, והנוגעים לתנאי השכר, להפרשות ביטוח פנסיוני, לתשלום קצבת הבראה, להחזר נסיעות לעבודה וממנה ולתשלום תוספת יוקר. בנוסף, ישנם הסכמים קיבוציים ענפיים, חלקם מתעדכנים מעת לעת, החלים על חלקם של עובדי הקבוצה בישראל, בשל השתייכותם המקצועית לענף הקפה הנמס, לענף השוקולד והממתקים או לשטראוס



מים. כמו כן, קיימים תנאים מסוימים בהסכמים קיבוציים מיוחדים שנחתמו במפעלי הקבוצה השונים, והחלים על העובדים המשתייכים לאותו מפעל בלבד, כולם או חלקם, ומתעדכנים, מעת לעת, בדרך של משא ומתן בין ועדי העובדים במפעל לבין ההנהלה. תנאי עבודתם של יתר העובדים נקבעו בחוזי עבודה אישיים, בין היתר, עובדי חטיבת המכירות, עובדי המטה וכן עובדי מטות הנהלה בכל החטיבות בישראל. אנשי המכירות בחטיבת המכירות מקבלים מעת לעת, או על בסיס קבוע, תמריצים המשתנים עם המכירות, וזאת בנוסף לשכר הבסיס. התמריצים נכללים במסגרת ההפרשות הפנסיוניות.

### 16.3.2. מחוק לישראל

כל עובדי חברות הקבוצה מחוק לישראל מועסקים בהתאם לחוזי עבודה אישיים.

חובות הקבוצה בכל הנוגע לזכויות סוציאליות של העובדים, קבועות בחקיקה המתאימה בכל מדינה, והקבוצה מבצעת תשלומים כנדרש.

בברזיל, חלים על טרס קורסואס (JV)<sup>74</sup> הסכמים קיבוציים הנהוגים בכל מדינה בה היא פועלת. לא קיים הסכם קיבוצי כללי אחיד החל על כלל העובדים בברזיל. יחד עם זאת, בכל מדינה קיימים איגודים מקצועיים אזוריים, המחולקים לפי משלח יד (נהגים, עובדי ייצור וכיו"ב).

בארה"ב, רוסיה, אוקראינה, פולין, רומניה, גרמניה וסרביה לא קיים הסכם קיבוצי כללי החל על עובדי הקבוצה והעובדים אינם מאוגדים באיגודים מקצועיים. בגרמניה ופולין קיימים הסכמים קולקטיביים עם עובדי המפעל במספר נושאי עבודה.

קיימת שונות בין המדינות לגבי טיבם ותנאיהם של הסכמי ההעסקה המושפעים, בין היתר, מהוראות הדין המקומי, ומתרבות העבודה המקובלת באותה מדינה. יחד עם זאת, הגישה של הנהלת הקבוצה בתחום משאבי אנוש היא, ככלל, להנהיג מדיניות אחידה, ככל שניתן הדבר, בכל המדינות בהן היא פועלת.

### 16.4. תכניות תגמול לעובדים בכלל הקבוצה

הקבוצה מתמרצת את עובדיה, בהתבסס על השגת יעדים איכותיים הנובעים מתוקף תפקידו של העובד ויעדים פיננסיים של היחידה העסקית, בהתאם לתפקיד ולדרג העובד. היעדים נגזרים מתוך תכניות העבודה של החברה. ככלל, עובדים בכירים מתוגמלים גם על השגת יעדים ארוכי טווח.

### 16.5. עובדי קבלן

הקבוצה מעסיקה עובדי קבלן בהתאם לצורך ולשם התמודדות עם צרכי ייצור ושירות משתנים. בחלק ממדינות הפעילות קיימת מגבלת תקופה מקסימלית להעסקת עובדי קבלן - בברזיל למשך 9 חודשים, ברומניה עד 36 חודשים, בגרמניה ובסרביה תקופת ההעסקה לא תעלה על 24 חודשים, בהולנד תקופת ההעסקה לא תעלה על 18 חודשים. בישראל, הקבוצה קשורה בהסכמים עם מספר חברות כוח אדם, לאספקת שירותי כוח אדם

<sup>74</sup> המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל - חברה המוחזקת 50% על ידי קבוצת שטראוס ו-50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Holding e Investimentos S.A ("São Miguel") (להלן: "טרס קורסואס (JV)").



לפי צרכי הקבוצה, ולתקופה מוגבלת של עד 9 חודשים (התקופה המקסימלית על פי דין שניתן להעסיק עובד קבלן באמצעות חברת כוח אדם). בהסכמים אלו נקבע, בין היתר, כי לא יתקיימו כל יחסי עבודה בין עובדי חברות כוח האדם לבין הקבוצה, וכי חברות כוח האדם ישאו בתשלום שכר העבודה ושאר התנאים הסוציאליים להם זכאים עובדים אלו על פי דין. על פי ההסכמים, הקבוצה תשופה ותפוצה על ידי חברות כח אדם בגין נזקים או סכומים שהקבוצה תידרש לשלם במקרה בו יינתן להסכם פירוש על פיו קיימים יחסי עבודה. ההסכמים עם חברות כוח אדם נערכו בהתאמה להוראות צו ההרחבה בענף כוח האדם, ובמטרה להבטיח כי חברות כוח האדם יקיימו את הוראות צו ההרחבה. הקבוצה גיבשה כלים ומנגנוני בקרה לאכיפת ביצוע הוראות צו ההרחבה על ידי חברות כוח האדם, הכולל בין היתר, קבלת אישורי ר"ח של חברות כוח האדם על תקינות תשלום זכויות העסקה.

## 16.6. נושאי המשרה ומנהלים

### 16.6.1. תוכנית תגמול הוני ארוך טווח

לפרטים בדבר תכנית האופציות לעובדים בכירים ממאי 2003 ראו באור 23.1.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

לפרטים בדבר תכנית ליחידות מניה חסומות מחודש יולי 2016 ראו באור 23.1.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 16.6.2. תמריץ למנהלים ועובדים בכירים

התמריץ השנתי ליו"ר הדירקטוריון ולמנכ"ל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הקבוצה. התמריץ השנתי למנהלים אחרים בישראל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הקבוצה או תמהיל שלהם ביחד עם יעדי תקציב פיננסיים של הפעילות הרלבנטית, על עמידה ביעדים פונקציונליים של המנהל וכן מתמריץ בשיקול דעת (ובהתאם למדיניות התגמול לנושאי המשרה, יכול לחילופין להינתן לכפיפי מנכ"ל על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומה לחברה). בנוסף, ישנה אפשרות, במקרים מיוחדים, להעניק גם מענק מיוחד. להוראות מדיניות התגמול לנושאי משרה בחברה בין היתר ביחס לתמריץ לנושאי המשרה ראו דוח מידי מיום 22 באוגוסט 2019 (מס' אסמכתא: 01-072900-2019). התמריץ למנהלים בחברות מחוץ לישראל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הפעילות הרלוונטית או תמהיל שלהם ביחד עם יעדי תקציב פיננסיים של הקבוצה ועל עמידה ביעדים פונקציונליים של המנהל.

### 16.6.3. הטבות וטיבם של הסכמי העסקה

נושאי המשרה ועובדי ההנהלה הבכירה בקבוצה מועסקים על פי הסכמי העסקה אישיים, הכוללים בין היתר, כסויים פנסיוניים במסלולים שונים. נושאי המשרה ועובדי ההנהלה הבכירה זכאים לתקופת הסתגלות, הסדרי פיצויים והסדרים אישיים מיוחדים נוספים. לפרטים נוספים ראו תקנה 21 בדוח פרטים נוספים על התאגיד ליום 31 בדצמבר 2020. לפרטים בדבר הסדרי ביטוח, פטור ושיפוי של נושאי משרה בחברה, ראו תקנה 29א לדוח פרטים נוספים על התאגיד ליום 31 בדצמבר 2020.

### כללי

הקבוצה מממנת את פעילותה מאמצעים עצמאיים, מאשראי בנקאי, ממוסדות פיננסיים ומאשראי פיננסי חוץ בנקאי. לפרטים בדבר הלוואות החברה וחברות הבת של החברה ממוסדות בנקאיים וחוץ בנקאיים, לרבות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה, ראו באור 20 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

לפרטים אודות מסגרות אשראי מובטחות ראו באור 28.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. להלן שיעור הריבית הממוצעת ושיעור הריבית האפקטיבית על הלוואות ממקורות בנקאיים וחוץ בנקאיים שהיו בתוקף במהלך שנת 2020, שאינן מיועדות לשימוש ייחודי בידי הקבוצה לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

שיעורי ריבית ממוצעת ואפקטיבית			
שיעור ממוצע	הלוואות לזמן ארוך	הלוואות לזמן קצר	
			מטה הקונצרן
3.84%	4.95%	0.94%	מקורות בנקאיים <sup>(1)</sup>
3.12%	3.12%	-	מקורות חוץ בנקאיים <sup>(2)(1)</sup>
			שטראוס ישראל
-	-	-	מקורות בנקאיים
1.90%	1.90%	-	מקורות חוץ בנקאיים
			שטראוס קפה
4.12%	3.21%	4.91%	מקורות בנקאיים
2.90%	2.90%	-	מקורות חוץ בנקאיים
			מטבלים וממרחים בינלאומי
1.81%	1.82%	1.79%	מקורות בנקאיים
			שטראוס מים
1.81%	1.96%	0.41%	מקורות חוץ בנקאיים
<b>3.12%</b>	<b>2.99%</b>	<b>4.14%</b>	<b>שיעור ריבית ממוצע משוקלל</b>

(1) למידע בדבר פדיון מוקדם של אג"ח סדרה ד' והלוואות לזמן ארוך מבנקים ומוסדות פיננסיים במהלך שנת 2020 ראו באור 20.7 לדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה  
 (2) כולל אג"ח מסדרות ד', ה' ו-ו' וכן הלוואות ממוסדות פיננסיים.

### 17.1. אשראי בר דיווח

לפרטים בדבר אגרות חוב (סדרה ה') ואגרות חוב (סדרה ו') שהונפקו על ידי החברה ראו באורים 20.3, 20.4 ו-20.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

לפרטים בדבר הלוואה שנטלה שטראוס קפה מגוף מוסדי ראו באור 20.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.



לפרטים בדבר החוב והוצאות המימון בגינו, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, ראו סעיף 13 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 17.2. מגבלות בקבלת אשראי

לפרטים בדבר מגבלות בדבר חלוקת דיבידנד ראו סעיף 4 לעיל.

החברה התחייבה בפני מוסדות בנקאיים ומשקיעים מוסדיים שהעמידו הלוואות לחברה וכן במסגרת אגרות חוב שהנפיקה החברה, שלא ליצור שעבודים כלשהם של נכסיה לטובת צד שלישי כלשהו, ללא קבלת הסכמת הבנקים והמלווים השונים בתנאי כתבי ההתחייבות (למעט האפשרות למתן בטחונות ספציפיים להבטחת הלוואות מסוימות) לפרטים נוספים ראו באורים 20.5 ו- 24.2.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

לפרטים בדבר היחסים הפיננסיים להם התחייבה החברה ראו באור 20.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 וכן בדיווח מידי מיום 2 באפריל 2017 (מס' אסמכתא: 029197-2017).

לפרטים בדבר עילות לפירעון מידי של אגרות חוב שהנפיקה החברה ראו באור 20.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

נכון למועד דוח זה החברה עומדת בכל התחייבויותיה כאמור לעיל.

### 17.3. אשראי בריבית משתנה

להלן פירוט אודות האשראי בריבית משתנה לשנת 2020, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

אשראי בריבית משתנה				
שעור הריבית סמוך למועד פרסום הדוח	סכום האשראי ליום 31.12.2020 <sup>(1)</sup>	טווח הריבית במהלך השנה	מנגנון השינוי	
-	-	0.8%-1.07%	ש"ח-פריים	מטה הקונצרן
3.13%	177	4.64%-5.62%	ריאל	שטראוס קפה
2.52%	141	2.44%-2.84%	דולר	שטראוס קפה
6.12%	24	6%-7%	רובל	שטראוס קפה
7.5%	5	7.25%-15%	גריבנה	שטראוס קפה
-	-	3.22%-3.96%	רון	שטראוס קפה
1.375%	47	1.44%-3.24%	דולר - ליבור	מטבלים וממרחים בינלאומי
1.37%	4	1.37%-2.2%	דולר אוסטרלי-ליבור	מטבלים וממרחים בינלאומי

(1) במיליוני ש"ח.



## 17.4. דירוג אשראי

ביום 2 באפריל 2020 הודיעה החברה על אשרור דירוג ilAA+ תחזית יציבה של חברת Standard & Poor's Ltd. Maalot. לפרטים נוספים ראו דיווח מידי מיום 2 באפריל 2020 (מספר אסמכתא: 2020-01-035199).

ביום 6 במאי 2020 הודיעה החברה על אשרור דירוג Aa1.il באופק יציב של אגרות חוב (סדרה ד') ואגרות חוב (סדרה ה') של החברה על ידי חברת מידרוג בע"מ. לפרטים נוספים ראו דיווח מידי מיום 6 במאי 2020 (מספר אסמכתא: 2020-01-044874).

ביום 5 ביולי 2020 דיווחה החברה כי חברת מידרוג בע"מ קבעה דירוג Aa1.il באופק יציב לאגרות חוב (סדרה ו') שיונפקו על ידי החברה עד לסכום של 700 מיליון ש"ח ערך נקוב. לפרטים נוספים ראו דיווח מידי מיום 5 ביולי 2020 (מספר אסמכתא: 2020-01-063184).

ביום 5 ביולי 2020 דיווחה החברה כי חברת Standard & Poor's Maalot Ltd. קבעה דירוג ilAA+ באופק יציב לאגרות חוב (סדרה ו') שיונפקו על ידי החברה עד לסכום של 700 מיליון ש"ח ערך נקוב. לפרטים נוספים ראו דיווח מידי מיום 5 ביולי 2020 (מספר אסמכתא: 2020-01-063196).

נכון למועד דוח זה ולהערכת החברה, החברה או חברות הקבוצה עשויות להידרש לגייס כספים נוספים לצורך תפעול עסקיהן השוטפים לרבות מחזור חוב. המידע האמור בסעיף זה, לפיו החברה או חברות הקבוצה עשויות לגייס כספים נוספים, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות בתנאי השוק וצרכי המימון של החברה כפי שיהיו בפועל וכו'.

## 18. מיסוי

### 18.1. דיני המס החלים על חברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה

לפרטים ראו באורים 35.1 ו-35.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 18.2. הליכי שומה לחברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה

לפרטים ראו באור 35.3, 35.6 ו-24.1.3.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 18.3. ההטבות העיקריות על פי חוקי עידוד השקעות הון ועל פי חוקים רלבנטיים במדינות בהן פועלת הקבוצה

לפרטים ראו באורים 35.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

הטבות מס במדינות בהן פועלת הקבוצה מחוץ לישראל: בגין פעילותה בצפון מזרח ברזיל, זכאית טרס קורסואס (JV) להטבות מס: (1) שיעור מס חברות מופחת על חלק מההכנסה החייבת, עד סכום מקסימלי, כפי

שנקבע בחוק; (2) החזרי מס מהמס הנגבה ע"י החברה. הטבות המס שקיבלה טרס קורסואס (JV) בברזיל במהלך שנת 2020 הסתכמו בכ-64 מיליון ריאל (100%). דוחות המס של טרס קורסואס (JV), לחלק מהשנים בהן תבעה טרס קורסואס (JV) את הטבות המס, נבדקים על ידי רשויות המס. לפרטים בדבר תביעות מרשויות מיסים בברזיל ראו באור 24 בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

#### **18.4. שיעור המס העיקרי מול שיעור המס האפקטיבי של החברה**

לפרטים אודות שיעור המס ראו באור 35.8 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

#### **18.5. הפסדים לצרכי מס שטרם נוצלו וזיכויי מס שטרם נוצלו**

למיסים נדחים בגין הפסדים ראו באור 35.9 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020, להפסדים שבגינם לא נזקפו מסים נדחים ראו באור 35.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### **19. סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם**

להלן פירוט בנושא סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם.

#### **19.1. סיכונים סביבתיים כלליים הכרוכים בפעילות הקבוצה, הוראות חוק עיקריות ואירועים סביבתיים מהותיים**

ככלל, מפעלי הקבוצה, בשל אופי תהליכי הייצור בהם, אינם מהווים פוטנציאל לסיכונים סביבתיים אשר להערכת החברה צפויה להיות להם השפעה מהותית על הקבוצה. עם זאת, תהליכי הייצור במפעלי הקבוצה מושפעים ממגוון היבטים סביבתיים, בין היתר, פסולת, שפכים וחומרים מסוכנים אשר שימוש או טיפול לא מבוקר בהם עלול ליצור סיכונים סביבתיים. לפיכך, נוקטת הקבוצה באמצעים הנדרשים לשם צמצום סיכונים אלה.

מפעלי הקבוצה כפופים להוראות חוק סביבתיות מקומיות, בהתאם לכלליה וחוקיה של כל מדינה ומדינה, וכן בהתאם לחקיקה מוניציפלית מקומית. המפעלים השייכים למדינות באיחוד האירופאי כפופים לדירקטיבות אירופאיות בתחום איכות הסביבה, אשר שמות דגש על חובת תיעוד ודיווח שגרתי של מדדים סביבתיים ובפרט זיהום אוויר, פסולת ורעש. בברזיל, נקבעת ונאכפת הרגולציה הלאומית על ידי שני גופים: CONAMA ו-IBAMA בנוסף, כפופה הקבוצה לחוקים בדבר טיפול בפסולת, חוקים בדבר זיהום אוויר וחוקים בדבר זיהום מקורות מים. פעילות סברה בארה"ב כפופה לפיקוחה של הסוכנות האמריקאית להגנת הסביבה E.P.A ולתקנותיה. פעילות הקבוצה בישראל, כפופה לפיקוח המשרד להגנת הסביבה, ולפיקוח יחידות סביבתיות ברשויות המקומיות. בנוסף לכך, בנושא הטיפול בשפכים כפופים המפעלים גם לדרישות רשות המים, ופיקוח באמצעות תאגידי המים והביוב והמועצות האיזוריות, וגם לפיקוח של משרד הבריאות.

מפעלי הקבוצה מחוץ לישראל נדרשים לאישור הפעלה של המפעל ולאישור המשרד המקומי לאיכות הסביבה (בדומה ל"תנאים לרישיון עסק" הניתנים למפעלים בישראל על ידי המשרד להגנת הסביבה). בגרמניה, הרישיון

התפעולי מטעם משרד הסביבה והטבע מותנה בעמידה ביעדים והקבוצה השלימה את היעדים וקיבלה את אישור המשרד. ברומניה, האישור התפעולי מטעם הסוכנות להגנת הסביבה כפוף לבחינה שנתית של עמידת המפעל במדדים הסביבתיים (קבלת 'ויזה שנתית') ובשנת 2020 עמדה הקבוצה במדדים אלו. כמו כן, החוק ברומניה מחייב תשלום לקרן האדמיניסטרטיבית הסביבתית בגין כל חריגה מן המדדים הקבועים בחוק לפסולת אריזות, ציוד חשמלי ואלקטרוני, פסולת בטריות ומצברים. ברוסיה, מוטלת אגרה קבועה בחוק בגין פעילות עסקית בעלת השפעה שלילית על הסביבה (המחושבת בהתאם למידת החריגה מן המדדים הקבועים בחוק), כאשר עבור שנת 2020 צפויה הקבוצה לשלם את גובה האגרה המינימלי (כ-254 USD).

לחלק גדול מן המפעלים נדרש אישור להחזקת חומרים מסוכנים, ובחלק מהמפעלים בחו"ל נדרש היתר לשימוש במי באר.

חוקי אריזות חלים ומיושמים על מפעלי הקבוצה בישראל, במדינות אירופה ובברזיל, ומכוחם חלה על המפעל חובה לטפל באריזות השונות, באמצעות תאגידי מחזור האריזות המקומיים.

להלן הנושאים הסביבתיים העיקריים, הוראות החוק העיקריות ואירועים סביבתיים מהותיים שאירעו במפעלי הקבוצה בשנת 2020:

#### 19.1.1. הטיפול בשפכים

במפעלי הקבוצה נעשה שימוש בכמויות ניכרות של מים וחומרי ניקוי היוצרים שפכים, המכילים, בין היתר, חומר אורגני, שמנים ונתרן, העלולים להגביר את ריכוז המזהמים בשפכים, ולגרום למטרדי ריח ומפגעים תברואתיים. שפכים אלה נדרשים לעבור טיפול, בין היתר, בשל מדיניות השבת הקולחין להשקיה הקיימת בישראל, המחייבת טיהור השפכים באיכות גבוהה, על מנת שניתן יהיה לעשות בהם שימוש להשקיה. תקנות רישוי עסקים (ריכוזי מלחים בשפכים תעשייתיים), תשס"ג-2003, קובעות ערכים מותרים של ריכוז מלחים מזהמים בשפכים המוזרמים ממפעל למתקן טיהור וקובעות מנגנון למתן הקלות בריכוזי המלחים. למחלבת שטראוס ולמפעל סלטי שטראוס ניתנה הקלה לריכוז הנתרן בשפכים מתוקף תקנות אלה. תקנות המים (מניעת זיהום מים) (ערכי הגבה של שפכי תעשייה), התשס"ד-2003, מגדירות את ערכי ההגבה בשפכים המותרים להזרמה למערכת. חוק תאגידי מים וביוב, התשס"א-2001 והכללים מכוחו, ובכלל זה כללי תאגידי מים וביוב (שפכי מפעלים המוזרמים למערכת הביוב), התשע"ד-2014 מסדירים את אופן הטיפול והסילוק של שפכי מפעלים ומגדירים מנגנון למתן אישורים להזרמת "שפכים חריגים" (ריכוזי מזהמים בשפכים החורגים מהנקוב בכללי תאגידי מים וביוב, אשר ביכולתו של מתקן הטיהור האזורי להפחיתם לרמה הנדרשת על פי חוק). במחלבת אחיהוד קיימת חריגה בריכוז חנקן קלדל המוגדר כשפכים חריגים. התקבלה תשובה שלילית לבקשת האישור לחריגה זו. מתוכננת הקמתו של מתקן טיפול משלים, להפחתת ריכוז חנקן קלדל בשפכים. במפעל החטיפים המלוחים בשדרות, קיימת חריגה בריכוז העומס האורגני בשפכים (COD). המפעל מתכנן הקמת מתקן שפכים חדש בטכנולוגיה ביולוגית, להבטיח עמידה בערכים הנדרשים. כללי תאגידי מים וביוב (תעריפים לשירותי מים וביוב והקמת מערכות מים או ביוב), התש"ע-2009, מגדירים תעריפים לתשלום עבור השפכים החריגים. מפעלי הקבוצה בישראל פועלים על פי כללים אלה.

באתרים ברחבי העולם ישנם מספר חוקים מקומיים לצד דירקטיבות של האיחוד האירופי המסדירים את נושא טיפול בשפכים. העיקריות שבהן הינן דירקטיבה 15/98<sup>75</sup> העוסקת בטיפול במי שפכים עירוניים, דירקטיבה (EEC/86/278) בעוסקת בבוצת שפכים ודירקטיבה 118/2006 העוסקת בהגנה על מי תהום מזיהום. האתרים באירופה ובברזיל פועלים על פי חוק המים<sup>76</sup> הלאומי והחלטה פדרלית 92/08 הקובעים קריטריונים ונהלים להגנה ושימור מים ומי תהום בברזיל. האתר בגרמניה פועל גם תחת חוק ניהול משאב המים ומקיים ניטור רציף ודיגום יומי של שפכים המבוצע על ידי מעבדה חיצונית מטעם החברה. החברה משלמת עבור טיפול בהזרמת שפכים חריגים על פי חוק.

#### 19.1.2. זיהום אוויר

במסגרת פעילותה של הקבוצה קיימת פליטת מזהמים לאוויר עקב צריכת אנרגיה, שריפת דלקים לבערה בתנורים, הפעלת דוודי קיטור, שינוע מוצרים ושימוש בנוזלי קירור מסוג פריאונים ואמוניה בחלק מיחידות הקבוצה. הוראות בנושא פליטות לאוויר של מזהמים מוטמעות, היכן שנדרש, ברישיונות העסק של מפעלי הקבוצה. הקבוצה בישראל פועלת במהלך השנים האחרונות להחלפת מערכות קרור מבוססות פראון, R-22 במערכות מבוססות על גזי קירור ירוקים. למועד הדוח, הוחלפו כ-90% מגזי הקירור. במחלבת אחיהוד ובמחלבת יטבתה קיים שימוש בביו-גז המופק מטיפול בשפכי המפעל, כדלק עבור דוודי הקיטור.

באתרים ברחבי העולם פועלים בהתאם למספר חוקים מקומיים ודירקטיבות של האיחוד האירופי המסדירים את נושא טיפול בזיהום אוויר. העיקרית שבהן הינה דירקטיבה 50/2008, המתווה את עקרונות המסגרת של האיחוד האירופי להתמודדות עם זיהום האוויר. כמו כן, האתרים בברזיל פועלים תחת החלטה פדרלית 8/90 הקובעת את גבולות הפליטה המרביים של מזהמים מתהליכי שריפת דלקים בתהליכי ייצור בתעשייה.

#### 19.1.3. זיהום קרקע ומקורות מים

בחלק מאתרי הקבוצה, נעשה שימוש והחזקה של חומרים מסוכנים לצורך תהליכי הניקוי והטיפול בשפכים. דליפה של חומרים מסוכנים בהם עלולה לגרום לזיהום קרקע ומקורות מים. גם בפעילות היחידות מחוץ לישראל קיים פוטנציאל לזיהום מי נהרות ונחלים (במיוחד במפעלים הממוקמים על גדות נהר).

חוק החומרים המסוכנים, תשנ"ג-1993 מסדיר את אופן העיסוק ברעלים וכימיקלים מזיקים, ומכוחו ניתנים היתרי הרעלים למפעלים. לכל אתרי הקבוצה המחזיקים חומרים מסוכנים הטעונים היתר רעלים קיים היתר רעלים בתוקף.

באתרים ברחבי העולם ישנם מספר חוקים מקומיים לצד דירקטיבות של האיחוד האירופי. העיקרית שבהן הינה דירקטיבת סווסו<sup>77</sup> העוסקת בדרכי מניעה, היערכות ותגובה לאירועי חומרים מסוכנים. בברזיל, פועלים על פי הפקודה הפדרלית 240/19 המסדירה את כל הפעילויות בכימיקלים אשר נשלטות על ידי המשטרה הפדרלית (רכישה, מכירה, ייצוא וייבוא, הובלה, אחסון, שימוש והשלכה).

<sup>75</sup> החליפה את דירקטיבה 27/91

<sup>76</sup> Water Management Act (Wasserhaushaltsgesetz - WHG)

<sup>77</sup> Directive 96/82/EC Seveso-Directive

#### 19.1.4. בזבז משאבי טבע (משאבי אנרגיה ומים)

פעילות תעשייתית לא מבוקרת גורמת לשימוש יתר במשאבי אנרגיה ומים, המביא לפגיעה באיזון האקולוגי, לבזבז משאבי טבע ולפליטה של גזי חממה. נושא בזבז משאבי האנרגיה ופליטות גזי החממה משותף לכל אתרי הקבוצה בעולם.

תקנות מקורות אנרגיה (פיקוח על יעילות צריכת אנרגיה) התשנ"ד-1993, ותקנות מקורות אנרגיה (בדיקת נצילות הבעירה במחממים מוסקים בדלק נוזלי או בגז), התשס"ד-2004, מגדירות אמצעים שיש לנקוט לצורך קידום צריכה יעילה. בשטראוס ישראל פועל צוות אנרגיה רוחבי הפועל לשיפור יעילות צריכת האנרגיה בישראל.

תקן ישראלי 6464 - דרישות לצריכת גז טבעי במתקנים תעשייתיים מגדיר את הדרישות לחיבור התעשייה למערכת הולכת הגז הטבעי ודרישות השימוש בגז טבעי בתעשייה. מפעל שטראוס פריטולי בשדרות החל לקלוט גז טבעי בינואר 2018. מחלבת שטראוס החלה במחצית שנת 2018 לקלוט גז טבעי דחוס במיכליות, כתחליף לגז "מ. שאר מפעלי הקבוצה בישראל נערכים לקליטת גז טבעי, בהתאם ללוחות הזמנים הלאומיים של רשת חלוקת הגז הטבעי.

באתרים ברחבי העולם, ישנם מספר חוקים מקומיים לצד דירקטיבות של האיחוד האירופי המסדירים את נושא בזבז משאבי טבע. העיקריות שבהן הינן דירקטיבה 60/2000 אשר קובעת מסגרות עבודה חדשות לטיפול יסודי וכוללני במשאב המים במטרה להשיג שיפור משמעותי באיכות גופי המים, לשמירה על המים ועל הסביבה המימית בכל מדינות האיחוד, הדירקטיבה להתייעלות אנרגטית 27/2012 אשר מחייבת את המדינות החברות באיחוד להטיל חובת התייעלות (או כלי מדיניות אחר בעל השפעה דומה, כפי שייבחר בכל מדינה) על יצרניות וספקיות האנרגיה וכן דירקטיבה 28/2009 אשר מקדמת את השימוש באנרגיה ממקורות מתחדשים.

באתר ברומניה, הותקנו בשנתיים האחרונות פאנלים סולאריים על גג אחד המבנים ומשטח נוסף בשטח המפעל. באתרים נוספים, נבחנת הטמעת פרויקטים של פאנלים סולאריים. באתרים בברזיל, פועלים תחת מדיניות הסביבה הלאומית (NEP<sup>78</sup>) שמטרתה לקבוע תקנים המאפשרים פיתוח בר קיימא באמצעות מנגנונים וכלים המביאים לשמירה על הסביבה.

#### 19.1.5. טיפול בפסולת

פעילות תעשייתית מטבעה מייצרת כמויות ניכרות של פסולת. החוק להסדרת הטיפול באריזות התשע"א-2011 ("חוק האריזות"), מגדיר את אחריות היצרנים לטיפול בפסולת האריזות. בנוסף, החברה שותפה לדירקטוריון תאגיד מחזור האריזות ת.מ.י.ר. בשטראוס ישראל הוגדרו במהלך 2020 יעדים ארוכי טווח ותכניות עבודה להגברת שיעור האריזות הניתנות למחזור. נכון למועד כתיבת דוח זה, שיעור האריזות הניתנות למחזור בשטראוס ישראל עומד על כ- 76%. במפעלי הקפה שמחוץ לישראל, קיים איסוף אריזות למחזור בהתאם לדרישות הרגולציה המקומית. בברזיל, עמדה החברה ביעד של איסוף 22% מן הפסולת שיצרה בשנת 2020.

בגרמניה, למפעל הקבוצה ישנם שלושה הסכמים עם חברות נוספות לעניין היפטרות משותפת מפסולת ומחזור אריזות. יש לציין, כי מרבית אתרי הקבוצה מחוץ לישראל כפופים לרגולציה מקומית למחזור אריזות.

באתרים ברחבי העולם, ישנם מספר חוקים מקומיים לצד דירקטיבות של האיחוד האירופי המסדירים את נושא טיפול בפסולת ובפסולת אריזת בפרט. הדירקטיבות העיקריות בנושא הינן דירקטיבת 98/2008 הקובעת את המסגרת הכללית לטיפול בפסולת מכל סוג במדינות האיחוד, דירקטיבה 31/1999 שמטרתה צמצום הפגיעה בסביבה מאתרי הטמנת פסולת ודירקטיבת 62/94 שמטרתה ליצור מנגנון נפרד לאיסוף וטיפול בפסולת אריזות, יחד עם קביעת יעדי מיחזור והשבה. בברזיל, פועלים תחת חוק פדרלי 12305/10 המתווה את מדיניות הפסולת המוצקה הלאומית ומציב עקרונות, יעדים, כלי מדיניות וכלים כלכליים ישימים. בחוק ישנה התייחסות לנושאי מיחזור ושימוש חוזר בפסולת אריזות.

## 19.2. מדיניות הקבוצה בניהול הסיכונים הסביבתיים

מערך איכות הסביבה של הקבוצה מגדיר את מחויבות הקבוצה לשיפור ביצועים סביבתיים ולהקטנת ההשפעות השליליות על הסביבה.

בפעילות הקבוצה בישראל לקבוצה מתודולוגיה להתעדכנות בדרישות דין סביבתיות, לביצוע מבדקים מקיפים לעמידה בדרישות ולתיקון הליקויים. מפעלי הקבוצה מחוץ לישראל מלווים ביועצים חיצוניים מקומיים בתחום איכות הסביבה ופועלים בהתאם למדיניות ניהול סיכונים סביבתיים. בגרמניה, פולין, סרביה ורומניה עוצבה המדיניות לפי תקנים בינלאומיים (ISO) המציבים סטנדרטים סביבתיים לניהול הפעילות העסקית. סברה אימצה תוכנית ניהול סביבתית (EMP) אשר כוללת תוכניות מניעה ייעודיות לתחומים הסביבתיים השונים, וכן תוכנית ניהול סיכונים אשר מוגשת לסוכנות להגנת הסביבה של ארה"ב.

הקבוצה משקיעה משאבים בניהול ההיבטים הסביבתיים שלה. ההשקעה מתבטאת בהשקעות בציוד ובטכנולוגיות, באמצעים למניעה במקור, שיפור הטיפול בשפכים ואמצעים להגברת הנצילות האנרגטית. בשנת 2020 הסתכמו השקעות הקבוצה בציוד וטכנולוגיות בכ- 12.6 מיליון ש"ח. כ-28.5 מיליון ש"ח הושקעו בשנת 2020 בניהול השוטף הכולל, בין היתר, עלויות טיפול בשפכים ופינוי שפכים, עלויות פינוי פסולת, עלויות ניהול ותשלום לתאגידי מיחזור אריזות במדינות השונות.

הקבוצה אינה נוהגת לבצע הפרדה של עלויות המושקעות על ידי חברות הקבוצה בקשר עם איכות הסביבה, והן אינן עלויות מהותיות. בהסתמך על המידע המצוי בידי החברה ביחס למפעליה ולדרישות איכות הסביבה במועד דו"ח זה, החברה אינה מתכננת השקעות מהותיות בשנת 2021.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר אי כוונה לבצע השקעות מהותיות לצרכי עמידה בדרישות איכות הסביבה בשנת 2021, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן. בפועל, ייתכן ויתגלו חריגות מהותיות במפעלי הקבוצה או ישתנו הדרישות הרגולטוריות כך שיידרשו השקעות מהותיות נוספות.

נכון למועד הדו"ח, החברה, או נושא משרה בכירה בה אינם צד להליך משפטי או מינהלי מהותי בנושאים סביבתיים. כמו כן, החברה לא הייתה צד להליך כאמור במהלך שנת הדו"ח ולא היו עלויות בגין תביעות משפטיות בנושאים סביבתיים.

## 20. מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה

### 20.1. חקיקה בענפי המזון והמשקאות וחקיקה צרכנית

בישראל מוצרי המזון והמשקאות של הקבוצה כפופים לחוקים, תקנות וצווים הנוגעים בין היתר, בקביעת תקני איכות, ניקיון ובריאות בתהליכי ייצור, עיבוד, סחר ואחסנה של מזון ומשקאות, בקביעת תקנים והוראות בדבר אריזה, סימון וזיהוי המוצרים ורכיביהם, לרבות ערכם התזונתי ותאריכי תפוגה, בקביעת תקני איכות ובריאות של תוספי מזון ועוד (כגון לפי פקודת בריאות הציבור (מזון) [נוסח חדש], תשמ"ג-1983, חוק הפיקוח על מצרכים ושירותים, תשנ"ו-1996 וחוק התקנים, תשי"ג-1953). הקבוצה פיתחה ופועלת בהתאם למדריך לסימון האחיד של מוצרי הקבוצה. בנוסף, פעילויות הקבוצה כפופות להוראות צרכניות שונות, שעניינן, בין היתר, באיסורים בדבר הטעיית הצרכן וחובות הצגת מידע מלא בפניו, ובפיצוי צרכנים בגין גרימת נזק גוף כתוצאה מפגם במוצרים (כגון לפי חוק הגנת הצרכן, תשמ"א-1981 וחוק האחריות למוצרים פגומים, תש"ם-1980).

בינואר 2020 נכנסו לתוקפן תקנות הגנה על בריאות הציבור (מזון) (סימון תזונתי), התשע"ח 2017. למידע נוסף, ראו סעיף 10 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

להוראות חוקיות הנוגעות לאיכות הסביבה אשר חלות על הקבוצה, ראו סעיף 19.1 לעיל.

**מחוק לישראל פעילויות הקבוצה כפופות להוראות רגולטוריות במדינות השונות, אשר ככלל מסדירות נושאים דומים לאלו המוסדרים בישראל, ומציבות כללים והוראות, בין היתר, ביחס לייצור, הפצה, אחסנה והובלה, ייבוא של מוצרי מזון ומשקאות, וכן קובעות תקנים וסטנדרטים, בין היתר, ביחס לאיכות, ניקיון, אריזה וסימון המוצרים. עם הצטרפות מדינות בהן פועלת הקבוצה לשוק האירופאי המשותף, עשויות לחול ביחס אליהן גם הוראות רגולטוריות רלוונטיות החלות במדינות החברות בשוק האירופאי המשותף. להוראות חוקיות הנוגעות למסגרת פעילות ישראל, מסגרת פעילות קפה, תחום מטבלים וממרחים בינלאומי ופעילויות אחרות ראו סעיפים 8.1.5, 8.2.13, 8.3.13 ו-9.2.12 לעיל.**

### 20.2. פיקוח על מחירי מוצרים

א. חוק הפיקוח על מחירי מצרכים ושירותים, תשנ"ו-1996, מאפשר לשר הממונה, בין היתר, להחיל את הוראות חוק זה בצו על מצרך או שירות מסוים שמתקיימים בו העילות אשר נקבעו בחוק כמצדיקות פיקוח על מחירים (בין היתר, מצרך או שירות שהוא חיוני ויש צורך בפיקוח על מחירו משיקולים של טובת הציבור או שהוכרז לגביו מונופולין). משהוחל החוק בצו על מצרך או שירות מסוים, מאפשר החוק למנות מפקח על מחירי אותו מצרך או שירות, וכן לקבוע בצו, לאחר התייעצות עם ועדת המחירים כהגדרתה בחוק,

מחיר, מחיר מרבי או מחיר מזערי בעבור המצרך או השירות. למוצרי הקבוצה המפוקחים ראו סעיפים 8.2.13 ו-8.3.13 לעיל.

ב. ביום 28 במרץ 2011 אושר בכנסת חוק תכנון משק החלב, תשע"א - 2011. מטרת החוק הן, בין היתר, הבטחת מחירים נאותים ליצרנים, למחלבות ולציבור; ראו סעיף 8.2.13 לעיל.

ג. ביום 15 בינואר 2015 נכנס לתוקפו חוק קידום התחרות בענף המזון, תשע"ד-2014 (לעיל ולהלן: "חוק המזון"), שמטרתו להגביר את התחרותיות בענף המזון ומוצרי הצריכה לשם הפחתת מחירי המוצרים לצרכן, על ידי הטלת איסורים ומגבלות בדבר עשיית פעולות והסדרים בין גורמים שונים הפועלים בשוק. לפרטים נוספים ראו סעיף 13 לעיל.

### **20.3. רישיונות פעילות**

ככלל, לפעילותה של הקבוצה נדרשים רישיונות והיתרים בהתאם לחקיקה בכל מדינה ומדינה. כגון - רישיון עסק, רישיונות יצרן, רישיונות והחזקת חומרים מסוכנים/רעילים. חלק מהרישיונות וההיתרים ניתנים לצמיתות, ורובם לתקופות קצובות ויש לחדשם עם תום תקופת הרישיון. למועד הדוח התקופתי הרישיונות האמורים הינם בתוקף או שהקבוצה פועלת לחידושם.

### **20.4. דיני תחרות**

#### **20.4.1. הכרזות מונופולין**

להכרזות החברה כבעלת מונופולין ולהוראות הממונה על התחרות בקשר לכך ראו סעיף 8.2.13.1 (מעדני חלב), סעיף 8.3.13 (טבלאות שוקולד) וסעיף 9.2.12 קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית. לפרטים בדבר שימוע טרם הכרזה על החברה כבעל מונופול ראו סעיף 8.2.13.1 לעיל. וכן לפרטים נוספים ראו סעיף 25 כו להלן.

#### **20.4.2. צווים מוסכמים לפי חוק התחרות הכלכלית**

לצווים מוסכמים בדבר מוצרי שוקולד ומתיקה ובעניין הודעת המיזוג עם קפה עלית - ראו סעיף 9.2.12 לעיל.

### **20.5. כשרות**

מוצרי הקבוצה המיוצרים או המשווקים בישראל ובעולם הינם תחת השגחת הרבנות המקומית הרלבנטית בנוסף לכשרויות נוספות המאשרות על ידי הרבנות הראשית לישראל, מוצרים מיובאים המשווקים על ידי שטראוס הינם באישור הרבנות הראשית לישראל. החטיפים המלוחים, חלק ניכר ממוצרי הממתקים והמאפה הינם תחת כשרות בד"צ העדה החרדית. מרבית הסלטים המוכנים, והחלק הארי ממוצרי החלב ("שטראוס-





מהדרין") הינם כשרים למהדרין ומשווקים גם לשוק החרדי בהשגחת הרב רובין ו"שארית ישראל". תעודות הכשרות ניתנות לתקופות קצובות, ובתום כל תקופה הקבוצה מטפלת בחידושן.

## 20.6. ספק מוכר למשרד הביטחון

החברה וחלק מחברות הבנות שלה בישראל הינן ספק מוכר למשרד הביטחון.

## 20.7. תקינה

הקבוצה מייצרת את מוצריה בהתאם לתקנות, צווים ותקנים שונים הרלבנטיים לתחומי פעילותה, הן בישראל והן במדינות בהן היא פועלת שבהן קיימים תקנים רלבנטיים. בישראל, מוצאים מעת לעת תקנים מכוחו של חוק התקנים, תשי"ג-1953. התקנים מפרטים דרישות טכניות החלות על מוצרים שונים מייצור הקבוצה וכן תכונות שונות של מוצרים אלו לעניין תהליך ייצור, תפעול, סימון, אריזה וכדומה. בנוסף, לרוב מפעלי הקבוצה בישראל ולחלק ממפעלי הקבוצה מחוץ לישראל התעדה לפי תקנים בינלאומיים: ניהול איכות - ISO9001 וניהול בטיחות מזון - HACCP, (Hazard Analysis Critical Control Point) ו-ISO22000, ותקני רשות נוספים, כגון ISO14001. לקבוצה מנגנוני אכיפה פנימיים לוודא עמידה בתקנים ובתקנות בתחומי המזון, איכות סביבה ובטיחות. למרבית מפעלי החברה היתר GMP ממשרד הבריאות המאפשר לחברה לציין מוצרים בסימון "ללא גלוטן".

## 20.8. ניהול האיכות

הקבוצה מבצעת בדיקות בקרת איכות שגרתיות במפעליה. תהליכי האיכות מתבססים על תכנון וניתוח סיכונים בשלבי שרשרת הערך שמטרתם איתור מוקדם של כשלים בכדי להגיע למוצר איכותי ובטוח לצרכנים. במפעלים מוגדרת בקרת איכות, המתבססת על בקרה עצמית של העובדים המייצרים ושל מערך האיכות, לצד בדיקות במעבדות המפעלים ובמעבדות חוץ. במפעלים קיים צוות טועמים מנוסה. הקבוצה מודדת בתדירות חודשית את כמות תלונות הצרכנים וכן את שביעות רצון הצרכנים הפונים לשירות הלקוחות ופועלת לצמצום התלונות והעלאת שביעות רצון של הצרכנים מהמוצרים ומהשירות.

## 21. הסכמים מהותיים

בנוסף להסכמים המהותיים שפורטו בכל תחום פעילות, להלן הסכמים מהותיים שלא במהלך העסקים הרגילי:

### 21.1. הוראות בקשר לשימוש בשם ובמותג "שטראוס", אי-תחרות ושיפוי

בהסכם מיזוג משנת 2004 בין החברה לבין שטראוס אחזקות (לפיו מכרה שטראוס אחזקות והעבירה לחברה את כל מניותיה ב"שטראוס בריאות" וב"שטראוס מזון טרי", יחדיו: "החברות הנעברות") נקבעו הוראות בקשר לשימוש בשם ובמותג "שטראוס", אי תחרות, והתחייבויות לשיפוי, כמפורט להלן.

בהסכם נקבע, בין היתר, כי החל ממועד ההשלמה (22 במרץ 2004), "בני משפחת שטראוס" (ה"ה מיכאל שטראוס ז"ל, רעיה בן-דרור, עופרה שטראוס, עדי שטראוס, עירית שטראוס, נאוה מיכאל, גיל מדין ורן מדין),

שטראוס אחזקות והחברות שבשליטתה (למעט החברה ובנותיה והחברות הנעברות ובנותיהן, כהגדרתן בהסכם) לא יהיו רשאים, במישרין או בעקיפין, לעשות שימוש בשם "שטראוס", על הטיותיו השונות ("השם שטראוס"), וכן גם בכל הקניין הרוחני (לרבות סימני המסחר ולרבות זה המצויי בבעלותה של שטראוס אחזקות ("המותג שטראוס")) בכל דבר ועניין הקשור בייבוא, ייצור, שיווק, מכירה, שירותים או הפצה בענפי המזון או המשקאות (ובכלל זה בתחום מוצרי חלב או הסלטים למיניהם) ("תחום המזון").

התחייבותו של מי מבני משפחת שטראוס תפקע לגביו בחלוף שלוש שנים מהמועד שבו יחדל להחזיק, בין במישרין ובין בעקיפין, במניות החברה, או מהמועד בו יחדל לכהן כנושא משרה בחברה או בחברות בת שלה (אם הינו/ה מכהן/ת במשרה כזו), לפי המאוחר מבין השניים ("מועד הסיום"), וזאת אך ורק בהתייחס לענפים ב"תחום המזון" שבהם לא התעסקה החברה (או מי מחברות הבת שלה) במועד הסיום, ואילו לגבי ענפים בתחום המזון בהם התעסקה החברה (או מי מחברות הבת שלה) במועד הסיום, תפקע ההתחייבות האמורה רק בחלוף יובל ממועד ההשלמה.

לאחר תום שלוש שנים ממועד הסיום או לאחר תום תקופת היובל, לפי המקרה, יהיו בני משפחת שטראוס רשאים לעשות שימוש בשם שטראוס בעצמם וכן לתת זכות שימוש בשם שטראוס לתאגידים שיהיו בשליטתם במועד מתן רשות השימוש. שטראוס אחזקות, בהיותה בעלת המותג שטראוס, העניקה ממועד ההשלמה לחברה ולחברות בת שלה, ללא תמורה נוספת, זכות בלתי הדירה ובלעדית לעשות שימוש בשם ובמותג שטראוס בכל דבר ועניין הקשור בייבוא, ייצור, שיווק, מכירה, שירותים או הפצה בתחום המזון. יצוין, כי בשנת 2007 קיבלה החברה את הסכמת שטראוס אחזקות לרשום את הלוגו החדש של החברה כסימן המסחר שלה.

שטראוס אחזקות והחברות שבשליטתה ובני משפחת שטראוס אינם מנועים לעשות כל שימוש בשם שטראוס על הטיותיו השונות בכל דבר ועניין הקשור לכל תחום שאינו כלול בתחום המזון. עם זאת הוסכם, כי בכל שימוש כאמור, לא תעשה שטראוס אחזקות או מי מבני משפחת שטראוס עיצוב (לוגו - LOGO) של השם שטראוס, אשר יהא בו דמיון עד כדי הטעייה למותג שטראוס באופן שעלולה להיגרם טעות על פיה מאן דהוא יחשוב שנכס או שירות של שטראוס אחזקות או הקשור למי מבני משפחת שטראוס הינם נכס או שירות של החברה.

החברה הצהירה בהסכם כי ידוע לה שעל אף האמור לעיל, במסגרתו של "הסכם יוניליוור" (משנת 1995 בין יוניליוור העולמית לבין גלידת שטראוס ואחרים) העניקה שטראוס אחזקות לגלידת שטראוס זכויות מסוימות במותג שטראוס (לרבות בסימני המסחר הרשומים שמספריהם פורטו בהסכם), בקשר עם ייצור, שיווק ומכירת גלידות, קרחונים, יוגורט קפוא (פרוז'ן יוגורט), קרמבו וקינוחים קפואים, המכילים אחד או יותר מהנ"ל. בהסכם מובהר, כי בכל מקרה של סתירה בין הוראות ההסכם לבין אותן הוראות הסכם יוניליוור בקשר להרשאה שניתנה לגלידת שטראוס במותג שטראוס, הרי שהוראות הסכם יוניליוור יגברו, והחברה תהיה כפופה לאמור בהן, ובכלל זה - כל אימת שקיימים בהוראות הסכם יוניליוור הנ"ל איסור או מגבלה על שטראוס אחזקות במתן רישיון לשימוש כלשהו בשם ובסימני מסחר רשומים של שטראוס אחזקות, יראו את ההרשאה הניתנת לחברה ולחברות בנות שלה ככפופה לאותו איסור או הגבלה ומסויגת לפיהם.

במסגרת הסכם המיזוג, שטראוס אחזקות התחייבה לשפות את החברה, ללא סייג ההתיישנות, בגין מספר תביעות או דרישות לשיפוי שעילתן קדמה למועד ההשלמה לרבות בגין תביעה או עילה הקשורה בהפרת



התחייבותה של שטראוס אחזקות להעניק לחברה זכות בלעדית לשימוש בשם שטראוס או במוטג שטראוס והתחייבותה של שטראוס אחזקות לאי תחרות (והכל כאמור בהסכם).

בנוסף, נקבע בהסכם כי כל עוד מי מבני משפחת שטראוס יחזיק, בין במישרין ובין בעקיפין, במניות החברה או יכהן כנושא משרה בה או בחברות הבנות שלה, הרי שאותו בן משפחה יימנע מלהתחרות בחברה.

## 22. הליכים משפטיים

---

לפרטים בדבר הליכים משפטיים כנגד החברה, ראו באורים 24.1.1, 24.1.2 ו-24.1.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

## 23. יעדים ואסטרטגיה עסקית

---

הקבוצה נוהגת לבחון את תכניותיה האסטרטגיות מעת לעת, ולעדכן את יעדיה בהתאם להתפתחויות שחלות בקרב צרכניה, לשינויים במפת התחרות ובסביבה הקמעונאית ולהשפעות מאקרו כלכליות. הקבוצה מקיימת תהליכי תכנון אסטרטגי שמטרתם להתאים את פעילות הקבוצה לשווקים המשתנים, וכן להעצים ולתדלק אזורי עוצמה אשר יהוו יתרון תחרותי עבודה. נכון למועד הדוח הקבוצה נמצאת בתהליך של בחינת ייעוד הקבוצה וכיוונים אסטרטגיים.

בשנים הקרובות בכוונת הקבוצה להתמקד בחיזוק בסיס הבית בישראל הכולל מגוון קטגוריות תוך הרחבתן וחיזוק מעמדן התחרותי. כמו כן, בכוונת הקבוצה להמשיך לשים דגש ולבחון את פוטנציאל החברות של הקבוצה, המיקודים שלהן והממשקים שלהן. בנוסף, בכוונת הקבוצה לשים דגש על פעילות החדשנות על מנת לייצר לקבוצה מנועי צמיחה חדשים בעתיד ולחזק את מעמדה התחרותי. ההשקעה בפיתוח מנועי הצמיחה הבינלאומיים כוללת את חברת שטראוס קפה, בדגש על שוק הקפה בברזיל, שמהווה שוק הקפה השני בגודלו בעולם; חברת שטראוס מים, בדגש על שוק המים הסיני המהווה את שוק ה-POU מכשירי סינון המים הגדול בעולם ופעילות המטבלים הבינלאומית בשותפות עם פפסיקו בדגש על ארה"ב.

בנוסף, שואפת הקבוצה להגדיל את הערך לצרכן באמצעות מגוון כלים: חדשנות מוצרים בהלימה למגמות הצרכניות, שיפור הערכים התזונתיים, שיפור האיכות והעשייה בעולמות בטיחות המזון, ומינוף הפלטפורמות הדיגיטליות. במקביל בכוונת הקבוצה לפעול על מנת לשפר את מבנה העלויות שלה וביצוע מהלכים שישמרו את גמישותה הפיננסית.

בשנים הבאות, בכוונת הנהלת הקבוצה להמשיך לבצע מהלכים לשיפור היכולות הניהוליות והעסקיות בתחומים שונים ולהביא לשיפור הביצועים העסקיים ביחידות העסקיות שלה.

יצוין, כי לאור הימשכות השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) תבחן הקבוצה את הצורך בעדכון היעדים והאסטרטגיה שלה המפורטים בסעיף זה אם וככל שיידרש.

### 23.1. שטראוס ישראל

בין היעדים המרכזיים אותם הציבה לפני הקבוצה לשנים הבאות נמנים: להיות אחת מחברות המזון המובילות בישראל, תוך השקעה בחדשנות וצמיחה מואצת במטרה לתת מענים לצרכי הצרכנים והקהילות השונות, פנייה לצרכנים בערוצים שונים ומגוון פתרונות בתחומי הליבה של החברה ובתחומים חדשים, וכן להעצים השקעת החברה במהלכים לתמיכה בקהילת התעשייה הישראלית.

בשנים הבאות, בכוונת הקבוצה להמשיך ולשפר בישראל את מעמדה התחרותי דרך כניסה לקטגוריות מוצר נוספות, חדשנות מוצרים - פיתוח מוצרים ופתרונות בעלי ערך מוסף ייחודי לצרכן לצד פיתוח מוצרים איכותיים, העצמת המותגים, מיקוד מכירתי והתמודדות עם התחזקות המתחרים המקומיים והבינלאומיים, בהתאמה לשינויים בשוק הקמעונאי המבורקד והשווקים שאינם מבורקדים.

לצד יעדי הצמיחה, בכוונת הקבוצה להתמקד בשיפור הפריון והפרודוקטיביות, בפיתוח המצוינות התפעולית של המערכות השונות בחברה (Operational Excellence), בצעדי התייעלות וחסכון הכוללים אוטומציה והתייעלות, ובצעדים למינוף תשתיות הייצור, הלוגיסטיקה, ההפצה והמכירה שלה. המיקוד בנושאים אלה נועד בין היתר לאפשר את המשך הוזלת מחירי המוצרים של החברה, ואת ההשקעה בהון האנושי שלה. מעבר ליעדי הצמיחה והפריון, לחברה בישראל מספר יעדים אסטרטגיים נוספים בניבוי צביונה העסקי והתרבותי של הקבוצה לשנים הבאות.

הפעילות בישראל משמשת "כבסיס האם" (Home Base) של הקבוצה ובמסגרת זו, מוטל על החברה בישראל לשמר את התרבות העסקית הייחודית, לפתח דורות של מנהלים לקבוצה, לקדם ולפתח את הממשל התאגידי והאחריות החברתית, ולהוות מקור מרכזי לחדשנות "פורצת דרך" בעלת יתרונות תחרותיים ברורים אותה תוכל הקבוצה ליישם בשווקים הבינלאומיים.

### 23.2. שטראוס קפה

אסטרטגיית שטראוס קפה מכוונת לצמיחה ושיפור מעמדה התחרותי בשווקים בהם החברה פעילה, תוך מתן מענה למגמות ארוכות הטווח בתעשייה, וקידום תרבות הקפה בשוקי היעד.

לצורך מימוש האסטרטגיה כאמור, פועלת החברה במספר מישורים: החברה מפתחת את מותגיה ומתאימה אותם כך שיוכלו להוביל ולעצב את מגמת תרבות הקפה בקרב הצרכנים, החברה מרחיבה את פעילותה בתחום קפסולות הקפה (Single Portion) ופולי הקפה הקלויים ומפתחת מוצרים וקטגוריות חדשות שישפיעו ויקדמו את תרבות הקפה. בנוסף, משקיעה החברה בטכנולוגיות חדשות התומכות בחדשנות מוצרים בעלת ערך מוסף משמעותי לצרכנים, ובונה קשרים ישירים עם צרכני הקפה בערוצים קיימים וחדשים, לרבות ערוצים דיגיטליים. כמו כן, החברה פועלת להעמקת המומחיות של כלל עובדיה בתחום הקפה, מתוך הבנה כי מומחיות ו-Passion for Coffee מגבירים את האטרקטיביות שלה עבור הצרכנים. בנוסף, החברה ממשיכה בשיפור מתמיד בתהליכי מצוינות תפעולית, שיפור בתהליכי שרשרת אספקה והייצור כמו גם תהליכי מצוינות בתחום המכירות, וממשיכה לבחון אפשרויות רכישה.

### 23.3. פעילות המטבלים המצוננים סברה ואובלה

שוק המטבלים והממרחים המצוננים הגלובלי והחמוס בפרט הוא בעל פוטנציאל שוק גבוה. בנוסף, קטגוריה זו נמצאת בהלימה למספר רב של מגמות צרכניות. פעילות זו הינה אחד ממנועי הצמיחה המרכזיים של הקבוצה.

הקבוצה, באמצעות חברות סברה ואובלה, מובילה את מהפכת הטרויות בשוק גלובלי זה (השחקן המוביל בעולם בתחום מטבלי החמוס) באמצעות הידע והניסיון שלה במזון טרי והניסיון הרב שמביאות שתי השותפות למיזם.

השותפות עם פפסיקו בארה"ב וקנדה בחברת סברה, ובמקסיקו, אוסטרליה, ניו זילנד ומערב אירופה בחברת אובלה, מהווה צעד אסטרטגי רב חשיבות בפיתוח עסקי הקבוצה מחוץ לישראל בכלל ובארה"ב בפרט. החיבור בין יכולת החדשנות, פיתוח המוצרים והמומחיות במזון טרי של הקבוצה, ביחד עם היכולות, התשתיות והמצוינות של פפסיקו בכלל ובשוק בצפון אמריקה בפרט, מאפשרים לשותפות להמשיך לפתח ולהוביל את השוק והקטגוריה, ולממש את הפוטנציאל הגדול הטמון בפעילות זאת. כמו כן, נבחנות אפשרויות להרחבת הפעילות.

### 23.4. פעילות שטראוס מים

כחלק מהגשמת החזון של החברה לשפר את איכות החיים של צרכניה, החליטה החברה ב- 2007 להיכנס למיזם בתחום המים לשתייה, שזוהה כתחום בעל הזדמנות עסקית משמעותית ופוטנציאל ליצירת נוכחות בינלאומית נוספת.

שטראוס מים רואה בפיתוח טכנולוגיה לפתרונות מי שתייה איכותיים בבית ומחוצה לו, דרך לשיפור איכות החיים של משפחות בישראל. שטראוס מים פיתחה טכנולוגיה חדשנית לטיהור מים בבית באמצעות בר המים של החברה, טכנולוגיה המשלבת בין פיתוחים חדשניים בתחום ההנדסה והפיסיקה, לפיתוחים חדשניים בתחומי הכימיה והמיקרוביולוגיה, חלקם נרשמו כפטנטים.

נכון להיום שטראוס מים מובילה את השוק בישראל, וביחד עם HAIER היא אחת מהחברות המובילות בסין בעולם בפיתוח, ייצור ושיווק של מערכות לסינון, חימום וקירור מי שתייה והגזה בעיקר לשוק הביתי.

בכוונת שטראוס מים לשמור על מעמדה כחברה מובילה בתחום ה- POU בישראל וזאת באמצעות חדשנות והמשך שיפור רמת השירות. מחוץ לישראל המיקוד המרכזי של חברת המים הוא בפעילותה בסין שם שואפת החברה לקצב צמיחה משמעותי ושיפור בנתח השוק באמצעות כניסה לקטגוריות משיקות, חדשנות והעמקה בשוק האון ליין. למועד הדוח המוצרים של HSW מיוצרים באמצעות שימוש בקבלני משנה. במהלך חודש מרס 2020, אישר דירקטוריון המיזם המשותף HSW השקעה של כ- 375 מיליון יואן (כ- 190 מיליון ש"ח) לצורך בנייה והקמת מפעל לייצור והרכבה של מוצרי HSW הנמכרים בסין. HSW מעריכה כי הקמת המפעל תשפר את מעמדה התחרותי, שכן יכולות ייצור עצמאיות מאפשרות גמישות רבה יותר בפיתוח וייצור מוצרים חדשניים וייחודיים, הגעה מהירה יותר לשוק והשקת מוצרים ברמת איכות גבוהה. יכולות כאמור הן משמעותיות למינוף



מעמד תחרותי בשוק צומח ומתפתח. יש לציין כי למרבית השחקנים המשמעותיים בשוק יש יכולת ייצור עצמאית.

כתמיכה במימוש האסטרטגיה של HSW והפעילות השוטפת שלה, נתנה חברת הבת שטראוס מים הלוואת בעלים של כ- 49 מיליוני ש"ח בהתאם לחלקה בשותפות.

המידע האמור בסעיף זה, מועד בניית המפעל, לרבות ההערכות לפיו הקמתו תאפשר ל-HSW לשפר את מעמדה התחרותי הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח הכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן, בין היתר בשל המצב בשווקים והשפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). ראו גם בסעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### **23.5. יישום אסטרטגיית החברה**

היישום המוצלח של אסטרטגיית החברה, תלוי בצוות הנהלה ועובדים מנוסים ומיומנים בכל הרמות. הקבוצה תמשיך לעודד מצוינות אצל עובדיה, ותבקש להטמיע בקרבם את הערכים בהם היא דוגלת: אחריות, תעוזה, אכפתיות, מוטיבציה ועבודת צוות. הקבוצה תמשיך להשקיע בפיתוח ההון האנושי שלה ותתמיד בשיפור איכותייה הניהוליות.

תכניתיה האסטרטגיות של הקבוצה, כמפורט לעיל, משקפות את מדיניותה של הקבוצה נכון למועד הדוח התקופתי, ומבוססות על הערכות נוכחיות של תחומי פעילותה. תכניות הקבוצה עשויות להשתנות, כולן או חלקן, מעת לעת. אין כל ודאות בדבר התממשות כוונות או אסטרטגיה זו של הקבוצה. ייתכן, כי היעדים המתוארים לעיל לא יושגו בעתיד, או כי הקבוצה תחליט שלא ליישם את האסטרטגיה האמורה לעיל, כולה או חלקה, וזאת, בין היתר, מהסיבות הבאות: שינויים במגמות המאקרו כלכליות המשפיעות על המצב הכלכלי, מצב ענף המזון והמשקאות בישראל ובעולם, בפרט לאור התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) והשלכותיו הקיימות והעתידיות, מצב שוק ההון בישראל ובעולם, שינויים בכדאיות הכלכלית, שינויים בתנאי התחרות בשוק ושינויים בשווקים עצמם, שינויים רגולטורים, וכן כתוצאה מגורמי הסיכון האחרים החלים על פעילות הקבוצה, כמפורט בסעיף 25 להלן.

## 24. מידע כספי לגבי אזורי גיאוגרפיים

לפרטים בדבר האזורי הגיאוגרפיים שבהם פועלת הקבוצה ראו באור 27.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

להסברים בדבר ההתפתחויות שחלו בהכנסות ובכנסים בכל אזור גיאוגרפי ראו הסברי החברה בדוח דירקטוריון החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

### 24.1. חשיפה לסיכונים עקב פעילות במגוון אזורי גיאוגרפיים

ריבוי האזורי הגיאוגרפיים בהן פועלת הקבוצה גוררת חשיפה למגוון סיכונים ובכללם חוסר יציבות (פיסקלית ומוניטרית) של הכלכלות המקומיות בכל מדינת פעילות, רגישות המשטרים לשינויים פוליטיים ומדיניים, פערים בתרבות העסקית, מתחרים בינלאומיים גדולים שנמצאים או עשויים להיכנס לתחרות במדינות אלה, שינויים תכופים ברגולציה וכדומה. יחד עם זאת, פעילותה של הקבוצה במגוון מדינות מהווה גורם ממתן מאחר והיא תורמת לפיזור הסיכון, ומפחיתה את התלות בפעילות החברה במדינה מסוימת. לפרטים בדבר סיכוני מאקרו כלכלה ראו באור 28 סעיפים 4-1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

## 25. דיון בגורמי סיכון וניהולם

### 25.1. מיפוי גורמי הסיכון ומידת השפעתם על פעילות הקבוצה

בקבוצה קיימים מספר גורמי סיכון הנובעים מסביבתה הכללית, מן הענף ומן המאפיינים הייחודיים שבפעילותה. להתממשות של מספר סיכונים במקביל, עלולה להיות השפעה מהותית על פעילותה העסקית ותוצאותיה המדווחות של החברה.

בטבלה הבאה מוצגים גורמי הסיכון, אשר יפורטו בהמשך, על פי חלוקה לסיכוני מאקרו, סיכונים ענפיים וסיכונים מיוחדים לקבוצה. גורמים אלו דורגו בהתאם להשפעת הסיכון שהנו פועל יוצא של שני רכיבים - עוצמת הפגיעה, אם גורם הסיכון יתממש, וההסתברות להתממשותו, בהתאם להערכות הנהלת הקבוצה ותוך התחשבות בעבודת ניהול הסיכונים המתבצעת על ידה.

בקבוצה קיימים מספר גורמי סיכון הנובעים מסביבתה הכללית, מן הענף ומן המאפיינים הייחודיים שבפעילותה. להתממשות של מספר סיכונים במקביל, עלולה להיות השפעה מהותית על פעילותה העסקית ותוצאותיה המדווחות של החברה.

בטבלה הבאה מוצגים גורמי הסיכון, אשר יפורטו בהמשך, על פי חלוקה לסיכוני מאקרו, סיכונים ענפיים וסיכונים מיוחדים לקבוצה. גורמים אלו דורגו בהתאם להשפעת הסיכון שהנו פועל יוצא של שני רכיבים - עוצמת הפגיעה, אם גורם הסיכון יתממש, וההסתברות להתממשותו, בהתאם להערכות הנהלת הקבוצה ותוך התחשבות בעבודת ניהול הסיכונים המתבצעת על ידה:

## השפעת גורמי הסיכון על פעילות הקבוצה בכללותה

### סיכוני מאקרו

א.	פגעי טבע, מגפות ומצב ביטחוני	גבוהה
ב.	משבר פיננסי ו/או האטה כלכלית בשוק העולמי ובשוק הישראלי	בינונית
ג.	חוסר יציבות כלכלית בשווקים המקומיים	בינונית
ד.	חוסר יציבות פוליטית וציבורית	בינונית

### גורמי סיכון ענפיים

ה.	תנודות וזמינות מחירי חומרי גלם	גבוהה
ו.	ציות והתפתחויות רגולטוריות	גבוהה
ז.	חשיפה לתביעות ייצוגיות	גבוהה
ח.	בטיחות ואיכות המוצרים והשירות	בינונית
ט.	מחיר החלב הגולמי	בינונית
י.	מותגים פרטיים וקמעונאות	בינונית
יא.	שינוי מגמות צרכניות וחדשנות	בינונית
יב.	הפעלת לחץ על המרווחים בענף המזון והמשקאות	בינונית
יג.	איכות הסביבה וקיימות	בינונית
יד.	פעילות בשוק תחרותי	בינונית
טו.	סימון תזונתי של מוצרי מזון	בינונית
טז.	אשראי לקוחות	נמוכה
יז.	כשרות	נמוכה
יח.	מכסים במדינות בהן פועלת הקבוצה	נמוכה

### גורמי סיכון ייחודיים

יט.	תלות במיתוג	גבוהה
כ.	סיכוני סייבר והגנה על פרטיות	גבוהה
כא.	הגנה על מידע וסודות מסחריים	גבוהה
כב.	תלות בלקוחות מפתח	בינונית
כג.	תלות בספקים	בינונית
כד.	תלות במוצר	בינונית



כה.	רישיונות וזיכיונות	בינונית
כו.	בעל מונופולין וחובותיו	בינונית
כז.	שינוי שליטה בחברה	בינונית
כח.	מודלים עסקיים חדשים	בינונית
כט.	אי יישום אסטרטגיה	בינונית
ל.	מורכבות בניהול שותפויות ומיזמים משותפים	בינונית
לא.	מגבלות על העברה או מכירה של חלק החברה במיזמים משותפים ובחברות בנות	בינונית
לב.	חוב פיננסי	בינונית
לג.	גיוס, שימור ופיתוח הון אנושי	בינונית
לד.	הגבלת כושר הייצור	נמוכה
לה.	כפיפות להגבלות בהסכמים שנחתמו עם שותפים אסטרטגיים	נמוכה
לו.	חבות מס ואומדני מס קריטיים	נמוכה

להלן פירוט עיקר גורמי הסיכון, אשר הוצגו לעיל.

## 25.2. גורמי סיכון מאקרו כלכליים

**א. פנעי טבע, מגפות ומצב ביטחוני** – חלק ניכר מפעילות הקבוצה מרוכז במספר מצומצם של אתרים ברחבי העולם, לרבות אתרי קבלני משנה. פנעי טבע או כל נזק אחר שייגרם לאתרים אלו (הצפות, שריפות, מגפות, רעשי אדמה וכדומה) עלולים להשפיע באופן מהותי על פעילות הקבוצה עד כדי השבתת תהליכי הייצור והלוגיסטיקה במקרי קיצון ולהוביל לאובדן הכנסה ו/או נכסים. בנוסף, מרבית מפעלי החברה בישראל נמצאים בסמיכות לאזורי עימות ביטחוני ולכן חשופים לפגיעות שונות. במהלך השנים האחרונות היו מפעל המלוחים בשדרות, המפעל לירקות חתוכים בשדה ניצן ומפעל מכוורת שטראוס יד מרדכי בקיבוץ יד מרדכי חשופים לירי טילים מתמשך מרצועת עזה. סכסוכים צבאיים בין ישראל לשכנותיה, ומעשי איבה ועוינות, עלולים גם להיות בעלי השפעה שלילית על היקף מכירות החברה, לפגוע ביכולת גביית חובות מלקוחות שייקלעו לקשיים כספיים, לפגוע ביכולת אספקה של חומרי גלם, לגרום להיעדרות עובדים חיוניים ולהביא להאטה כלכלית אפשרית במשק הישראלי בכללותו. לפירוט בדבר התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) המתרחשת בימים אלה, ראה סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

**ב. משבר פיננסי ו/או האטה כלכלית בשוק העולמי ובשוק הישראלי** – משבר פיננסי, אם יפקוד את כלכלת העולם, עלול לפגוע קשות במוסדות פיננסיים, עלול להשפיע על הפחתת מקורות ההון והאשראי הזמינים בעולם ולגרום לבעיות נזילות הגורמות לטלטלות לאומיות. האטה כלכלית ואי ודאות כלכלית מביאים

לירידה בצריכה הפרטית ולהעדפת מוצרים זולים. ככלל, האטה כלכלית עלולה להביא לפגיעה בצמיחת הקבוצה, המתמקדת במוצרים ממותגים, להקשות על מימוש האסטרטגיה שלה ולפגיעה ברווחיותה.

**ג. חוסר יציבות כלכלית בשווקים המקומיים** - פעילות הקבוצה במדינות ברזיל, סין, ובמרכז ומזרח אירופה מושפעת באופן ישיר מחוסר היציבות של המערכת הכלכלית במדינות אלה. חוסר יציבות זה משפיע על הפעילות במגוון ערוצים כמו למשל תנודתיות מוגברת של שערי החליפין, כאשר עיקר החשיפה התזרימית הינה כלפי הדולר ביחס למטבעות המקומיים (בישראל גם לאירו ולליש"ט) מאחר והתחזקות מטבעות הרכש, עלולה לייקר את רכש החומרים ושחוקת את הרווחיות ואת תזרים המזומנים של הקבוצה. מאידך, תיסוף של השקל ביחס למטבעות הפעילות של חברות הקבוצה מחוץ לישראל, עלול להביא לשחיקת הרווח המדווח במונחים שקליים וההון העצמי של הקבוצה וכן להגביר את התחרות מייבוא. בנוסף, חוסר יציבות כלכלית עשוי להתבטא בעלייה בשיעור הריבית ו/או האינפלציה שחושפת את הקבוצה לפגיעה בתוצאות העסקיות בשל הגדלת הוצאות המימון, התייקרות הלוואות חדשות במידה ויילקחו, קשיים כלכליים בקרב לקוחות במינוף גבוה ואף שינוי בהרגלי הצריכה ובכוח הקנייה של הצרכן הסופי. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע זר ראו סעיף 6 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

**ד. חוסר יציבות פוליטית וציבורית** - פעילות הקבוצה בחלק מהשווקים המתפתחים חשופה לסיכונים הנובעים מסוג ומבנה המשטרים במדינות אלה. משטרים ריכוזיים ו/או משטרים לא יציבים, שרגישים לשינויים פוליטיים, עלולים לגרום חוסר יציבות של כלל המערכת העסקית במדינה בין היתר באמצעות הרחבה או צמצום, פיסקאלי או מוניטרי, של הכלכלות, ביצוע שינויים תכופים בחקיקה כלכלית במדינה (למשל, בענייני מיסוי), הטלת הגבלות על תנועות הון ומט"ח, הגבלות שונות על חברות זרות, שעלולות למנוע או להגביל את יכולת הקבוצה למשוך רווחים מהחברה המקומית ואף הפקעת או הלאמת נכסים. בנוסף, כשחקן גלובאלי חשופה הקבוצה לסיכונים שנובעים ממשברים פוליטיים אזוריים וגלובליים שעשויים להתפתח למלחמות סחר בכלל ולהחרמה של תוצרת או סחורה ישראלית בפרט. הבדלים בתרבות עסקית בחלק ממדינות הפעילות, עלולה לחשוף את הקבוצה לדפוזי פעולה שאינם עולים בקנה אחד עם ערכיה ועם תרבות הממשל התאגידי אותה היא מבקשת לאמץ. חוסר יציבות פוליטית וציבורית עלול להתבטא גם במחאה ציבורית המופנית כלפי יצרנים וקמעונאים במטרה להוריד את מחירי המוצרים. מחאה ציבורית ממושכת הכוללת החרמות של צרכנים ו/או רפורמות כלכליות בתחומים שונים עלולה להביא לשחיקה ברווחיות החברה ולפגוע בתוצאותיה

### 25.3. גורמי סיכון ענפיים

**ה. תנודות וזמינות מחירי חומרי גלם** - חומרי הגלם מהווים רכיב מהותי בתשומות הייצור של מוצרי הקבוצה. חלק ניכר מחומרי הגלם הינם סחורות חקלאיות שמחירן וזמינותן תלויה בגורמים כגון אקלים, פגעי טבע, התפרצות מגפות בסביבת הגידולים ויציבות פוליטית במדינות המקור. בנוסף, חלק ניכר מחומרי הגלם בהם משתמשת הקבוצה נסחר בשוק הסחורות העולמי (קפה, קקאו וסוכר) ועל כן חשוף לתנודות מחירים, בהתאם לכוחות השוק. שינויי מחיר אלו עלולים לשחוק את רווחיות הקבוצה עקב העובדה שהקבוצה מוגבלת ביכולתה להתאים את מחירי המכירה של המוצרים. הקבוצה נוהגת לרכוש נגזרים פיננסיים בכדי

לגדר חלקית את סיכון עליית מחירי חומרי הגלם. מאחר ונגזרים אלה נמדדים עפ"י שוים ההוגן באופן שוטף, הרווח (ההפסד) החשבונאי המדווח נתון לתנודתיות מהותית. עם זאת, חלק מהסחורות החקלאיות, כגון שומשום, אינו נסחר בשוק הסחורות העולמי ולכן אינו ניתן לגידור באמצעות נגזרים פיננסיים. כמו כן, מחירן של סחורות אלו עלול להיות מושפע לרעה עקב שיתוף פעולה בין ספקים. לפרטים נוספים אודות מחירי חומרי גלם ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

**ו. ציות והתפתחויות רגולטוריות** - פעילות הקבוצה חשופה למגבלות רגולטוריות שונות, לרבות בהתאם לדיני התחרות, דינים הנוגעים לבטיחות במזון, דיני ייבוא, דיני ניירות ערך, דיני חברות, שחיתות ושוחד וחוק הגנת הפרטיות (ראה גם סעיף כ). שינויי חקיקה או תקינה בישראל ובעולם וכן החמרת הרגולציה בתחומים הקשורים לחברה, עלולים לצמצם ו/או להגביל את פעילות הקבוצה וכן להשפיע על תוצאותיה העסקיות. המדובר בשינויים הנוגעים לשוק בכללותו, לרבות תחומי הנדסת המזון, בטיחות המזון, איכות הסביבה, פיקוח וסימון מוצרים וכדומה. החמרת הרגולציה, באזורים בהם פועלת החברה, עלולה להשפיע באופן שלילי הן על היצע המוצרים והביקוש להם והן על העלויות הכרוכות בייצורם. העמסת עלויות אלה על הצרכנים בדרך של עליית מחירים, עלולה לפגוע בהיקפי המכירות, במחזורי ההכנסות של החברה, ברווח של החברה ובמוניטין החברה.

**ז. חשיפה לתביעות ייצוגיות** - לנוכח מספרם הגדול של צרכני מוצרי הקבוצה קיימת חשיפה לתביעות ייצוגיות מצד צרכנים אלה. לפירוט בדבר בקשות כנגד חברות הקבוצה לאישור תביעות כתובענות ייצוגיות, ראו באור 24.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

**ח. בטיחות ואיכות המוצרים והשירות** - אופי הפעילות בענף המזון והמשקאות חושף את עסקי החברה לפגיעה במקרים של פגם בתהליך הייצור, באיכות חומרי הגלם, באיכות המוצרים עצמם (המיוצרים על ידה או בעבורה) או באיכות השירות המסופק באופן ישיר ללקוחות הקבוצה. פגמים אלה, בין אם בשליטת החברה ובין אם לאו, ובין אם נעשו בתום לב או בכוונת זדון, מעלים חשש למחלות, נזקים בריאותיים שונים ונזקים אחרים ועל כן חושפים את החברה לתביעות מצד צרכנים שנפגעו (אם וככל שיהיו). בנוסף, חלק ממוצרי הקבוצה עלולים להכיל עצמים זרים או רכיבים (כגון אגוזים או גלוטן) הגורמים לאנשים מסוימים לתגובות אלרגיות ולפגיעה בריאותית אשר עלולה לגרום תביעות משפטיות, פגיעה בהכנסות וברווח ופגיעה במוניטין הקבוצה. בכדי לצמצם את החשיפה, ייתכן שהקבוצה תיאלץ להוריד מוצרים פגומים מהמדפים, או לאסוף מוצרים מבית הצרכנים, אם באופן רגולטורי ואם ביוזמה עצמאית. פרסומים בנוגע לפגיעה באיכות מוצרים מתחרים או משלימים עלולים אף הם להביא לפגיעה בהיקף המכירות וברווח של הקבוצה ללא תלות במהימנות הפרסום.

**ט. מחיר החלב הגולמי** - מחיר החלב הגולמי, שהינו חומר גלם עיקרי בייצור מוצרי החלב ומשקאות החלב, וכן הפעילות במשק החלב בישראל, נקבעים על פי הסדרים שונים. שינוי במחיר החלב הגולמי ללא עדכון מחירי המוצרים הרלוונטיים, עלול לפגוע ברווחיות הקבוצה. חלב ניגר נרכש מיצרני חלב שונים והקבוצה מחויבת לקלוט את מלוא מכסת החלב שמייצר היצרן ממנו היא רוכשת, שינוי בהסדרים בשוק החלב עלול להגדיל את התנודתיות במחירי החלב וברווח של הקבוצה.

**י. מותגים פרטיים וקמעונאות** - התחזקות רשתות השיווק הקמעונאי בישראל ובעולם הוביל לפיתוח מותגים פרטיים, המתחרים במותגי המוצרים שמיוצרים ומשווקים על ידי ספקים שונים ובכללם הקבוצה. המשך פיתוח המותגים הפרטיים על ידי רשתות השיווק הקמעונאיות עלול להוות איום על נתחי השוק של הקבוצה בחלק מקטגוריות המוצרים שלה. בנוסף, הרחבת מגוון השירותים שרשתות השיווק הקמעונאיות מציעות, כגון: Cash & Carry, שילוח באמצעות מרכזים לוגיסטיים שכונתיים ושירותים נוספים לציבור הרחב עלולים להקטין את בסיס לקוחות הקבוצה ובכך לפגוע בהכנסותיה.

**יא. שינוי מגמות צרכניות וחדשנות** - הצלחת הקבוצה תלויה במידה רבה ביכולתה לצפות את השינויים הגוברים בהעדפות הצריכה ובכללם שינויי טעמים, שינוי בהרגלי הצריכה, באופן הצריכה ובחוויות הרכישה ולהתאים את מגוון מוצריה לביקוש המשתנה. ברמה האסטרטגית, הקבוצה פועלת להתאמת מגוון מוצריה ויכולותיה הטכנולוגיות על מנת לספק את מגמות הצריכה המשתנות. אי הצלחה בכך, עלולה להביא לירידה בביקוש למוצרי הקבוצה, וכתוצאה מכך להשפעה שלילית על היקף מחזורי המכירות.

**יב. הפעלת לחץ על המרווחים בענף המזון והמשקאות** - מחירי חלק ממוצרי הקבוצה נתונים ללחצים מתמשכים להפחתתם, וכתוצאה מכך יכולת הקבוצה להתאים את מחירי מוצריה לעליה במחירי חומרי הגלם והתשומות עלולה להיות מוגבלת. בשנים האחרונות אנו עדים למקרים בארץ ובעולם בהם מופעל לחץ צרכני רב הכולל מחאות פעילות מצד הצרכנים כנגד יצרני וקמעונאי המזון וכן לשינויים במבנה הלקוחות בענף. עקב המשבר הכלכלי שהחל בשנת 2020 כתוצאה מהתמודדות עם התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19), מחאות צרכנים אלו עלולות להתגבר בשנים הבאות ויכולות לבוא לביטוי באמצעות הפגנות, פעולות במדיה החברתית לסוגיה השונים, וכן כתבות בכלי התקשורת השונים. גם כאשר הלחצים מופנים אל מול הקמעונאים הם מביאים במקרים רבים ללחץ מצד הקמעונאים על היצרנים. מחאת צרכנים עלולה להיות זרז לפעולות רגולטוריות ולרפורמות שמטרתן להביא לשינוי בסביבה הכלכלית, ואשר עלולות להביא לשחיקה ברווחיות החברה ולפגיעה בתוצאותיה הכספיות.

**יג. איכות הסביבה וקיימות** - פעילות מפעלי החברה והתפתחות אורבנית של ערים סביב מפעלים אלה עלולים לגרום לחשיפת הקבוצה לתביעות בתחום איכות הסביבה, וסכנה לסגירת מפעל הפוגע באיכות סביבתו. בנוסף, טרנד הקיימות הולך ותופס תאוצה בעולם העסקי. באופן כללי, הקיימות הינה תפיסת עולם אשר גורסת שמהותו של ארגון עסקי אינה מסתכמת רק ביצירת רווח לבעלי המניות, אלא גם ביצירת ערך לכלל מחזיקי העניין; הלקוחות, העובדים, הספקים, המשקיעים, הקהילה והסביבה. המודעות ההולכת וגדלה בקרב הציבור לתפיסת הקיימות עשויה להשליך על העדפות צרכניות כגון: הפחתת צריכת מזון מן החי, מעבר לצריכת מזון אורגני וטבעי וצריכת מוצרים אשר נארזו באמצעות אריזות מתכלות וניתנות למחזור. במידה והקבוצה לא תשקיע מספיק משאבים בתחום הקיימות היא עלולה, במקרים קיצוניים, להיות חשופה לירידה בביקוש למוצריה וכתוצאה מכך לירידה בהכנסות וברווחים.

**יד. פעילות בשוק תחרותי** - תעשיית המזון והמשקאות תחרותית ביותר. חלק ממתחרי הקבוצה בשווקים בהם היא פועלת, הם חברות רב לאומיות גדולות ובעלות משאבים גדולים מזו של הקבוצה. כניסתם של מתחרים

נוספים בקטגוריות מסוימות, לרבות מגמת הקונסולידציה של חברות רב לאומיות גדולות, התגברות מגמת המותגים הפרטיים והקטנת חסמי הכניסה למותגים נוספים, עלולים להעצים את התחרות ולפגוע בתוצאות העסקיות של החברה. בכדי להתחרות ביעילות, נדרשת החברה למבנה הוצאות יעיל, להשקעות הולכות וגדולות בטכנולוגיה, במאמצים מתמשכים במכירות ושיווק של מוצרים קיימים ובפיתוח של מוצרים חדשים. בנוסף, חלק מלקוחות הקבוצה החלו לפעול בתחומי ההפצה, בין השאר של מוצרי הקבוצה, בערוצי מכירה שונים. גידול משמעותי של פעילות זו ע"י לקוחות הקבוצה עלול להשפיע לרעה על רווחיות הקבוצה.

**טו. סימון תזונתי של מוצרי מזון -** בינואר 2020 נכנסו לתוקפן תקנות ההגנה על בריאות הציבור בישראל. מטרתן של תקנות אלה הינה הנגשת מידע לצרכנים בדבר הערך התזונתי של מזון ארוז מראש, באופן ברור לרבות באמצעות סמלים המיידעים כי המזון מכיל כמות גבוהה של נתרן, סוכרים או חומצות שומן רוויות, כדי לאפשר לצרכנים בחירה מושכלת של מזונותיהם וקידום בריאותם. ליישום תקנות סימון אלה, וכן תקנות סימון דומות העשויות להתפרסם בעתיד מחוץ לישראל, עלולה להיות השפעה שלילית על תוצאות פעילותה של החברה, בגין שינויים אפשריים בהרגלי הצריכה של מוצרי מזון ומשקאות, לרבות ירידה בביקושים למוצרי החברה. כמו כן, תיוג מוצרים כאמור עלול להוביל לפרסום שלילי (בין אם בהתבסס על עובדה מדעית או לא) או להשפיע על תפיסה צרכנית. החברה פועלת מזה שנים וממשיכה לפעול לשיפור הערכים התזונתיים של מוצריה בדרך של התאמה וחדשנות מוצרית ובכך מספקת מענה לרגולציה המתפתחת וכן לטרנדים הצרכניים הבריאותיים.

**טז. אשראי ללקוחות -** מכירות הקבוצה ללקוחותיה (לרבות למפיצים), בישראל ומחוץ לישראל, מתבצעות ברובן באשראי לקוחות כמקובל בשוק. חלקו של האשראי ללקוחות קמעונאיים בשוק הפרטי בישראל, מבוטח בביטוח אשראי (הכולל השתתפות עצמית) ובביטחונות שונים, ויתרת האשראי לשוק הפרטי שאינה מכוסה בביטחונות נתונה בסיכון, במיוחד בתקופת מיתון. עם זאת, הפיזור הרב של לקוחות הקבוצה בשוק הפרטי מקטין סיכון זה. האשראי לרשתות הקמעונאות הגדולות בישראל מבוטח בחלקו ומתרכז במספר מצומצם של לקוחות, שהיקף המכירות שלהם הוא גדול, ולפיכך, אי פירעון אשראי זה על ידי מי מהלקוחות הקמעונאיים הגדולים, עלול לפגוע באופן מהותי בתזרים המזומנים של הקבוצה ובתוצאותיה העסקיות לטווח קצר. מרבית האשראי ללקוחות בחו"ל הינו מבוטח, למעט בברזיל. בנוסף, בשטראוס מים, התשלום בגין השירות מבוצע מידי חודש על פני תקופת הסכם השירות. לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי מים מבוצע ניכיון של חובות הלקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse).

**יז. כשרות -** הקבוצה נדרשת לעמוד בתנאי כשרות. ספקות לגבי כשרות מוצר, מרכיב במוצר או שינוי של תנאי הכשרות עלולים לפגוע במכירות הקבוצה.

**יח. מכסים במדינות בהן פועלת הקבוצה -** ברוב המדינות בהן פועלת הקבוצה קיימים מכסים על ייבוא מוצרי מזון ומשקאות, הגבוהים יותר על מוצרים מוגמרים בהשוואה לייבוא חומרי גלם. ירידה במכסים על מוצרים מוגמרים עשויה לאפשר כניסה של מתחרים נוספים למדינות אלו, ובכך לפגוע במעמדה התחרותי של

הקבוצה. מנגד, כאשר שעורי המכסים גבוהים או עולים במדינות כאמור, מתייקרות עלויות הייבוא של החברה, ובכך נפגעת אפשרותה להתחרות ביצרנים מקומיים או זרים, שאינם כפופים לאותם שעורי מכסים.

#### 25.4. גורמי סיכון ייחודיים

**ט. תלות במיתוג** – לקבוצה מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים, הנהנים ממוניטין רב שנים. פגיעה במוניטין זה, באמצעות פרסומים שונים או באמצעים אחרים (כגון: המדיה החברתית), עלולה להשפיע מהותית על מכירות ורווחיות הקבוצה, וזאת ללא קשר לנכונותם של אותם פרסומים. כמו כן, פגם במוצר מסוים, לרבות מוצרים שאינם מוצרי שטראוס אך נושאים את שם המותג (כגון: גלידות שטראוס), עלול לגרום פגיעה במותג העל תחתיו הוא משווק, וכן בכל משפחת המוצרים המשווקים תחת אותו מותג. הקבוצה דואגת להגן על מותגיה והמוניטין שלה, בין היתר על-ידי הקפדה יתרה על איכות חומרי הגלם המשמשים אותה בייצור המוצרים, תהליכי הייצור, המוצרים המוגמרים והמסרים השיווקיים.

**כ. סיכונים סייבר והגנה על פרטיות** – פגיעה מהותית בזמינות מערכות המחשוב והתקשורת, או במהימנות ושלמות הנתונים, במזיד (סייבר) או שלא במזיד (כשל טכני או טעות אנוש), עלולים לגרום לחברה קשיים מהותיים, לרבות חשיפת סודות מסחריים ושיבוש מהותי של תהליכי ליבה שונים. אירוע כזה הנמשך פרק זמן משמעותי, עלול לפגוע בתוצאות העסקיות של החברה. סיכון זה מתעצם נוכח השימוש הגדל של עובדי הקבוצה ומנהליה במגוון מכשירי קצה דיגיטליים והמשך מנמת האוטומטיזציה בחברות. חלק מתשתיות החברה המרכזיות, אשר תומכות בתהליכים עסקיים קריטיים, תוכננו כדי לתמוך בתרחישי כשל שונים ונבנו בתצורה שתאפשר יתירות וזמינות של המערכות הקריטיות. עבור תשתיות ומערכות אלה, שהוגדרו כקריטיות, קיים מענה באתר משני על ידי שכפול המערכות והמידע לצורך יכולת התאוששות בשעת אסון. החברה מפעילה מערך גיבוי באתרים השונים ומנהלת מגוון בקורות שמטרתן לוודא את אפקטיביות מערך הגיבוי ויכולת שיחזור המערכות והמידע בעת הצורך. הגיבויים נשמרים באתר הראשי ומשוכפלים לאתר המשני בכל יום. בנוסף, אירוע סייבר עלול להוביל לדלף מידע הכולל מידע אישי ממאגרי המידע של החברות בקבוצה ומידע על עובדי החברה. קבוצת שטראוס מחויבת לעמידה בדיני הגנת הפרטיות בהתאם לטריטוריות השונות בהן היא פועלת, למשל תקנות הגנת הפרטיות (אבטחת מידע), תשע"ז-2017, שנכנסו לתוקף במאי 2018. אירועי דלף מידע ו/או אי עמידה ברגולציה הרלוונטית לדיני הגנת הפרטיות עלולה לחשוף את החברה להליכים משפטיים לרבות תביעות אזרחיות, תובענות ייצוגיות; וכן הליכי אכיפה מנהליים ו/או פליליים לרבות קנסות. הקבוצה משקיעה משאבים ומאמצים ניכרים על מנת לצמצם למינימום את האפשרות לאירוע דלף מידע מסוג זה. הדבר מבוצע על ידי יישום בקורות אבטחה מקובלות בתחום הגנת הסייבר בהתאם להנחיות רשות הגנת הפרטיות.

**כא. הגנה על מידע וסודות מסחריים** – חלק ממתכוני הכנת מוצרי הקבוצה, ומוצרים אחרים אותם הקבוצה מייצרת, ייצורם, ותהליכים שונים הקשורים לייצור כמו פרויקטים עסקיים מהווים סוד מסחרי. הקבוצה נסמכת על סודיות הלקוחות, רישום פטנטים, סעיפי אי תחרות וסודיות בהסכמי העסקה של מנהלים בקבוצה ושל עובדים אחרים הנוטלים חלק במחקר ופיתוח. עם זאת, על פי הדין הקבוצה עלולה להיות

במצב שלא תוכל לאכוף את התניות אי התחרות בשלמותן או בחלקן, דבר שיקשה על הקבוצה למנוע מהמתחרים ליהנות ממומחיות עובדים לשעבר בקבוצה. יתר על כן, צד שלישי עלול לטעון שמידע מסוים לא מוגדר כסוד מסחרי על פי הדין. בנוסף לכך, הקבוצה אינה יכולה להבטיח שביטחון זה יהיה אפקטיבי כנגד העתקה לא מורשית של מתכוני ייצור המוצרים ו/או מאגרי המידע, ייצורם או כל שימוש אחר בהם. כל הפרה בהגנה על בעלות סימני המסחר ומידע סודי עלול לפגוע בעסקי הקבוצה. לצורך התמודדות עם סיכון זה מפעילה החברה מנגנונים שונים, תהליכים וטכנולוגיים. הגישה למידע ולמערכות השונות מגובה בנהלי הרשאות ובבקורות תקופתיות בהתאם לנהלי החברה. הרשאות העובדים מתוקפות בתחנות השונות של מחזור החיים של העובד בחברה (קליטה, נידוד ועזיבה). עובדי החברה חותמים בתהליך הקליטה על הסכם סודיות וקיימים סעיפים נוספים בהסכם ההעסקה ובמכתבי העזיבה הנוגעים לדרישות אבטחת מידע בעבודה מול מערכות המחשוב של החברה. בחברה קיים נוהל לעבודה עם מסמכים מסווגים, זאת בנוסף להטמעת טכנולוגיות תומכות לסיווג המסמכים ומניעת דלף מידע על ידי מערכת למניעת דלף מידע בה נעשה שימוש בחברה מזה מספר שנים.

**כב. תלות בלקוחות מפתח** - ריכוזיות בשוק הקמעונאי, בחלק ממדינות הפעילות, יוצרת לקבוצה תלות במספר מצומצם של לקוחות גדולים, שמהווים חלק מהותי מנתח המכירות, ולכן חושפים את הקבוצה לפגיעה מסוימת במכירות ו/או ברווחיות בטווח הקצר במקרה של אובדן לקוח מהותי. יתרה מכך, בשל העובדה שמדובר במספר מצומצם של לקוחות גדולים, החברה נתונה לאפשרות לחץ ומיקוח מצד לקוחות אלו על תנאי הסחר שעשויים להחמיר ככל שהרשתות ימשיכו להתחזק ולהקטין את התלות שלהן במוצרי החברה.

**כג. תלות בספקים** - בחלק מחברות הקבוצה קיימת תלות במספר מצומצם של ספקי מפתח חיצונים במסגרת תהליכי הייצור ושרשרת האספקה. הפסקת התקשרות מידית ובלתי צפויה עם ספקים אלה, סחורות או שירותים, עשויה לפגוע ביכולת הקבוצה להמשיך ולייצר חלק ממוצריה באיכות ובכמות הנדרשת בטווח הקצר וכתוצאה מכך להשפיע על התוצאות העסקיות באופן שלילי. הקבוצה נוהגת לנהל מאגר ספקים רחב ולעדכנו מעת לעת בכדי לספק חלופות ולמזער את התלות בספקי המפתח.

**כד. תלות במוצר** - בחלק מחברות הקבוצה עלולה להיות קיימת תלות במספר מצומצם של מוצרים, במיוחד בהשקה של מוצרים חדשים אשר מחליפים מוצרים ותיקים יותר. במקרים אלו, קיים הסיכון כי חלק מהצרכנים לא יהיו מרוצים מהמוצרים החדשים ועקב כך יפגעו הכנסות ורווחי הקבוצה. לקבוצה קיים פורטפוליו רחב של מוצרים ובכך היא מקטינה את התלות במספר מצומצם של מוצרים.

**כה. רישיונות וזיכיונות** - הקבוצה קשורה בהסכמי רישיון עם בעלי מותגים עיקריים ובין היתר מותגי "דנונה", מותגי "פפסיקו", מותגי "וירג'ין" ומותגי "האייר" אשר ככלל השימוש בהם מותנה בתנאים מסוימים, אשר הפרתם עלולה לפגוע בזכויות מכוחם (למעט "האייר"). כמו כן, המשך הצלחת המותגים תלוי בתוצאות העסקיות ובמוניטין המותגים של השותפים האסטרטגיים, ועל יכולתם לשמר את המוניטין של המותגים האמורים. פגיעה במוניטין של אחד המותגים עלול להוביל לפגיעה במוניטין של הקבוצה.

**כו. בעל מונופולין וחובותיו** – לאור השינויים שנערכו בחוק התחרות הכלכלית בשנת 2020, בכל קטגוריית מוצרים שבה החברה מחזיקה בישראל נתח שוק של למעלה מ- 50% מכלל האספקה או הרכישה של שירותים או מוצרים מסוימים ו/או במקרים שיש לה "כוח שוק משמעותי" ביחס לאספקתם או רכישתם של נכסים או שירותים מסוימים היא עלולה להיחשב ל"בעל מונופולין" ביחס לאותה קטגוריה. מי שנחשב כבעל מונופולין, נדרש להתנהל בהתאם לדינים החלים על מונופולין בישראל, אשר מכוחם מוטלות מגבלות עסקיות שונות, כגון: איסור ניצול מעמד לרעה (לרבות בעניין מחירי מכירה), קביעת תנאי התקשרות שונים לעסקאות דומות, איסור לסרב סירוב בלתי סביר או התניה בלתי סבירה של אספקת מוצרים.

תאגיד שמפר את דיני התחרות, ובתוכם גם את דיני המונופולין, חשוף לסנקציות פליליות, להטלת עיצומים כספיים ולתביעות אזרחיות לרבות תובענות ייצוגיות.

בנוסף, בין הכלים הסטטוטוריים הקבועים בחוק התחרות הכלכלית, ניתנה לממונה על התחרות האפשרות להתערב בנושאים העלולים לפגוע פגיעה משמעותית בתחרות או בציבור בדרך של מתן הנחיות והוראות לתאגיד. מגבלות אלו, אם וככל שיוטלו, עלולות להשפיע על תוצאות תחום הפעילות.

החברה הוכרזה על ידי רשות התחרות כבעל מונופולין בתחום מעדני חלב, טבלאות שוקולד, קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית ומצויה בשימוע טרם הכרזה כבעל מונופול במספר מוצרים – לעניין השימוע ראו סעיף 8.2.13.1 לעיל.

**כז. שינוי שליטה בחברה** – במקרה בו יחול שינוי שליטה בחברה כך שמשפחת שטראוס תחדל להיות בעלת השליטה בחברה, עשויה החברה להידרש למכור את אחזקותיה לשותפים בטרס קורסואס (JV) בברזיל ובשטראוס פריטו ליי, וזאת בהתאם להוראות ולמנגנונים הקבועים בהסכמי בעלי המניות עם שותפים אלו. מחזור המכירות המשותף של חברות אלו לאחר ביטולים בין חברתיים בשנים 2019 ו-2020 בדוחות הניהוליים היה 2,072 מיליוני ש"ח ו- 1,756 מיליוני ש"ח בהתאמה (לפי חלקה היחסי של החברה 50%). בנוסף לאמור לעיל, בחלק מהתחייבויות לגופים פיננסיים קיימת עילת פירעון מוקדם בגין שינוי שליטה בקבוצה אשר מלווה בירידה בדירוג מתחת לדירוג מסוים, כדלקמן; אם הועבר השליטה בקבוצה באופן שכתוצאה מכך חלה ירידה בדירוג אגרות החוב (סדרה ה') מתחת לדירוג il(AA-) (בסולם הדרגות של מעלות) או il(Aa3) (בסולם הדרגות של מידרוג), והעברה זו לא אושרה מראש באספת מחזיקי אגרות החוב בהחלטה רגילה.

**כח. מודלים עסקיים חדשים** – הסביבה העסקית בה פועלת החברה מתפתחת במהירות והינה דינמית, חדשנית ותחרותית. החברה מתמודדת עם שינויי טרנדים מהירים, שינויים טכנולוגיים, ושינויים בהעדפות ובהרגלי הצריכה. כדי להתחרות בהצלחה ולספק מענה למודלים עסקיים חדשים, החברה נדרשת לחזות את ההתפתחויות, להיות חדשנית ולספק את המוצרים הנכונים, דרך ערוצי המכירה הרלבנטיים ובאופן מתוזמן. הופעת מודלים עסקיים חדשים, המיושמים על ידי צדדים שלישיים, המשבשים (Disrupt) את שרשרת הערך של ענף המזון והמשקאות, עלולה להשפיע באופן מהותי על מימוש האסטרטגיה של החברה ועל תוצאות פעילותה על ידי החלשת מעמדה התחרותי והרלבנטיות שלה בעיני חלק מהצרכנים.



חשיפה זו עלולה להתעצם אם החברה אינה משכילה לזהות את התפתחותם של מודלים עסקיים משבשים אלה ו/או אינה משכילה לבצע את ההשקעות וההתאמות האסטרטגיות הנדרשות על מנת לשמור על רלבנטיות למול צרכניה.

**טו. אי יישום אסטרטגיה** – אסטרטגיית התרחבות הקבוצה, בדרך של רכישות ומיזוגים, מחייבת הטמעה יעילה של הפעילויות הנרכשות ומיזוגן בצורה מוצלחת, לרבות התממשות תחזיות צמיחה, רווחיות ותנאי שוק ותחרות מסוימים. אי הצלחה בהטמעת הפעילויות הנרכשות ואי התממשות התחזיות האמורות עלולות לגרום לאי השגת הערך המוסף הנצפה מרכישות אלו ואף לירידת ערך (impairment) של נכסים בלתי מוחשיים ומוחשיים שנכללו ברכישות ומיזוגים אלו.

**ל. מורכבות בניהול שותפויות ומיזמים משותפים** – הקבוצה פועלת בפיזור גאוגרפי גדול, במגוון רחב של עסקים אשר חלקם בבעלות משותפת עם גופים אשר אינם חלק מהקבוצה. פערים בראיה האסטרטגית, בין בעלי המניות והשותפים המרכזיים, כמו גם הבדלים בגישה הטקטית, עלולים לגרום לעיכובים ולתהליכי קבלת החלטות מורכבים, עד כדי שיתוק העסק ופירוק שותפות בתהליך לא מתוכנן.

**לא. מגבלות על העברה או מכירה של חלק החברה במיזמים משותפים ובחברות בנות** – לחברה יש השקעות מהותיות ומספר הסכמים עם שותפים במיזמים משותפים וחברות בנות (טרס קורסואס, שטראוס בריאות, שטראוס פריטולי, יטבתה, סברה, האייר ווירג'ין) ובהן הוראות ביחס להעברה או מכירה של חלק החברה במיזמים משותפים אלה. הוראות אלו כוללות, בין היתר, זכות הצטרפות (tag along) וזכות סירוב ראשונה שעלולות למנוע מהחברה לממש את ההשקעה, לדחות את מימושה או לממשה במחיר נמוך. בנוסף לכך, במספר מיזמים משותפים וחברות בנות בהם לחברה שותפים, עומדת לזכות השותפים אופציית PUT שבמידה ותמומש על ידם תחייב את החברה לרכוש את חלק השותפים במיזם המשותף או בחברת הבת.

**לב. חוב פיננסי** – לקבוצה חוב לגופים פיננסיים שונים המגובה בחלקו בהתחייבות בעמידה בהתניות פיננסיות. לוח הסיילוקין נבנה כך שהחוב מוחזר בהדרגה ולאורך שנים. ע"מ לשרת את החוב מידי שנה על הקבוצה לייצר תזרים מזומנים פנוי במידה מספקת או למחזר את החוב. יכולת החברה למחזר את החוב עלולה להיות מושפעת מגורמים אקסוגניים כגון משבר כלכלי שיוביל למחנק אשראי או מגורמים פנימיים כגון פגיעה בעסקים שתביא להפרת יחסים פיננסיים או הורדת דירוג אשראי, וכתוצאה מכך עלולה הקבוצה להפנות משאבים שיועדו להשקעות ראליות לטובת שירות החוב ובכך תמנע צמיחה עתידית.

**לג. גיוס, שימור ופיתוח הון אנושי** – הצלחת הקבוצה תלויה ביכולתה לגייס, לשמר ולפתח הון אנושי איכותי במגוון תחומים מקצועיים וניהוליים ולנהל את עתודות הקבוצה. אי הצלחה של החברה עלולה לגרום לחוסר יכולת להתמודד עם אתגרים קיימים ועתידיים וכתוצאה מכך לפגיעה בתוצאותיה העסקיות וביכולת החברה לעמוד ביעדיה.

**לד. הגבלת כושר ייצור** – במקרים מסוימים קיים הסיכון כי הקבוצה עלולה לא לייצר כמות מספקת של מוצרים על מנת לעמוד בדרישות הצרכנים כתוצאה מהגבלת מקום פיזי במפעלי הקבוצה ושטחי האחסון שלה. על מנת להתמודד עם סיכון זה, הקבוצה מנטרת באופן קבוע את דרישות השוק הנוכחיות והעתידיות



לעומת יכולות הייצור והאחסון שלה. במידת הצורך, הקבוצה דואגת להגדיל את שטחי הייצור והאחסון שלה באמצעות רכישה או/ו חכירה של שטחים נוספים.

**לה. כפיפות להגבלות בהסכמים שנחתמו עם שותפים אסטרטגיים -** כחלק מהסכמי החברה עם שותפים אסטרטגיים, החברה הסכימה להגבלות ביחס לעסקיה, למשל, החברה מנועה מלהתחרות עם טרס קורסואס (JV) בברזיל לתקופה של חמש שנים לאחר שתפסיק להיות בעלת מניות; הגבלות אלו עלולות למנוע מהחברה לפתח את עסקיה במתווה הרצוי.

**לו. חבות מס ואומדני מס קריטיים -** ריבוי האזורים הגיאוגרפיים בהן פועלת הקבוצה גוררת חבות מס מורכבת בשל ריבוי המדינות והשונות במבנה המס בין מדינות אלה. כל שינוי בחבות המס בשל עלייה בשיעורי המס, הוספת מיסים חדשים, מחירי העברה, חלוקות דיבידנד, ניכיון הוצאות מימון וכדומה עלול להגדיל את הוצאות (ותשלום) המס ולפגוע בתוצאות העסקיות של הקבוצה. בנוסף, שימוש באומדני מס לצורך הערכת חבות המס חושפים את החברה בטווח הקצר לרישום חסר או יתר של הוצאות (ותשלום) מס במידה והערכות אלה לא יתאמו את החבות בפועל בשל שינויים בתקנות מס ושינויים רגולטורים אחרים שיבוצעו ע"י שלטונות המס המקומיים במדינות הפעילות ולרבות פרשנות שונה של תקנות אלה ע"י עובדי הקבוצה או ע"י שלטונות המס. לפרטים בדבר חבות המס ואומדני מס קריטיים ראו באור 35 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

---

שטראוס גרופ בע"מ

שמות החותמים ותפקידם:

ג'ורא ברדעה,  
מנכ"ל החברה

עופרה שטראוס,  
יו"ר הדירקטוריון

תאריך: 21 במרס 2021



שטראוס גרופ בע"מ

# דוח דירקטוריון לבעלי המניות

## ליום 31 בדצמבר 2020



## תוכן עניינים - דוח הדירקטוריון לבעלי המניות

<b>2-ג</b>	<b>הסברי הדירקטוריון למצב עסקי התאגיד</b>
2-ג	1. כללי
2-ג	2. נתונים עיקריים מתוך תיאור עסקי התאגיד
<b>5-ג</b>	<b>השינויים בסביבה הכלכלית</b>
5-ג	3. התפרצות נגיף הקורונה (Covid19)
9-ג	4. מחירי חומרי גלם ותשומות אחרות בייצור
10-ג	5. מחירי האנרגיה
10-ג	6. תנודות בשערי מטבע זר
12-ג	7. אינפלציה
12-ג	8. ריבית
13-ג	9. התפתחויות רגולטוריות במחירי תשומות
13-ג	10. רגולציה עסקית ושינויים בענף המזון
14-ג	11. פיקוח על מחירים
14-ג	12. דיווח איכותי בדבר חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם
<b>15-ג</b>	<b>תוצאות הפעילות העסקית</b>
15-ג	13. תמצית תוצאות הפעילות העסקית
20-ג	14. תמצית נתוני המאזן
21-ג	15. התאמות לדוחות הניהוליים
24-ג	16. נתונים פיננסיים השוואתיים עיקריים על פי הדוחות הניהוליים
26-ג	17. מכירות
27-ג	18. רווח גולמי
28-ג	19. רווח תפעולי
29-ג	20. רווח כולל אחר
30-ג	21. ניתוח התוצאות העסקיות של היחידות העסקיות המרכזיות
<b>46-ג</b>	<b>נזילות, מקורות מימון ומצב כספי</b>
47-ג	22. נזילות
51-ג	23. גילוי בנושא בחינת סימני אזהרה בנין גרעון בהון החוזר
<b>52-ג</b>	<b>24. קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות</b>
<b>56-ג</b>	<b>ממשל תאגידי ובקרה</b>
56-ג	25. דירקטוריון החברה וועדותיו
57-ג	26. ניהול סיכונים
58-ג	27. פרטים בדבר המבקר הפנימי בתאגיד
60-ג	28. שכר רואי חשבון מבקרים
61-ג	29. אפקטיביות הבקרה הפנימית
61-ג	30. אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי

# הסברי הדירקטוריון למצב עסקי התאגיד

## 1. כללי

דירקטוריון קבוצת שטראוס גרופ בע"מ, מתכבד בזאת להגיש את דוח הדירקטוריון לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020 ולתקופה של שלושה חודשים שנסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020, בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970.

הנתונים הכספיים ותוצאות הפעילות של הקבוצה מושפעים מנתונים כספיים ותוצאות הפעילות של החברות המוחזקות על ידה. במקרים מסוימים מובאים פרטים הסוקרים אירועים אשר הינם לאחר תאריך הדוחות הכספיים וסמוך למועד פרסום הדוח, תוך ציון עובדה זו לצדם או פרטים ונתונים נוספים ברמת החברה בלבד. מהותיות המידע הכלול בדוח זה נבחנה מנקודת מבטה של הקבוצה. בחלק מהמקרים ניתן תיאור נוסף ומפורט בכדי לספק תמונה מקיפה של הנושא המתואר, אשר הינו לטעמה של הקבוצה מהותי לצורך דוח זה.

## 2. נתונים עיקריים מתוך תיאור עסקי התאגיד

### 2.1. תמצית מגזרי הפעילות לשנת 2020

בשנת 2020, המשיכה קבוצת שטראוס למקד את פעילותה בענף המזון והמשקאות, שהינו הענף המרכזי בעולם מוצרי הצריכה בעלי "סבב מדף מהיר" (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) ובין הענפים התחרותיים והבוגרים בישראל ובעולם. הענף הינו דינאמי ועונה על צרכים, דרישות ומגוון טעמים משתנים של קהל הצרכנים בעולם. בפעילות הקבוצה בענף המזון והמשקאות ניתן להצביע על מספר גורמי הצלחה קריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות, ומהווים גם גורם חיובי המשפיע על מעמדה התחרותי של הקבוצה: עוצמת המותגים, מוצרים ממותגים המעניקים חוויה וערך מוסף לצרכן הסופי, מגוון מוצרים רחב היקף ומגוון בכל תחום פעילות הפונה לקהלים שונים ולהזדמנויות צריכה שונות. גורמים נוספים בעלי חשיבות מרכזית בשווקים המשתנים הם: חדשנות מתמדת במוצרים תוך חיבור עמוק לצרכן - כולל סוגיות בריאות, הקפדה על איכות, מערך הפצה רחב היקף המקנה זמינות גבוהה של המוצרים בנקודות מכירה רבות, שיתוף פעולה עם גורמים בינלאומיים מהבולטים בענף, יעדים חברתיים, שמירה על הסביבה, אמינות ושקיפות.

הקבוצה פועלת בשישה תחומי פעילות המדווחים כמגזרים כמפורט בביאור 27 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. ארבעה מתחומי הפעילות מרוכזים בשתי מסגרות פעילות עיקריות: מסגרת פעילות ישראל ומסגרת פעילות קפה<sup>1</sup>. לפרטים נוספים ראה סעיף 2 בדוח תיאור עסקי התאגיד.

## 2.2. תמצית ההתפתחויות בתקופת הדוח ולאחריה

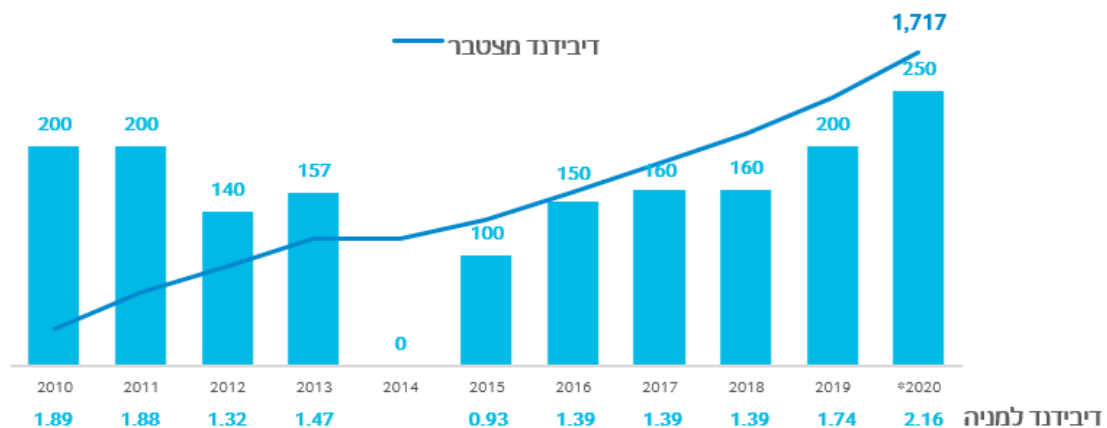
- רכישה של 100% ממניות Mitsui Alimentos Ltda (להלן: "מיצוי") חברת הקפה החמישית בגודלה בברזיל. העסקה הושלמה ביום 31 ביולי 2020.
- תחילת הפצה בלעדית של מוצרי אלפרו בישראל.
- מעבר חטיבת הירקות הטריים למפעל מתקדם וחדשני בקיבוץ ברור חייל.
- הקמת מפעל לייצור והרכבה של מוצרי HSW בסין שיושלם במחצית השנייה של 2021.
- חניכת מרכז הפצה חדשני באוקראינה.

## 2.3. דיבידנדים

ההחלטות בדבר חלוקת דיבידנד מגובשות בדירקטוריון החברה. תדירות והיקף החלוקות נגזרים מתוצאותיה העסקיות של הקבוצה ובהתאם לצרכיה.

מאז שנת 2010 ועד היום, חילקה החברה דיבידנדים בגובה של למעלה מ- 1,700 מיליוני ש"ח. להלן נתונים בדבר חלוקת הדיבידנד בשנים האחרונות:

### חלוקת דיבידנדים בכל שנה ובמצטבר בשנים 2010 – 2020



\* הנתונים במיליוני ש"ח.. 70 מיליון הוכרוזו בשנת 2020 וחולקו בתאריך 14 בינואר 2021.

<sup>1</sup> בנוסף לתחומי הפעילות המפורטים לעיל, לקבוצה פעילויות שונות שאינן מהותיות לפעילות הקבוצה, אשר אינן עונות על הסף הכמותי להצגה בדוחות הכספיים של החברה כמגזרים ברי דיווח או לקריטריונים לצרכי קיבוץ והצגה בנפרד כמגזר בר דיווח ואשר נכללות בדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2020 כמגזר "פעילויות אחרות".



ביום 24 במרס 2020 אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 180 מיליוני ש"ח (כ- 1.554 ש"ח למניה) אשר שולם ביום 14 באפריל 2020.

ביום 23 בדצמבר 2020 אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 70 מיליוני ש"ח (כ- 0.603 ש"ח למניה) אשר שולם ביום 14 בינואר 2021.

ביום 21 במרס 2021 אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 270 מיליוני ש"ח (כ- 2.3 ש"ח למניה) אשר שולם ביום 13 באפריל 2021.

לפרטים בדבר חלוקות דיבידנד במזומן שחילקה שטראוס בשנים 2020 ו- 2019, ראו באור 26.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. יתרת העודפים לתאריך הדוח על מצב הכספי הינה 3,111 מיליוני ש"ח.

לפרטים נוספים בדבר פעילות התאגיד ותיאור התפתחות עסקיו - ראו חלק 1 לפרק תיאור עסקי התאגיד.

הדוחות הכספיים נערכו בהתאם לתקני הדיווח הכספי הבינלאומיים (IFRS).

# השינויים בסביבה הכלכלית

## 3. עדכון בדבר השפעת התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19)

הנהלת הקבוצה מנהלת בדריכות את האירוע וממשיכה להעריך ולנהל את הסיכונים באופן שוטף בכל מדינות הפעילות וזאת לאור אופיו של האירוע כאירוע מתגלגל המתפתח ומשתנה באופן תדיר ולעיתים מידי יום ביומו. נכון למועד דוח זה וגם לאורך הרבעון האחרון, מתקני הייצור של החברה בכל מדינות פעילותה ממשיכים לפעול כסדרם. הקבוצה פעלה ופועלת בשיתוף פעולה הדוק עם הספקים והלקוחות שלה על מנת להבטיח ששרשרת האספקה תוכל לענות על המשך הביקושים הגבוהים שנצפו גם במהלך הרבעון הרביעי, כולל נקיטת פעולות להגדלת כושר הייצור ומקסום זמינות המוצרים והשירותים.

במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2020 המשיכה הקבוצה בביצוע פעולות לשמירה על יציבות וגמישות פיננסית תוך הבטחת הנזילות הראויה בכל הגיאוגרפיות. בנוסף, ממשיכה הקבוצה להשקיע בהקמת מפעלים חדשים בארץ ובעולם, בטכנולוגיות מתקדמות, בבחינת מיזוגים ורכישות, בפיתוח מותגים, קטגוריות וענפים בעלי פוטנציאל צמיחה לרבות תחליפי חלב לסוגיהם, מוצרי בריאות, מזון טרי, קפסולות קפה והעמקת הכניסה לקטגוריית POE (Point Of Entry) בסין. הקבוצה ממשיכה לבחון הזדמנויות עסקיות שונות ונערכת לקראת אתגרים אפשריים.

קצב ההתחסנות בגיאוגרפיות השונות צפוי להכתיב את אופן וקצב היציאה משגרת הסגרים וחזרה הדרגתית לפעילות בעיקר בערוצי המכירה בשוק המוסדי ובערוצים מחוץ לבית.

### 3.1 השפעות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) על פעילות הקבוצה ותוצאותיה במהלך הרבעון הרביעי ועד למועד פרסום הדוח

השפעת התפרצות נגיף הקורונה משתנה באופן מהותי בין גאוגרפיות, קטגוריות מוצרים וערוצי מכירה וכן מעיתוי גלי המגיפה ומידת ההכלה של המגיפה בכל גאוגרפיה, עיתוי ורמת ההתחסנות, המגבלות שהוטלו על העסקים והשפעתן על ההתנהגות הצרכנית. הרבעון הרביעי התאפיין בהמשך ההתמודדות עם המגיפה, ביציאה וכניסה לסגרים חדשים בגיאוגרפיות השונות בהן פועלת הקבוצה. כמו כן, בחלק מהגיאוגרפיות החלו במבצעי חיסון האוכלוסייה. להלן עיקרי התופעות שנצפו במהלך חודשים אלה:

התנהגות צרכנים - במהלך הרבעון הרביעי, נמשכו מספר מאפייני התנהגות שהחלו עם פרוץ המגיפה שכללו, בין היתר, המשך הגידול בצריכה בתוך הבית של מזון ומשקאות והחלשות הצריכה מחוץ לבית לאור מגבלות התנועה שהושתו בחלק ממדינות הפעילות על הצרכנים, המשך הגידול ברכישת מוצרים מקוונת (online), קיטון ברכש מוצרי דחף (Impulse) ומוצרים אחרים המיועדים לצריכה מחוץ לבית (Portable). כמו כן, נצפית מודעות הולכת וגוברת למחיר לאור המשבר הכלכלי המתפתח במדינות השונות.



גאוגרפיות - ברבעון הרביעי נמשכה הצמיחה במכירות הקבוצה בישראל מעל למוצע הגידול בשנים הקודמות במרבית הקטגוריות, למעט מוצרי דחף (חטיפים וממתקים) המיועדים לצריכה מחוץ לבית וקטגוריית הקפה מחוץ לבית, בה המכירות קטנו בשל הקיטון במכירות לשוק המוסדי וסגירתן של נקודות מכירת הקפה של רשת קפה עלית. עם זאת, נרשם שיפור הדרגתי בערוץ מכירות זה מאז פרוץ המגפה. הצמיחה נבעה, בין היתר, מגידול בצריכה הביתית של מוצרי מזון בשל הסגרים שהוטלו על הצרכנים ומקומות הבילוי וההסעדה שנותרו ברובם סגורים. בארה"ב נמשך הגידול בביקושים לצריכת מזון בבית, אך קטגוריית החומוס ירדה במהלך הרבעון הרביעי ומכירות החברה נפגעו גם כתוצאה מהמשך החולשה בערוצי המכירה שמחוץ לבית ומהירידה במכירת המוצרים המיועדים לצריכה מחוץ לבית (Portable). מכירות חברת סברה ברבעון הרביעי נחלשו לעומת הרבעון השלישי בשל ירידת ביקושים וכן בשל אתגרים בשמירה על רציפות שרשרת האספקה בשל התפרצות נגיף הקורונה. במזרח אירופה נחלשו המכירות במטבע מקומי אל מול הרבעון המקביל אשתקד בכל מדינות הפעילות בשל הירידה במחירי המכירה, גידול בהנחות וקיטון בכמויות הנמכרות. בברזיל נרשמה עלייה במכירות במטבע מקומי. בסין ובבריטניה צמחו המכירות של מכשירי מים במטבע מקומי.

קטגוריות מוצרים - במהלך הרבעון הרביעי, ניכרת צמיחה בישראל בביקושים למוצרי הקבוצה הנצרכים בבית, ובעיקר: מוצרי חלב, סלטים, טבלאות שוקולד ומוצרי יד מרדכי. מנגד, המשיכה החולשה במכירות בקטגוריית חטיפי הדחף המתוקים המשמשים לצריכה מחוץ לבית. במוצרי סברה בארה"ב נמשכה הירידה במכירת האריזות האישיות המשמשות בעיקר לצריכה מחוץ לבית, בדרכים, במקומות העבודה ובבתי הספר.

ערוצי מכירה - ברבעון הרביעי נרשם המשך במגמת הגידול במכירות הקבוצה לרשתות הקמעונאיות, למינימרקטים ולמכולות השכונתיות, לצד ירידה במכירות לתחום המוסדי ומחוץ לבית (AFH) כדוגמת בתי מלון, משרדים, בתי קפה (לרבות רשת קפה עלית), מסעדות ושווקים פתוחים ומכירות דחף (Impulse) הנמכרים בחנויות נוחות.

### השפעה על היחידות העסקיות

שטראוס ישראל - בעקבות הסגר בישראל שהחל באמצע חודש ספטמבר ונמשך עד אמצע אוקטובר 2020, והמשך הסגר החלקי במהלך הרבעון הרביעי כולו, המשיכו הביקושים הגבוהים למוצרי חלב, סלטים, ממתקים וחטיפים לצריכה ביתית ובמקביל נמשכה החולשה בביקושים של חטיפי דחף המשמשים בעיקר לצריכה מחוץ לבית. מכירות הקבוצה לרשתות הקמעונאיות גדלו, בין היתר, לאור גידול משמעותי ברכישות צרכנים מקוונות (online), לצד ירידה במכירות לתחום המוסדי ומחוץ לבית (כדוגמת בתי מלון, משרדים, בתי קפה ומסעדות). מכירות האונליין (e-tail) בעיקר דרך הפלטפורמות הקמעונאיות השונות בהם נמכרים מוצרי החברה עלו משמעותית ומהוות כ- 7% מסך המכירות. במהלך הרבעון הרביעי ולאחריו (עד מועד הדוח), הביקושים למוצרי הקבוצה עדיין גבוהים אך הואטו ביחס לביקושים שנצפו בשלב התפרצות המגיפה והסגר הראשון במהלך חודש מרס 2020. בנוסף, השנה החברה הרחיבה את מתן ההנחות והמבצעים לקמעונאים ובהתאם לתנאי השוק והשלכות המשבר תמשיך במדיניות זו. מרבית אתרי הייצור, שרשרת האספקה ושרשרת הערך הנלווים אליהם, מוגדרים כחיוניים ולכן פעלו לאורך כל הסגרים באופן סדיר ורציף ולהערכת החברה צפויים להמשיך לפעול באופן סדיר גם אם יוכרזו סגרים נוספים. יודגש כי הערכה זו הינה מידע צופה פני עתיד המתבסס על ניסיון



החברה עד כה במהלך תקופת התפרצות נגיף הקורונה והמצב החוקי נכון למועד דוח זה והוא עשוי שלא להתקיים או להתקיים באופן שונה כתלות בהחלטות המדינות בהם פועלת החברה, במצב החוקי ובהיקף המגבלות שיוטלו, אם יוטלו, אם יוכרז שוב מצב חירום. בשל אחוז המתחסנים הגבוה במדינה, ישנה אופטימיות זהירה באשר לציאה הדרגתית משגרת הסגרים וחזרה איטית לפתיחת הערוצים שמחוץ לבית והשוק המוסדי. עלויות שרשרת האספקה ועלויות הייצור המשיכו לגדול ביחס לעלויות לפני התפרצות נגיף הקורונה בשל המשך הגידול במכירות ועלייה במחירי התובלה הבינ"ל וכן המשך עלויות ייצור נוספות שנובעות מעלויות היגיינה אישית, הפרדת משמרות, תמיכה בעובדי ייצור וקו ראשון ותרומה לקהילה.

שטראוס מים - בישראל - במהלך הרבעון הרביעי נרשמה פעילות מוגברת של מכירות ברי המים וכן גידול במצבת הלקוחות של החברה. כמו כן נמשך הגידול בעלויות החברה הנובעות כתוצאה מהתפרצות נגיף הקורונה, הן עלויות בעלות המכר והן בהוצאות התפעוליות. בסין - במהלך הרבעון הרביעי נמשכה ההתאוששות במכירות וברוח של החברה במטבע מקומי. באנגליה - ברבעון הרביעי צמחו מכירות החברה בהשוואה לתקופה מקבילה אשתקד, עם זאת הסגר השלישי האט מעט את קצב הצמיחה.

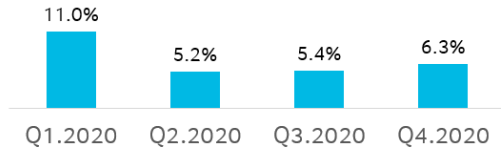
שטראוס קפה - פעילות הקפה במהלך התקופה הושפעה באופן מעורב בהתאם לערוצי המכירה השונים. במכירות לשוק הקמעונאי (retail) חלה עליה מתונה במכירות ברבעון הרביעי, בשל הגידול בצריכת הקפה בבית במרבית מדינות הפעילות במותגי הקפה הבסיסיים, בפולי הקפה וקפסולות הקפה המיועדות לצריכה ביתית, אשר צמחו בישראל בכ- 31% (על פי נתוני סטורנקסט). כמו כן, חלה עלייה במכירות ה-online. בערוץ המכירות לתחום המוסדי ומחוץ לבית, לאחר התאוששות בחודשי הקיץ, החל מסוף ספטמבר ולאורך הרבעון הרביעי חלה ירידה משמעותית בעיקר עקב הפסקת פעילות של בתי מלון, בתי קפה, מסעדות ומשרדים בארצות הפעילות וכן בנקודות המכירה של רשת קפה עלית בישראל (המכירות לתחום המוסדי בחברת הקפה היוו כ- 10% ממכירות הקפה בשנת 2019). בצד העלויות - ניכרת עלייה בעלות הקפה הירוק בשל התחזקות שער הדולר למול מטבעות הפעילות, עלייה במחירי הקפה הירוק בברזיל ועלייה בעלויות ההובלה. יחד עם זאת, יתכנו התאמות מחירים לאורך זמן אשר יפצו על התייקרות הקפה הירוק במטבע המקומי. יצוין כי צפי החברה הוא מידע צופה פני עתיד אשר מתבסס על הניסיון ביחס לשוק הקפה והוא עשוי שלא להתממש לאור מיתון מתמשך. שרשרת האספקה וההפצה של חברת הקפה פעלה לאורך הרבעון ופועלת נכון למועד דוח זה באופן סדיר ומלא. יצוין כי הקבוצה ערוכה להתמודדות עם מצבי השבתה מקומית זמנית של מפעלי קפה באמצעות תכניות גיבוי לאספקת קפה ממפעלי הקפה של הקבוצה במדינות אחרות.

פעילות ממרחים ומטבלים בינלאומי - במהלך הרבעון הרביעי חלה הרעה במכירות סברה לעומת הרבעון השלישי בשל קיטון בביקושים והמשך אתגרים בשרשרת האספקה. כמו כן, נמשכה הפגיעה במכירות בשוק ה-AFH ומכירות מוצרים הנצרכים מחוץ לבית בכל הערוצים. בנוסף, נמשך הגידול בהוצאות שכר בשל תמריצים ותמיכה בעובדי הייצור, התפעול והמכירות ועלויות נוספות של ציוד מגן אישי ועלויות שרשרת אספקה גבוהות בשל הצטיידות במלאי לאור חוסר הוודאות. באובלה נרשמה ירידה במכירות מוצרי המטבלים בשל הפגיעה בערוצי המכירה מחוץ לבית וכן גידול בעלויות התפעוליות בשל השפעות התפרצות נגיף הקורונה.

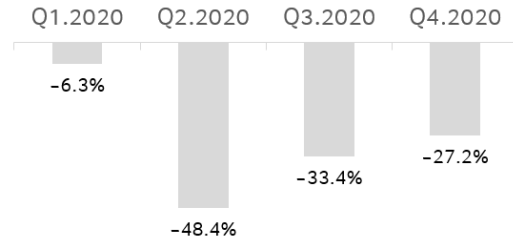


להלן מגמת המכירות של הקבוצה לפי חודשים בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד\*:

### Retail



### AFH



\* ללא השפעת הפרשי תרגום

נדילות, מצב פיננסי ומקורות מימון - ליום 31 בדצמבר 2020 יתרת המזומנים ושווי מזומנים והפיקדונות בדוחות הכספיים של הקבוצה הינה כ- 491 מיליוני ש"ח. בנוסף, ובמטרה לאפשר גמישות והבטחת היציבות הפיננסית, התקשרה הקבוצה במהלך המחצית הראשונה של שנת 2020 במספר הסכמים עם בנקים וגוף מוסדי להעמדת מסגרות אשראי מובטחות לצורכי הפעילות השוטפת. נכון למועד אישור דוח זה, מסגרות האשראי החתומות עומדות על סך של 100 מיליוני ש"ח לתקופה של כשנה ו-200 מיליוני ש"ח לתקופה של כשנתיים. כל מסגרות האשראי אינן מנוצלות.

ביום 7 ביולי 2020 הנפיקה החברה סדרת אגרות חוב חדשה (סדרה ו'). תמורת ההנפקה נטו עמדה על כ- 691 מיליוני ש"ח. גיוס זה הינו חלק ממהלך החברה להארכת מח"מ החוב והקטנת עומס הפירעונות של החברה בשנים הקרובות יחד עם הורדת עלויות המימון של הקבוצה. לפרטים נוספים, ראו סעיף 22.7 בדוח זה וכן ראו באור 20 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

סיכוני אשראי - בעקבות המשבר והשפעתו השלילית על הכלכלה, עלה סיכון האשראי עבור חלק מלקוחות הקבוצה, בעיקר בערוצי ה-AFH אשר ניזוקו מהמשבר. הקבוצה מנהלת את סיכוני האשראי באופן הדוק ושוטף, על מנת להבטיח תהליכי מכירה וגבייה סדירים.

### 3.2 הערכות עתידיות

כעולה מהאמור לעיל, נכון למועד דוח זה, להתפרצות נגיף הקורונה אין השפעה מהותית לרעה על מצבה העסקי ותוצאות פעילותה של הקבוצה, למעט המשך השפעת היחלשות הריאל הברזילאי על הפרשי התרגום המדווחים ורווחיות פעילות הקפה כנגזרת מהיחלשות זו. על אף האמור, ולאור אי הוודאות הרבה הכרוכה בפרק הזמן שיימשך האירוע ובשל השלכות התפרצות נגיף הקורונה, אין באפשרות החברה להעריך נכון למועד דוח זה את מידת ההשפעה העתידית על מצבה העסקי של החברה. עם המשך היציאה מסגרים במדינות הפעילות תתכן ירידה בביקושים למוצרי החברה וזאת עקב אגירת מלאים על ידי הצרכנים ערב הסגרים. מנגד, קיימות הערכות כי לאורך התפתחות המשבר ובמהלכו יישמרו רמות מכירה גבוהות מהרגיל בשל צריכה



מוגברת בבתיים, חוסר רצון להיחשף לנגיף במקומות ציבוריים ומגבלות החלות על צריכת מזון מחוץ לבית לרבות מסעדות, בתי קפה, בתי מלון (וענף התיירות בכלל) והסעדה במקומות העבודה. עם פתיחה הדרגתית של הכלכלות, פתיחת מסעדות, בתי קפה, מלונות וכדומה, תתכן חזרה הדרגתית לפעילות בשוק המוסדי ובערוצי המכירה מחוץ לבית.

לתרחישים שלהם עלולה להיות השפעה מהותית על מצבה העסקי של החברה ותוצאות פעילותה ראו פירוט בסעיף 2.1.3 בדוח הדירקטוריון לרבעון הראשון של שנת 2020.

המידע האמור בדוח זה ביחס להתפרצות נגיף הקורונה, לרבות ביחס להערכות החברה, כי לא צפויות השפעות מהותיות על דוחותיה הכספיים של החברה, לרבות הכוונה להשלים את פערי הייצור, וביחס לתרחישי ההשפעה העתידית, כמו גם, יכולות החברה לשמור על יציבות וגמישות פיננסית ולהמשיך בפעולות כגון בחינת רכישות ומיזוגים, בפיתוח מותגים וכו' הינם מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר, בשל התפתחויות אפשריות עתידיות לרבות מצב השווקים בהם פועלת החברה, שינוי בהרגלי צריכה וכו' כמפורט לעיל.

#### 4. מחירי חומרי גלם ותשומות אחרות בייצור

חלק מהותי מחומרי הגלם המשמשים בייצור מוצרי הקבוצה נסחרים בשווקי קומודיטיס. בשנת 2020 חלו שינויים במחירי השוק הממוצעים של חלק מחומרי הגלם של הקבוצה. מחד, עלו מחירי הקפה הירוק מסוג ערביקה, מחירי הקפה הירוק בברזיל, הסוכר ומחירי הגרעינים ומנגד, ירדו מחירי הקפה הירוק מסוג רובוסטה, קקאו, השומשום, מחיר החלב הגולמי, שמן זית, פוליסטרן ובקבוקי פלסטיק (חומרי אריזה). במהלך הרבעון הרביעי עלו מחירי השוק הממוצעים של מחירי הקפה הירוק בברזיל, הסוכר ומחירי הגרעינים ביחס לרבעון המקביל אשתקד ומנגד ירדו מחירי הקקאו, השומשום, מחיר החלב הגולמי, טחינה, דבש, שמן זית, פוליסטרן ובקבוקי פלסטיק (חומרי אריזה). בתחילת הרבעון הראשון של שנת 2021 עודכן כלפי מעלה מחיר החלב הגולמי (מחיר מטרה) בשיעור של כ- 2.3% לחודשים ינואר 2021 - מרס 2021 וזאת לאחר ירידה של כ- 1% בשנת 2020. כמו כן ובסמוך לתאריך פרסום הדו"ח מתקיימת מתחילת השנה עלייה במחיר קפה ירוק בברזיל, הסוכר וחלק ממחירי הגרעינים.

הקבוצה פועלת לצמצום ההשפעות הנובעות מתנודתיות מחירי חומרי הגלם, בין היתר, באמצעות גידור, שינוי בתמהיל החומרים במוצריה והתייעלות תפעולית. תהליכי רכש קפה ירוק מבוצעים במרכז לכל חברות הקבוצה (מלבד לפעילות הקבוצה בברזיל), על ידי מרכז רכש קפה ירוק של החברה בשווייץ. לשם ניהול החשיפה לסיכונים השוק משתמשת הקבוצה בעסקאות נגזרים הנסחרים בשווקים הפיננסיים בניו יורק ובלונדון. השימוש בכלים אלו נעשה באחריות מנהל משרד הרכש בשווייץ ובמסגרת הנחיות שמוגדרות מעת לעת על ידי ועדת רכש קפה ירוק, המנוהלת על ידי סמנכ"ל התפעול של שטראוס קפה ומתכנסת מעת לעת על פי נהלים שנקבעו.



רכש קפה ירוק בברזיל מבוצע על ידי ההנהלה המקומית של Três Corações לפי נהלים פנימיים שנקבעו על ידי דירקטוריון Três Corações ובאחריות מנהל הרכש, מנהל היצוא ומנהל הכספים של Três Corações. בנוסף, פועלת בקבוצה ועדה לניהול חשיפות הקומודיטיס עבור הפעילות בישראל. הועדה מנוהלת על ידי סמנכ"ל הכספים של שטראוס ישראל. הרווח או הפסד הנובע מגידור כלכלי של אותן סחורות נכלל בעיקרו בדוח רווח והפסד הניהולי במועד בו נמכר המלאי לחיצוניים.

## 5. מחירי האנרגיה

מחירי הנפט (Brent) הממוצעים בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה היו נמוכים בכ- 33% וכ- 27%, לעומת מחירם הממוצע בתקופות המקבילות אשתקד, ואולם, מתחילת 2021 ובסמוך לתאריך הדו"ח עלה מחירי בכ- 25%.

## 6. תנודות בשערי מטבע זר

השפעת הייסוף בשקל, על בסיס שער חליפין ממוצע, ביחס לעיקר שערי החליפין של כלל מטבעות הפעילות בשנת 2020 לעומת 2019 ומול מרבית מטבעות הפעילות ברבעון הרביעי השנה לעומת המקביל ובעיקר הריאל הברזילאי והרובל הרוסי גרם להפרשי תרגום שליליים מהותיים בדוח הרווח והפסד בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה. במונחי שינוי שערי החליפין בשנת 2020 (על בסיס שערי סגירה) התחזק השקל מול מרבית המטבעות ובעיקר מול הריאל הברזילאי והרובל הרוסי וההשפעה על ההון העצמי של הקבוצה בשנת 2020 הייתה שלילית. ברבעון הרביעי התחזק השקל מול הדולר האמריקאי ומנגד, התחזקו במעט הריאל הברזילאי והרובל הרוסי מול השקל על בסיס שערי סגירה וההשפעה הכוללת על ההון העצמי של הקבוצה ברבעון הרביעי הייתה שלילית. בשנת 2020 נרשמה היחלשות של מרבית שערי המטבעות הממוצעים (למעט הדינר הסרבי והשקל) אל מול הדולר האמריקאי ביחס לתקופה המקבילה, ואילו ברבעון הרביעי נרשמה התחזקות בשערים הממוצעים של חלק ממטבעות הפעילות מול הדולר בצד החלשות של הריאל הברזילאי, הרובל הרוסי והגריבנה האוקראינית.

להלן טבלת שערי החליפין הממוצעים כנגד השקל בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה ובהשוואה לתקופה המקבילות אשתקד:

טבלת שערי חליפין ממוצעים מול השקל							
שיעור השינוי	שע"ח ממוצע לרבעון הרביעי		שיעור השינוי	שע"ח ממוצע לשנת		מטבע	
	2019	2020		2019	2020		
(4.5%)	3.491	3.333	(3.5%)	3.564	3.441	USD	דולר אמריקני
2.8%	3.866	3.974	(1.7%)	3.992	3.923	EUR	אירו
(18.1%)	0.144	0.118	(7.3%)	0.138	0.128	UAH	גריבנה אוקראינית
(20.2%)	0.055	0.044	(12.9%)	0.055	0.048	RUB	רובל רוסי
2.8%	0.033	0.034	(1.5%)	0.034	0.033	RSD	דינר סרבי
0.6%	0.811	0.816	(3.6%)	0.841	0.811	RON	לאו רומני
(2.2%)	0.902	0.882	(4.9%)	0.929	0.883	PLN	זלוטי פולני
(27.2%)	0.849	0.617	(25.5%)	0.906	0.674	BRL	ריאל ברזילאי
1.3%	0.496	0.502	(3.5%)	0.516	0.498	CNY	רנמינבי סיני
(3.3%)	2.645	2.557	(4.5%)	2.686	2.566	CAD	דולר קנדי
2.4%	2.386	2.444	(4.2%)	2.479	2.375	AUD	דולר אוסטרלי
(10.3%)	0.181	0.163	(13.0%)	0.185	0.161	MXN	פסו מקסיקני
(2.1%)	4.495	4.402	(3.0%)	4.552	4.415	GBP	לירה שטרלינג

להלן טבלת שערי החליפין הממוצעים כנגד הדולר בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה ובהשוואה לתקופה המקבילות אשתקד:

טבלת שערי חליפין ממוצעים מול הדולר							
שיעור השינוי	שע"ח ממוצע לרבעון הרביעי		שיעור השינוי	שע"ח ממוצע לשנת		מטבע	
	2019	2020		2019	2020		
4.8%	0.286	0.300	3.6%	0.281	0.291	ILS	שקל
(14.2%)	0.041	0.035	(4.1%)	0.039	0.037	UAH	גריבנה אוקראינית
(16.4%)	0.016	0.013	(9.8%)	0.015	0.014	RUB	רובל רוסי
7.6%	0.009	0.010	2.1%	0.010	0.010	RSD	דינר סרבי
5.4%	0.232	0.245	(0.0%)	0.236	0.236	RON	לאו רומני
2.5%	0.258	0.265	(1.4%)	0.261	0.257	PLN	זלוטי פולני
(23.7%)	0.243	0.185	(22.8%)	0.254	0.196	BRL	ריאל ברזילאי
6.2%	0.142	0.151	0.0%	0.145	0.145	CNY	רנמינבי סיני
2.6%	1.288	1.321	0.5%	1.277	1.284	GBP	לירה שטרלינג

מתחילת 2021 ועד סמוך למועד פרסום הדוח נחלש השקל בכ- 2.5% מול הדולר והרובל הרוסי. מנגד, התחזק השקל בכ- 3% אל מול הריאל הברזילאי.

## 7. אינפלציה

האינפלציה בישראל בשנת 2020 הייתה שלילית בשיעור של 0.7% בהשוואה לחיובית בשיעור של 0.6% בשנת 2019. בברזיל עלה המדד ב- 4.5% לעומת עליית מדד של 4.3% אשתקד וברוסיה עלה מדד המחירים בשנת 2020 ב- 4.9% לעומת עלייה של 3% אשתקד. בסוף השנה לא נותרו לחברה התחייבויות צמודות מדד בשקלים (הלוואות בנקאיות והלוואות מתאגידים מוסדיים) בשל פדיון מלא ומוקדם של כלל ההלוואות הצמודות.

לחברה התחייבויות לזמן ארוך, בעיקר שקליות נקובות בריבית קבועה, הלוואות נקובות מטבע, חלקן בריבית משתנה וחשיפה לתזרימי מזומנים עתידיים במטבעות השונים ממטבעות הפעילות של החברות הבנות בקבוצה. על מנת להגן מפני חשיפה לשינויים בשערי המטבעות והריבית, נהגת החברה מפעם לפעם להתכסות חלקית בעסקאות הגנה תוך שימוש בחוזי אקדמה, חוזים עתידיים ואופציות על שערי הריבית והמטבעות השונים.

מדיניות החברה הינה להתאים ככל האפשר נכסים והתחייבויות באותו מטבע תוך שימוש בנגזרים פיננסיים כאשר הם זמינים וכדאיים. בפעילותה הבינלאומית החברה אינה נהגת כדרך קבע להגן על בסיס המדידה של תוצאות הפעילות או על הדוח על המצב הכספי שלה מפני שינויים הנובעים משערי חליפין של המטבעות השונים אל מול השקל. בקבוצה פועלות ועדות לניהול הסיכון בנושאי ריביות, חשיפות מטבע, השקעות פיננסיות וכדומה בהשתתפות כל הגורמים המקצועיים הרלוונטיים.

פעולות החיסוי וההשקעה מתבצעות על ידי מחלקת הכספים במטה הקבוצה והינן באחריות סמנכ"ל הכספים של שטראוס קפה בכלל הקשור לפעילות הקפה, סמנכ"ל הכספים של שטראוס מים בכלל הקשור לפעילות המים וסמנכ"ל הכספים של הקבוצה בכלל הקשור לפעילות הקבוצה בכללותה.

## 8. ריבית

ריבית בנק ישראל נותרה בשיעור של 0.1%. בברזיל נרשמה ירידה בשיעור הריבית מ- 4.5% בסוף 2019 ל- 2% בסוף 2020 ובסמוך לפרסום הדוח הועלתה הריבית ל- 2.75%. ברוסיה נרשמה ירידה בשיעור הריבית מ- 6.25% בסוף 2019 ל- 4.25% בסוף 2020 ובסמוך לפרסום הדוח ל- 4.25%. ביתר המדינות העיקריות בהן פועלת הקבוצה, הריבית הייתה חד ספרתית ובמגמת ירידה בסמוך למועד פרסום הדוח. במהלך 2020 הופחתה הריבית על הדולר ע"י הבנק המרכזי האמריקאי ל- 0.25% מ- 1.75% עקב התפרצות נגיף הקורונה.

לקבוצה הלוואות בריבית משתנה בעיקר בריאל ובדולר. הקבוצה מחזיקה בבנקים פיקדונות שקליים ואחרים לזמן קצר המיועדים לשימוש שוטף. יצוין, כי גם בעתיד עשויים שינויים בשיעורי הריבית להשפיע על הפעילות העסקית ועל תוצאותיה הכספיות של הקבוצה, לחיוב או לשלילה, בהתאם למגמתם. מידת ההשפעה, אם בכלל, תלויה בין היתר, בעוצמת השינויים, היקפם, משך התרחשותם וביכולת הקבוצה להתמודד עמם. לפרטים נוספים ראו גם באור 28.2 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2020.

## 9. התפתחויות רגולטוריות במחירי תשומות

הקבוצה מושפעת משינויים רגולטוריים שחלים מעת לעת ביחס לשכר עבודה ומחיר החלב הגולמי המהווים חלק עיקרי מתשומותיה.

בינואר 2021 חתמו משרדי האוצר והחקלאות על הסכם ענפי המסדיר את מדיניות הייצור המקומי והיבוא של מוצרי חלב לישראל לשנים הבאות. במסגרת ההסכם נקבע כי מנגנון מחיר החלב הגולמי (מחיר מטרה) יישאר ללא שינוי בשלוש השנים הקרובות, כאשר לאחריהן תינתן לשר החקלאות והאוצר האפשרות להחליט האם להאריך את המנגנון בשנתיים נוספות עד לשנת 2026. כמו כן, במסגרת ההסכם נקבע כי יינתן פטור ממכס ליבוא גבינות, יוגורטים ומעדנים של עד 5% שומן, ויוגדלו המכסות הפטורות ממכס לייבוא גבינה צהובה ל-65% על פני חמש שנים. להערכת החברה, נכון למועד דוח זה, להסכם אין השפעה מהותית על התוצאות העיסקיות.

## 10. רגולציה עסקית ושינויים בענף המזון

בינואר 2020 נכנסו לתוקפן תקנות הגנה על בריאות הציבור (מזון) (סימון תזונתי), התשע"ח 2017. מטרתן של תקנות אלה הינה הנגשת מידע לצרכנים בדבר הערך התזונתי של מזון ארוז מראש, באופן ברור ולרבות באמצעות סימון האריזות בסמלים המיידעים כי המזון מכיל כמות גבוהה של נתרן, סוכרים או שומן רווי, כדי לאפשר לצרכנים בחירה מושכלת של מזונותיהם וקידום בריאותם. רמות הסף לערכי נתרן, סוכרים ושומן רווי אשר מעליהם תהיה חובת סימון בסמל האדום בקדמת האריזה נקבעו בשתי פעימות כאשר הראשונה מחייבת החל מינואר 2020 והשנייה החלה בינואר 2021. הקבוצה פועלת מזה שנים וממשיכה לפעול לשיפור הערכים התזונתיים של מוצריה בדרך של התאמה וחדשנות מוצרית.

בדצמבר 2020 פרסם משרד הבריאות מסמך המלצות מעודכן ליצרנים, יבואנים ומשווקי מזון לסמן בסמל ירוק מזונות בריאים ומומלצים לצריכה, אשר עומדים בקריטריונים שנקבעו. להערכת החברה, גם הפעימה השנייה, בדומה לפעימה הראשונה תשפיע באופן מתון על תוצאות החברה. המידע האמור בסעיף זה לפיו לחברה הפעימה השנייה של התקנות תשפיע באופן מתון על תוצאות החברה, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק לרבות השלכות התפרצות נגיף הקורונה על השווקים בהן פועלת החברה.



## 11. פיקוח על מחירים

---

במהלך 2020 החלה שטראוס בריאות ביבוא חמאה דנית תחת מותג "לורפק". החברה קיבלה אישור מהמפקח על המחירים על כך שחמאת "לורפק" איננה מוצר דומה לחמאה מפוקחת רגילה עקב הוספת תרבות לקטית והערכים התזונתיים השונים ולכן רשאית החברה למכור את המוצר במחיר השונה ממחיר הפיקוח. אישור דומה ניתן גם ליבואני חמאה אחרים כגון וויליפוד נטו ואחרים. במהלך דצמבר הוגש בג"ץ כנגד שר האוצר, שר החקלאות, המפקח על המחירים וועדת המחירים בטענה שהחלטת המפקח נעשתה בחוסר סמכות. לתביעה צורפו כמשיבים גם יבואני החמאה.

להערכת החברה עקב ההיקף המצומצם יחסית של יבוא החמאה על ידי שטראוס בריאות החשיפה איננה מהותית.

## 12. דיווח איכותי בדבר חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם

---

החברה פועלת בתחומי פעילות יציבים ובסיסיים במהותם. עם זאת, קיימים מספר גורמים ומגמות העלולים להשפיע על היקף הפעילות של החברה ורווחיותה. לפירוט סיכוני השוק אליהן חשופה הקבוצה ראו סעיף 25 לדוח תאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2020 (דיון בגורמי סיכון).

## תוצאות הפעילות העסקית

### 13. תמצית תוצאות הפעילות העסקית

בקבוצה מספר חברות בשליטה משותפת המוחזקות על ידי החברה או חברות בנות בשיעור של 50%: Três Corações (פעילות הקפה בברזיל), Sabra Dipping Company (פעילות ממרחים ומטבלים בצפון אמריקה), שטראוס פריטו-ליי בע"מ (פעילות החטיפים המלוחים בישראל) ו-Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads (חברת המטבלים הבינלאומית - "אובלה"). יובהר, כי תוצאות הפעילות של החברות בשליטה משותפת כאמור נכללות במסגרת הדוחות הניהוליים של החברה (כהגדרתם להלן) לפי שיעור ההחזקה בהן (50%).

בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים, הדוחות הכספיים של החברה, דוח הרווח וההפסד והדוחות המתייחסים למצב הכספי, הרווח הכולל, שינויים בהון והתזרימים של עסקים המצויים בשליטה משותפת של חברות הקבוצה ושל שותפים נוספים מוצגים בשורה אחת נפרדת ("רווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" ובשאר הדוחות בסעיף הרלבנטי) (להלן: "הדוחות הכספיים").

על אף האמור ולאור האופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת, בדוחות הניהוליים הקבוצה מציגה את מגזרי הפעילות על ידי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות של החברות בשליטה משותפת כאמור (50%) וכן בהתאמות נוספות המתוארות בהמשך (להלן: "הדוחות הניהוליים"). הצגת הנתונים כאמור הינה שונה מאופן הצגתם בדוחות הכספיים.

בעמודים הבאים מוצגים הדוחות הניהוליים, הדוחות הכספיים (החשבונאיים) וההתאמות השונות שמבצעת הנהלת החברה כדי לגשר בין הדוחות הכספיים (החשבונאיים) לבין הדוחות הניהוליים.



להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) לשנים עשר החודשים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו-2019 (מיליוני ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית			
הסבר	לשנים		
	% שינוי	2019	2020
הקיטון במכירות נבע בעיקר ממגזר קפה בינלאומי בשל הפרשי תרגום שליליים, בעיקר בשל החלשות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי וסגירת נקודות מכירה של עלית קופי במגזר קפה ישראל וממגזר מטבלים וממרחים בשל הפרשי תרגום שליליים בשל החלשות הדולר האמריקאי וירידה במכירות לשוק מחוץ לבית בארה"ב בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).	(2.2%)	8,536	8,350
מנגד, נרשם גידול במכירות במגזרי שטראוס ישראל במרבית הקטגוריות אשר נבע מצמיחה גבוהה בצריכה הביתית ועלייה בביקושים בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) וממגזר פעילות שטראוס מים בשל עליה במצבת הלקוחות.		2.6%	4.6%
לפרטים נוספים ראו סעיף 17 להלן.			
הקיטון ברווח הגולמי נבע בעיקר מהקיטון במכירות כאמור.	(0.7%)	5,157	5,122
הקיטון ברווחיות הגולמית נבע בעיקר מעלייה במחירי הקפה הירוק בברזיל במגזר קפה בינלאומי ושינוי בתמהיל המכירות וגידול בצריכה הביתית במגזר ממרחים ומטבלים בינלאומי בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).	(4.5%)	3,379	3,228
לפרטים נוספים ראו סעיף 18 להלן.		39.6%	38.7%
שיעור הוצאות המכירה והשיווק מסך המכירות נותר ללא שינוי מהותי.	(5.9%)	1,922	1,808
הירידה בהוצאות מכירה ושיווק נבעה בעיקר ממגזר קפה בינלאומי וכן בשל ירידה בפעילות עלית קופי ובשל הפרשי תרגום, בעיקר בשל החלשות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי וממגזר ממרחים ומטבלים בינלאומי.			
שיעור הוצאות הנהלה וכלליות מסך המכירות נותר ללא שינוי מהותי.	(1.6%)	552	544
עיקר הקיטון נבע מחיסכון בהוצאות ייעוץ, נסיעות ואירוח בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) ובשל הפרשי תרגום, בעיקר בשל החלשות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי אשר קוזז בחלקו מגידול בתרומות ועזרה לקהילה.			
		2,474	2,352
חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	71.5%	28	48
עיקר הגידול נבע מעלייה ברווחי האייר שטראוס מים בעקבות שיפור ברווחיות ומענק פיתוח אזורי בסך של כ- 11 מיליון ש"ח (חלק החברה) שהתקבל ברבעון השני של השנה.			
הקיטון ברווח התפעולי נבע בעיקר ממגזר קפה בינלאומי בשל הפרשי תרגום שליליים, בעיקר בשל החלשות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי וסגירת נקודות מכירה של עלית קופי וממגזר ממרחים ומטבלים בשל שינוי בתמהיל המכירות וירידה במכירות לשוק מחוץ לבית בארה"ב.	(1.0%)	933	924
מנגד, נרשם גידול ברווח התפעולי במגזר שטראוס ישראל אשר נבע בעיקר מגידול כמותי במכירות ובמגזר שטראוס מים כתוצאה מגידול במצבת הלקוחות. הגידול ברווחיות התפעולית בשנת 2020 נבע כתוצאה מהתייעלות, שיפור תהליכים וחסינונות בהוצאות ייעוץ, נסיעות ואירוח בשל הסגרים והגבלות בשל התפרצות נגיף הקורונה אשר קוזז בחלקו על ידי הירידה ברווחיות הגולמית. לפרטים נוספים ראו סעיף 19 להלן.		10.9%	11.1%
הגידול בהוצאות המימון מול שנה קודמת נבע בעיקר מהפסד מפירעון מוקדם של הלוואות לזמן ארוך ואגרות חוב. ראה באור 20.7 לדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה.	14.2%	(128)	(146)
	(3.4%)	805	778
רווח לפני מיסים על הכנסה - ניהולי			
הקיטון בשיעור המס האפקטיבי בשנת 2020 נבע בעיקרו מעדכון העתודה למיסים נדחים בגין רווחי חברות זרות מסוימות שטרם חולקו ומתמהיל הרווח לצרכי מס בין החברות במדינות השונות.	(19.9%)	(201)	(161)
		25.0%	20.8%
שיעור מס אפקטיבי			
רווח לתקופה - ניהולי	2.1%	604	617
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	0.7%	547	551
עיקר הגידול מיוחס לקיטון בהוצאות המיסים אשר קוזז בחלקו מקיטון ברווח התפעולי ועלייה בהוצאות המימון.		6.4%	6.6%
% ממכירות			
רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה	15.3%	57	66
רווח למניה (ש"ח)	0.5%	4.73	4.75

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.



להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו-2019 (מיליוני ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית			
הסבר	לרבעון הרביעי		
	% שינוי	2019	2020
הקיטון במכירות נבע בעיקר ממגזר קפה בינלאומי בשל הפרשי תרגום שליליים, בעיקר בשל החלשות שער הממוצע של הריאל הברזילאי וממגזר מטבלים וממרחים בשל הפרשי תרגום שליליים בשל החלשות הדולר האמריקאי וירידה במכירות לשוק מחוץ לבית בארה"ב בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). מנגד, נרשם גידול במכירות במגזרי שטראוס ישראל במרבית הקטגוריות אשר נבע מצמיחה גבוהה בצריכה הביתית ועלייה בביקושים בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) וממגזר פעילות שטראוס מים בשל עליה במצבת הלקוחות. לפרטים נוספים ראו סעיף 17 להלן.	(2.1%)	2,114	2,070
הקיטון ברווח הגולמי נבע בעיקר מהקיטון במכירות כאמור. הקיטון ברווחיות הגולמית נבע בעיקר מעלייה במחירי הקפה הירוק בברזיל במגזר קפה בינלאומי, משינוי בתמהיל המכירות במגזר ממרחים ומטבלים בינלאומי וכן מעלייה בעלויות הייצור בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19). לפרטים נוספים ראו סעיף 18 להלן.	(0.1%)	1,289	1,287
שיעור הוצאות המכירה והשיווק מסך המכירות נותר ללא שינוי מהותי. הירידה בהוצאות מכירה ושיווק נבעה בעיקר ממגזר קפה בינלאומי וכן בשל ירידה בפעילות רשת קפה עלית ובשל הפרשי תרגום, בעיקר בשל החלשות שער הממוצע של הריאל הברזילאי והרובל הרוסי.	(5.2%)	825	783
שיעור הוצאות הנהלה וכלליות מסך המכירות נותר ללא שינוי מהותי. עיקר הקיטון נבע מחיסכון בהוצאות ייעוץ, נסיעות ואירוח בעקבות התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19) ובשל הפרשי תרגום בעיקר בשל החלשות שער הממוצע של הריאל הברזילאי אשר קוזז בחלקו מגידול בתרומות ועזרה לקהילה.	(4.0%)	154	149
עיקר השינוי נבע מעלייה ברווחי האיר שטראוס מים ומרווח שהוכר מירידה בשיעור החזקה של חברות מוחזקות המטופלות לפי השווי המאזני הפועלות בחממה של שטראוס.		650	618
הגידול ברווח התפעולי נבע בעיקר ממגזר שטראוס ישראל בעקבות גידול כמותי במכירות אשר קוזז בחלקו ממגזר קפה בינלאומי בשל הפרשי תרגום שליליים, בעיקר בשל החלשות שער הממוצע של הריאל הברזילאי וסגירת נקודות מכירה של עלית קופי וממגזר ממרחים ומטבלים בשל ירידה במכירות לשוק מחוץ לבית בארה"ב.	186.2%	6	18
כמו כן, נבע הגידול ברווחיות התפעולית ברבעון הרביעי של השנה מרווח שהוכר מירידה בשיעור החזקה של חברות הפועלות בחממה של שטראוס, מהתייעלות, שיפור תהליכים וחסכונות בהוצאות ייעוץ, נסיעות ואירוח בשל הסגר והגבלות בשל התפרצות נגיף הקורונה אשר קוזז בחלקו על ידי הירידה ברווחיות הגולמית. לפרטים נוספים ראו סעיף 19 להלן.	1.1%	181	183
הגידול בהוצאות המימון נבע מרישום הוצאות בגין נגזרי מט"ח והפרשי שער, בעיקר בשל החלשות הדולר והאירו לעומת התקופה המקבילה אשתקד, וכן בשל הפסד מפדיון מוקדם של אג"ח סדרה D, ראה באור 20.7 לדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה.		8.6%	8.8%
הקיטון בשיעור המס האפקטיבי ברבעון הרביעי נבע בעיקרו מתמהיל הרווח לצרכי מס בין החברות במדינות השונות.	174.4%	(21)	(57)
שיעור מס אפקטיבי	(21.7%)	160	126
רווח לתקופה - ניהולי	(40.0%)	(43)	(26)
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה		27.4%	21.0%
רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה	(14.7%)	117	100
רווח למניה (ש"ח)	(14.1%)	101	87
		4.8%	4.2%
	(19.1%)	16	13
	(14.3%)	0.87	0.74

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.



להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) של תחומי הפעילות העסקיים העיקריים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 - 2019 (במיליוני ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית לפי תחומי הפעילות					
רבעון רביעי			לשנים		
% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020
<b>מסגרת פעילות ישראל</b>					
7.5%	832	894	7.9%	3,411	3,681
11.2%	80	90	12.8%	370	418
<b>מסגרת פעילות קפה</b>					
(10.7%)	933	834	(12.0%)	3,726	3,279
(16.5%)	86	71	(16.4%)	424	354
<b>מטבלים וממרחים בינלאומי</b>					
(13.9%)	188	161	(6.3%)	771	722
(76.6%)	9	2	(21.3%)	71	56
<b>מים</b>					
13.0%	161	181	6.4%	628	668
5.3%	20	21	21.4%	75	91
<b>אחר</b>					
96.4%	(14)	(1)	190.2%	(7)	5
<b>סה"כ</b>					
(2.1%)	2,114	2,070	(2.2%)	8,536	8,350
1.1%	181	183	(1.0%)	933	924

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.



להלן תמצית דוחות רווח והפסד חשבונאיים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו- 2019  
(במיליוני ש"ח):

תמצית דוחות רווח והפסד חשבונאיים						
רבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
2.2%	1,423	1,454	3.1%	5,695	5,873	מכירות
2.0%	850	866	3.8%	3,362	3,489	עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות
	(18)	(3)		(15)	(4)	התאמות בגין גידור סחורות (1)
3.7%	832	863	4.1%	3,347	3,485	עלות המכירות
<b>0.0%</b>	<b>591</b>	<b>591</b>	<b>1.7%</b>	<b>2,348</b>	<b>2,388</b>	רווח גולמי
	41.5%	40.7%		41.2%	40.7%	% ממכירות
1.2%	341	344	(0.3%)	1,320	1,316	הוצאות מכירה ושיווק
(0.2%)	119	119	1.0%	416	420	הוצאות הנהלה וכלליות
	<b>460</b>	<b>463</b>		<b>1,736</b>	<b>1,736</b>	סה"כ הוצאות
3.2%	52	53	(12.8%)	270	235	חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
<b>(1.1%)</b>	<b>183</b>	<b>181</b>	<b>0.6%</b>	<b>882</b>	<b>887</b>	רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות
	12.8%	12.4%		15.5%	15.1%	% ממכירות
	(1)	(1)		(4)	(1)	הוצאות אחרות, נטו
<b>(0.7%)</b>	<b>182</b>	<b>180</b>	<b>1.0%</b>	<b>878</b>	<b>886</b>	רווח תפעולי אחרי הוצאות אחרות
178.9%	(20)	(56)	19.5%	(116)	(138)	הוצאות מימון, נטו
<b>(23.3%)</b>	<b>162</b>	<b>124</b>	<b>(1.8%)</b>	<b>762</b>	<b>748</b>	רווח לפני מיסים על הכנסה
(24.0%)	(37)	(28)	(11.2%)	(168)	(149)	מיסים על הכנסה
	22.8%	22.6%		22.0%	19.9%	שיעור מס אפקטיבי
(23.1%)	<b>125</b>	<b>96</b>	0.8%	<b>594</b>	<b>599</b>	רווח לתקופה
<b>(23.8%)</b>	<b>109</b>	<b>83</b>	<b>(0.8%)</b>	<b>537</b>	<b>533</b>	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
(18.2%)	16	13	16.3%	57	66	רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

(1) משקף שערך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסיים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות ואת כלל התאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי להיצעונים.

## 14. תמצית המאזן

להלן תמצית המאזן החשבונאי ליום 31 בדצמבר 2020 וליום 31 בדצמבר 2019 (במיליוני ש"ח):\*

תמצית המאזן החשבונאי				
הסבר	% שינוי	ליום 31 בדצמבר 2019	ליום 31 בדצמבר 2020	
עיקר השינוי נבע מקיטון במזומנים ובשווי מזומנים אשר קוזז בחלקו מגידול בסעיפי המלאי ומס הכנסה.	(0.5%)	2,203	2,192	סך הנכסים השוטפים
לפרטים בדבר השינוי בסעיף המזומנים ושווי מזומנים ראו סעיף 22 להלן. בהתאם למדיניות החברה מוחזקים נכסים אלו בעיקר בפיקדונות נזילים.	(6.4%)	525	491	מתוך זה: יתרת מזומנים ושווי מזומנים
עיקר השינוי נבע מקיטון בנכסי זכות שימוש, בעיקר כתוצאה מקיצור תקופת החכירה באחד המרכזים הלוגיסטיים של החברה, ומקיטון בהשקעות בחברות כלולות בשל הפרשי תרגום שליליים, מתוכם כ- 208 בשל החלשות שער הריאל הברזילאי אל מול השקל אשר קיזזו את רווחי החברות המוחזקות.	(3.8%)	4,387	4,222	סך הנכסים הלא שוטפים
	(2.7%)	6,590	6,414	סך הנכסים
עיקר השינוי נבע מקיטון בהלוואות ואשראי לזמן קצר אשר קוזז בחלקו מדיבינד שהוכרז ושוולם לאחר תאריך הדוח.	(6.5%)	1,960	1,833	סך ההתחייבויות השוטפות
עיקר השינוי נבע מקיטון בהלוואות ואשראי לזמן ארוך אשר נפרעו בפירעון מוקדם ובהתחייבות בגין חכירות אשר קוזז מגידול באגרות חוב בשל הנפקת אג"ח ו'.	(2.3%)	2,200	2,149	סך ההתחייבויות הלא שוטפות
עיקר השינוי נבע מגידול ברווחי החברה לבעלי מניות הרוב אשר קוזז על ידי הפרשי תרגום שליליים, בעיקר לאור החלשות הריאל הברזילאי אל מול השקל על בסיס שערי חליפין לסוף התקופה ודיבינדים שחולקו והוכרזו במהלך התקופה.	(0.7%)	2,277	2,260	סך ההון לבעלי המניות של החברה
עיקר השינוי נבע מגידול ברווחי החברות המוחזקות אשר קוזז מדיבינד שחולק במהלך התקופה.	12.6%	153	172	סך ההון לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

להלן יתרת החוב ליום 31 בדצמבר 2020 וליום 31 בדצמבר 2019 (במיליוני ש"ח):\*

יתרת החוב				
הסבר	שינוי	ליום 31 בדצמבר 2019	ליום 31 בדצמבר 2020	
עיקר הקיטון בחוב נבע מהתזרים הפנוי, מקיטון בהלוואות ואשראי לזמן קצר וארוך (בין היתר, לאור פדיון מוקדם של הלוואות לזמן ארוך ואג"ח סדרה ד- ראה באור 20.7 לדוחות כספיים מאוחדים) והתחייבויות בגין חכירות אשר קוזז בחלקו מהנפקת אג"ח ו'.	(213)	2,852	2,639	חוב ברוטו - דוחות ניהוליים
	(221)	2,419	2,198	חוב ברוטו - דוח כספיים
	(145)	2,023	1,878	חוב נטו - דוחות ניהוליים
	(187)	1,894	1,707	חוב נטו - דוח כספיים

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

## 15. התאמות לדוחות הניהוליים

התאמות בגין IFRS 11 - מעבר משיטת השווי המאזני בדוח החשבונאי לשיטת האיחוד היחסי (בהתאם למידע המגזרי המבוסס על הדיווחים הניהוליים והפנימיים אותם מנהלת הקבוצה).

להלן ההתאמות לדוחות הניהוליים של החברה:

### התאמות לדוחות הניהוליים - השוואה שנתית

התאמות לדוחות הניהוליים						
שנת 2019			שנת 2020			
שיטת האיחוד היחסי	שינוי	דוחות כספיים	שיטת האיחוד היחסי	שינוי	דוחות כספיים	
8,536	2,841	5,695	8,350	2,477	5,873	מכירות
5,157	1,795	3,362	5,122	1,633	3,489	עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות
(15)	-	(15)	(4)	-	(4)	התאמות בגין גידור סחורות <sup>(1)</sup>
5,142	1,795	3,347	5,118	1,633	3,485	עלות המכירות
<b>3,394</b>	<b>1,046</b>	<b>2,348</b>	<b>3,232</b>	<b>844</b>	<b>2,388</b>	רווח גולמי
39.8%		41.2%	38.7%		40.7%	% מהמכירות
1,922	602	1,320	1,808	492	1,316	הוצאות מכירה ושיווק
572	156	416	561	141	420	הוצאות הנהלה וכלליות
28	(242)	270	48	(187)	235	חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטפלות לפי שיטת השווי המאזני
<b>928</b>	<b>46</b>	<b>882</b>	<b>911</b>	<b>24</b>	<b>887</b>	רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות
10.9%		15.5%	10.9%		15.1%	% מהמכירות
(2)	2	(4)	(4)	(3)	(1)	הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו
<b>926</b>	<b>48</b>	<b>878</b>	<b>907</b>	<b>21</b>	<b>886</b>	רווח תפעולי אחרי הוצאות אחרות
(128)	(12)	(116)	(146)	(8)	(138)	הוצאות מימון, נטו
<b>798</b>	<b>36</b>	<b>762</b>	<b>761</b>	<b>13</b>	<b>748</b>	רווח לפני מיסים על הכנסה
(204)	(36)	(168)	(162)	(13)	(149)	מיסים על הכנסה
25.5%		22.0%	21.3%		19.9%	שיעור מס אפקטיבי
594	-	594	599	-	599	רווח לתקופה
<b>537</b>	<b>-</b>	<b>537</b>	<b>533</b>	<b>-</b>	<b>533</b>	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
57	-	57	66	-	66	רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

(1) משקף שערך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסיים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות ואת כלל התאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים.



## התאמות לדוחות הניהוליים - השוואה רבעון רביעי

4 התאמות לדוחות הניהוליים						
רבעון רביעי 2019			רבעון רביעי 2020			
שיטת האיחוד היחסי	שינוי	דוחות כספיים	שיטת האיחוד היחסי	שינוי	דוחות כספיים	
2,114	691	1,423	2,070	616	1,454	מכירות
1,289	439	850	1,287	421	866	עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות
(18)	-	(18)	(3)	-	(3)	התאמות בגין גידור סחורות <sup>(1)</sup>
1,271	439	832	1,284	421	863	לות המכירות
<b>843</b>	<b>252</b>	<b>591</b>	<b>786</b>	<b>195</b>	<b>591</b>	<b>רווח גולמי</b>
39.9%		41.5%	38.0%		40.7%	% מהמכירות
496	155	341	469	125	344	הוצאות מכירה ושיווק
160	41	119	153	34	119	הוצאות הנהלה וכלליות
6	(46)	52	18	(35)	53	חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטפלות לפי שיטת השווי המאזני
<b>193</b>	<b>10</b>	<b>183</b>	<b>182</b>	<b>1</b>	<b>181</b>	<b>רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות</b>
9.1%		12.8%	8.8%		12.4%	% מהמכירות
-	1	(1)	(1)	-	(1)	הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו
<b>193</b>	<b>11</b>	<b>182</b>	<b>181</b>	<b>1</b>	<b>180</b>	<b>רווח תפעולי אחרי הוצאות אחרות</b>
(21)	(1)	(20)	(57)	(1)	(56)	הוצאות מימון, נטו
<b>172</b>	<b>10</b>	<b>162</b>	<b>124</b>	<b>-</b>	<b>124</b>	<b>רווח לפני מיסים על הכנסה</b>
(47)	(10)	(37)	(28)	-	(28)	מיסים על הכנסה
27.2%		22.8%	22.2%		22.6%	שיעור מס אפקטיבי
125	-	125	96	-	96	רווח לתקופה
<b>109</b>	<b>-</b>	<b>109</b>	<b>83</b>	<b>-</b>	<b>83</b>	<b>רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה</b>
16	-	16	13	-	13	רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

(1) משקף שערך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסיים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות ואת כלל התאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים.



התאמות נוספות לדוחות הניהוליים (תשלום מבוסס מניות, שערך עסקאות גידור, הוצאות אחרות והמיסים המתייחסים להתאמות אלו):

התאמות נוספות לדוחות הניהוליים						
רבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
(5.9%)	193	181	(2.0%)	926	907	רווח תפעולי - לפי שיטת האיחוד היחסי - אחרי הוצאות אחרות
	6	4		20	17	תשלום מבוסס מניות
	(18)	(3)		(15)	(4)	התאמות בגין גידור סחורות
	-	1		2	4	הוצאות אחרות, נטו
1.1%	181	183	(1.0%)	933	924	רווח תפעולי - ניהולי
	(21)	(57)		(128)	(146)	הוצאות מימון, נטו
	(47)	(28)		(204)	(162)	מסים על הכנסה
	4	2		3	1	מיסים בגין התאמות לרווח התפעולי הניהולי לעיל
(14.7%)	117	100	2.1%	604	617	רווח לתקופה - ניהולי
(14.1%)	101	87	0.7%	547	551	המיוחס לבעלי המניות של החברה
(19.1%)	16	13	15.3%	57	66	המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

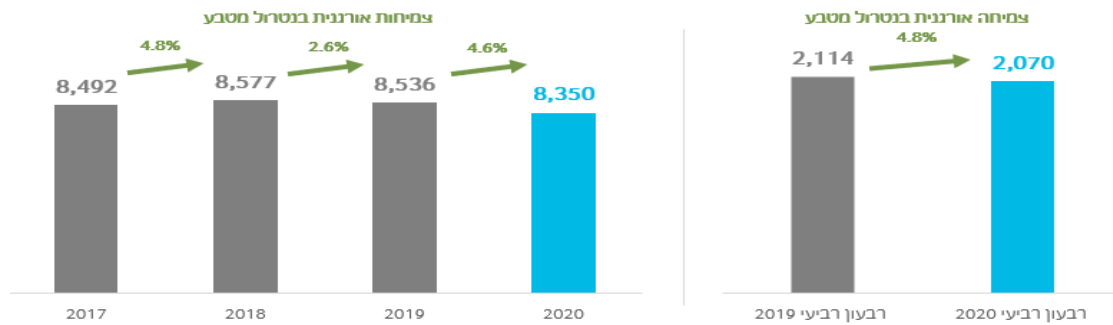
הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

(1) משקף שערך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסיים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות ואת כלל התאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים.

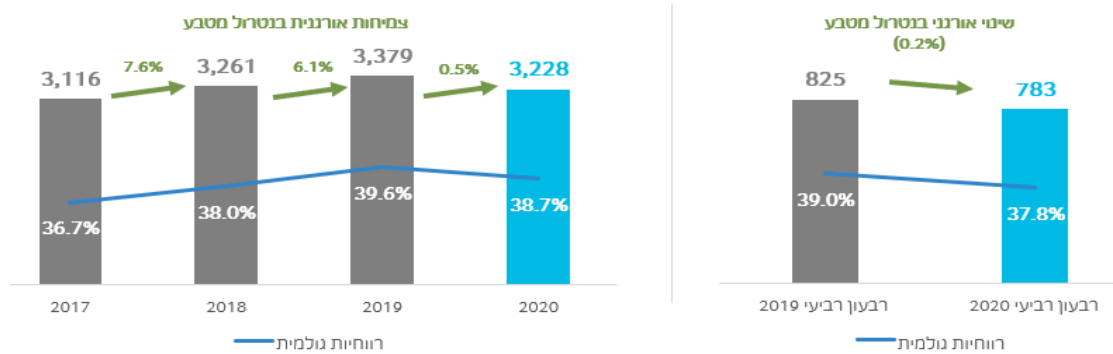
## 16. נתונים פיננסיים השוואתיים עיקריים על פי הדוחות הניהוליים

כלל הנתונים בפרק זה הינם מתוך הדוחות הניהוליים של החברה. להלן נתונים פיננסיים עיקריים, בהשוואה רבעונית ורב-שנתית, על פי הדוחות הניהוליים:

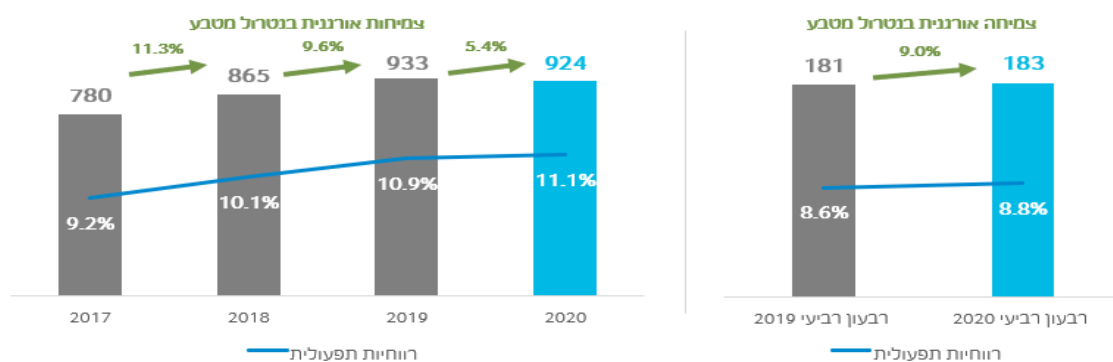
### מכירות נטו



### רווח גולמי ורווחיות גולמית

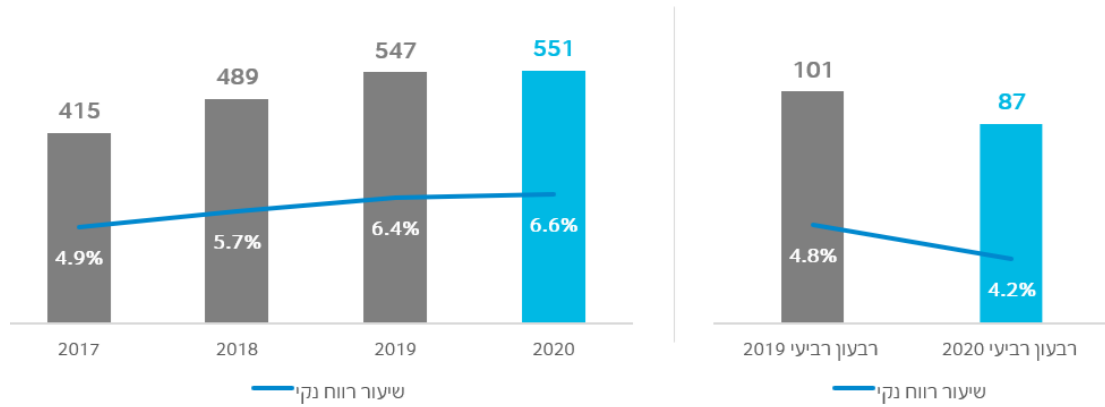


### רווח תפעולי ורווחיות תפעולית

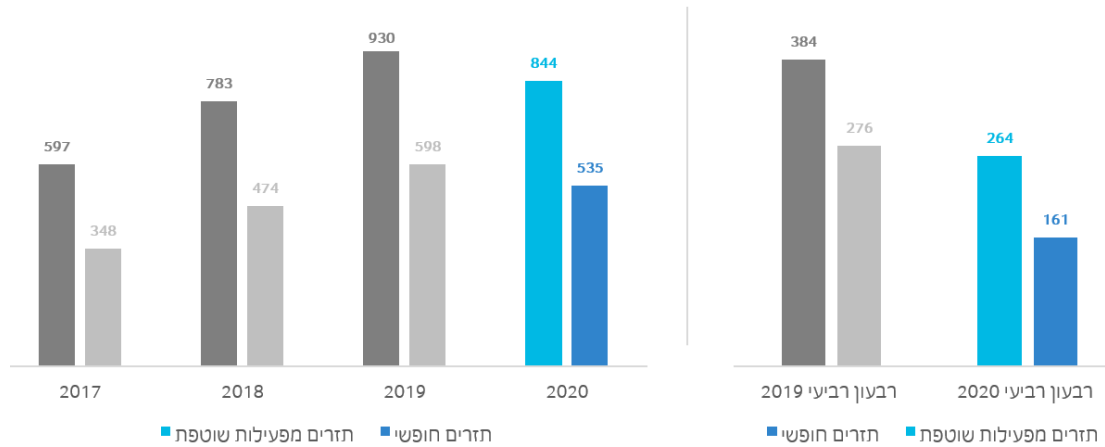


הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

### רווח נקי ושיעור הרווח הנקי



### תזרים מפעילות שוטפת ותזרים חופשי

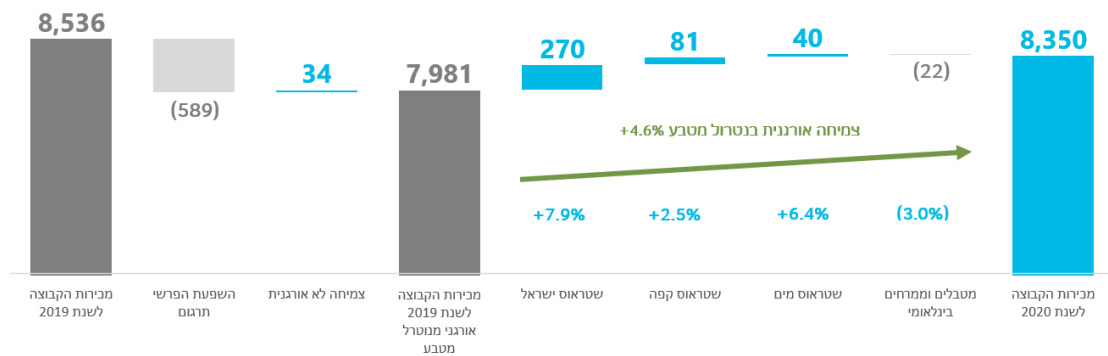


הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

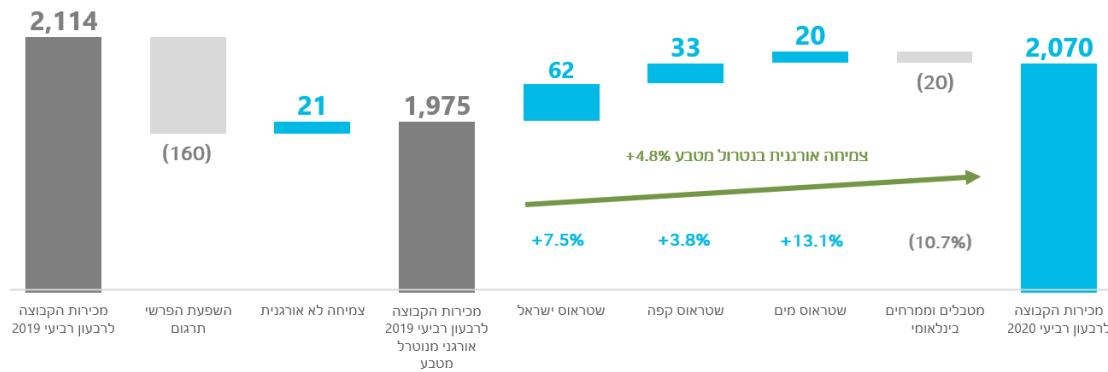
## 17. מכירות - ניהולי

להלן מרכיבי השינוי במכירות בתקופה במיליוני ש"ח ושיעורי הגידול לפי תחומי הפעילות העיסוקיים העיקריים של החברה במטבע מקומי, לצד ההשפעה הכוללת בעיקר של הפרשי התרגום ("השפעת הפרשי התרגום") וצמיחה לא אורגנית:

### מרכיב השינוי במכירות - שנתי



### מרכיב השינוי במכירות - רבעון רביעי



חישוב השפעת הפרשי תרגום מתבצע על פי ממוצע שערי החליפין בתקופה הרלבנטית.

מכירות הקבוצה בשנת 2020, הושפעו מהפרשי תרגום שליליים שהסתכמו בכ- 589 מיליון ש"ח, מתוכם כ- 472 מיליון ש"ח נובעים מהחלטות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

מכירות הקבוצה ברבעון הרביעי של שנת 2020, הושפעו מהפרשי תרגום שליליים שהסתכמו בכ- 160 מיליון ש"ח, מתוכם כ- 121 מיליון ש"ח נובעים מהחלטות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל (ראו גם טבלת שערי חליפין בסעיף 6 לדוח זה).

השינוי במכירות הקבוצה במטבע מקומי נבע מהמרכיבים הבאים:

- צמיחה לא אורגנית במכירות הקבוצה (גידול של כ- 34 מיליון ש"ח ושל כ- 21 מיליון ש"ח בשנת 2020 וברבעון הרביעי של שנת 2020, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד) נבעה מרכישת 100% ממניות חברת מיצוי בברזיל ביום 31 ביולי 2020 (לפרטים נוספים ראו סעיף 21.2.2 להלן).
- להסברים נוספים בדבר צמיחה אורגנית במכירות תחום שטראוס ישראל ראו סעיף 21.1 להלן.
- להסברים נוספים בדבר צמיחה אורגנית במכירות תחום הקפה ראו סעיף 21.2 להלן.
- להסברים נוספים בדבר צמיחה אורגנית במכירות תחום מטבלים וממרחים ראו סעיף 21.3 להלן.
- להסברים נוספים בדבר צמיחה אורגנית במכירות תחום המים ראו סעיף 21.4 להלן.

## 18. רווח גולמי - ניהולי

רווח גולמי - ניהולי								
רבעון רביעי				לשנים				
% שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2019	2020	% שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2019	2020	
(0.2%)	(5.2%)	825	783	0.5%	(4.5%)	3,379	3,228	
		39.0%	37.8%			39.6%	38.7%	רווחיות גולמית

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

הרווח הגולמי הניהולי של הקבוצה בשנת 2020 הושפע באופן שלילי מהפרשי תרגום לש"ח שהסתכמו בכ- 176 מיליון ש"ח. מרבית הפרשי התרגום נבעו מהחלשות שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד (כ- 141 מיליון ש"ח). ברבעון הרביעי הושפע הרווח הגולמי באופן שלילי מהפרשי תרגום לש"ח שהסתכמו בכ- 46 מיליון ש"ח. מרבית הפרשי התרגום נבעו מהחלשות שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד (כ- 36 מיליון ש"ח). (ראו גם טבלת שערי חליפין בסעיף 6 לדוח זה).

הרווח הגולמי הניהולי של הקבוצה בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה ירד בכ- 151 וכ- 42 מיליון ש"ח, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח הגולמי בתחום שטראוס ישראל ראו סעיף 21.1 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח הגולמי בתחום הקפה ראו סעיף 21.2 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח הגולמי בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי ראו סעיף 21.3 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח הגולמי בתחום שטראוס מים ראו סעיף 21.4 להלן.

## 19. רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות - ניהולי

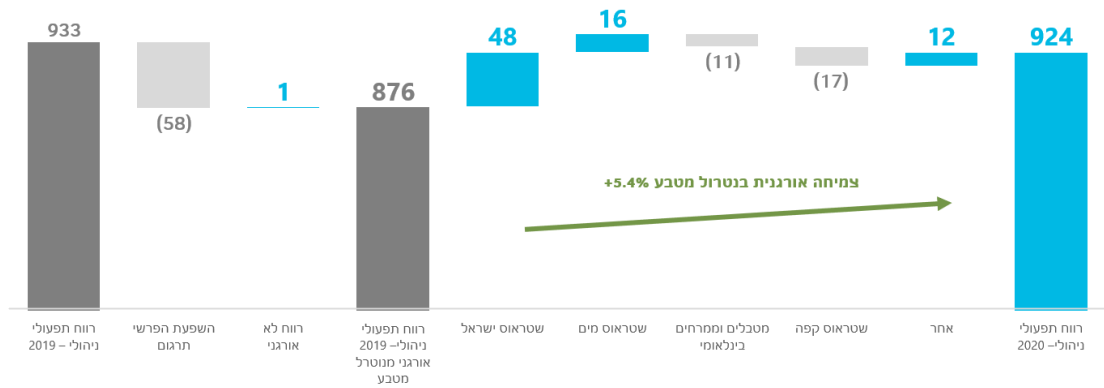
רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות - ניהולי								
רבעון רביעי				לשנים				
% שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2019	2020	% שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2019	2020	
9.0%	1.1%	181	183	5.4%	(1.0%)	933	924	רווח תפעולי
		8.6%	8.8%			10.9%	11.1%	רווחיות תפעולית

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

הרווח התפעולי הניהולי של הקבוצה בשנת 2020 ירד בכ- 9 מיליון ש"ח והושפע לרעה מהפרשי תרגום שליליים לש"ח שהסתכמו בכ- 58 מיליון ש"ח. (ראו גם טבלת שערי חליפין בסעיף 6 לדוח זה).

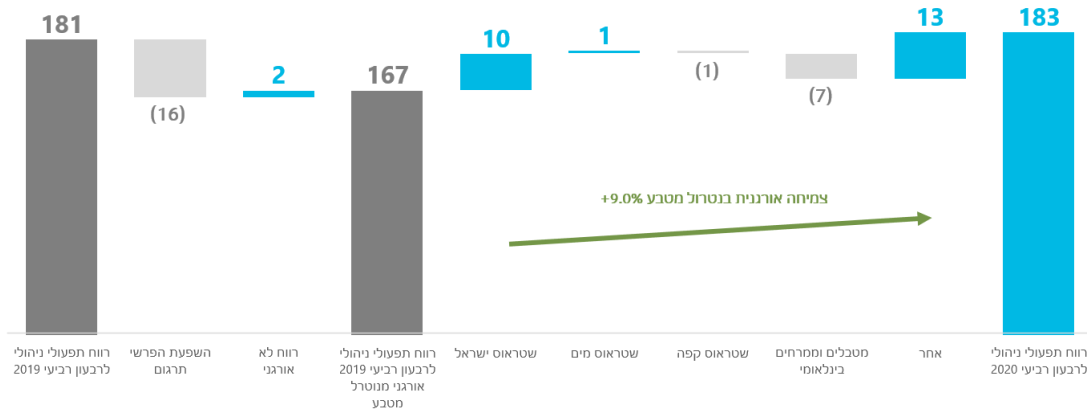
הרווח התפעולי הניהולי של הקבוצה ברבעון הרביעי של השנה עלה בכ- 2 מיליון ש"ח והושפע לרעה מהפרשי תרגום שליליים לש"ח שהסתכמו בכ- 16 מיליון ש"ח. (ראו גם טבלת שערי חליפין בסעיף 6 לדוח זה). להלן מרכיבי השינוי ברווח התפעולי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, לפי תחומי הפעילות העסקיים העיקריים של החברה:

### מרכיב השינוי ברווח התפעולי - שנתי



חישוב השפעת הפרשי תרגום מתבצע על פי ממוצע שערי החליפין בתקופה הרלבנטית.

## מרכיב השינוי ברווח התפעולי - רבעון רביעי



חישוב השפעת הפרשי תרגום מתבצע על פי ממוצע שערי החליפין בתקופה הרלבנטית.

השינוי ברווח התפעולי של הקבוצה בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה נבע מהמרכיבים הבאים:

- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי בתחום שטראוס ישראל ראו סעיף 21.1 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי בתחום הקפה ראו סעיף 21.2 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי בתחום מטבלים וממרחים ראו סעיף 21.3 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי בתחום שטראוס מים ראו סעיף 21.4 להלן.
- גידול של כ- 12 מיליון ש"ח ושל כ- 13 מיליון ש"ח ברווח של מגזר פעילויות אחרות ("אחר") בשנת 2020 וברבעון הרביעי של שנת 2020, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. הגידול נבע מרווח כתוצאה מירידה בשיעור החזקה של חברות המוחזקות בשיטת השווי המאזני בחממה של שטראוס ומחיסכון בהוצאות ייעוץ, נסיעות ואירוח בשל התפרצות נגיף הקורונה (COVID-19).

## 20. רווח כולל לתקופה (בהתאם לדוח החשבונאי)

הרווח הכולל החשבונאי בשנת 2020 הסתכם בכ- 284 מיליון ש"ח בהשוואה לרווח כולל של כ- 430 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. בתקופת הדוח הסתכמו ההפסדים בגין הפרשי תרגום, שהם המרכיב העיקרי ברווח הכולל האחר, בכ- 315 מיליון ש"ח בהשוואה להפסדים בגין הפרשי תרגום של כ- 164 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד.

ההפסדים בגין הפרשי התרגום בשנת 2020 נבעו בעיקר מפעילות שטראוס קפה, מתוכם כ- 208 מיליון ש"ח בשל החלשות שער הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לשערים בסוף שנת 2019.



## 21. ניתוח התוצאות העסקיות של היחידות העסקיות המרכזיות על פי הדוחות הניהוליים

### 21.1. פעילות הקבוצה בישראל

קבוצת שטראוס הינה החברה השנייה בגודלה בשוק המזון בישראל ונכון לשנת 2020 החזיקה על פי סטורנקסט<sup>1</sup> בכ- 12.0% מסך שוק המזון והמשקאות בשוק הקמעונאי במדינה במונחי ערך כספי (בהשוואה לכ- 12.1% בתקופה המקבילה אשתקד), ירידה של 0.1% בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד, המוסברת בשל צמיחת קטגוריות בהם הקבוצה אינה פעילה. בקטגוריות השוק הרלוונטיות למוצריה, הקבוצה צמחה מעבר לצמיחת השוק.

השוק בישראל הוא שוק הבית של הקבוצה ובו פועלת החברה בתחומים שונים. מכירות החברה במונחים כספיים בתחום פעילות ישראל, הכוללת את חטיבות בריאות ואיכות חיים ותענוג והנאה, גדלו ב-7.9% בעוד שעל פי סטורנקסט, בשנת 2020, עלה שוק המזון והמשקאות בישראל במונחים כספיים בכ- 9.3%. להלן מכירות כלל הפעילות של קבוצת שטראוס בישראל הכוללות את חטיבות בריאות ואיכות חיים ותענוג והנאה, פעילות הקפה בישראל ופעילות שטראוס מים ישראל (תמי 4):

#### תמצית תוצאות פעילות מסגרת ישראל

הסבר	נתונים בדבר מכירות קבוצת שטראוס בישראל					
	לרבעון רביעי			לשנים		
	% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020
העלייה במכירות בשנת 2020 לעומת התקופה המקבילה אשתקד נבעה מצריכה ביתית גבוהה ועלייה בביקושים בעקבות התפרצות נגיף הקורונה. עיקר הגידול היה במגזר בריאות ואיכות חיים בקטגוריות החלב, היוגורטים, סלטים ארוזים ומוצרי מכונת יד מרדכי ומגידול במגזר שטראוס מים בעקבות גידול במצבת הלקוחות. הגידול קוזז בחלקו מקיטון במכירות רשת קפה עלית בעקבות סגירת נקודות מכירה במהלך הסגר.	6.8%	1,156	1,235	5.5%	4,766	5,029

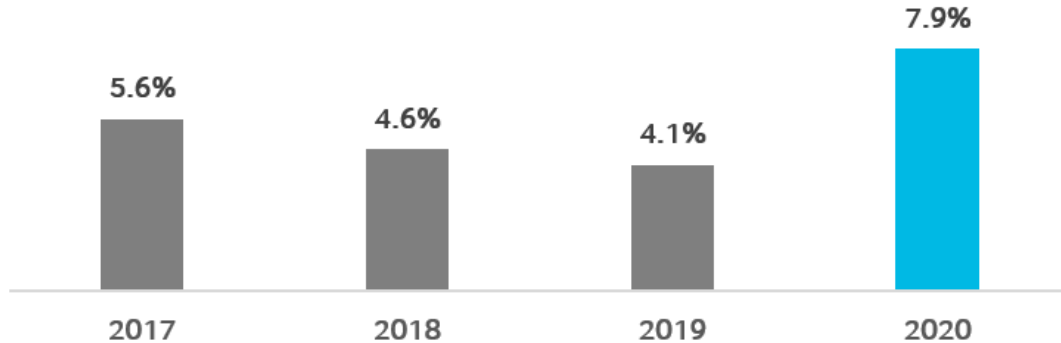
הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

ביום 5 במאי 2020, נכנס לתוקפו הסכם ההפצה שנחתם בין שטראוס בריאות לבין חברת אלפרו. ההסכם מעניק לשטראוס בריאות זכויות הפצה בלעדיות של מוצרי אלפרו בישראל. ההפצה לשוק הקמעונאי החלה בחודש יולי 2020 ולשוק ה-AFH בינואר 2021. כמו כן, הקבוצה נערכת להקמת המפעל חדש לצורך ייצור מוצרי חלב צמחי.

בחודש יולי 2020 עבר מפעל הירקות משדה ניצן למפעל חדש בקיבוץ ברור חיל.

<sup>(1)</sup> פעילות שטראוס מים אינה נכללת במדידת נתח השוק על ידי סטורנקסט.

### שיעור צמיחת המכירות - אורגני מנוטרל מטבע



להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של מסגרת פעילות ישראל על פי מגזרי הפעילות לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו- 2019:

תמצית תוצאות פעילות מסגרת ישראל						
הסבר	רבעון רביעי			לשנים		
	% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020
העלייה במכירות בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה שיקפה גידול כמותי אשר בעיקרו נבע ממגזר בריאות ואיכות חיים אשר נבע מעלייה בצריכה הביתית ובביקושים בעקבות התפרצות נגיף הקורונה. עיקר הגידול היה בקטגוריות היוגורטים, החלב, סלטים ארוזים, מוצרי מאוורת יד מרדכי ותחילת הפצת משקאות אלפרו.	7.5%	832	894	7.9%	3,411	3,681
השיפור ברווח וברווחיות הגולמית בשנת 2020 וברבעון הרביעי נבע מהצמיחה במכירות, ירידת מחירי חומרי גלם ואריזה מרכזיים וכן מירידה בשערי חליפין של מטבעות הרכש העיקריים.	10.2%	330	364	9.0%	1,354	1,476
		39.6%	40.7%		39.7%	40.1%
העלייה ברווח וברווחיות התפעולית משקפת בעיקר גידול כמותי במכירות אל מול התקופה המקבילה אשתקד, שיפור ברווחיות הגולמית ומהגדלת הפרודוקטיביות בנין שיפור בתהליכי יצור, הפצה ושיווק בשנת 2020.	11.2%	80	90	12.8%	370	418
		9.7%	10.0%		10.8%	11.3%

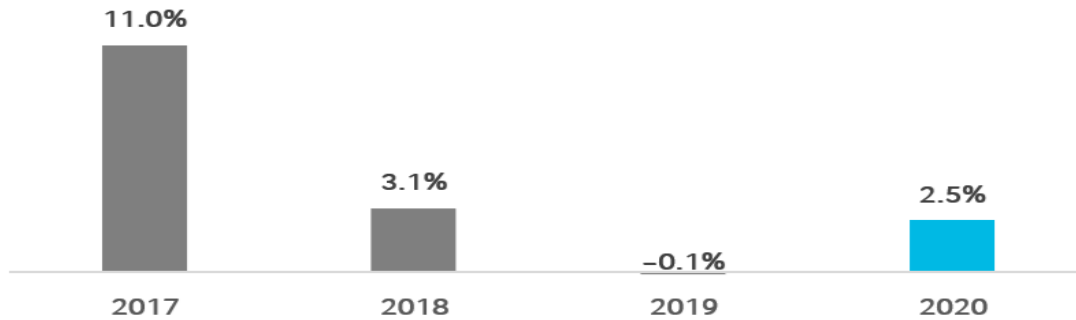
הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

### תמצית תוצאות לפי מגזרים

תמצית תוצאות פעילות מסגרת ישראל לפי מגזרים							
הסבר	רבעון רביעי			לשנים			
	% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
<b>מגזר בריאות ואיכות</b>							
העלייה במכירות בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה שיקפה נידול כמותי אשר נבע בעיקרו מעלייה בצריכה הביתית ובביקושים בעקבות התפרצות נגיף הקורונה.	10.7%	565	626	11.4%	2,277	2,537	מכירות נטו
עיקר הגידול נבע מקטגוריות היוגורטים, החלב, סלטים ארוזים, מוצרי מכוורת יד מרכזי ותחילת הפצת מוצרי אלפרו בישראל.	14.5%	62	72	22.3%	251	307	רווח תפעולי
השיפור ברווח וברווחיות התפעולית בשנת 2020 נבע מהצמיחה במכירות, ירידת מחירי חומרי גלם מרכזיים וירידה בשערי החליפין של מטבעות הרכש העיקריים.		11.0%	11.4%		11.0%	12.1%	% רווח תפעולי
<b>מגזר תענוג והנאה</b>							
העלייה במכירות במגזר תענוג והנאה בשנת 2020 נבעה מגידול במכירות לשוק הקמעונאי שקוזה מירידה במכירות ממתקים וחטיפים בודדים שמשמשים בעיקר לצריכה מחוץ לבית, קטון במכירות מוצרי דחף (Impulse) ועקב ההימנעות ממפגשים חברתיים בעקבות התפרצות נגיף הקורונה. הירידה ברווחיות נבעה בעיקר משינוי תמהיל המכירות הקטגוריאל.	0.7%	267	268	0.9%	1,134	1,144	מכירות נטו
	(0.1%)	18	18	(7.1%)	119	111	רווח תפעולי
		6.8%	6.8%		10.5%	9.7%	% רווח תפעולי

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

### שיעור צמיחת המכירות - אורגני מנוטרל מטבע



חברת שטראוס קפה הפכה בעשור האחרון לאחת מחמש חברות הקפה הגדולות בעולם במונחי נתח שוק (לפי יורמוניטור<sup>1</sup>). מותגי הקפה של החברה הם בעלי מעמד מוביל בישראל וברזיל, ובעלי נוכחות שוק חזקה (מדורגים כחברה ה-1 עד ה-3) ברומניה, סרביה ואוקראינה.

הגישה הגמישה שלנו לגבי מתן מענה מקומי לצורכי הצרכנים וניהול שרשרת האספקה, יחד עם מומחיותנו בבניית שותפויות ובצמיחה באמצעות רכישות בשווקים מתפתחים, היו הזרזים העיקריים של צמיחה זו.

אנו גאים בצוותים העסקיים המקומיים והחזקים שלנו, אשר בונים מותגים מקומיים חזקים בתמיכה של מבנה ניהולי ריכוזי יעיל. מבנה זה כולל מרכז לרכש קפה ירוק הנמצא בשווייץ, ולצדו פעילות בווייטנאם, אזור משמעותי בגידול קפה ירוק.

יש לנו גם מרכז מו"פ וחדשנות גלובלי חזק בישראל, המתמקד במספר תחומים כגון: טעם, ריח, טריות, איכות ושיפור תפוקת ייצור - זאת כחלק מאמונתנו בהבטחת ייצור קפה בר-קיימא. בנוסף אנו מנהלים תכנית לתמיכה בחוואים מקומיים ברחבי העולם ומשתפים פעולה עם ארגון C4, התומך בקיימות של קפה ירוק.

הקבוצה מייצרת, משווקת ומפיצה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)), בישראל, ברוסיה ובמדינות מזרח אירופה מוצרי קפה לסוגיו - קפה קלוי וטחון, קפה נמס, אבקות שתייה חמה (כגון אבקות שוקו וקפוציינו) ואבקות קקאו לאפייה. בנוסף, הקבוצה משווקת ומפיצה מכונות קפה לשימוש ביתי בברזיל ובישראל. כמו כן, הקבוצה משווקת ומפיצה מכונות קפה ומוצרי קפה לצריכה מחוץ לבית - במלונות, בתי קפה, משרדים וכדומה (Away from home). בנוסף, בישראל הקבוצה עוסקת (באמצעות "רשת קפה עלית") במכירה של מוצרי קפה, מאפים ומשקאות קלים בכ-65 נקודות מכירה הפזורות ברחבי ישראל, רובן משרתות לקוחות במקומות ציבוריים. כמו כן, במסגרת פעילותה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)) הקבוצה רוכשת, מעבדת ומוכרת קפה ירוק, מוצרי תירס, תחליפי חלב צמחיים מבוססי קשיו ואבקות מיצים.

<sup>1</sup> ללא מיקסים, כולל 100% נתח שוק של המיזם המשותף טרס קורסואס JV

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של מסגרת פעילות הקפה על פי מגזרים מדווחים לשנים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו- 2019 (במיליוני ש"ח):

### תמצית התוצאות השנתיות של פעילות הקפה

תמצית התוצאות של פעילות הקפה				
הסבר	לשנים			
	% שינוי	2019	2020	
				<b>מגזר קפה בישראל</b>
עיקר הקיטון במכירות בשנת 2020 לעומת התקופה המקבילה אשתקד נבע מסגירת נקודות מכירה של רשת קפה עלית וירידה במכירות לשוק המוסדי ומחוק לבית בשל התפרצות נגיף הקורונה, אשר קוזז בחלקו מעלייה כמותית במכירות לשוק הקמעונאי, באונליין ובמכירות הקפסולות.	(5.6%)	754	712	מכירות נטו
הגידול ברווח התפעולי נבע מגידול כמותי וחסכונות בהוצאות תפעוליות עקב התפרצות נגיף הקורונה.	10.7%	143	158	רווח תפעולי
		19.0%	22.3%	% רווח תפעולי
				<b>מגזר קפה בינלאומי</b>
מכירות הקפה בשנת 2020 הושפעו לרעה בשל התחזקותו של השקל מול המטבעות הרלוונטיים בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. הגידול במכירות הקפה במטבע המקומי שיקף בעיקר גידול כמותי במרבית הניאוגרפיות, בעיקר לשוק הקמעונאי, אשר קוזז בחלקו מירידה במכירות לשוק ה-AFH בעקבות ההגבלות בשל התפרצות נגיף הקורונה. לפרטים נוספים ראו "מכירות תחום הקפה לפי אזורים ניאוגרפים מרכזיים" בסעיף 20.2.1 להלן.	(13.6%)	2,972	2,567	מכירות נטו
השינוי ברווח התפעולי של פעילות הקפה בשנת 2020 משקף: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ירידה ברווח התפעולי בשנת 2020 של Trés Corações, אשר נבעה מעלייה במחירי הקפה הירוק וקיטון במחירי המכירה אשר קוזזו חלקית מגידול בכמויות הנמכרות.</li> <li>• ירידה ברווח התפעולי של מרבית המדינות ממרכז ומזרח אירופה בשנת 2020, למעט רוסיה, אשר נבעה בעיקר מירידה במחירי המכירה ועלייה בעלויות קפה ירוק עקב היחלשות מטבעות הפעילות למול הדולר שקוזזו חלקית מגידול בכמויות הנמכרות וחסכון בהוצאות שיווק.</li> </ul> הרווח התפעולי בשנת 2020 הושפע לרעה בשל התחזקותו של השקל מול המטבעות הרלוונטיים בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.	(30.2%)	281	196	רווח תפעולי
		9.4%	7.6%	% רווח תפעולי
				<b>סה"כ מסגרת פעילות קפה</b>
בשנת 2020 ירדו מכירות תחום הקפה בכ- 447 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	(12.0%)	3,726	3,279	מכירות נטו
הפרשי התרגום לש"ח בשנת 2020 השפיעו באופן שלילי על מכירות מסגרת הקפה והסתכמו בכ- 562 ש"ח, מתוכם השפעה שלילית משינוי שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל של כ- 472 מיליון ש"ח.	(0.1%)		2.5%	צמיחה אורגנית בנטרול השפעת הפרשי שער
הקיטון ברווחיות הגולמית במהלך שנת 2020 נבע בעיקר מירידה במחירי המכירה ומעלייה במחירי הקפה הירוק, בעיקר בברזיל, שקוזז בחלקו על ידי צמיחה כמותית.	(17.7%)	1,346	1,108	רווח גולמי
הרווח הגולמי בשנת 2020 הושפע לרעה בשל התחזקותו של השקל מול המטבעות הרלוונטיים בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.		36.1%	33.8%	% רווח גולמי
הקיטון ברווחיות התפעולית נבע בעיקר מהקיטון ברווחיות הגולמית כאמור, שקוזז בחלקו על ידי חיסכון בהוצאות שיווק והתייעלות תפעולית.	(16.4%)	424	354	רווח תפעולי
		11.4%	10.8%	% רווח תפעולי

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדייקים באלפי ש"ח.

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של מסגרת פעילות הקפה על פי מגזרים מדווחים לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו- 2019 (במיליוני ש"ח):

### תמצית התוצאות ברבעון הרביעי של פעילות הקפה

תמצית התוצאות של פעילות הקפה				
הסבר	לרבעון הרביעי			
	% שינוי	2019	2020	
				<b>מגזר קפה בישראל</b>
עיקר הקיטון במכירות ברבעון הרביעי של שנת 2020 לעומת התקופה המקבילה אשתקד נבע מסגירת נקודות מכירה של רשת קפה עלית וירידה במכירות לשוק המוסדי ומחוסן לבית בשל התפרצות נגיף הקורונה, אשר קוזז בחלקו מעלייה כמותית במכירות לשוק הקמעונאי ובאונליין.	(1.7%)	171	169	מכירות נטו
הנידול ברווח התפעולי נבע מנידול כמותי והפרכי עיתוי של הוצאות שיווק ומכירה בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד וחוסנויות בהוצאות תפעוליות בעקבות התפרצות נגיף הקורונה והסגר שחל בחודש דצמבר.	118.4%	15	32	רווח תפעולי
		8.8%	19.4%	% רווח תפעולי
				<b>מגזר קפה בינלאומי</b>
מכירות הקפה ברבעון הרביעי של השנה הושפעו לרעה בשל התחזקותו של השקל מול המטבעות הרלוונטים בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. הצמיחה החיובית במטבע מקומי במכירות הקפה ברבעון הרביעי של שנת 2020 שיקפה בעיקר גידול כמותי במכירות בכל הקטגוריות של Trés Corações בברזיל, אשר קוזז מירידה במכירות במדינות מרכז ומזרח אירופה בעיקר בשל ירידה במחירי המכירה.	(12.8%)	762	665	מכירות נטו
לפרטים נוספים ראו "מכירות תחום הקפה לפי אזורים גיאוגרפים מרכזיים" בסעיף 20.2.1 להלן.				
השינוי ברווח התפעולי של פעילות הקפה ברבעון הרביעי של השנה משקף: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ירידה ברווח התפעולי של Trés Corações, הנובעת בעיקר מעליית מחירי הקפה הירוק אשר קוזזו בחלקה מעלייה בכמות הנמכרת.</li> <li>• ירידה ברווח התפעולי של מרבית מדינות מרכז ומזרח אירופה ברבעון הרביעי של השנה, הנובעת בעיקר מהירידה במכירות כאמור לעיל.</li> </ul> הרווח התפעולי ברבעון הרביעי של השנה הושפע לרעה בשל התחזקותו של השקל מול המטבעות הרלוונטים בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.	(45.1%)	71	39	רווח תפעולי
			9.2%	5.8%
				<b>סה"כ מסגרת פעילות קפה</b>
ברבעון הרביעי של שנת 2020 ירדו מכירות תחום הקפה בכ- 99 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. הפרשי התרגום לש"ח ברבעון הרביעי לשנת 2020 השפיעו באופן שלילי על מכירות תחום הקפה והסתכמו בכ- 153 מיליון ש"ח, מתוכם השפעה שלילית משינוי שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל של כ- 121 מיליון ש"ח.	(10.7%)	933	834	מכירות נטו
			(0.8%)	3.8%
הקיטון ברווחיות הגולמית במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2020 נבע בעיקר מעלייה במחירי הקפה הירוק.	(18.7%)	324	264	רווח גולמי
		34.7%	31.6%	% רווח גולמי
הקיטון ברווחיות התפעולית נבע בעיקר מהקיטון ברווחיות הגולמית כאמור, שקוזז בחלקו על ידי חיסכון בהוצאות שיווק.	(16.5%)	86	71	רווח תפעולי
		9.1%	8.6%	% רווח תפעולי

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

## 21.2.1 מכירות מסגרת פעילות הקפה לפי אזורים גיאוגרפיים מרכזיים

להלן היקף מכירות תחום הקפה במיליוני ש"ח באזורים הגיאוגרפיים המרכזיים (בנטרול מכירות בין-חברתיות) ושעורי הצמיחה לשנים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו- 2019 (במיליוני ש"ח):

מכירות תחום הקפה לפי אזורים גיאוגרפיים מרכזיים					
הסבר	לשנים				איזור גאוגרפי
	% שינוי אורגני במטבע מקומי(1)	% שינוי	2019	2020	
עיקר הקיטון במכירות בשנת 2020 לעומת התקופה המקבילה אשתקד נבע מסגירת נקודות מכירה של רשת קפה עלית וירידה במכירות לשוק המוסדי ומחוס לבית בשל התפרצות נגיף הקורונה אשר קוזז בחלקו מעלייה כמותית במכירות לשוק הקמעונאי, באונגליין ובמכירות הקפסולות.	(5.6%)	(5.6%)	754	712	קפה ישראל
					קפה בינלאומי
הגידול במכירות Três Corações במטבע מקומי נבע מגידול כמותי במרבית הקטגוריות, בעיקר ייצוא קפה ירוק, והשלמת עסקת רכישת 100% מחברת מיצוי ביום 31 ליולי. לפרטים נוספים ראו פרק 20.2.2 להלן.	8.4%	(18.1%)	1,793	1,469	ברזיל (2) (Corações 50% - (3)
עיקר הגידול במכירות במטבע מקומי הינו בעקבות גידול כמותי במכירות ברוסיה, בעיקר לשוק הקמעונאי. מכירות החברה בשנת 2020 הושפעו לרעה בשל התחזקותו של השקל מול הרובל הרוסי ומול הגריבנה האוקראיני בסך של כ- 69 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	5.1%	(7.4%)	579	536	רוסיה ואוקראינה
עיקר הגידול במכירות במטבע מקומי נבע מגידול כמותי, בעיקר לשוק הקמעונאי, בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. מכירות החברה בשנת 2020 הושפעו לרעה בשל החלשותו של הזלוטי הפולני אל מול השקל בסך של כ- 14 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	3.7%	(1.2%)	279	276	פולין
עיקר הקיטון במכירות במטבע מקומי נבע מירידה בכמויות הנמכרות, בעיקר בערוץ ה-AFH, ומירידה במחירי המכירה. מכירות החברה בשנת 2020 הושפעו לרעה בשל החלשותו של הלאו הרומני אל מול השקל בסך של כ- 6 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	(6.5%)	(9.5%)	183	165	רומניה
עיקר הקיטון במכירות במטבע מקומי נבע בעיקר מירידה בכמויות הנמכרות ובמחירי המכירה. מכירות החברה בשנת 2020 הושפעו לרעה בשל החלשותו של הדינר הסרבי אל מול השקל בסך של כ- 1 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	(11.4%)	(12.1%)	138	121	סרביה
	5.0%	(13.6%)	2,972	2,567	סה"כ קפה בינלאומי
	2.5%	(12.0%)	3,726	3,279	סה"כ מסגרת פעילות הקפה

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

- (1) שיעור הצמיחה במטבע מקומי מנטרל את השפעת השינוי בשערי החליפין במדינות השונות ביחס לשקל על צמיחת מכירות המדינות.  
 (2) Três Corações (ברזיל) - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%)).  
 (3) מכירות Três Corações לאחר נטרול מכירות בין חברתיות בין Trés Corações Alimentos S.A וחברת שטראוס קפה.



להלן היקף מכירות תחום הקפה במיליוני ש"ח באזורים הגיאוגרפיים המרכזיים (בנטרול מכירות בין-חברתיות) ושעורי הצמיחה לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו- 2019 (במיליוני ש"ח):

מכירות תחום הקפה לפי איזורים גיאוגרפיים מרכזיים					
הסבר	לרבעון הרביעי				איזור גאוגרפי
	% שינוי אורגני במטבע (1) מקומי	% שינוי	2019	2020	
עיקר הקיטון במכירות ברבעון הרביעי של שנת 2020 לעומת התקופה המקבילה אשתקד נבע מסגירת נקודות מכירה של רשת קפה עלית וירידה במכירות לשוק המוסדי ומחונן לבית בשל התפרצות נגיף הקורונה, אשר קוזז בחלקו מעלייה כמותית במכירות לשוק הקמעונאי ובאונליין.	(1.7%)	(1.7%)	171	169	קפה ישראל
					קפה בינלאומי
הגידול במכירות Trés Corações במקומי נבע מגידול כמותי במכירות, בעיקר בקפה ירוק וקפה קלוי, והשלמת עסקת רכישה 100% מחברת מיצוי ביום 31 ליולי. לפרטים נוספים ראו פרק 20.2.2 להלן.	13.4%	(12.0%)	437	385	ברזיל (Trés Corações) (2) - 50%
עיקר הקיטון במכירות במטבע מקומי הינו בעקבות קיטון כמותי במכירות ברוסיה לאחר צמיחה גבוהה בשלושת הרבעונים הראשונים של השנה אשר קוזז חלקית מגידול כמותי במכירות באוקראינה.	(3.1%)	(22.1%)	165	128	רוסיה ואוקראינה
עיקר הקיטון במכירות במטבע מקומי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד נבע מקיטון כמותי וירידה במכירה עקב התגברות התחרות ומתן הנחות ללקוחות. מכירות החברה במהלך הרבעון הרביעי של השנה הושפעו לרעה בשל החלשותו של הזדלטי הפולני אל מול השקל בסך של כ-2 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	(3.6%)	(5.7%)	72	69	פולין
עיקר הקיטון במכירות במטבע מקומי נבע מירידה במחירי המכירה שקוזז בחלקו מעלייה בכמויות הנמכרות. מכירות החברה במהלך הרבעון הרביעי של השנה לא הושפעו באופן מהותי משערי חליפין בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	(5.2%)	(4.7%)	48	45	רומניה
עיקר הקיטון במכירות במטבע מקומי נבע מירידה בכמויות הנמכרות ובמחירי המכירה. מכירות החברה ברבעון הרביעי של השנה הושפעו לטובה בשל החלשותו של השקל אל מול הדינר הסרבי בסך של כ-1 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	(7.8%)	(5.3%)	40	38	סרביה
	5.2%	(12.8%)	762	665	סה"כ קפה בינלאומי
	3.8%	(10.7%)	933	834	סה"כ מסגרת פעילות הקפה

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

(1) שיעור הצמיחה במטבע מקומי מנטרל את השפעת השינוי בשערי החליפין במדינות השונות ביחס לשקל על צמיחת מכירות המדינות.

(2) Trés Corações (ברזיל) - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%).

(3) מכירות Trés Corações לאחר נטרול מכירות בין חברתיות בין Trés Corações Alimentos S.A. וחברת שטראוס קפה.





**São Três Corações 21.2.2 (ברזיל) - 3C - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%))**

נתח השוק הכספי הממוצע של חברת Três Corações בתחום הקפה הקלוי והטחון בשנת 2020 הגיע לכ- 31.2% בהשוואה לכ- 31.1% בתקופה המקבילה אשתקד. יצוין כי נתח השוק כולל גידול כתוצאה מרכישת חברת מיצוי שתרמה כ- 2.7%. ללא רכישת חברת מיצוי עלה נתח השוק בכ- 0.4% (נתח שוק כספי המשקף 100% ממכירות Três Corações על פי נתוני אי.סי.י. נילסן). בדוח החשבונאי, חלקה של הקבוצה בפעילות מטופלת על בסיס שיטת השווי המאזני.

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות TRÊS CORAÇÕES במיליוני ריאל (הנתונים להלן מוצגים ב- 50%):

נתונים כספיים נבחרים לפעילות TRÊS CORAÇÕES							
הסבר	לרבעון רביעי			לשנים			
	% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
הגידול במכירות משקף בעיקר עלייה כמותית במכירות קפה ירוק, קפה קלוי, קפסולות ומעסקת רכישת 100% מחברת מיצוי שהושלמה ב-31 ביולי 2020.	20.7%	519	626	11.1%	1,995	2,217	מכירות
		(0.3%)	13.4%		(0.2%)	8.4%	צמיחה אורגנית
הירידה ברווח וברווחיות הגולמית משקפת בעיקר עלייה במחירי הקפה הירוק.	(3.1%)	152	147	(4.5%)	598	571	רווח גולמי
		29.3%	23.5%		30.0%	25.8%	רווחיות גולמית
הירידה ברווח התפעולי נבעה בעיקר מירידה ברווח וברווחיות הגולמית.	(25.0%)	47	36	(20.1%)	185	148	רווח תפעולי לפני הכנסות / הוצאות אחרות
		9.2%	5.7%		9.3%	6.7%	רווחיות תפעולית

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ריאל ברזילאי. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.



להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות TRÊS CORAÇÕES במיליוני ש"ח (הנתונים להלן מוצגים ב- 50%):

נתונים כספיים נבחרים לפעילות TRÊS CORAÇÕES						
לרבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
(12.0%)	437	385	(18.1%)	1,793	1,469	מכירות
(29.3%)	129	91	(29.2%)	540	382	רווח גולמי
	29.3%	23.5%		30.0%	25.8%	רווחיות גולמית
(45.2%)	41	22	(41.6%)	167	97	רווח תפעולי לפני הכנסות / הוצאות אחרות
	9.2%	5.7%		9.3%	6.7%	רווחיות תפעולית

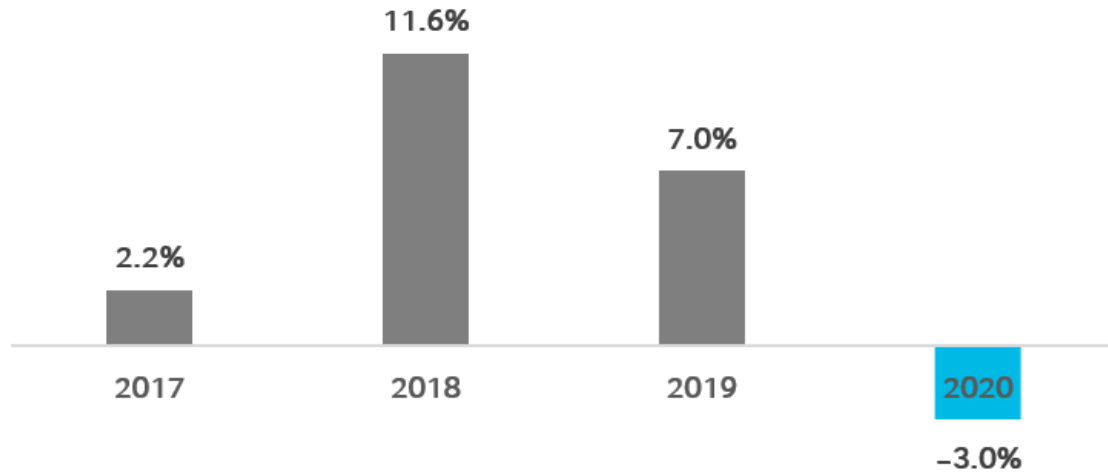
הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

בחודש פברואר 2020 הקימה חברת Três Corações מיזם משותף עם חברה המייצרת ומוכרת מוצרי בריאות בתחום תחליפי החלב (המבוססים על הצומח, בעיקר מאגוזי קשיו) בהשקעה של כ- 39 מיליון ריאל (במונחי 100%).

ביום 17 בפברואר 2020, התקשרה חברת Café Tres Coracoes S.A, חברה בת של חברת Tres Coracoes Alimentos S.A, עסקה משותפת בברזיל המוחזקת 50% על ידי חברת הבת שטראוס קפה בי.וי. בהסכם עם צדדים שלישיים בלתי קשורים לרכישת 100% ממניות חברת מיצוי בברזיל. העסקה הושלמה ביום 31 ביולי 2020, לאחר התקיימות כל התנאים המתלים על פי הסכם ההתקשרות (ביניהם קבלת אישור הממונה על ההגבלים העסקיים בברזיל). לאחר ביצוע ההתאמות הנוספות למועד השלמת עסקת הרכישה, תמורת הרכישה הכוללת הינה כ- 265 מיליוני ריאל (כ- 162 מיליוני ש"ח, חלק הקבוצה כ- 81 מיליוני ש"ח), מתוכה כ- 242 מיליוני ריאל במזומן וכ- 23 מיליוני ריאל כתמורה מותנית. למועד הרכישה, יתרת המזומנים בחברה הנרכשת הינה כ- 33 מיליוני ריאל ובהתאם, התמורה במזומן בניכוי יתרת המזומנים בחברה הנרכשת הינה כ- 209 מיליוני ריאל (כ- 128 מיליוני ש"ח, חלק הקבוצה כ- 64 מיליוני ש"ח).

### 21.3. תחום פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי

#### שיעור צמיחת המכירות - אורגני מנוטרל מטבע



בפעילות זו הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה מטבלים וממרחים מצוננים באמצעות "סברה" בארה"ב ובקנדה, ובאמצעות "אובלה" במקסיקו, אוסטרליה, ניו זילנד ומערב אירופה, גם באמצעות המותג "פלורנטיין". פעילות סברה ופעילות אובלה מתבצעות, כל אחת, באמצעות מיזם בשליטה משותפת של הקבוצה ושל פפסיקו (50% כל אחת). בדוח החשבונאי, חלקה של הקבוצה בפעילות סברה ובפעילות אובלה מטופלת על בסיס שיטת השווי המאזני.

סברה היא חברת המטבלים והממרחים המצוננים הגדולה ביותר בארה"ב. על פי IRI, נתח השוק הכספי של סברה בשוק החמוס ב- 52 השבועות שהסתיימו ב- 31 בדצמבר 2020 עמד על כ- 61.9% (מספר 1 בשוק), בהשוואה לכ- 62.0% בתקופה המקבילה אשתקד.

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות חברת סברה במיליוני דולר (הנתונים להלן מוצגים ב- 100%):

תמצית תוצאות פעילות סברה							
הסבר	רבעון רביעי			לשנים			
	% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
עיקר הקיטון במכירות נבע מירידה במכירות לשוק ה-AFH ומשינוי תמהיל המכירות ונידול בצריכה הביתית בעקבות התפרצות נגיף הקורונה בארה"ב.	(9.8%)	93	84	(3.2%)	384	372	מכירות
הקיטון ברווח וברווחיות נבע בעיקר מהירידה במכירות כאמור, שינוי שלילי בתמהיל המכירות ועלויות ייצור גבוהות יותר עקב התפרצות נגיף הקורונה.	(59.0%)	6	2	(17.5%)	44	36	רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות
		6.0%	2.9%		11.5%	9.8%	% רווח תפעולי

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני דולרים אמריקאים. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות חברת סברה במיליוני ש"ח (הנתונים להלן מוצגים ב- 100%):

תמצית תוצאות פעילות סברה						
לרבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
(13.8%)	326	280	(6.4%)	1,369	1,281	מכירות
(58.1%)	19	8	(20.2%)	157	126	רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות
	6.0%	2.9%		11.5%	9.8%	% רווח תפעולי

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.



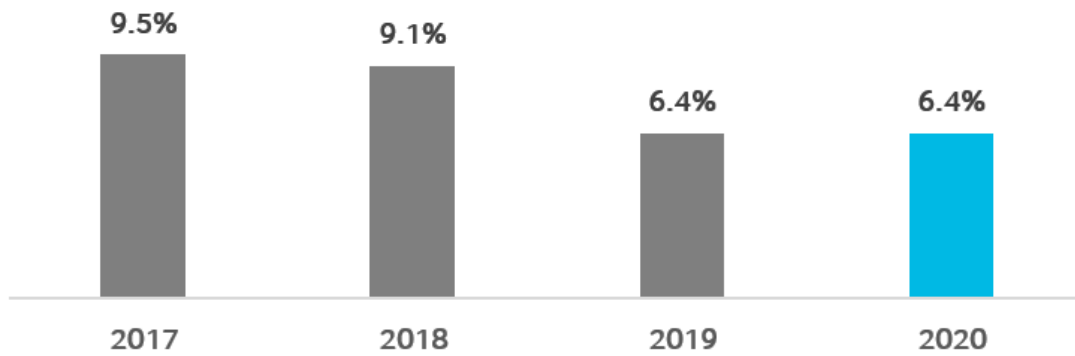
### 21.3.2. אובלה

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות חברת אובלה (מיליוני ש"ח עבור שיעור בעלות של 100%):

תמצית תוצאות פעילות אובלה						
רבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
(14.9%)	50	43	(5.3%)	172	163	מכירות
	10.9%	(16.1%)		11.3%	(1.2%)	צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע
(154.0%)	(2)	(4)	9.5%	(16)	(14)	הפסד תפעולי

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

שיעור צמיחת המכירות - אורגני מנוטרל מטבע



הקבוצה פעילה בשוק המים לשתייה, באמצעות שטראוס מים, ועוסקת בפיתוח, הרכבה, שיווק, מכירה וכן שירות של מערכות מים לסינון, טיהור והגזה של מי שתייה בנקודת הצריכה (POU – Point of Use). הפעילות מבוצעת בעיקר בישראל ובאנגליה. בנוסף, לשטראוס מים פעילות לא מהותית במספר מדינות נוספות, הנעשית באמצעות זכיינים מקומיים. כמו-כן, לשטראוס מים השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה שהינה מיזם משותף שהוקם על ידי שטראוס מים עם קבוצת Haier מסין, אשר פועל בתחום טיהור וסינון מי שתייה בסין. בישראל, מכשירי סינון, טיהור והגזה של מים נמכרים ללקוחות הקצה, במשולב עם הסכמי שירות לרכיבים מתכלים. במסגרת הסכם השירות, שטראוס מים מעניקה אחריות לאורך תקופת ההסכם והלקוח רשאי להפסיק את ההתקשרות בכל עת (בכפוף לתנאי הסכם השירות). התשלום בגין השירות מבוצע מידי חודש על פני תקופת הסכם השירות. לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי המים מבוצע ניכיון של חובות לקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse).

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של תחום פעילות שטראוס מים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2020 ו- 2019 (במיליוני ש"ח):

תמצית תוצאות פעילות שטראוס מים						
הסבר	לרבעון שהסתיים ביום 31 לדצמבר			לשנה שהסתיימה ביום 31 לדצמבר		
	% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020
מכירות נטו	13.0%	161	181	6.4%	628	668
רווח תפעולי	5.3%	20	21	21.4%	75	91
% רווח תפעולי		12.2%	11.3%		11.9%	13.6%

עיקר הגידול בשנת 2020 וברבעון הרביעי של השנה נבע מהפעילות בישראל בעיקר מגידול במצבת הלקוחות, גידול בכמות המכשירים שנמכרו בעיקר ברבעון הרביעי וכן מגידול בפעילות באנגליה.

העלייה ברווח התפעולי בשנת 2020 אל מול התקופה המקבילה אשתקד משקפת בעיקר עלייה בחלק החברה ברווחי האייר שטראוס מים בעקבות הכרה במענק פיתוח אזורי בסך של כ-11 מיליון ש"ח ברבעון השני וחיסכון בהוצאות התפעוליות.

הרווח התפעולי ללא רווחי המיזם המשותף ירד בשנת 2020 בכ- 3 מיליון ש"ח, הרווחיות התפעולית ירדה בכ- 0.7% והסתכמה ב- 6.1%. הירידה ברווחיות נבעה מעלויות נוספות שנוצרו בעקבות התפרצות נגיף הקורונה.

הרווח התפעולי ללא רווחי המיזם המשותף ירד ברבעון הרביעי של שנת 2020 בכ- 4 מיליון ש"ח, הרווחיות התפעולית ירדה בכ- 3.1% והסתכמה בכ- 3.5%. הירידה ברווחיות נבעה מהפרישי עיתוי של הוצאות שיווק ומכירה בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד.

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח. (עבור שיעור בעלות של 100%).

#### 21.4.1. תוצאות האייר שטראוס מים (HSW)

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות חברת האייר שטראוס מים במיליוני יואן ¥ (הנתונים להלן מוצגים ב-100%):

#### נתונים כספיים נבחרים לפעילות האייר שטראוס מים

תמצית תוצאות פעילות HSW						
הסבר	לרבעון רביעי			לשנים		
	% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020
מכירות	11.3%	341	380	(0.5%)	1,164	1,158
רווח נקי	53.9%	40	61	54.5%	139	215

הקיטון במכירות בשנת 2020 נבע בעיקר בשל התפרצות נגיף הקורונה בסין ברבעון הראשון והתאוששות ברבעונים שאחריו עם צמיחה חיובית במחצית השנייה של השנה.

הגידול ברווח הנקי בשנת 2020 נבע משיפור ברווחיות התפעולית וכן מהכרה במענק פיתוח אזורי בסך של כ-45 מיליוני יואן אשר הוענק ברבעון השני.

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני יואן (¥). אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים.



להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות חברת האייר שטראוס מים במיליוני ש"ח (הנתונים להלן מוצגים ב-100%):

תמצית תוצאות פעילות HSW						
לרבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020	
12.8%	170	190	(3.6%)	599	577	מכירות
55.9%	20	30	49.8%	72	107	רווח נקי

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

במהלך חודש מרס 2020, אישר דירקטוריון האייר שטראוס מים (להלן: "HSW") השקעה של כ- 375 מיליון יואן (כ- 190 מיליוני ש"ח) לצורך בנייה והקמת מפעל לייצור והרכבה של מוצרי HSW הנמכרים בסין. המפעל מתוכנן לשטח של כ- 97 דונם והכנת הקרקע לקראת הבנייה החלה בסוף חודש מרס 2020 וצפויה להסתיים עד המחצית השנייה של שנת 2021. HSW מעריכה כי הקמת המפעל תשפר את מעמדה התחרותי, שכן יכולות ייצור עצמאיות מאפשרות גמישות רבה יותר בפיתוח וייצור מוצרים חדשניים וייחודיים, הגעה מהירה יותר לשוק והשקת מוצרים ברמת איכות גבוהה. יכולות כאמור הן משמעותיות למינוף מעמד תחרותי בשוק צומח ומתפתח. כמו כן, יש לציין כי למרבית השחקנים המשמעותיים בשוק יש יכולת ייצור עצמאית. כתמיכה במימוש האסטרטגיה של HSW והפעילות השוטפת שלה, העניקה חברת הבת שטראוס מים הלוואת בעלים של כ- 49 מיליוני ש"ח בהתאם לחלקה בשותפות.

המידע האמור בסעיף זה, מועד בניית המפעל, לרבות ההערכות לפיו הקמתו תאפשר ל-HSW לשפר את מעמדה התחרותי הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן, בין היתר בשל המצב בשווקים והשפעת התפרצות נגיף הקורונה. ראו גם סעיפים 12-3 "שינויים בסביבה הכלכלית".

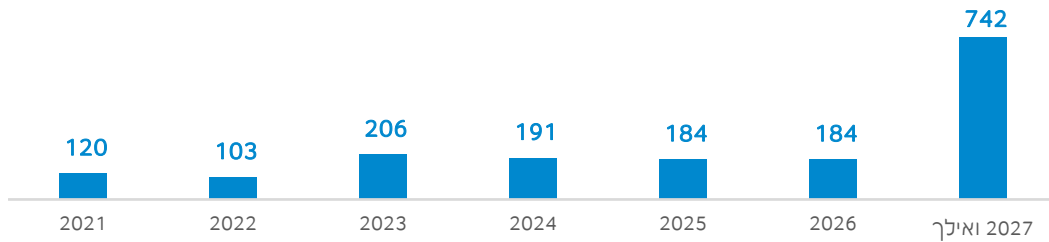
### פעילויות אחרות

לקבוצה פעילויות הנכללות בדוחות הכספיים כמגזר "אחר" אשר כוללת, בין היתר, את פעילותה של החממה הטכנולוגית - "The Kitchen" ופעילויות אחרות של מטה הקבוצה.



# נזילות, מקורות מימון ומצב כספי

עומס פירעונות - הלוואות לזמן ארוך ואגרות חוב



5.9

מח"מ

Aa1il

דירוג Moody's

ilAA+

דירוג S&P

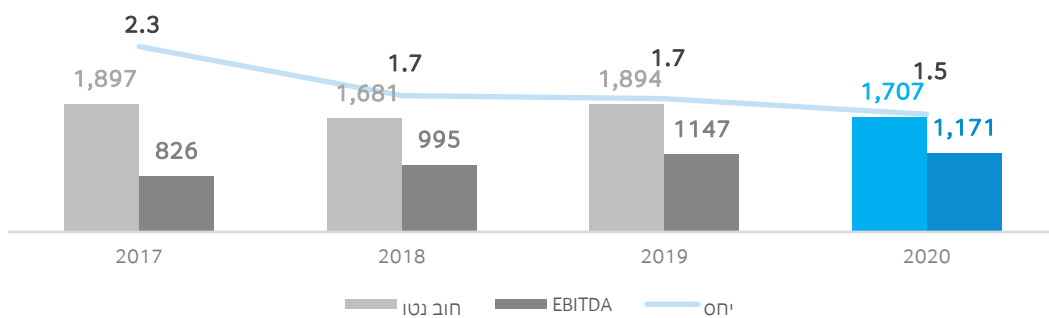
2,198

חוב ברוטו

1,707

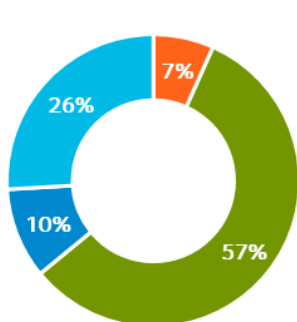
חוב נטו

יחס חוב נטו/EBITDA

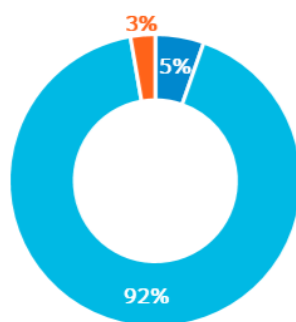


\* החל משנת 2019 מיושם תקן IFRS16 - חכירות

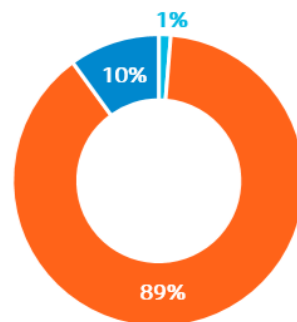
הרכב החוב



מוסדיים ואחרים ■ חכירות ■ אג"ח ■ בנקים



אירו ■ שקל ■ אחר



חוב לזמן ארוך ■ אשראי לזמן קצר ■ חכירות

הנתונים הכספיים הינם נתונים חשבונאיים במיליוני ש"ח. הנתונים באחוזים חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

## 22. נזילות (בהתאם לדוח החשבונאי)

### 22.1. דירוג אשראי

באפריל 2020 הודיעה החברה על אשרור דירוג ilAA+ תחזית יציבה של חברת Standard & Poor's Maalot Ltd.

במאי 2020 הודיעה החברה על אשרור דירוג לדירוג il.Aa1 באופק יציב של חברת מידרוג בע"מ.

ביום 5 ביולי 2020 דיווחה החברה כי מידרוג קבעה דירוג il.Aa1 באופק יציב לאגרות חוב סדרה ו' שיונפקו על ידי החברה עד לסכום של 700 מיליון ש"ח ערך נקוב. לפרטים ראו דיווח מידי מיום 5 ביולי 2020 מספר אסמכתא: 2020-01-063184.

ביום 5 ביולי 2020 דיווחה החברה כי מעלות קבעה דירוג ilAA+ תחזית יציבה לאגרות חוב סדרה ו' שיונפקו על ידי החברה עד לסכום של 700 מיליון ש"ח ערך נקוב. לפרטים נוספים ראו דיווח מידי מיום 5 ביולי 2020 מספר אסמכתא: 2020-01-063196.

### 22.2. תזרימי המזומנים השונים

להלן מידע אודות תזרימי המזומנים שנבעו מהפעילות השוטפת של הקבוצה ושימשו לפעילות השקעה ומימון:

הסבר	תזרימי מזומנים			
	לשנים			
	שינוי	2019	2020	
עיקר הקיטון נבע מגידול במיסים על הכנסה ששולמו ומגידול בריבית ששולמה (אשר כוללת, בין היתר, הפסד מפדיון מוקדם, ראה ביאור 20.7 לדוחות הכספיים המאוחדים), אשר קוזז בחלקו משינוי חיובי בהון החוזר ביחס לתקופה המקבילה אשתקד.	(62)	672	610	תזרימי מזומנים שנבעו מפעילות שוטפת
עיקר הקיטון נבע ממימוש פיקדון בתקופה המקבילה וכן ממתן הלוואה לזמן ארוך בתקופה הנוכחית (לפרטים נוספים בדבר ההלוואה, ראו סעיף 20.4.1).	(145)	(24)	(169)	תזרימי המזומנים ששימשו לפעילות השקעה
עיקר השינוי נבע מתמורת ההנפקה של אג"ח ו' ומנגד פירעון של הלוואות לזמן ארוך ואגרות חוב (בין היתר בפדיון מוקדם, לפרטים נוספים ראה ביאור 20.7).	81	(542)	(461)	תזרימי המזומנים ששימשו לפעילות מימון

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח.

### 22.3. היקף התחייבויות בגין הלוואות ואשראי הממוצע

להלן מידע אודות היקף האשראי הממוצע:

היקף האשראי הממוצע				
הסבר	לשנים			
	שינוי	2019	2020	
הגידול בהיקף האשראי הממוצע לזמן קצר נבע מניצול מסגרת אשראי מובטחת. הקיטון בהיקף האשראי הממוצע לזמן ארוך נבע מקיטון בהלוואות ואשראי לזמן ארוך והתחייבויות בגין חכירות אשר קוזז בחלקו מהנפקת אג"ח ו'.	(105)	2,710	2,605	היקף אשראי ממוצע לזמן ארוך לפי הדוחות הניהוליים
	90	155	245	היקף אשראי ממוצע לזמן קצר לפי הדוחות הניהוליים
	(123)	2,492	2,369	היקף אשראי ממוצע לזמן ארוך לפי הדוחות הכספיים
	20	17	37	היקף אשראי ממוצע לזמן קצר לפי הדוחות הכספיים

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח.

### 22.4. דוח מצבת התחייבויות לפי מועדי פירעון

ראו ת-126 אשר פורסם במקביל לדוחות הכספיים.

### 22.5. הון חוזר תזרימי

להלן מידע אודות השינוי בהון החוזר התזרימי:

שינוי בהון החוזר				
רבעון רביעי		לשנים		
2019	2020	2019	2020	
103	31	(57)	6	שינוי בהון החוזר התזרימי לפי הדוחות הכספיים
187	177	(128)	(7)	שינוי בהון החוזר התזרימי לפי שיטת האיחוד היחסי

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח.

### 22.6. אשראי לקוחות וספקים

הקבוצה מבצעת מפעם לפעם עסקאות פאקטורינג של חובות לקוחות ללא זכות החזרה (non-recourse) ועסקאות רוורס פאקטורינג של יתרות ספקים.



## 22.7. מידע נוסף ביחס לנזילות ותזרים תפעולי על בסיס הדוחות הכספיים

להלן נתונים פיננסיים נוספים ביחס לנזילות החברה:

### נתונים נוספים ביחס לנזילות החברה

נתונים נוספים		
ליום 31 בדצמבר 2019	ליום 31 בדצמבר 2020	
1.12	1.20	יחס נזילות
2,411	2,168	היקפן של התחייבויות בגין הלוואות ואשראי לזמן ארוך (כולל חלויות שוטפות)
8	29	היקפו של האשראי לזמן קצר (בנטרול חלויות שוטפות)
732	755	היקף אשראי ספקים
34.6%	35.2%	שיעור ההון המיוחס לבעלי מניות החברה מתוך סך הנכסים בדוח על המצב הכספי המאוחד
2,277	2,260	הון עצמי המיוחס לבעלי מניות החברה

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח.

להלן פרטים בדבר נאמני האג"ח:

אג"ח ו	אג"ח ה הרחבה	אג"ח ה	
			חברת הנאמנות:
			רזניק פז נבו נאמנויות בע"מ
			שם האחראי בחברת הנאמנות:
			מר יוסי רזניק
			דואר אלקטרוני:
			yossi@rpn.co.il
			טלפון:
			03-6389200
			פקס:
			03-6389222
			כתובת:
			יד חרוצים 14, תל אביב

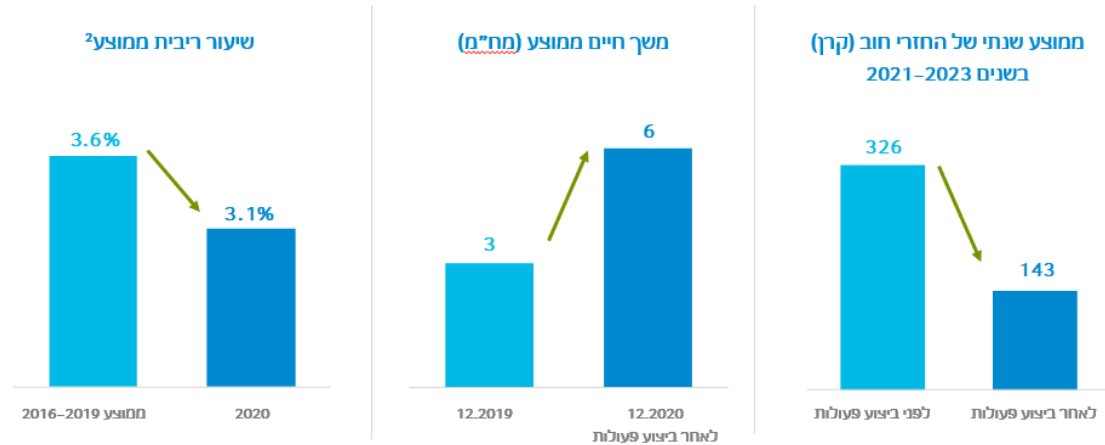
ביום 7 ביולי 2020 הנפיקה החברה אגרות חוב (סדרה ו'). תמורת ההנפקה נטו עמדה על כ- 691 מיליוני ש"ח. לפרטים נוספים, לרבות ביחס לאמות מידה פיננסיות שבהן התחייבה החברה לעמוד כל זמן שאיגרות החוב (סדרה ו') טרם נפרעו במלואן ראו באור 20.4 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2020.

ליום 31 בדצמבר 2020, ההון העצמי המיוחס לבעלי המניות החברה הינו 2,260 מיליון ש"ח, יחס החוב הפיננסי ל- EBITDA לפי הדוחות הכספיים הינו 1.5 ויחס ההון העצמי למאזן הינו 35.2%. נכון ליום 31 בדצמבר 2020 החברה עומדת באמות המידה הפיננסיות הנדרשות.

בהמשך להנפקת אגרות חוב (סדרה ו') כאמור לעיל ולמועד דוח זה ביצעה החברה פדיון מוקדם של אג"ח סדרה ד' והלוואות מגופים מוסדיים ובנקים בהיקף של כ- 725 מיליוני ש"ח (מתוכם תשלומי קרן של כ- 140 מיליוני ש"ח נפרעו בהתאם למועד פירעון המקורי) לפרטים נוספים ראו גם באור 20.7 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2020). הפעולות כאמור נעשו במטרה להבטיח המשכיות עסקית תוך הבטחת יכולות החברה להמשיך בביצוע השקעות צמיחה. הנפקת אגרות החוב והפדיונות המוקדמים הביאו להארכה

משמעותית של מח"מ החוב משלוש שנים לשש שנים, הורדת עלויות המימון (ירידה בשיעור הריבית הממוצעת) והקטנת עומס הפירעונות העתידי והכל על מנת לאפשר יציבות וגמישות פיננסית תוך שמירה על דירוג גבוה.

להלן ההשפעה של הפעולות אותן ביצעה החברה על מדדי חוב עיקריים של הקבוצה:



(1) המדדים המוצגים מחושבים בהתבסס על שיעורי הריבית. משך החיים הממוצע ומועדי החזרי חוב (קרן) של אגרות חוב שהנפיקה החברה ושל הלוואות לזמן ארוך מבנקים ומאחרים שנטלו חברות הקבוצה בהתאם לדוח החשבונאי לפירוט אגרות החוב וההלוואות ראה ביאור 20.3 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2020.

(2) מחושב על ידי חלוקת הוצאות הריבית (לא כולל הפסד מפדיון מוקדם, ראו באור 20.7 לדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה) לתקופה ביתרת החוב הממוצעת לתקופה.

### להלן התפלגות ה- EBITDA בין תחומי פעילות הקבוצה במיליוני ש"ח

התפתחות ה- EBITDA לפי תחומי פעילות						
	לרבעון רביעי			לשנים		
	% שינוי	2019	2020	% שינוי	2019	2020
שטראוס ישראל	10.9%	117	131	12.4%	510	574
שטראוס קפה	(13.4%)	114	99	(13.0%)	535	466
שטראוס מטבילים וממרחים	(43.2%)	15	9	(15.1%)	97	83
שטראוס מים	7.6%	30	32	14.1%	113	128
אחר	171.7%	(6)	4	83.4%	15	26
<b>סה"כ</b>	<b>1.7%</b>	<b>270</b>	<b>275</b>	<b>0.5%</b>	<b>1,270</b>	<b>1,277</b>

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

## 23. גילוי בנושא בחינת סימני אזהרה בגין גרעון בהון החוזר בהתאם

### לתקנה 10(ב)(14)(א)

בדוח הסולו של החברה לשנת 2020 קיים גרעון בהון החוזר בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח. בדוח המאוחד של החברה לשנת 2020, לא קיים גרעון בהון החוזר. תזרים המזומנים מפעילות שוטפת בדוח הסולו הינו תזרים חיובי בסך של כ- 31 מיליוני ש"ח. לאור קיומו של גרעון בהון החוזר בדוח הסולו, ביום 21 במרס 2021 בחן דירקטוריון החברה את הנדילות של החברה כמפורט להלן וקבע כי אין בגרעון בהון החוזר כאמור בכדי להצביע על בעיית נזילות בחברה. החלטה זו מתבססת על בחינה, בין היתר, של התוצאות הכספיות של החברה, כפי שדווחו בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020, וכן על נתונים בדבר תזרים המזומנים הצפוי של החברה, לשנתיים הקרובות, בהינתן התחייבויותיה הקיימות והצפויות של החברה, לרבות התחייבויות החברה כלפי מחזיקי אגרות החוב (סדרה ה' וסדרה ו') של החברה וכלפי תאגידים בנקאיים ומועד פירעון, ובחינת המקורות הקיימים והצפויים לפירעון התחייבויות אלו והמקורות הנובעים מהחזקתיה של החברה בחברות המוחזקות העיקריות שלה ובכלל זה, קבלת דיבידנדים, החזר הלוואות מהחברות המוחזקות, גיוס כספים מתאגידים בנקאיים ו/או ממקורות אחרים במידת הצורך; וכן על האיתנות הפיננסית של החברות המוחזקות העיקריות של החברה ומעמדן התחרותי המוביל בשוקים בהם חברות אלו פעילות. בנוסף, בחן הדירקטוריון מבחני רגישות על תזרים המזומנים הצפוי של החברה ובכלל זה התפתחויות והשלכות התפרצות נגיף הקורונה, לשנתיים הקרובות, וקבע כי אין בגרעון בהון החוזר כאמור בכדי להצביע על בעיית נזילות בחברה.

יובהר כי הערכת הדירקטוריון הנ"ל מהווה מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח - 1968, המבוסס בעיקרו על תחזיות החברה ועל ניתוח החברה את תזרים המזומנים שלה בפועל במהלך התקופה שמאז תום השנה ואת תזרים המזומנים העתידי שלה, התחייבויותיה הקיימות והצפויות, נכסיה הקיימים של החברה, ציפיות החברה באשר לרווחים עתידיים וחלוקת דיבידנד של חברות מוחזקות ועוד. הערכות אלה עשויות שלא להתממש, כולן או חלקן, או להתממש באופן שונה, לרבות באופן מהותי, מכפי שהוערך, בין היתר, כתוצאה מהתנהגות השוק ומהתממשות גורמי הסיכון האמורים בסעיף 29 לדוח תאור עסקי התאגיד לדוח התקופתי לשנת 2020.

## 24. קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות

### 24. קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות

שנת 2020 מאופיינת באופן בולט על ידי התפרצות נגיף הקורונה, למשבר היו השלכות משמעותיות על פעילות הקיימות של הקבוצה. חלק מהתוכניות לשיפורים ושינויים נאלצו להידחות כדי להתמודד עם שגרת החירום, ועל אף האתגרים- במספר אתרים הצליחה הקבוצה להטמיע שינויים לטובת השמירה על הסביבה, שיפור תנאי העבודה ושדרוגים ליצירת משרות ייצור טובות יותר המתאימות לעתיד התעסוקה. לצד אלו, קבוצת שטראוס על חברותיה ויחידותיה הגדילה משמעותית את תרומתה לקהילה ואת התמיכה בעובדים והעובדות.

בשנת 2020 התמקדה פעילות הקבוצה בנושאי הקיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות בתחומים הבאים:

#### א. פעילות והשקעה קהילתית סביב התפרצות נגיף הקורונה:

עם פרוץ המשבר גיבשה הקבוצה אסטרטגיית אימפקט על מנת לסייע למגוון מחזיקי העניין שלה תוך מיקוד בעובדי ועובדות החברה, ספקיה והאקו סיסטם שעוטף את החברה, אזרחים וותיקים ואנשי הרפואה שהינם בחזית המאבק במגפה. הקבוצה השקיעה מאמצים בשמירה על הרציפות העסקית תוך שמירה מוקפדת על בריאותם של נשות ואנשי שטראוס. הקבוצה גיבשה תוכניות מגוונות לתמיכה באנשים שהקיפו מעגלים רבים מתוך מחויבות ערכית מוסרית לצד הבנה שחוסן חברתי וכלכלי של הקהילות והמדינות בהן אנו פועלים הוא תנאי לרציפות ולשגשוג העסקי שלנו גם בעתיד. הקבוצה תמכה בספקים במידע ובמנגנוני סיוע שונים; הרחיבה את תקציב התמיכה בקהילה גם דרך תרומות וגם באמצעי תמיכה אחרים באוכלוסיות מגוונות שמתמודדות עם השלכות התפרצות נגיף הקורונה. התפיסה שאימצה הקבוצה גרסה שיש לבצע פעולות מיידיות לחיזוק ותמיכה, ויש לפתח מבט צופה פני עתיד כדי לאמץ תוכניות פעולה לשיקום ובנייה מחדש לכשהמצב יאפשר זאת. תפיסה זו מנחה את הקבוצה בכלל תחומי הקיימות השונים כדוגמת שימור וחיזוק החוסן החומרי והנפשי של העובדים והעובדות של הקבוצה, הגברת הגיוון וההכלה, חיזוק שרשרת האספקה ועוד. במהלך שנה זו הקבוצה תרמה למעלה מ- 80 אלף חבילות מזון למשפחות שנפגעו עקב התפרצות נגיף הקורונה ולאזרחים ותיקים שנכפה עליהם בידוד וריחוק מהקרובים אליהם, כמו גם עשרות אלפי מארזים שחולקו לצוותים רפואיים בעולם.

#### ב. ריענון הקוד האתי -

בשנת 2020 הושלם מהלך ריענון התשתית האתית, כולל הטמעה של קוד אתי מחודש ב-11 שפות העבודה של הארגון, סדרת מסמכי מדיניות בנושאים מהותיים עבור מחזיקי העניין שלנו וריענון נהלי העבודה התומכים לצד עדכון מנגנון הקו האתי החם. מסמכי המדיניות החדשים והמעודכנים: זכויות אדם, גיוון והכלה, בטיחות

המוצר, קיימות סביבתית, שיווק אחראי, חומרי גלם מקיימים, בריאות ובטיחות עובדים, השקעה בקהילה, רווחת בעלי חיים ומדיניות מעודכנת בנושא מניעת שוחד ושחיתות והגנה על פרטיות. הרעיון בוצע על בסיס בחינה מחודשת של הנושאים המהותיים, כחלק מתהליך של עבודה אסטרטגית רחבה שבוצעה, והשינויים העיקריים שהתרחשו בסביבה העסקית, החברתית והסביבתית.

## ג. אסטרטגיית הקיימות 2030 -

בסוף שנת 2019 הקבוצה יצאה לתהליך פיתוח אסטרטגיית קיימות חדשה לקבוצה, אשר מביא בחשבון נקודות מבט גלובאליות ומקומיות, טרנדים ומגמות עולמיות, יוזמות מובילות בסקטור ועוד. קבוצת שטראוס רואה את הקיימות כנדבך מרכזי בפעילותה לצד האסטרטגיה העסקית, ובהתאם גיבשה תפיסה ארוכת טווח במטרה להציע אסטרטגיית קיימות מובילה ואפקטיבית לעשור הקרוב. האסטרטגיה מציבה יעדים שאפתניים על מנת שנוכל ליצור השפעה חיובית בתחומי הסביבה והחברה. במסגרת האסטרטגיה החדשה, הוגדרו מדדים שיבחנו את הביצועים וההתקדמות שלנו בהתאם ליעדים. יעדים אלו מצויים בתהליכי אישור סופיים.

## ד. קידום אוכלוסיות מגוונות ושוויון הזדמנויות

בשנת 2020 העמקנו פעילות בקידום שוויון הזדמנויות בקרב אוכלוסיות וכן בקרב העובדים והעובדות שלנו. סגרנו את שנת 2020 עם 45% נשים בתפקיד ניהול, אנחנו בהתקדמות יציבה לעבר יעד הקבוצה של 50%. לצד אלו ממשיכים בקידום אוכלוסיות בתת ייצוג תעסוקתי בחברות, מאוכלוסיות מיעוטים ומאוכלוסיות עם מוגבלויות. צוותי השיווק שלנו קידמו שיווק מודע, המציג דמויות מגוונות של כלל חלקי האוכלוסייה ושובר סטראוטיפים והבניות חברתיות. בנוסף, מספר מותגים החלו בעבודה על ייעוד המותג, בליווי יועצת מומחית. הקבוצה מקדמת פעילות בפורום החברתי כלכלי, בהובלת שולחן ע"י מנכ"ל שטראוס ישראל לקידום הפיריון בחברה הערבית וחברה בצוותי ההיגוי בנושא רכש מגוון ואוכלוסיות.

## ה. חיבור למחאות גלובליות וצדק חברתי

לצד התפרצות נגיף הקורונה, התמודד העולם עם עלייה באלימות מבוססת מגדר, בתופעה שהאז"ם הגדירה "המגפה בצל המגפה". נשים נפגעו באופן חמור גם בשוק התעסוקה וגם בחייהן האישיים. קבוצת שטראוס הצטרפה למאבק הגלובלי ופעלה בגיאוגרפיות השונות להגדיל מודעות דרך קמפיינים דיגיטליים, במדיה המסורתית ואף באמצעות משאיות שהיו ללוח מודעות נייד, בו בזמן שהגדילה את התרומות לעמותות המסייעות, תמוכות בנפגעות וגם אלו העובדות למניעה ובמחקר. כמו כן, סביב שיח black lives matter, תנועה שאפיינה גיאוגרפיות מרובות במהלך 2020, יצא מכתב ממנכ"ל סברה לכלל העובדים והעובדות בחברה, הוקמה ועדת היגוי והושקה תוכנית דיאלוג ושיח.

## ו. המשך פעילות והישגים בתחומים שונים לשיפור השפעות החברה על מחזיקי העניין שלה:

בשנת 2020, המשיכה הקבוצה להשקיע מאמצים לשיפור ההשפעות על מחזיקי העניין שלה במספר תחומים:

- ניהול פעילויות החברה תוך התייחסות לאיכות הסביבה והפחתת ההשפעות שלה בתחומים: צריכת אנרגיה, פליטות גזי חממה, שימוש במים ויצור פסולת. בכל אחד מהתחומים אלה אימצה הקבוצה יעדים



והיא פועלת מדי שנה לשיפור הביצועים תוך פיתוח מיזמים ייעודיים בשאיפה מתמדת לשפר את הביצועים שלנו ולצמצם השפעה שלילית על הסביבה. מפעל החברה בארה"ב בתקן LEED זהב, ברומניה ובסרביה הוקמו מערכות לאנרגיה סולרית, בישראל הוכרז על הקמת מפעל נוסף בתקן LEED. בחמש השנים האחרונות, הפחיתה הקבוצה את צריכת האנרגיה לטון מוצר ב-7%, את פליטת גזי החממה פר טון מוצר ב-17%, ואת צריכת המים לטון מוצר ב-12%. 90% מהפסולת המוצקה של קבוצת שטראוס מטופלת בצורות שונות של מחזור ושימוש חוזר.

- הקבוצה המשיכה בתמיכה בנשים וקהילות בהפקת הקפה. תכנית MORE THAN A CUP של חברת הקפה אשר תומכת בנשים העובדות בחוות קפה, בכ-10 שותפויות ב-8 מדינות בעולם הורחבה, הושגה השפעה חיובית בקרב למעלה מ-14,170 חוות ומשקי בית, בהן תומכת שטראוס קפה באמצעות ציוד וכוח אדם והושקה שותפות חדשה בקונגו עם 500 משקי בית. בברזיל, תוכנית פלורדה התומכת במגדלות מקומיות הגיעה לשיא של 1,000 משתתפות. לצד זאת, הורחבה פעילות תוכנית טריבוס, הפועלת לשיפור הפרנסה של קהילות באמזונס בהמשך להשקתה ב-2019.
- רוחת הפרה ואחריות סביבתית. לנושא זה חשיבות גבוהה בשטראוס. לכן, במהלך השנתיים האחרונות קידמה הקבוצה מהלך ייחודי ופורץ דרך לקידום קיימות לכל אורך שרשרת האספקה, מהרפתות ועד לבקבוק החלב שמגיע אליכם הביתה. השנה החברה השיקה את תכנית 'רפת מקיימת' העוסקת בקידום רוחת בעלי החיים ברפתות. המהלך כולל גיבוש קריטריונים מחמירים להתנהלות יומיומית ברפת הכוללים, בין היתר, הפסקת הסימון בכוויה קרה, טיפול בשפכים, אמצעים טכנולוגיים לניטור ושמירה על בריאות הפרה, והנחלת נורמות רפתות מודעת שמטרתן יצירת סביבת חליבה ומחייה הגונים לפרה. בשנת 2020 92% מהרפתות העובדות עם יטבתה ישמו באופן מלא את הפרמטרים של התוכנית. 6 פרמטרים מיושמים ב-100% מהרפתות, בין אלו למשל, ייצור חשמל באמצעות אנרגיה סולארית ומעבר מאנטיביוטיקה מניעתית לאנטיביוטיקה סלקטיבית, הניתנת לפרה רק במקרה הצורך.
- כחברת מזון מובילה בישראל, רואה החברה כחובתה לתרום מוצרי מזון איכותיים ולתרום להגדלת הביטחון התזונתי של נזקקי ישראל על בסיס קבוע לאורך כל השנה. לצד זאת, אנו רואים עצמנו אחראים להצלת ומניעת בזבז מזון. שטראוס תורמת את מוצרי המזון באמצעות ארגון 'לתת', בנק המזון הגדול בישראל המספק מזון לעשרות עמותות ונזקקים בכל רחבי הארץ. בשנת 2020 הועברו מוצרי מזון לתרומת בסך של מעל 10 מיליון ש"ח דרך ארגון לתת. בנוסף, בסברה ארה"ב נתרמו במסלול הצלת מזון מהשמדה מעל 360,000 ארגזי מוצרים. שינוי הפעילות להצלת מזון הביאו לכך שהשנה סברה הצליחו להציל כ-80% מהמוצרים קצרי המועד שלהם, לעומת 13.9% ב-2017.
- כחברת מזון המביטה על עתיד המזון וביטחון המזון המשכנו להשקיע ולחפש נתיבים חדשים לחדשנות בתחום המזון והחקלאות. השנה הוצאנו כ-142 טונות סוכר ממוצרינו וכ-7.4 טונות של מלח מהחטיפים המלוחים. השנה התקיים קציר ראשון של שומשום שגידולו התואם לקציר תעשייתי, נשתל גדל ונקצר בצפון ארה"ב. הדבר גם צמצם נגזרות סביבתיות הנובעות משינוע. בנוסף, 6 חברות הזנק חדשות נוספו לחממת דה קיטשן. במהלך תקופת התפרצות נגיף הקורונה הוצאנו מהדורות המוגבלות של אקטימל (דנונה), הכוללות ויטמין C ו-D, לחיזוק ההגנה הטבעית של הגוף.



## ז. פעילות בקהילה:

בשנת 2020 המשיכה הקבוצה בהעמקת פעילות ההשקעה החברתית שלה סביב קידום אורח חיים בריא ותזונה מודעת, לצד קידום והעצמה כלכלית של קהילות מגוונות. במהלך חודש יוני נערך 'שבוע אחריות חברתית' (STRAUSS CARE: Community Activity Responsibility to Engage) אשר איחד את כלל אתרי שטראוס בכל העולם לקידום פעילות סביב סיוע לחקלאות בעקבות התפרצות נגיף הקורונה בקטיף ואריזה, לצד זו התקיימה התנדבות מרחוק של אלו שלא התאפשרה להם לקיים פעילות מחוץ לבית. למרות ההנחיות על ריחוק חברתי והגבלת הפעילות, עובדי ועובדות שטראוס התנדבו מעל ל-7,000 שעות.

לצד זאת, ובמסגרת פעילות קשרי הקהילה וההתנדבות של עובדי ועובדות החברה, תומכת שטראוס בכ- 50 ארגונים חברתיים משמעותיים, באמצעות שעות התנדבות של אנשים ותרומות.

לצד פעילות ההשקעה החברתית העיקרית של שטראוס, ממשיכה הקבוצה לתמוך במגוון מטרות חברתיות בישראל ומחוצה לה בשווקים בהם יש לקבוצה פעילות עסקית. השנה הקבוצה השקיעה באופן משמעותי בתרומות מזון מול קהילות ברחבי העולם, בדגש על אוכלוסיות קשישים, צוותים רפואיים ומשפחות שנפגעו בעקבות התפרצות נגיף הקורונה. מעל 200 אלף סלי מזון נתרמו ברחבי העולם ומעל מיליון מוצרים. בין היתר, הושק פרויקט חדשני בישראל "יחד עושים טוב" שהעניק לכ-12 אלף משפחות שוברים דיגיטליים אישיים וחכמים לרכישת מוצרי שטראוס ברשתות שיווק.

בנוסף, נתרמו ציוד מגן והגנה וכן צוותים טכנולוגיים של שטראוס פיתחו ותרמו ציוד למאבק בהתפרצות נגיף הקורונה. צוותי שטראוס מים פיתחו מכונת סניטציה על בסיס מנורת ה-UV של מכונת טיהור המים, המכונה יעלה בטיהור ציוד מגן של הצוותים הרפואיים וכ-100 מכונות נתרמו. בברזיל, מפעל פילטרים הוסב ליצור מסכות שנתרמו לצוותים.

בשנת 2020 השקיעה החברה כ- 24.3 מיליון ש"ח בכסף ושווי כסף (מזון) וכ-1 מיליון ש"ח בפיתוח אחריות תאגידי, פעילות קהילתית ושווי שעות התנדבות.

להלן פירוט היקף תרומות התאגיד, אשר קיים קשר בין מקבל התרומה ובין החברה, דירקטור, מנהל כללי, בעל שליטה בה או קרובו, שסכומן עולה על חמישים אלף ש"ח:

מקבל התרומה	שווי התרומה בש"ח	טיב הקשרים בין מקבל התרומה ובין החברה, דירקטור, מנהל כללי, בעל השליטה בה או קרובו
האגודה לעידוד וקידום מרכזים קהילתיים בישראל (החברה למתנ"סים)	265,696	דליה נרקיס, דירקטורית בחברה, מכהנת כדירקטורית בחברת המתנ"סים

# היבטי ממשל תאגידי

## 25. דירקטוריון החברה וועדותיו

נכון למועד פרסום הדוח, מונה הדירקטוריון 12 חברים, בעלי רקע ותחומי התמחות שונים, כולל שלושה דירקטורים חיצוניים ודירקטור אחד בלתי תלוי.

ביום 28 באוקטובר 2020 מינה דירקטוריון החברה את גברת ציפי עוזר-ערמון כדירקטורית מומחית בחברה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי שפרסמה החברה ביום 29 באוקטובר 2020 (מספר אסמכתא: 01-2020-117186).

ביום 31 בדצמבר 2020 חדל פרופסור אריה עובדיה לכהן כדירקטור בחברה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי שפרסמה החברה ביום 30 בדצמבר 2020 (מספר אסמכתא: 01-2020-141828).

הדירקטורים אינם ממלאים תפקידים נוספים בחברה ואינם מועסקים בחברה, למעט הגב' עופרה שטראוס, המכהנת כיו"ר דירקטוריון פעיל. במסגרת הדירקטוריון פועלות באופן סדיר חמש ועדות דירקטוריון: ועדת ביקורת, הועדה לבחינת הדוחות הכספיים, ועדת תגמול, ועדת כספים והשקעות וועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי. בנוסף ישנה ועדת אד-הוק לניהול סיכונים אשר מתכנסת בהתאם לצורך.

### 25.1. דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית

לדעת הדירקטוריון, הדירקטורים רונית חיימוביץ, מאיר שני, גליה מאור, דליה נרקיס, יהושע שמר, דורית סלינגר דליה לב וציפי עוזר-ערמון הינם בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית.

דירקטוריון החברה קבע, כי המספר המזערי של דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית הדרוש לחברה הוא שלושה דירקטורים. קביעה זו נעשתה בהתחשב, בין השאר, בגודל החברה, היקף פעילותה, מספר חברי הדירקטוריון שלה ומידת המורכבות של הדיווח הכספי בה. לדעת החברה, המספר המזערי הראוי שנקבע כאמור, יאפשר לדירקטוריון לעמוד בחובות המוטלות עליו בהתאם לדין ולמסמכי ההתאגדות של החברה, ובמיוחד בהתייחס לאחריותו לבדיקת מצבה הכספי של החברה, לעריכת הדוחות הכספיים ולאישורם. שמות הדירקטורים וציון הפרטים שמכוחם יש לראותם כדירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית מפורטים בתקנה 26 לפרק פרטים נוספים על התאגיד.

### 25.2. דירקטורים בלתי תלויים

החברה לא אימצה בתקנונה הוראה בדבר שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים.

לפרטים נוספים ראו תקנה 26 בפרק פרטים נוספים על התאגיד ליום 31 בדצמבר 2020 ובדוח ממשל תאגידי של החברה בחלק ה' להלן.

## 26. ניהול סיכונים

קבוצת שטראוס מבצעת תהליכים שנתיים ורב שנתיים למיפוי סיכונים, כאשר האחריות לניהול הסיכונים נשענת על מודל שלושת קווי ההגנה המגדיר את היחידות העסקיות כ"קו ההגנה ראשון", את פונקציית הציות וניהול הסיכונים כ- "קו הגנה שני", ואת הביקורת הפנימית כ"קו הגנה שלישי".

שגרות ניהול הסיכונים בקבוצת שטראוס כוללות זיהוי מדידה והערכה של סיכונים (המתבצעים בתהליכים שנתיים ורב שנתיים), ניטור בקרה והפחתה (המתבצעים באופן שוטף) וכן דיווח להנהלה ולדירקטוריון הקבוצה במועדים שנקבעו מראש. בנוסף פועלת החברה בהתאם למתודולוגיות עבודה סדורות שמטרתן לנהל ולחזק את תרבות ניהול הסיכון בקבוצה כאשר ביחידות העסקיות קיימים צוותים שמנתחים ומעריכים את הסיכונים, ומציעים אמצעי זהירות הולמים. נושאים אלה מטופלים ברמת ההנהלה של היחידות העסקיות ומבוקרים על ידי מטה הקבוצה, המנהל גם את סיכוני העל ברמת הקבוצה. פונקציית ניהול הסיכונים הראשית בקבוצה הינה סמנכ"ל הכספים של הקבוצה, אריאל שטרית.

מידי שלוש שנים מבצעת החברה סקר סיכונים פנימי ומעדכנת את מפות הסיכונים של תחומי הפעילות בקבוצה. במסגרת סקר הסיכונים הפנימי, הקבוצה מגדירה את סבירותו של כל סיכון ואת מידת חומרתו לפי סולם מוגדר. עוצמת הסיכון נקבעת באמצעות הכפלת דרגת ההשפעה בדרגת הסבירות תוך התחשבות באופן התממשות הסיכון (Velocity). דרגת העוצמה נחלקת לשלושה טווחי ניהול: נמוך, בינוני וגבוה בהתאם למטריצת הסיכונים של החברה. תוכנית הפחתה מגובשת ביחס לכל סיכון המזוהה במסגרת תהליך ניהול הסיכונים הכולל והמחייב ניהול.

דיווחים בנוגע להתפתחות סיכונים ופעילויות להפחתתם נמסרים על בסיס חצי-שנתי להנהלת החברה, ועל בסיס שנתי לדירקטוריון החברה. כמו כן, ועדת הביקורת מקבלת דיווחים עיתיים למטרות פיקוח והערכה של נושאים הקשורים לניהול הסיכונים בקבוצה, ומוציאה לפועל סקרי סיכונים ייעודיים באמצעות מבקר הפנים בתפקידו כ"קו הגנה שלישי". בנוסף השנה התכנסה מספר פעמים ועדת אד-הוק לניהול סיכונים, בהתאם לצורך.

## 27. פרטים בדבר המבקר הפנימי בתאגיד

**פרטי המבקר הפנימי:** שלמה בן שימול, רו"ח ומבקר פנימי מוסמך (CIA) (להלן: "המבקר"). תחילת כהונת המבקר משנת 1999. המבקר אינו מחזיק ני"ע של התאגיד. כמו כן, אין למבקר, או לגוף מטעמו פועל המבקר, קשרים עסקיים עם הקבוצה, העלולים ליצור ניגוד עניינים. המבקר נותן את שירותי ביקורת הפנים מטעם משרד Deloitte ישראל. המבקר הינו שותף במשרד הנ"ל. יצוין כי משרד Deloitte ישראל גם מעניק שירותי ייעוץ לקבוצה בתחומים שונים, בהיקפים כספיים לא מהותיים.

**דרך המינוי:** הדירקטוריון וועדת הביקורת מטעמו, אישרו את המינוי של המבקר בשימת לב להכשרתו המקצועית של המבקר, לניסיונו בביקורת ולהיכרותו עם עסקי קבוצת שטראוס. כמו כן, יו"ר ועדת הביקורת וועדת הביקורת מקבלים דיווחים על צוות עובדי המבקר והכשרתם המקצועית.

### זהות הממונה על המבקר: יו"ר הדירקטוריון

**תכנית העבודה:** תכנית העבודה השנתית והרב שנתית (בדו"כ לשלוש שנים) של הביקורת הפנימית מבוססת על סקרי הסיכונים ועדכוןם שנערכים בקבוצת שטראוס, על מנת לבנות תכנית מבוססת סיכונים. המסגרת של תכנית העבודה כוללת את הפעילות של מטה הקבוצה וחברות הקבוצה בישראל ובחו"ל.

הביקורת הפנימית בקבוצת שטראוס פועלת באופן שוטף לעדכון תכנית העבודה השנתית והרב שנתית. תכנית העבודה של הביקורת הפנימית ממוקדת סיכונים ומתאמת לשינויים בפעילות העסקית של החברה.

מטרת תהליך עדכון תכנית העבודה ממוקדת הסיכונים היא לבחון על בסיס שוטף ודינאמי את השינויים בגורמי הסיכון ובחשיפות בפעילות בקבוצת שטראוס ולעקוב אחר רמת הבקרה ורמת ניהול הסיכונים ביחידות המבוקרות השונות, ועל ידי כך לבחון על בסיס שוטף את התאמתה של תכנית העבודה של הביקורת הפנימית לצרכי קבוצת שטראוס.

### השיקולים בקביעת הנושאים בתכנית הביקורת:

- תוצאות סקרי הסיכונים בקבוצת שטראוס;
- ראיונות שהתקיימו עם מנהלים שונים בקבוצה;
- ניתוח ומיפוי המבנה הארגוני של קבוצת שטראוס, הערכת הסיכון השיווי לכל פעילות וקביעת תדירות ביקורת הפנים בהתאם לסיכון;
- דרישות רגולטוריות;
- ממצאי ביקורת שוטפים;
- דוחות כספיים, תוצרי ERM, ISOX של החברה;
- טרנדים חמים בביקורת הפנימית;
- סיכונים מתעוררים - כגון מקרי בוחן מהארץ והעולם, פסיקה, עיתונות;
- החלטות ועדת הביקורת ובקשות של מנכ"ל קבוצת שטראוס;



הנושאים הנבדקים נבחנים בתתי תהליכים הן בהיבטים תפעוליים, הן בהיבטים של דיווח כספי ופיננסי והן בהיבטים של ציות להוראות החוק ולנהלי קבוצת שטראוס.

תכנית העבודה הרב שנתית והשנתית נערכת על ידי המבקר הפנימי ומועברת למנכ"ל וכן מוגשת לאישור של ועדת הביקורת. לאחר קבלת המלצת ועדת הביקורת, תכנית העבודה מוגשת לאישור דירקטוריון החברה.

**ביקורת בחו"ל או של תאגידים מוחזקים:** תכנית הביקורת מקיפה את כל החברות בקבוצת שטראוס. בטרם קורסואס הפועלת בברזיל והאייר שטראוס מים הפועלת בסין הביקורת הפנימית נערכת בעיקרה על ידי עובדים המועסקים ישירות באותן חברות והמבקר סוקר את נאותות הביקורת הפנימית שלהם; בסברה הפועלת בארה"ב נערכת הביקורת הפנימית לסירוגין מידי שנה על ידי המבקר והבקרה הפנימית של פפסיקו.

**היקף העסקה:** בשנת 2020 הושקעו 7,646 שעות בביקורת פנימית בקבוצה (לעומת 8,500 שעות בשנת 2019). בנוסף לכך, בטרם קורסואס והאייר שטראוס מים הושקעו כ- 16,000 שעות עבודה בביקורת פנימית.

**ערכת הביקורת:** עבודת הביקורת הפנימית נערכת על פי תקנים מקצועיים מקובלים לביקורת פנימית, הנחיות מקצועיות ותדריכים כפי שאושרו ופורסמו על ידי לשכת המבקרים הפנימיים הבינלאומית (IIA). בהתאם להנחיות אלו המבקר עורך בקרת איכות לצורך סקירת תהליכי עבודת הביקורת של צוות עובדי הביקורת הפנימית וכן מקיים תכנית לאבטחת איכות של יחידת הביקורת הפנימית של קבוצת שטראוס.

לדעת הדירקטוריון, בהתבסס על הדיווח של המבקר, עבודת הביקורת הפנימית נערכה בהתאם לתקנים מקצועיים מקובלים לביקורת פנימית.

**גישה למידע:** למבקר ניתנת גישה חופשית, מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של התאגיד, לרבות נתונים כספיים ונתונים אחרים הן בישראל והן בחו"ל.

**דין וחשבון המבקר הפנימי:** הדוחות של המבקר מוגשים בכתב באופן שוטף לאורך כל השנה. במהלך שנת 2020 הוגשו 21 דוחות. הדוחות מוגשים ליו"ר הדירקטוריון, ליו"ר ועדת הביקורת, למנכ"ל הקבוצה, למנכ"ל ולמנהלי הפעילות המבוקרת. בשנת 2020 התקיימו 8 ישיבות של ועדת הביקורת (לא כולל ועדת ביקורת של טרס קורסואס ושל סברה). הישיבות מתקיימות במהלך כל השנה ועל בסיס שוטף. כמו כן, המבקר מקיים ישיבות שוטפות עם יו"ר הדירקטוריון, יו"ר ועדת הביקורת, מנכ"ל הקבוצה והנהלה הבכירה של הקבוצה.

**הערכת הדירקטוריון את פעילות המבקר הפנימי:** לדעת הדירקטוריון, היקף עבודת הביקורת הפנימית, רציפות פעילותה ותכנית העבודה של המבקר הינם מספקים ויש בהם בכדי להגשים את מטרות הביקורת הפנימית בקבוצה. ועדת הביקורת, בשיתוף עם הנהלת הקבוצה והמבקר, בוחנים מדי שנה את ההיקף הנאות של עבודת הביקורת הפנימית בקבוצה.

**תגמול:** התגמול הכספי הכולל המשולם עבור המבקר הפנימי וצוות עובדיו מבוסס על תעריף מוסכם לשעת עבודה. בשנת 2020 שולם למבקר סך של כ- 1,785 אלפי ש"ח. לדעת הדירקטוריון, התגמול למבקר הינו סביר ואין לו השפעה על הפעלת שיקול דעתו המקצועי.

## 28. שכר רואי חשבון מבקרים

להלן נתונים בדבר השכר ששולם לרואי החשבון המבקרים של חברות הקבוצה המהותיות:

### שכר רואי חשבון - 2020

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020						רואה חשבון מבקר	חברה
סה"כ		שירותים אחרים		שירותים הקשורים לביקורת ושירותי מס			
שעות	אלפי ש"ח	שעות	אלפי ש"ח	שעות	אלפי ש"ח		
19,539	4,304	2,248	577	17,291	3,727	KPMG (Israel)	שטראוס גרופ וחברות מוחזקות <sup>(1)</sup>
1,029	998	-	-	1,029	998	KPMG USA	Sabra Dipping Company LLC (100%)
4,120	424	342	57	3,778	367	KPMG Brazil	Tres Coracoes Alimentos S.A (100%)
5,328	2,340	-	-	5,328	2,340	Mazars + KPMG (Israel, Meijburg)	Strauss Coffee BV
4,242	547	-	-	4,242	547	KPMG Russia	Strauss Russia LLC

### שכר רואי חשבון - 2019

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2019						רואה חשבון מבקר	חברה
סה"כ		שירותים אחרים		שירותים הקשורים לביקורת ושירותי מס			
שעות	אלפי ש"ח	שעות	אלפי ש"ח	שעות	אלפי ש"ח		
18,593	3,758	-	-	18,593	3,758	KPMG (Israel)	שטראוס גרופ וחברות מוחזקות <sup>(1)</sup>
1,100	1,103	80	105	1,020	998	KPMG USA	Sabra Dipping Company LLC (100%)
2,433	483	213	68	2,220	415	KPMG Brazil	Tres Coracoes Alimentos S.A (100%)
5,540	2,553	-	-	5,540	2,553	Mazars + KPMG (Israel, Meijburg)	Strauss Coffee BV
4,034	559	-	-	4,034	559	KPMG Russia	Strauss Russia LLC

(1) החברה מקבלת שירותי ביקורת יחד עם חברות מוחזקות נוספות, שעיקרן: מכוורת יד-מרדכי שטראוס בע"מ, שטראוס פריטולי בע"מ (100%), שטראוס מים ישראל בע"מ וכן כולל את קבוצת בריאות ואיכות חיים, לרבות מחלבות יטבתה.

מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר של החברה נקבע בהתאם לאופי השירותים, כדלקמן: שכר הטרחה עבור שירותי ביקורת וסקירה נקבע כסכום גלובלי. שכר הטרחה עבור שירותים נלווים לביקורת (אישורים מיוחדים, תשקיפים, דיונים וכיו"ב) הינו לפי מספר השעות שהושקעו.



מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר של החברה אושר על ידי דירקטוריון החברה. לגבי החברות המוחזקות, מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר אושר על ידי ההנהלות המקומיות של חברות אלו.

## 29. אפקטיביות הבקרה הפנימית

---

לפרטים אודות אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה 99 ראו בדוח המצורף.

## 30. אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי

---

לסקירת האירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי ראו באור 38 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2020.

הדירקטוריון וההנהלה מביעים את הערכתם הרבה לעובדי קבוצת שטראוס ומנהליה.

---

ניורא ברדעה

מנכ"ל

---

עופרה שטראוס

יו"ר הדירקטוריון

21 במרס 2021





שטראוס גרופ בע"מ

# דוחות כספיים

## ליום 31 בדצמבר 2020



**תוכן עניינים**

**מספר עמוד**

א	דין וחשבון המבקרים לבעלי המניות
4	דוחות על המצב הכספי מאוחדים
6	דוחות רווח והפסד מאוחדים
7	דוחות על הרווח הכולל מאוחדים
8	דוחות על השינויים בהון מאוחדים
11	דוחות על תזרימי מזומנים מאוחדים
13	באורים לדוחות הכספיים המאוחדים

**סומך חייקין**  
מגדל המילניום KPMG  
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609  
תל אביב 6100601

**03 684 8000**

## **דוח רואי החשבון המבקרים לבעלי המניות של שטראוס גרופ בע"מ**

ביקרנו את הדוחות המאוחדים על המצב הכספי המצורפים של שטראוס גרופ בע"מ (להלן – "החברה") לימים 31 בדצמבר 2020 ו-2019 ואת הדוחות המאוחדים על רווח או הפסד, הרווח הכולל, השינויים בהון ותזרימי המזומנים לכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020. דוחות כספיים אלה הינם באחריות הדירקטוריון וההנהלה של החברה. אחריותנו היא לחוות דיעה על דוחות כספיים אלה בהתבסס על ביקורתנו.

לא ביקרנו את הדוחות הכספיים של חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני אשר ההשקעה בה הינה כ-158 מיליוני ש"ח וכ-114 מיליוני ש"ח לימים 31 בדצמבר 2020 ו-2019 בהתאמה, וחלקה של החברה ברווחיהן הינו כ-52 מיליוני ש"ח, כ-35 מיליוני ש"ח וכ-30 מיליוני ש"ח לשנים שהסתיימו בימים 31 בדצמבר 2020, 2019 ו-2018, בהתאמה. הדוחות הכספיים של אותן חברות בוקרו על ידי רואי חשבון אחרים שדוחותיהם הומצאו לנו וחוות דעתנו, ככל שהיא מתייחסת לסכומים שנכללו בגין אותן חברות, מבוססת על דוחות רואי החשבון האחרים.

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, לרבות תקנים שנקבעו בתקנות רואי חשבון (דרד פעולתו של רואה חשבון), התשל"ג - 1973. על פי תקנים אלה נדרש מאיתנו לתכנן את הביקורת ולבצע במטרה להשיג מידה סבירה של ביטחון שאין בדוחות הכספיים הצגה מוטעית מהותית. ביקורת כוללת בדיקה מדגמית של ראיות התומכות בסכומים ובמידע שבדוחות הכספיים. ביקורת כוללת גם בחינה של כללי החשבונאות שיושמו ושל האומדנים המשמעותיים שנעשו על ידי הדירקטוריון וההנהלה של החברה וכן הערכת נאותות ההצגה בדוחות הכספיים בכללותה. אנו סבורים שביקורתנו ודוחות רואי החשבון האחרים מספקים בסיס נאות לחוות דעתנו.

לדעתנו, בהתבסס על ביקורתנו ועל הדוחות של רואי חשבון אחרים, הדוחות הכספיים המאוחדים הנ"ל משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי של החברה והחברות המאוחדות שלה לימים 31 בדצמבר 2020 ו-2019 ואת תוצאות פעולותיהן, השינויים בהון ותזרימי המזומנים שלהן לכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020 בהתאם לתקני דיווח כספי בינלאומיים (IFRS) והוראות תקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התשי"ע-2010.

ביקרנו גם, בהתאם לתקן ביקורת (ישראל) 911 של לשכת רואי חשבון בישראל "ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי", רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של החברה ליום 31 בדצמבר 2020, והדוח שלנו מיום 21 במרס 2021 כלל חוות דעת בלתי מסוייגת על קיומם של אותם רכיבים באופן אפקטיבי.

סומך חייקין  
רואי חשבון

21 במרס 2021

31 בדצמבר			
2019	2020		
מיליוני ש"ח		באור	
525	491	7	<b>נכסים שוטפים</b>
999	996	9	מזומנים ושווי מזומנים
2	16	35	לקוחות
119	120	10	מס הכנסה
543	557	11	חייבים ויתרות חובה
15	12	16	מלאי
			נכסים מוחזקים למכירה
<b>2,203</b>	<b>2,192</b>		<b>סה"כ נכסים שוטפים</b>
			<b>השקעות ונכסים שאינם שוטפים</b>
1,332	1,222	12	השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
92	110	13	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
1,746	1,754	14	רכוש קבוע
265	198	25	נכסי זכות שימוש
931	916	15	נכסים בלתי מוחשיים
4	4	16	נדל"ן להשקעה
17	18	35	נכסי מסים נדחים
<b>4,387</b>	<b>4,222</b>		<b>סה"כ השקעות ונכסים שאינם שוטפים</b>
<b>6,590</b>	<b>6,414</b>		<b>סה"כ נכסים</b>

אריאל שטרית  
סמנכ"ל כספים

גיורא ברדעה  
מנכ"ל

עופרה שטראוס  
יו"ר הדירקטוריון

21 במרס 2021

תאריך אישור הדוחות הכספיים

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

31 בדצמבר		באור	
2019	2020		
מיליוני ש"ח			
			<b>התחייבויות שוטפות</b>
62	30	20	חלויות שוטפות של אגרות חוב
398	256	20	אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
93	78	20	חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירות
732	755	17	ספקים
96	37		מס הכנסה
552	575	18	זכאים ויתרות זכות
27	32	19	הפרשות
-	70		דיבידנד לשלם
<u>1,960</u>	<u>1,833</u>		<b>סה"כ התחייבויות שוטפות</b>
			<b>התחייבויות שאינן שוטפות</b>
743	1,231	20	אגרות חוב
923	461	20	הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
200	142	20	התחייבויות בגין חכירות
15	18	21	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
48	49	22	הטבות לעובדים, נטו
271	248	35	התחייבויות מסים נדחים
<u>2,200</u>	<u>2,149</u>		<b>סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות</b>
		26	<b>הון וקרנות</b>
253	253		הון מניות
1,051	1,051		פרמיה על מניות
(1,838)	(2,155)		קרנות
<u>2,811</u>	<u>3,111</u>		יתרת עודפים
2,277	2,260		<b>סה"כ הון המיוחס לבעלי מניות החברה</b>
<u>153</u>	<u>172</u>		<b>זכויות שאינן מקנות שליטה</b>
<u>2,430</u>	<u>2,432</u>		<b>סה"כ הון</b>
<u>6,590</u>	<u>6,414</u>		<b>סה"כ התחייבויות והון</b>

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			באור	
2018	2019	2020		
מיליוני ש"ח				
5,604	5,695	5,873	29	מכירות
3,353	3,347	3,485	30	עלות המכירות
2,251	2,348	2,388		<b>רווח גולמי</b>
1,293	1,320	1,316	31	הוצאות מכירה ושיווק
394	416	420	32	הוצאות הנהלה וכלליות
1,687	1,736	1,736		
250	270	235	12	חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
814	882	887		<b>רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות</b>
7	3	2		הכנסות אחרות
(13)	(7)	(3)		הוצאות אחרות
(6)	(4)	(1)	33	הוצאות אחרות, נטו
808	878	886		<b>רווח תפעולי</b>
28	5	6		הכנסות מימון
(121)	(121)	(144)		הוצאות מימון
(93)	(116)	(138)	34	הוצאות מימון, נטו
715	762	748		<b>רווח לפני מסים על ההכנסה</b>
(181)	(168)	(149)	35	הוצאות מסים על ההכנסה
534	594	599		<b>רווח לשנה</b>
				<b>מיוחס ל:</b>
478	537	533		בעלי המניות של החברה
56	57	66		בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
534	594	599		<b>רווח לשנה</b>
4.16	4.65	4.60	36	<b>רווח למניה</b>
				רווח בסיסי למניה (בש"ח)
4.13	4.60	4.55		רווח מדולל למניה (בש"ח)

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			באור	
2018	2019	2020		
מיליוני ש"ח				
534	594	599		רווח לשנה
<b>פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:</b>				
(25)	(38)	(76)	26.4	הפרשי תרגום מטבע חוץ
(28)	(126)	(239)	26.4	הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
(53)	(164)	(315)		<b>סך פריטי הפסד כולל אחר לשנה שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו</b>
<b>פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו:</b>				
1	-	-		שינויים בהטבות לעובדים, נטו
1	-	-		<b>סך פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו</b>
482	430	284		<b>רווח כולל לשנה</b>
<b>מיוחס ל:</b>				
426	373	217		בעלי המניות של החברה
56	57	67		בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
482	430	284		<b>רווח כולל לשנה</b>

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.



מתייחס לבעלי המניות של החברה								
סך הכל הון	זכויות שאינן מקנות שליטה	סך הכל	עודפים	קרן תרגום	קרן בגין עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	מניות באוצר	פרמיה על מניות	הון מניות
מיליוני ש"ח								
2,430	153	2,277	2,811	(1,426)	(392)	(20)	1,051	253
<b>יתרה ליום 1 בינואר 2020</b>								
599	66	533	533	-	-	-	-	-
<b>סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה רוח לשנה</b>								
(76)	1	(77)	-	(77)	-	-	-	-
<b>רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר:</b>								
(239)	-	(239)	-	(239)	-	-	-	-
<b>הפרשי תרגום מטבע חוץ</b>								
(315)	1	(316)	-	(316)	-	-	-	-
<b>הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות</b>								
284	67	217	533	(316)	-	-	-	-
<b>המטופלות לפי שיטת השווי המאזני</b>								
17	-	17	17	-	-	-	-	-
<b>סה"כ הפסד כולל אחר לשנה, נטו</b>								
-	1	(1)	-	-	(1)	-	-	-
<b>סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה</b>								
(180)	-	(180)	(180)	-	-	-	-	-
<b>תשלום מבוסס מניות</b>								
(70)	-	(70)	(70)	-	-	-	-	-
<b>ריבית מוטבת לחברה בת</b>								
(49)	(49)	-	-	-	-	-	-	-
<b>דיבידנד שחולק</b>								
2,432	172	2,260	3,111	(1,742)	(393)	(20)	1,051	253
<b>דיבידנד שהוכרז וטרם חולק</b>								
<b>דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות</b>								
<b>יתרה ליום 31 בדצמבר 2020</b>								

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.





מתייחס לבעלי המניות של החברה

סך הכל הון	זכויות שאינן מקנות שליטה	סך הכל	עודפים	קרן תרגום מיליוני ש"ח	קרן בגין עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	מניות באוצר	פרמיה על מניות	הון מניות
2,246	150	2,096	2,467	(1,262)	(392)	(20)	1,051	252
(13)	-	(13)	(13)	-	-	-	-	-
2,233	150	2,083	2,454	(1,262)	(392)	(20)	1,051	252
594	57	537	537	-	-	-	-	-
(38)	-	(38)	-	(38)	-	-	-	-
(126)	-	(126)	-	(126)	-	-	-	-
(164)	-	(164)	-	(164)	-	-	-	-
430	57	373	537	(164)	-	-	-	-
1	-	1	-	-	-	-	-	1
20	-	20	20	-	-	-	-	-
(200)	-	(200)	(200)	-	-	-	-	-
(54)	(54)	-	-	-	-	-	-	-
2,430	153	2,277	2,811	(1,426)	(392)	(20)	1,051	253

יתרה ליום 1 בינואר 2019  
השפעת יישום לראשונה של IFRS 16  
יתרה ליום 1 בינואר 2019 - לאחר היישום לראשונה

סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה  
רווח לשנה

רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר :

הפרשי תרגום מטבע חוץ

הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות

המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

סה"כ הפסד כולל אחר לשנה, נטו

סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה

מימוש אופציות למניות שהוענקו לעובדים

תשלום מבוסס מניות

דיבידנד שחולק

דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות

יתרה ליום 31 בדצמבר 2019

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

מתייחס לבעלי המניות של החברה								
סך הכל הון	זכויות שאינן מקנות שליטה	סך הכל	עודפים	קרן תרגום מיליוני ש"ח	קרן בגין עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	מניות באוצר	פרמיה על מניות	הון מניות
1,955 (4)	138 -	1,817 (4)	2,135 (4)	(1,209) -	(392) -	(20) -	1,051 -	252 -
1,951	138	1,813	2,131	(1,209)	(392)	(20)	1,051	252
534	56	478	478	-	-	-	-	-
(25)	-	(25)	-	(25)	-	-	-	-
(28)	-	(28)	-	(28)	-	-	-	-
1	-	1	1	-	-	-	-	-
(52)	-	(52)	1	(53)	-	-	-	-
482	56	426	479	(53)	-	-	-	-
17	-	17	17	-	-	-	-	-
(160)	-	(160)	(160)	-	-	-	-	-
(44)	(44)	-	-	-	-	-	-	-
2,246	150	2,096	2,467	(1,262)	(392)	(20)	1,051	252

יתרה ליום 1 בינואר 2018  
השפעת יישום לראשונה של IFRS 9  
יתרה ליום 1 בינואר 2018 - לאחר היישום  
לראשונה

סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה  
רווח לשנה  
רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר:  
הפרשי תרגום מטבע חוץ  
הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות  
המטופלות לפי שיטת השווי המאזני  
שינוי בהטבות לעובדים, נטו  
סה"כ רווח (הפסד) כולל אחר לשנה, נטו  
סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה

תשלום מבוסס מניות  
דיבידנד שחולק  
דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה  
בחברות בנות  
יתרה ליום 31 בדצמבר 2018

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בצדמבר			באור	
2018	2019	2020		
מיליוני ש"ח				
				<b>תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת</b>
534	594	599		רווח לשנה התאמות:
145	233	249	25.2 , 14.1	פחת הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים
36	32	35	15.1	ביטול ירידת ערך של רכוש קבוע, נכסים בלתי מוחשיים ונדליין להשקעה, נטו
(1)	(2)	-		הוצאות אחרות, נטו
-	3	-		הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות
17	20	17		הוצאות מימון, נטו
93	116	138	34	הוצאות מסים על ההכנסה
181	168	149		חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
(250)	(270)	(235)		
(25)	-	(38)		שינוי במלאי
(26)	(65)	(21)		שינוי בלקוחות וחייבים אחרים
1	(12)	18		שינוי ביתרות חובה לזמן ארוך
(7)	17	45		שינוי בספקים וזכאים אחרים
7	3	2		שינוי בהטבות לעובדים
(124)	(85)	(123)		ריבית ששולמה
6	4	2		ריבית שהתקבלה
(85)	(84)	(227)	35.6.1	מסים על הכנסה ששולמו, נטו
502	672	610		<b>מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת</b>
				<b>תזרימי מזומנים מפעילות השקעה</b>
110	71	-		מכירת ניירות ערך סחירים ופיקדונות, נטו
19	10	6		תמורה ממכירת רכוש קבוע ונדליין להשקעה
(169)	(181)	(184)		השקעה ברכוש קבוע
(46)	(49)	(55)		השקעה בנכסים בלתי מוחשיים
(1)	-	-		רכישת פעילות, בניכוי המזומנים שנרכשו
17	17	21		פירעון הלוואות שניתנו
(16)	(19)	(66)		מתן הלוואות
-	7	8		תקבולים בגין חכירת משנה
118	133	133	12.4	דיבידנדים מחברות מוחזקות
(15)	(13)	(32)		השקעה בחברות מוחזקות
17	(24)	(169)		<b>מזומנים נטו שנבעו מפעילות (ששימשו לפעילות) השקעה</b>

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בצדמבר			באור	
2018	2019	2020		
מיליוני ש"ח				
				<b>תזרימי מזומנים מפעילות מימון</b>
(36)	-	-		רכישת זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות
(14)	(18)	24		אשראי לזמן קצר מבנקים, נטו
200	-	691	20.4	תמורה מהנפקת אג"ח, נטו מעלויות הנפקה
-	50	-		קבלת הלוואות לזמן ארוך
(280)	(261)	(344)		פירעון אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך
(203)	-	(555)	20.7	פדיון מוקדם של אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך
53	31	38		שינוי בהתחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי
(7)	1	-		מימוש (פירעון) של אופציות למניות
-	(91)	(86)		פירעון התחייבויות בגין חכירה
(160)	(200)	(180)	26.3	דיבידנדים ששולמו
(44)	(54)	(49)		דיבידנד ששולם לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברה בת
(491)	(542)	(461)		<b>מזומנים נטו ששימשו לפעילות מימון</b>
				<b>גידול (קיטון) במזומנים ושווי מזומנים</b>
28	106	(20)		מזומנים ושווי מזומנים לתחילת השנה
390	426	525		השפעת תנודות בשער החליפין על יתרות מזומנים
8	(7)	(14)		
426	525	491		<b>מזומנים ושווי מזומנים לסוף לשנה</b>

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

## באור 1- כללי

החברה המדווחת, שטראוס גרופ בע"מ (להלן: "החברה" או "שטראוס גרופ") הינה חברה תושבת ישראל, אשר כתובתה הרשמית הינה רח' הסיבים 49, פתח תקווה.

החברה והחברות המוחזקות שלה (להלן – "הקבוצה") הן קבוצה של חברות תעשייתיות ומסחריות, אשר פועלות בישראל ומחוץ לישראל, בעיקר בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. כמו כן, פועלת הקבוצה בפיתוח, שיווק, שרות ומכירה של מוצרים לסינון, טיהור והגזה של מים לבית ולמשרד.

שטראוס אחזקות בע"מ הינה בעלת השליטה במישרין בחברה (כ-57.2% מההון וההצבעה בחברה). בעלת השליטה בשטראוס אחזקות הינה חברת נכסי מיכאל שטראוס בע"מ ("נכסי מיכאל") (כ-75.64% מההון וההצבעה בשטראוס אחזקות). לחברה נמסר כי ניתן צו קיום צוואה בקשר עם עזבונו של מיכאל שטראוס ז"ל, אשר מחזיק במניותיה של נכסי מיכאל ("מניות העיזבון"), וכי כתוצאה מהחלוקה הצפויה של מניות העיזבון, יחזיקו ביחד הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס ("ילדי מיכאל") במניות נכסי מיכאל (ביחד, כ-94.6% מההון וההצבעה בנכסי מיכאל), אשר יקנו להם שליטה בנכסי מיכאל, ובעקיפין שליטה בחברה. בין ילדי מיכאל קיימת הסכמה לשיתוף פעולה בנכסי מיכאל שבהתאם להם יצביעו באסיפתה הכללית של נכסי מיכאל כמקשה אחת. לאור האמור לעיל, לאחר חלוקת העיזבון, הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס הם בעלי השליטה בחברה.

הדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2020 כוללים את אלה של החברה ושל החברות הבנות שלה, וכן את זכויות הקבוצה בהסדרים משותפים וחברות כלולות. הדוחות הכספיים אושרו לפרסום על ידי דירקטוריון החברה ביום 21 במרס 2021.

השפעת מגפת הקורונה על עסקי הקבוצה:

החל מדצמבר 2019 החל אירוע מתגלגל בעל השפעה בריאותית, חברתית ומאקרו כלכלית גלובלית בדמות התפשטות נגיף הקורונה במרבית מדינות העולם, אשר הוכרזה כמגיפה עולמית. בעקבות האמור נוקטת ישראל ומדינות רבות בעולם בצעדים משמעותיים להתמודדות ועיכוב התפשטות הנגיף. הצעדים האמורים משליכים בצורה רחבה על הפעילות הכלכלית תוך התגברות התנדויות בשוקי ההון, מחירי סחורות ומטבעות שונים. החל מאמצע חודש מרס 2020 ננקטות פעולות על מנת למגר את מגפת הקורונה אשר כוללות, בין היתר, הגבלות על תנועה של אזרחים ועל התכנסות, סגירת גבולות בין מדינות וצמצום מספר העובדים הרשאים להגיע למקום העבודה. כתוצאה מפעולות אלו, מחד גיסא חל גידול בצריכה הביתית של מוצרי מזון ומאידך גיסא חלה ירידה בביקוש למוצרי מזון הנמכרים מחוץ לבית.

הנהלת החברה מנהלת בדריכות את האירוע וממשיכה לנהל ולהעריך את הסיכונים באופן שוטף בכל מדינות הפעילות, לאור אופיו של האירוע כאירוע מתגלגל המתפתח ומשתנה באופן תדיר ולעיתים מידי יום ביומו. במסגרת ניהול משבר הקורונה, שמה לה החברה כיעדים מרכזיים את בריאות ובריאות עובדי החברה, ניהול הרווחה ותחושת הביטחון של העובדים והיכולת המתמשכת לשרת את הצרכנים בישראל וביתר הגיאוגרפיות בהן פועלת החברה. החברה הטמיעה אמצעי בטיחות קפדניים לעובדיה על בסיס הנחיית הרשויות בכלל אתריה ובפרט במפעלים ובמתקני שרשרת האספקה שלה, וביניהם: ריחוק חברתי, שימוש במסכות ואמצעי מגן ובדיקת חום בכניסה לאתרים. בנוסף, החברה יצרה סביבת עבודה דיגיטלית המאפשרת עבודה מהבית, היכן שניתן. נכון למועד דוח זה, כל מתקני הייצור וההפצה של הקבוצה המשיכו לפעול כסדרם.

נכון ליום 31 בדצמבר 2020 ולמועד אישור הדוחות הכספיים חוותה הקבוצה עליה במכירות של מוצרים לצריכה ביתית ומנגד ירידה במכירות של מוצרים הנמכרים מחוץ לבית (AFH) ומוצרי דחף (Impulse). במהלך הרבעון הרביעי נמשכה הצמיחה במכירות הקבוצה, אשר נבעה, בין היתר, מגידול בצריכה הביתית של מוצרי מזון בשל הסגרים שהוטלו על הצרכנים וסגירת מקומות בילוי והסעדה מחוץ לבית. במהלך הרבעון הרביעי ולאחריו (עד מועד הדוח), הביקושים למוצרי הקבוצה עדיין גבוהים אך האטו ביחס לביקושים שנצפו בשלב התפרצות המגיפה והסגר במהלך חודש מרס. בנוסף חוותה הקבוצה שחיקה של מטבעות הפעילות במספר מדינות בהן היא פועלת, שחיקת מטבעות זאת משפיעה במיוחד במגזר הקפה הבינלאומי ויש לה השפעה הן על מכירות הקבוצה והן על שיעור הרווח התפעולי שכן עלות חומרי הגלם באותן מדינות במטבע מקומי התייקרה.

**באור 1- כללי (המשך)**

החברה בחנה את השלכות מגפת הקורונה על הדוחות הכספיים שלה ועל ההנחות והאומדנים אשר שימשו בעריכת הדוחות הכספיים כדלקמן:

- החברה בחנה האם חלה השפעה שלילית על תוצאות החברה אשר עשויה להצביע על סממני ירידת ערך של יחידות מניבות מזומנים. בחינה זו לא העלתה סממנים לירידת ערך ביחידות מניבות המזומנים.
- החברה בחנה ועדכנה את אומדני סיכוני האשראי של לקוחותיה והגדילה את ההפרשה להפסדי אשראי צפויים במקומות בהן חלה עלייה בסיכון האשראי בסכום שאינו מהותי.
- החברה התקשרה עם מוסדות פיננסיים לצורך גיוס מקורות המימון והבטחתם. ראו סעיף 28.6 להלן.
- החברה בחנה את ההשפעה על אומדנים ושיקולי דעת קריטיים בדוחות הכספיים.

להערכת החברה, ולאחר בחינה איכותית וכמותית בכלל היחידות העסקיות, נכון למועד דוח זה, להתפרצות נגיף הקורונה אין השפעה מהותית על דוחותיה הכספיים של הקבוצה.

**באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים****2.1 הצהרה על עמידה בתקני דיווח כספי בינלאומיים**

הדוחות הכספיים המאוחדים נערכו בהתאם לתקני דיווח כספי בינלאומיים (להלן: "IFRS"). דוחות כספיים אלו נערכו בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע-2010.

**2.2 בסיס המדידה**

הדוחות הכספיים המאוחדים נערכו על בסיס העלות ההיסטורית למעט הפריטים הבאים:

- מכשירים פיננסיים נגזרים
- מלאי הנמדד כנמוך מבין עלות או שווי מימוש נטו
- הפרשות
- נכסים והתחייבויות בגין הטבות לעובדים
- נכסי והתחייבויות מסים נדחים
- השקעות בחברות כלולות ועסקאות משותפות
- נכסים שאינם שוטפים המוחזקים למכירה

למידע בדבר אופן המדידה של פריטים אלו ראה באור 3, בדבר עיקרי המדיניות החשבונאית.

**2.3 מטבע הפעילות ומטבע ההצגה**

הדוחות הכספיים המאוחדים מוצגים בש"ח, שהינו מטבע הפעילות של החברה. המידע הכספי מוצג במיליוני ש"ח ועוגל למיליון הקרוב. הש"ח הינו המטבע שמייצג את הסביבה הכלכלית העיקרית שבה פועלת הקבוצה.

**2.4 השימוש באומדנים ושיקול דעת**

בעריכת הדוחות הכספיים בהתאם ל-IFRS, נדרשת ההנהלה להשתמש בשיקול דעת, הערכות, אומדנים והנחות אשר משפיעים על יישום המדיניות החשבונאית ועל הסכומים של נכסים, התחייבויות, הכנסות והוצאות. האומדנים וההנחות הרלבנטיות להם מבוססים על ניסיון העבר ועל גורמים שונים אחרים לרבות ציפיות לגבי אירועים עתידיים אשר לדעת ההנהלה סבירים בנסיבות הקיימות. יובהר שהתוצאות בפועל עלולות להיות שונות מהאומדנים שנקבעו, כמו כן, האומדנים וההנחות שבבסיסם נסקרים באופן שוטף. בביאור 4 נדונים שיקולי הדעת של ההנהלה ביישום IFRS ובקביעת אומדנים.

**באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים (המשך)****2.5 תקופת המחזור התפעולי**

המחזור התפעולי של הקבוצה הינו שנה. עקב כך כוללים הרכוש השוטף וההתחייבויות השוטפות פריטים המיועדים והצפויים להתממש בתוך שנה.

**2.6 יישום לראשונה של תקנים חדשים, תיקונים לתקנים ופרשנויות****2.6.1 תיקון לתקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 16, חכירות: ויתור על דמי חכירה הקשורים למשבר הקורונה**

התיקון כולל הקלה פרקטית לגבי הטיפול החשבונאי בויתור על דמי חכירה בחכירות בהן החברה היא החוכרת, אשר נובעים במישרין ממשבר הקורונה וגם:

- דמי החכירה זהים למעשה או נמוכים מדמי החכירה לפני השינוי;
- דמי החכירה עליהם ויתר המחכיר היו אמורים להיות משולמים עד ליום 30 ביוני 2021; וכן
- שאר תנאי החכירה לא שונו באופן מהותי.

במקרים כאמור, התיקון מאפשר לחברה שלא להעריך האם הויתור על דמי החכירה מהווה תיקון חכירה (הוא יטופל לרוב כדמי חכירה משתנים אשר נזקפים לרווח והפסד עם התהוותם). התיקון ייושם למפרע החל מתקופות דיווח שנתיות המתחילות ביום 1 ביוני 2020. לפרטים נוספים ראה באור 2.5.3.

**באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית**

המדיניות החשבונאית המפורטת להלן יושמה בעקביות בכל התקופות המוצגות בדוחות כספיים מאוחדים אלה, למעט האמור בסעיף 2.6. המדיניות החשבונאית יושמה בעקביות על ידי כל הישויות בקבוצה. מדיניות המהווה בחירה של חלופה חשבונאית הוצגה בבאור זה בכיתוב מודגש.

**3.1 בסיס האיחוד****3.1.1 צירופי עסקים**

הקבוצה מיישמת לגבי כל צירופי העסקים את שיטת הרכישה.

מועד הרכישה הינו המועד בו הרוכשת משיגה שליטה על הנרכשת. שליטה מתקיימת כאשר הקבוצה חשופה, או בעלת זכויות, לתשואות משתנות ממעורבותה בנרכשת ויש לה היכולת להשפיע על תשואות אלה באמצעות כוח ההשפעה שלה בנרכשת. בבחינת שליטה נלקחות בחשבון זכויות ממשיות המוחזקות על ידי הקבוצה ועל ידי אחרים. הקבוצה מכירה במוניטין למועד הרכישה לפי השווי ההוגן של התמורה שהועברה לרבות סכומים שהוכרו בגין זכויות כלשהן שאינן מקנות שליטה בנרכשת, בניכוי הסכום נטו שיוחס ברכישה לנכסים הניתנים לזיהוי שנרכשו ושל ההתחייבויות שניטלו.

הרוכשת מכירה במועד הרכישה בהתחייבות תלויה שניטלה בצירוף עסקים אם קיימת מחויבות בהווה שנובעת מאירועי העבר ושוויה ההוגן ניתן למדידה באופן מהימן. כמו כן, מוניטין אינו מעודכן בגין ניצול הפסדים מועברים לצרכי מס שהיו קיימים במועד צירוף העסקים.

התמורה שהועברה כוללת את השווי ההוגן של הנכסים שהועברו לבעלים הקודמים של הנרכשת, התחייבויות שהתהוו לרוכש מול הבעלים הקודמים של הנרכשת וזכויות הוניות שהונפקו על ידי הקבוצה. כמו כן, התמורה שהועברה כוללת את השווי ההוגן של תמורה מותנית. לאחר מועד הרכישה, הקבוצה מכירה בשינויים בשווי ההוגן של התמורה המותנית המסווגת כהתחייבות פיננסית בדוח רווח והפסד.

עלויות הקשורות לרכישה שהתהוו לרוכשת בגין צירוף עסקים, כגון: הערכת שווי ועמלות בגין שירותים מקצועיים או שירותי ייעוץ, למעט אלו הקשורות בהנפקת מכשירי חוב או הון בקשר עם צירוף העסקים מוכרות כהוצאות בתקופה שבה השירותים מתקבלים. החברה זוקפת עלויות בגין צירופי עסקים להוצאות אחרות.

**3.1.2 חברות בנות**

חברות בנות הינן ישויות הנשלטות על ידי הקבוצה. הדוחות הכספיים של חברות בנות נכללים בדוחות הכספיים המאוחדים מיום השגת השליטה ועד ליום אובדן השליטה. המדיניות החשבונאית של חברות בנות מותאמת למדיניות החשבונאית שאומצה על ידי הקבוצה.

**3.1.3 זכויות שאינן מקנות שליטה**

זכויות שאינן מקנות שליטה הן ההון בחברה בת שאינו ניתן לייחוס, במישרין או בעקיפין, לחברה האם וכוללות בתוכן מרכיבים נוספים, כגון: תשלום מבוסס מניות שיסולק במכשירים הונניים של חברות בנות ואופציות למניות של חברות בנות.

**מדידת זכויות שאינן מקנות שליטה במועד צירוף העסקים**

זכויות שאינן מקנות שליטה, שהינן מכשירים המקנים זכות בעלות בהווה והמעניקים למחזיק בהן חלק בנכסים נטו במקרה של פירוק (לדוגמה: מניות רגילות), נמדדות במועד צירוף העסקים בשווי הוגן או לפי חלקן היחסי בנכסים והתחייבויות המזוהים של הנרכשת, על בסיס כל עסקה בנפרד.

**הקצאת רווח או הפסד ורווח כולל אחר בין בעלי המניות**

רווח או הפסד וכל רכיב של רווח כולל אחר מיוחסים לבעלים של החברה ולזכויות שאינן מקנות שליטה. סך הרווח או ההפסד והרווח הכולל האחר מיוחס לבעלים של החברה ולזכויות שאינן מקנות שליטה גם אם כתוצאה מכך יתרת הזכויות שאינן מקנות שליטה תהיה שלילית.



### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.1 בסיס האיחוד (המשך)

#### 3.1.3 זכויות שאינן מקנות שליטה (המשך)

עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה, תוך שימור שליטה  
עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה תוך שימור שליטה, מטופלות כעסקאות הוניות. כל הפרש בין התמורה ששולמה או התקבלה לשינוי בזכויות שאינן מקנות שליטה נזקף לקרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה.

הסכום שבו מתואמות הזכויות שאינן מקנות שליטה מחושב כלהלן:  
בעלייה בשיעור ההחזקה - לפי החלק היחסי הנרכש מיתרת הזכויות שאינן מקנות שליטה בדוחות הכספיים המאוחדים ערב העסקה.

בירידה בשיעור ההחזקה - לפי חלקם היחסי שמומש של הבעלים של החברה הבת בנכסים נטו של החברה הבת, לרבות מוניטין.

כמו כן, בעת שינויים בשיעור ההחזקה בחברה בת, תוך שימור שליטה, החברה מייחסת מחדש את הסכומים המצטברים שהוכרו ברווח כולל אחר בין הבעלים של החברה לבין הזכויות שאינן מקנות שליטה.

#### 3.1.4 אובדן שליטה

בעת אובדן שליטה, הקבוצה גורעת את הנכסים ואת ההתחייבויות של החברה הבת, זכויות כלשהן שאינן מקנות שליטה ורכיבים אחרים של הון המיוחסים לחברה הבת. החל מאותו מועד, ההשקעה הנותרת מטופלת בהתאם למידת השפעה של הקבוצה בחברה המתייחסת. **ההפרש בין התמורה והשווי ההוגן של יתרת ההשקעה לבין היתרות שנגרעו מוכר ברווח והפסד בסעיף הכנסות או הוצאות אחרות. רווח או הפסד מאיבוד שליטה בחברות פרויקט המוחזקות על ידי החממה הטכנולוגית של שטראוס יסווג במסגרת הרווח התפעולי (תחת שורת "חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני").**

#### 3.1.5 השקעה בחברות כלולות ובעסקאות משותפות

חברות כלולות הינן ישויות בהן יש לקבוצה השפעה מהותית על המדיניות הכספית והתפעולית, אך לא שליטה או שליטה משותפת, המתבטאת לרוב בהחזקה של 20% עד 50% מזכויות ההצבעה. הסדרים משותפים בהם לחברה יש זכויות לנכסים נטו של ההסדר מסווגים כעסקאות משותפות. השקעות בחברות כלולות ובעסקאות משותפות מטופלות בהתאם לשיטת השווי המאזני ובהתאם להשקעה מוכרת לראשונה לפי עלות, לרבות עלויות עסקה. הדוחות הכספיים המאוחדים כוללים את חלקה של הקבוצה ברווח או הפסד וברווח כולל אחר של חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני, לאחר תיאומים, ככל שנדרשים, כדי להתאים את המדיניות החשבונאית לזו של הקבוצה, מהיום שבו מתקיימת ההשפעה המהותית או השליטה המשותפת ועד ליום שבו לא מתקיימת עוד ההשפעה המהותית או השליטה המשותפת.

כאשר חלקה של הקבוצה בהפסדים עולה על ערך הזכויות של הקבוצה בחברה המטופלת בהתאם לשיטת השווי המאזני, הערך בספרים של אותן זכויות, כולל השקעה לזמן ארוך המהווה חלק מההשקעה במוחזקת מופחת לאפס. הקבוצה אינה מכירה בהפסדים נוספים של החברה המוחזקת, אלא אם לקבוצה יש מחויבות לתמיכה בחברה המוחזקת או אם שילמה סכומים עבורה.

**פעילות העסקאות המשותפות מהווה חלק אינטגרלי מפעילות הקבוצה, ובהתאם, חלק הקבוצה בתוצאותיה נכלל בדוח הרווח והפסד המאוחד במסגרת הרווח התפעולי.**

בעת ירידה בשיעור החזקה בחברה המטופלת בהתאם לשיטת השווי המאזני תוך שימור ההשפעה המהותית או השליטה המשותפת, הקבוצה גורעת חלק יחסי מהשקעתה ומכירה ברווח או הפסד מהמכירה, במסגרת סעיף הכנסות והוצאות אחרות בדוח רווח והפסד. רווח או הפסד מירידה בשיעור החזקה של חברות פרויקט המוחזקות על ידי החממה הטכנולוגית של שטראוס יסווג במסגרת הרווח התפעולי (תחת שורת "חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני"). בעת עלייה בשיעור החזקה בחברה המטופלת בהתאם לשיטת השווי המאזני תוך שימור ההשפעה המהותית או השליטה המשותפת, הקבוצה מיישמת את שיטת הרכישה רק בגין אחוזי החזקה הנוספים בעוד שההחזקה הקודמת נותרת ללא שינוי.

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.1 בסיס האיחוד (המשך)

##### 3.1.5 השקעה בחברות כלולות ובעסקאות משותפות (המשך)

זכויות לזמן ארוך אשר במהות, מהוות חלק מההשקעה נטו כגון, מניות בכורה והלוואות לזמן ארוך אשר סילוקן אינו מתוכנן ולא סביר שיתרחש בעתיד הנראה לעין, מטופלות תחילה בהתאם להוראות IFRS 9 ולאחר מכן מיושמת בגין זכויות אלו שיטת השווי המאזני בהתאם להוראות IAS 28. הפסדים המוכרים לפי שיטת השווי המאזני מעבר להשקעתה של הקבוצה במניות רגילות מיוחסים ליתר זכויות הקבוצה במוחזקת בסדר הפוך לבכירותם. לאחר שהזכויות הוקטנו לאפס הקבוצה אינה מכירה בהפסדים נוספים של החברה המוחזקת, אלא אם לקבוצה יש מחויבות לתמיכה בחברה המוחזקת או אם שילמה סכומים בעבורה. אם, לאחר מכן, החברה המוחזקת מדווחת על רווחים, הקבוצה מתחילה להכיר מחדש בחלקה ברווחים אלו רק לאחר שחלקה ברווחים משתווה לחלק בהפסדים שלא הוכר.

##### 3.1.6 עסקאות שבוטלו באיחוד

יתרות הדדיות בקבוצה והכנסות והוצאות שטרם מומשו, הנובעות מעסקאות בין חברתיות, בוטלו במסגרת הכנת הדוחות הכספיים המאוחדים. רווחים שטרם מומשו הנובעים מעסקאות עם חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני בוטלו כנגד ההשקעה לפי זכויות הקבוצה בהשקעות אלו. הפסדים שטרם מומשו בוטלו באותו אופן לפיו בוטלו רווחים שטרם מומשו, ובלבד שאין כל ראייה לירידת ערך.

#### 3.2 מטבע חוץ

##### 3.2.1 עסקאות במטבע חוץ

עסקאות במטבע חוץ מתורגמות למטבע הפעילות הרלבנטי של חברות הקבוצה לפי שער החליפין שבתוקף במועדי העסקאות. הפרשי שער הנובעים מסילוק פריטים כספיים, או הנובעים מדיווח על פריטים כספיים לפי שערי חליפין שונים מאלה ששימשו לרישום הראשוני במהלך התקופה, או מאלה שדווחו בדוחות כספיים קודמים, מוכרים ברווח והפסד בסעיפים הספציפיים, לפי מהות הפריט הכספי (הפרשי שער בגין לקוחות נזקפים לסעיף הכנסות, הפרשי שער בגין ספקים נזקפים לעלות המכירות או להוצאה תפעולית לפי המהות, הפרשי שער בגין הלוואות במטבע חוץ נזקפים לסעיף עלויות מימון).

פריטים כספיים מתורגמים לפי שער החליפין לתאריך הדוח על המצב הכספי. פריטים לא כספיים הנקובים במטבע חוץ והנמדדים לפי עלות היסטורית, מתורגמים לפי שער חליפין במועד העסקה.

##### 3.2.2 פעילות חוץ

הנכסים וההתחייבויות של פעילויות חוץ, כולל מוניטין והתאמות לשווי הוגן שנוצרו ברכישה, תורגמו לש"ח לפי שערי החליפין שבתוקף לתאריך הדוח על המצב הכספי. ההכנסות וההוצאות של פעילויות החוץ, תורגמו לש"ח לפי שערי החליפין שבתוקף במועדי העסקאות.

הפרשי השער בגין התרגום נזקפו ישירות לרווח הכולל האחר ומוצגים בסעיף נפרד בהון, קרן תרגום. כאשר פעילות חוץ הינה חברה בת שאינה בעלות מלאה של הקבוצה, החלק היחסי של הפרשי השער בגין פעילות החוץ מוקצה לזכויות שאינן מקנות שליטה.

בעת מימוש של פעילות חוץ המביא לאובדן שליטה, השפעה מהותית או שליטה משותפת, הסכום המצטבר בקרן התרגום שנובע מפעילות החוץ מסווג מחדש לרווח והפסד כחלק מהרווח או ההפסד מהמימוש. בנוסף, בעת שינויים בשיעור החזקה של החברה בחברה בת הכוללת פעילות חוץ, תוך שימור השליטה בחברה הבת, חלק יחסי של הסכום המצטבר של הפרשי השער שהוכרו ברווח הכולל האחר מיוחס מחדש לזכויות שאינן מקנות שליטה.

ככלל, הפרשי שער בגין הלוואות שהתקבלו או הועמדו לפעילות חוץ, לרבות פעילויות חוץ שהינן חברות בנות, מוכרים ברווח והפסד בדוחות המאוחדים. כאשר סילוקן של הלוואות שנתקבלו או שהועמדו לפעילות חוץ אינו מתוכנן ואינו צפוי בעתיד הנראה לעין, רווחים והפסדים מהפרשי שער הנובעים מפריטים כספיים אלה נכללים כחלק מההשקעה בפעילות החוץ, נטו, מוכרים ברווח כולל אחר ומוצגים בהון כחלק מקרן תרגום. פירעון הלוואות שנתקבלו או שהועמדו לפעילות חוץ אינו מהווה מימוש של פעילות החוץ.

**באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)****3.3 מכשירים פיננסיים****3.3.1 מכשירים פיננסיים שאינם נגזרים****הכרה ומדידה לראשונה של נכסים פיננסיים**

הקבוצה מכירה לראשונה בלקוחות ומכשירי חוב שהונפקו במועד היווצרותם. יתר הנכסים הפיננסיים מוכרים לראשונה במועד בו הקבוצה הופכת לצד לתנאים החוזיים של המכשיר. נכס פיננסי נמדד לראשונה בשווי הוגן בתוספת עלויות עסקה שניתן לייחס במישרין לרכישה או להנפקה של הנכס הפיננסי. לקוח שאינו כולל רכיב מימון משמעותי נמדד לראשונה לפי מחיר העסקה שלו.

**גריעת נכסים פיננסיים**

נכסים פיננסיים נגרעים כאשר הזכויות החוזיות של הקבוצה לתזרימי המזומנים הנובעים מהנכס הפיננסי פוקעות, או כאשר הקבוצה מעבירה את הזכויות לקבל את תזרימי המזומנים הנובעים מהנכס הפיננסי בעסקה בה כל הסיכונים וההטבות מהבעלות על הנכס הפיננסי הועברו באופן מהותי. אם בידי הקבוצה נותרו באופן מהותי כל הסיכונים וההטבות הנובעים מהבעלות על הנכס הפיננסי, הקבוצה ממשיכה להכיר בנכס הפיננסי.

**סיווג נכסים פיננסיים**

במועד ההכרה לראשונה, נכסים פיננסיים לרבות יתרות חובה מול חברות כלולות מסווגים לאחת מקטגוריות המדידה הבאות: עלות מופחתת; שווי הוגן דרך רווח כולל אחר - השקעות במכשירי חוב; שווי הוגן דרך רווח כולל אחר - השקעות במכשירים הוניים; או שווי הוגן דרך רווח והפסד.

נכסים פיננסיים לא מסווגים מחדש בתקופות עוקבות אלא אם, ורק כאשר, הקבוצה משנה את המודל העסקי שלה לניהול נכסי חוב פיננסיים, ובמקרה כאמור נכסי החוב הפיננסיים המושפעים מסווגים מחדש בתחילת תקופת הדיווח העוקבת לשינוי במודל העסקי.

נכס פיננסי שהינו מכשיר חוב נמדד בעלות מופחתת אם הוא מקיים את שני התנאים המצטברים להלן וכן אינו מיועד למדידה בשווי הוגן דרך רווח והפסד:

- מוחזק במסגרת מודל עסקי שמטרתו להחזיק בנכסים כדי לגבות את תזרימי המזומנים החוזיים; וכן
- התנאים החוזיים של הנכס הפיננסי מספקים זכאות במועדים מוגדרים לתזרימי מזומנים שהם רק תשלומי קרן וריבית בגין סכום הקרן שטרם נפרעה.

נכס פיננסי שהינו מכשיר חוב נמדד בשווי הוגן דרך רווח כולל אחר אם הוא מקיים את שני התנאים המצטברים להלן וכן אינו מיועד למדידה בשווי הוגן דרך רווח והפסד:

- מוחזק במסגרת מודל עסקי שמטרתו מושגת הן על ידי גביית תזרימי מזומנים חוזיים והן על ידי מכירת נכסים פיננסיים; וכן
- התנאים החוזיים של הנכס הפיננסי מספקים זכאות במועדים מוגדרים לתזרימי מזומנים שהם רק תשלומי קרן וריבית בגין סכום הקרן שטרם נפרעה.

כל הנכסים הפיננסיים שאינם מסווגים למדידה בעלות מופחתת או בשווי הוגן דרך רווח כולל אחר כמתואר לעיל נמדדים בשווי הוגן דרך רווח והפסד.

**הערכת המודל העסקי**

הקבוצה מעריכה את מטרת המודל העסקי שבו מוחזקים הנכסים הפיננסיים ומתחשבת בשיקולים הכוללים את אופן דיווחי הביצועים של הנכסים הפיננסיים לאנשי מפתח בהנהלה, סיכונים המשפיעים על המודל העסקי, תדירות ועיתוי מכירות נכסים פיננסיים בתקופות קודמות וכדומה.

העברות של נכסים פיננסיים לצדדים שלישיים בעסקאות שאינן כשירות לגריעה אינן נחשבות מכירות לצורך הערכת המודל העסקי, זאת באופן עקבי להמשך ההכרה של הקבוצה באותם נכסים פיננסיים.

**באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)****3.3 מכשירים פיננסיים (המשך)****3.3.1 מכשירים פיננסיים שאינם נגזרים (המשך)**

נכסים פיננסיים המוחזקים למסחר או מנוהלים ואשר ביצועיהם מוערכים על בסיס השווי ההוגן, נמדדים בשווי הוגן דרך רווח והפסד.

**הערכה האם תזרימי מזומנים כוללים קרן וריבית בלבד**

לצורך הבחינה האם תזרימי המזומנים כוללים קרן וריבית בלבד, 'קרן' הינה השווי ההוגן של הנכס הפיננסי במועד ההכרה לראשונה, 'ריבית' מורכבת מתמורה עבור ערך הזמן של הכסף, עבור סיכון האשראי המיוחס לסכום הקרן שטרם נפרעה במהלך תקופת זמן מסוימת ועבור סיכונים ועלויות בסיסיים אחרים של הלוואה. בבחינה האם תזרימי המזומנים חוזיים הם תזרימים של קרן וריבית בלבד, הקבוצה בוחנת את התנאים החוזיים של המכשיר, ובמסגרת זו מעריכה האם הנכס הפיננסי כולל תנאי חוזי שעשוי לשנות את העיתוי או הסכום של תזרימי המזומנים החוזיים כך שהוא לא יקיים את התנאי.

**לקבוצה יתרות לקוחות, חייבים אחרים לזמן קצר וזמן ארוך ופיקדונות המוחזקים במסגרת מודל עסקי שמטרתו גביית תזרימי המזומנים החוזיים. תזרימי המזומנים החוזיים בגין נכסים פיננסיים אלו, כוללים אך ורק תשלומי קרן וריבית אשר משקפים תמורה עבור ערך הזמן של הכסף וסיכון האשראי. בהתאם לכך, נכסים פיננסיים אלו נמדדים בעלות מופחתת.**

**מדידה עוקבת ורווחים והפסדים****נכסים פיננסיים בשווי הוגן דרך רווח והפסד**

בתקופות עוקבות נכסים אלו נמדדים בשווי הוגן. רווחים והפסדים נטו, לרבות הכנסות ריבית או דיבידנדים, מוכרים ברווח והפסד.

**נכסים פיננסיים בעלות מופחתת**

נכסים אלו נמדדים בתקופות עוקבות בעלות מופחתת, תוך שימוש בשיטת הריבית האפקטיבית ובניכוי הפסדים מירידת ערך. הכנסות ריבית, רווחים או הפסדים מהפרשי שער, ירידת ערך וגריעה מוכרים ברווח והפסד.

**התחייבויות פיננסיות שאינן נגזרים**

הקבוצה מכירה לראשונה במכשירי חוב שהונפקו במועד היווצרותם. יתר ההתחייבויות הפיננסיות מוכרות לראשונה במועד קשירת העסקה (trade date) בו הקבוצה הופכת לצד לתנאים החוזיים של המכשיר.

התחייבויות פיננסיות מוכרות לראשונה בשווי הוגן בניכוי כל עלויות העסקה הניתנות לייחוס. לאחר ההכרה לראשונה, התחייבויות פיננסיות נמדדות בעלות מופחתת בהתאם לשיטת הריבית האפקטיבית. עלויות עסקה המיוחסות באופן ישיר להנפקה צפויה של מכשיר אשר יסווג כהתחייבות פיננסית, מוכרות כנכס במסגרת סעיף הוצאות נדחות בדוח על המצב הכספי. עלויות עסקה אלו מנוכות מההתחייבות הפיננסית בעת ההכרה לראשונה בה, או מופחתות כהוצאות מימון בדוח רווח והפסד כאשר ההנפקה אינה צפויה עוד להתקיים.

התחייבויות פיננסיות שאינן נגזרים כוללות אגרות חוב והלוואות שהתקבלו, ספקים וזכאים אחרים לזמן קצר ולזמן ארוך.

**גריעת התחייבויות פיננסיות**

התחייבויות פיננסיות נגרעות כאשר המחויבות החוזית של הקבוצה פוקעת או כאשר היא סולקה או בוטלה.

**קיזוז מכשירים פיננסיים**

נכס פיננסי והתחייבות פיננסית מקוזזים והסכומים מוצגים בנטו בדוח על המצב הכספי כאשר לקבוצה קיימת באופן מיידי זכות משפטית ניתנת לאכיפה לקזז את הסכומים שהוכרו וכן כוונה לסלק את הנכס וההתחייבות על בסיס נטו או לממש את הנכס ולסלק את ההתחייבות בו זמנית.

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.3 מכשירים פיננסיים (המשך)

##### 3.3.2 מכשירים פיננסיים נגזרים לרבות חשבונאות גידור

הקבוצה מחזיקה מכשירים פיננסיים נגזרים בעיקר לצורכי גידור כלכלי של סיכוני מחירי הסחורות (Commodities), מדד ושערי חליפין הנובעים מפעילויות שוטפות, מימון והשקעה. המכשירים הפיננסיים הנגזרים מורכבים בעיקר מעסקאות עתידיות (Forward) ואופציות על מטבעות, מדד וריבית ומעסקאות עתידיות ואופציות על סחורות. נגזרים אלו שאינם נחשבים לצורכי חשבונאות גידור מוכרים לראשונה ונמדדים בכל תאריך חתך לפי שווי הוגן כאשר השינויים בשווי ההוגן נזקפים לרווח והפסד. עלויות עסקה הניתנות לייחוס נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן. **רווחים והפסדים מעסקאות עתידיות על סחורות מוצגים בעלות המכירות ואילו רווחים והפסדים אחרים מוצגים בהכנסות (הוצאות) מימון.** חברה בשליטה משותפת של הקבוצה בחרה ליישם את מודל חשבונאות הגידור של IFRS 9 עבור גידור שווי הוגן.

##### 3.3.3 נכסים והתחייבויות צמודי מדד שאינם נמדדים לפי שווי הוגן

ערכם של נכסים והתחייבויות פיננסיים צמודי מדד, שאינם נמדדים לפי שווי הוגן, משוערך בכל תקופה בהתאם לשיעור עליית או ירידת המדד בפועל.

##### 3.3.4 הון מניות

###### מניות רגילות

מניות רגילות מסווגות כהון. עלויות תוספתיות המתייחסות ישירות להנפקת מניות רגילות ואופציות למניות בניכוי השפעת המס, מוצגות כהפחתה מההון.

###### מניות באוצר

כאשר מניות המוכרות כהון נרכשות חזרה על ידי הקבוצה, סכום התמורה ששולמה, בתוספת הוצאות הניתנות ישירות לייחוס, מוצג כהפחתה מההון. **המניות שנרכשו חזרה מסווגות כמניות באוצר.**

#### 3.4 רכוש קבוע

##### 3.4.1 הכרה ומדידה

**פריטי רכוש קבוע נמדדים לפי עלות (כולל מקדמות לספקים) בניכוי מענקי השקעה, פחת נצבר והפסדים מצטברים מירידות ערך (ראה באור 3.9.1).**

עלות הנכסים שהקבוצה הקימה בעצמה כוללת עלות חומרים ועבודה ישירה וכן כל עלות נוספת שניתן לייחס במישרין להבאת הנכס למיקום ולמצב הדרושים לכך שהוא יוכל לפעול באופן שהתכוונה ההנהלה. הקבוצה מהוננת עלויות אשראי ספציפי ואשראי לא ספציפי לנכסים, כאשר נדרש פרק זמן מהותי כדי להכניס לשימוש המיועד, במהלך התקופה הנדרשת להשלמה ולהקמה עד למועד בו הם מוכנים לשימוש המיועד. רווח או הפסד מגריעת פריט רכוש קבוע נקבעים לפי השוואת התמורה נטו מגריעת הנכס לערכו בספרים, ומוכרים נטו בסעיף הכנסות אחרות או הוצאות אחרות, לפי העניין, בדוח רווח והפסד.

##### 3.4.2 חלקי חילוף וכלים

מוצגים כחלק מסעיף הרכוש הקבוע, כאשר הם עומדים בהגדרת רכוש קבוע בהתאם ל- IAS 16, אחרת הם מסווגים כמלאי.

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.4 רכוש קבוע (המשך)

##### 3.4.3 עלויות עוקבות

עלויות שיפורים ושכלולים נזקפות לעלות הרכוש הקבוע, אם צפוי כי התועלת הכלכלית הגלומה בשיפור תזרום אל הקבוצה ועלותן ניתנת למדידה באופן מהימן. עלויות תחזוקה שוטפת נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

##### 3.4.4 שיפורים במושכר

עלות שיפורים במושכר מוצגת כרכוש קבוע ומופחתת לפי שיטת הקו הישר, על פני תקופת חוזה השכירות או אורך החיים המשוער של השיפורים, לפי הקצר מביניהם.

##### 3.4.5 פחת

פחת הוא הקצאה שיטתית של הסכום בר-פחת של נכס על פני אורך חייו השימושיים. סכום בר-פחת הוא העלות של הנכס בניכוי ערך השייר שלו. נכס מופחת כאשר הוא זמין לשימוש, דהיינו כאשר הוא הגיע למיקום ולמצב הדרושים על מנת שהוא יוכל לפעול באופן שהתכוונה ההנהלה. פחת נזקף לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר על פני תקופת השימוש המשוערת של כל חלק של פריט רכוש קבוע, כמפורט להלן, למעט קרקעות בבעלות שאינן מופחתות. להלן שיעורי הפחת העיקריים לשנים 2018-2020:

%	
2-5 (בעיקר 2.5)	בניינים וקרקעות בחכירה
4-30 (בעיקר 20-4)	מכונות וציוד
15-20	כלי רכב
3-33	ריהוט וציוד אחר
2-33	שיפורים במושכר

ערכי השייר של הנכסים, אורך החיים השימושיים שלהם ושיטת הפחת נסקרים, ומעודכנים בהתאם לצורך, לפחות אחת לשנה.

#### 3.5 נכסים בלתי מוחשיים

##### 3.5.1 מוניטין

מוניטין שנוצר כתוצאה מרכישה של חברות בנות מוצג במסגרת נכסים בלתי מוחשיים. בתקופות עוקבות מוניטין נמדד לפי עלות בניכוי הפסדים שנצברו מירידת ערך. למידע בדבר מוניטין שנמדד בעת ההכרה לראשונה ראה באור 3.1.1.

##### 3.5.2 פיתוח תוכנות מחשב לשימוש עצמי

עלויות הקשורות במישרין לפיתוח מוצרי תוכנה מזוהים וייחודיים, הנשלטים על ידי הקבוצה, העומדות בתנאים להכרה כנכסים בלתי מוחשיים האמורים בסעיף 3.5.3 להלן, מוכרות כנכסים בלתי מוחשיים. עלויות שהוונו כוללות שכר עבודה ישיר ועלויות ישירות אחרות שנצברו עד לתאריך שבו התוכנה מוכנה לשימוש.

##### 3.5.3 עלויות מחקר ופיתוח

עלויות מחקר נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן. עלויות שהתהוו בשלב הפיתוח מוכרות כנכס בלתי מוחשי, אם ניתן להוכיח את ההיתכנות הטכנולוגית של השלמת הנכס הבלתי מוחשי, כך שהוא יהיה זמין לשימוש או למכירה;

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.5 נכסים בלתי מוחשיים (המשך)

##### 3.5.3 עלויות מחקר ופיתוח (המשך)

את כוונת הקבוצה להשלים את הנכס הבלתי מוחשי ולהשתמש בו או למוכרו; את היכולת להשתמש בנכס הבלתי מוחשי או למוכרו; את האופן בו הנכס הבלתי מוחשי יצור הטבות כלכליות עתידיות; את קיומם של המשאבים הנדרשים, טכניים ואחרים, הזמינים להשלמת הנכס הבלתי מוחשי והיכולת למדוד באופן מהימן את ההוצאות בגינו במהלך הפיתוח.

במהלך תקופת הפיתוח, וכן במהלך התקופה בה הנכס אינו מוכן לשימוש, נבחנת ירידת הערך של הנכס אחת לשנה. לאחר ההכרה הראשונית הנכס נמדד לפי העלות בניכוי הפחתה מצטברת ובניכוי הפסדים מירידת ערך שנצברו. הפחתת הנכס מתחילה כאשר הפיתוח הושלם והנכס זמין לשימוש.

##### 3.5.4 נכסים בלתי מוחשיים אחרים

הנכסים הבלתי מוחשיים האחרים כוללים מותגים, קשרי לקוחות והסכמי אי תחרות שנרכשו.

##### 3.5.5 עלויות עוקבות

עלויות עוקבות הן עלויות שהתהוו לאחר ההכרה בנכס בלתי מוחשי, על מנת להוסיף לנכס זה, להחליף חלק ממנו או לתחזק אותו. עלויות עוקבות מהוונות אך ורק כאשר הן מגדילות את ההטבה הכלכלית העתידית הגלומה בנכס בגינו הן הוצאו. כל יתר העלויות, לרבות הוצאות הקשורות למוניטין או למותגים שפותחו באופן עצמי, נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

##### 3.5.6 הפחתה

נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים מוגדר נמדדים לפי עלות בניכוי הפחתות והפסדים מירידת ערך שנצברו. הפחתה נזקפת לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר על פני אומדן אורך החיים השימושיים של הנכסים הבלתי מוחשיים, מהמועד שבו הנכסים זמינים לשימוש.

להלן שיעורי ההפחתה השנתיים לשנים 2018-2020:

%		
10-20	10-33 (בעיקר 25)	מותגים
10-20		תוכנות מחשבים
		אחרים*

\* קשרי לקוחות מופחתים בשיטת תזרימי מזומנים לא מהוונים.

מוניטין ונכסים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר אינם מופחתים באופן שיטתי, אלא נבחנים אחת לשנה לירידת ערך. על הנכסים הבלתי מוחשיים שאינם מופחתים נמנים מותגים וסימנים מסחריים מסוימים. האומדנים בדבר שיטת ההפחתה, אורך החיים השימושיים וערך השייר נבחנים מחדש לפחות בכל סוף שנת דיווח ומותאמים בעת הצורך. הקבוצה בוחנת את אורך החיים השימושי של נכס בלתי מוחשי שאינו מופחת לפחות מדי שנה על מנת לקבוע האם האירועים והנסיבות ממשיכים לתמוך בקביעה כי לנכס הבלתי מוחשי אורך חיים בלתי מוגדר.

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.6 נדל"ן להשקעה

נדל"ן להשקעה הוא נדל"ן (קרקע או מבנה - או חלק ממבנה - או שניהם) המוחזק (כבעלים או כחוכר בחכירה מימונית) לצורך הפקת הכנסות שכירות או לשם עליית ערך הונית או שניהם, ושלא לצורך: שימוש בייצור או הספקת סחורות או שירותים או למטרות מנהלתיות; או מכירה במהלך העסקים הרגיל.

נדל"ן להשקעה נמדד לראשונה לפי העלות, לרבות עלויות אשראי מהוונות. העלות כוללת יציאות שניתן לייחס במישרין לרכישת הנדל"ן להשקעה. עלויות עסקה נכללות במדידה לראשונה זו. **לאחר ההכרה לראשונה מודדת הקבוצה את הנדל"ן להשקעה שלה בעלות היסטורית בניכוי פחת שנצבר וירידות ערך שנצברו.** העלות מופחתת לפי שיטת הקו הישר, על פני אורך החיים השימושיים של הנדל"ן. עלות נדל"ן להשקעה בהקמה עצמית כוללת עלות חומרים ועבודה ישירה ועלויות אחרות שניתן לייחס במישרין להבאת הנכס למצב הדרוש לכך שיוכל לפעול באופן שהתכוונה ההנהלה. להלן שיעורי הפחת העיקריים:

	%	
	2.5	בניינים
או לאורך תקופת החכירה (כולל אופציות שסביר שימושו) אם ארוכה יותר	2	קרקע בחכירה
	-	קרקע בבעלות

רכוש קבוע אשר אינו מיועד עוד לשימוש בקבוצה אלא יוחזק לצורך הפקת הכנסות שכירות או לשם עליית ערך הונית, יסווג כנדל"ן להשקעה ממועד זה ואילך ויטופל כאמור לעיל.

**רווח או הפסד מגריעת נדל"ן להשקעה נקבעים לפי השוואת התמורה מגריעת הנכס לערכו בספרים ומוכרים בסעיף הכנסות או הוצאות אחרות, לפי העניין, בדוח רווח והפסד.**

#### 3.7 נכסים חכורים

##### מדיניות חשבונאית המיושמת החל מיום 1 בינואר 2019

##### 3.7.1 קביעה אם הסדר מכיל חכירה

במועד ההתקשרות בחכירה, הקבוצה קובעת אם ההסדר הוא חכירה או מכיל חכירה, תוך בחינה האם ההסדר מעביר זכות לשלוט בשימוש בנכס מזוהה לתקופת זמן בתמורה לתשלום. בעת ההערכה האם הסדר מעביר את הזכות לשלוט בשימוש בנכס מזוהה, הקבוצה מעריכה אם לאורך תקופת החכירה יש לה את שתי הזכויות הבאות:

- (א) הזכות להשיג למעשה את כל ההטבות הכלכליות משימוש בנכס המזוהה; וכן
- (ב) הזכות לכוון את השימוש בנכס המזוהה.

**עבור חוזי חכירה הכוללים רכיבים שאינם רכיבי חכירה, כגון שירותים או תחזוקה, הקשורים לרכיב חכירה, הקבוצה בחרה לטפל בחוזה כרכיב חכירה אחד ללא הפרדת הרכיבים.**



### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.7 נכסים חכורים (המשך)

##### 3.7.2 נכסים חכורים והתחייבויות בגין חכירה

חוזים המקנים לקבוצה שליטה בשימוש בנכס בגין חכירה במשך תקופת זמן עבור תמורה, מטופלים כחכירות. בעת ההכרה לראשונה הקבוצה מכירה בהתחייבות בסכום הערך הנוכחי של תשלומי החכירה העתידיים (תשלומים אלו אינם כוללים תשלומי חכירה משתנים מסוימים), ובמקביל מכירה הקבוצה בנכס זכות שימוש בגובה ההתחייבות בגין חכירה, מותאם בגין תשלומי חכירה ששולמו מראש או שנצברו, ובתוספת עלויות ישירות שהתהוו בחכירה.

מכיוון ששיעור הריבית הגלום בחכירה לא ניתן לקביעה בנקל, נעשה שימוש בשיעור הריבית התוספתי של החוכר.

לאחר ההכרה לראשונה, מטופל הנכס בהתאם למודל העלות, ומופחת לאורך תקופת החכירה או אורך חייו השימושיים של הנכס כמוקדם מבניהם.

הקבוצה בחרה ליישם את ההקלה הפרקטית לפיה חכירות לטווח קצר של עד שנה ו/או חכירות בהן נכס הבסיס הוא בעל ערך נמוך, מטופלות באופן בו דמי החכירה נזקפים לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר, לאורך תקופת החכירה, ללא הכרה בנכס ו/או התחייבות בדוח על המצב הכספי.

##### 3.7.3 תקופת החכירה

תקופת החכירה נקבעת כתקופה שבה החכירה אינה ניתנת לביטול, יחד עם תקופות המכוסות על ידי אופציה להאריך או לבטל את החכירה אם ודאי באופן סביר שהחוכר יממש או לא יממש את האופציה, בהתאמה.

##### 3.7.4 תשלומי חכירה משתנים

תשלומי חכירה משתנים שתלויים במדד או בשער, נמדדים לראשונה על ידי שימוש במדד או בשער הקיים במועד תחילת החכירה ונכללים במדידה של התחייבות החכירה. כאשר חל שינוי בתזרים המזומנים של דמי חכירה עתידיים הנובע מהשינוי במדד או בשער, יתרת ההתחייבות מעודכנת כנגד נכס זכות השימוש. תשלומי חכירה משתנים אחרים שאינם נכללים במדידת ההתחייבות, נזקפים לרווח והפסד במועד שבו התנאים לתשלומים אלו מתקיימים.

##### 3.7.5 הפחתת נכס זכות שימוש

לאחר מועד תחילת החכירה, נכס זכות שימוש נמדד בשיטת העלות, בניכוי פחת שנצבר ובניכוי הפסדים מירידות ערך שנצברו ומתואם בגין מדידות מחדש של ההתחייבות בגין החכירה. הפחת מחושב על בסיס קו-ישר על פני אורך החיים השימושיים או תקופת החכירה החוזית, כמוקדם מבניהם. להלן שיעורי הפחת העיקריים לשנים 2019-2020:

%	
3.8-40	מבנים
14-36	כלי רכב
10-50	עמדות קפה

**באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)****3.7 נכסים חכורים (המשך)****3.7.6 הערכה מחדש של התחייבות בגין חכירה**

בעת התרחשות אירוע משמעותי או שינוי משמעותי בנסיבות אשר בשליטת הקבוצה ואשר השפיע על ההחלטה אם ודאי באופן סביר שהקבוצה תממש אופציה, שלא נכללה קודם לכן בקביעת תקופת החכירה, או לא תממש אופציה שנכללה קודם לכן בקביעת תקופת החכירה, הקבוצה מודדת מחדש את התחייבות החכירה בהתאם לתשלומי החכירה המעודכנים תוך שימוש בשיעור ריבית היוון מעודכן. השינוי בערך בספרים של ההתחייבות מוכר כנגד נכס זכות שימוש, או מוכר ברווח והפסד אם הערך בספרים של נכס זכות השימוש הופחת במלואו.

**3.7.7 תיקוני חכירה**

הקבוצה מטפלת בתיקון כחכירה נפרדת במקרים בהם תיקון חכירה מגדיל את היקף החכירה על ידי הוספת זכות להשתמש בנכס בסיס אחד או יותר, וכן התמורה בגין החכירה גדלה בסכום התואם את המחיר הנפרד עבור הגידול בהיקף ותיאומים מתאימים כלשהם למחיר נפרד זה, על מנת לשקף את הנסיבות של החוזה.

ביתר המקרים, במועד התחילה של תיקון החכירה, הקבוצה מקצה את התמורה בחוזה המעודכן בין רכיבי החוזה, קובעת את תקופת החכירה המתוקנת ומודדת את התחייבות החכירה על ידי היוון תשלומי החכירה המעודכנים באמצעות שיעור היוון מעודכן.

עבור תיקוני חכירה שמקטינים את היקף החכירה, הקבוצה מכירה בקיטון בערך בספרים של נכס זכות השימוש על מנת לשקף את הביטול החלקי או המלא של החכירה, ומכירה ברווח או הפסד הנובע מהפער בין הקיטון בנכס זכות השימוש למדידה מחדש של ההתחייבות בגין החכירה ברווח והפסד.

עבור תיקוני חכירה אחרים, הקבוצה מודדת מחדש את ההתחייבות בגין חכירה כנגד נכס זכות השימוש.

**3.7.8 חכירות משנה**

בחכירות בהן הקבוצה מחכירה את נכס הבסיס בחכירת משנה, הקבוצה בוחנת את סיווג חכירת המשנה כחכירה מימונית או תפעולית, ביחס לזכות השימוש שהתקבלה מהחכירה הראשית. הקבוצה בחנה חכירות משנה הקיימות במועד היישום לראשונה בהתאם ליתרת תנאיהן החוזיים נכון לאותו מועד וטיפלה בהן בהתאם להוראות התקן.

**מדיניות חשבונאית שיושמה בתקופות שקדמו ליום 1 בינואר 2019**

חכירות, לרבות חכירות של קרקעות ממינהל מקרקעי ישראל, בהן נושאת הקבוצה באופן מהותי בכל הסיכונים והתשואות מהנכס, מסווגות כחכירות מימוניות. בעת ההכרה לראשונה מוכרים הנכסים החכורים ומוכרת התחייבות בסכום השווה לנמוך מבין השווי ההוגן והערך הנוכחי של דמי החכירה המינימליים. לאחר ההכרה הראשונית, מטופל הנכס בהתאם למדיניות החשבונאית הנהוגה לגבי נכס זה.

תשלומים עתידיים למימוש אופציה להארכת תקופת החכירה מול מנהל מקרקעי ישראל אינם מוכרים כחלק מנכס וההתחייבות המתייחסת מאחר והם מהווים דמי חכירה מותנים, הנגזרים משווי ההוגן של הקרקע במועדי החידוש העתידיים של הסכם החכירה.

יתר החכירות מסווגות כחכירות תפעוליות, כאשר הנכסים החכורים אינם מוכרים בדוח על המצב הכספי של הקבוצה.

בחכירה של קרקע ומבנים, מרכיבי הקרקע והמבנים נבחנים בנפרד לצרכי סיווג החכירות, כאשר שיקול משמעותי בסיווג מרכיב הקרקע הינו העובדה כי קרקע בדרך כלל בעלת אורך חיים בלתי מוגדר.

**באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)****3.7 נכסים חכורים (המשך)****מדיניות חשבונאית שיושמה בתקופות שקדמו ליום 1 בינואר 2019 (המשך)****תשלומים בגין חכירה תפעולית**

תשלומי חכירה מינימליים, המשולמים במסגרת חכירה תפעולית, למעט דמי חכירה מותנים, נזקפים לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר, לאורך תקופת החכירה. תשלומים מראש ששולמו למנהל מקרקעי ישראל בגין חכירת קרקעות המסווגות כחכירות תפעוליות נזקפים לדוח רווח והפסד לאורך תקופת החכירה.

**תשלומים בגין חכירה מימונית**

תשלומי חכירה מינימליים, המשולמים במסגרת חכירה מימונית, נחלקים בין הוצאות המימון לבין הפחתת יתרת ההתחייבות. הוצאת המימון מוקצת לכל תקופה מתקופת החכירה, כך שמתקבל שיעור ריבית תקופתית קבוע, על היתרה הנותרת של ההתחייבות.

**3.8 מלאי**

מלאי נמדד לפי עלות או שווי מימוש נטו, כנמוך שבהם. שווי מימוש נטו הוא אומדן מחיר מכירה במהלך העסקים הרגיל, בניכוי אומדן עלויות להשלמה ואומדן עלויות הדרושות לביצוע המכירה.

עלות המלאי נקבעת לפי שיטת "ממוצע נע" באופן הבא:

חומרי גלם וחומרי אריזה	לפי עלות.
תוצרת בלתי גמורה וגמורה	לפי עלות מחושבת.
מוצרים קנויים	לפי עלות מחושבת.

**3.9 ירידת ערך****3.9.1 נכסים שאינם פיננסיים**

לצורך בחינת ירידת הערך, מוניטין הנרכש בצירוף עסקים מוקצה ליחידות מניבות מזומנים, לרבות אלו הקיימות בקבוצה גם טרם צירוף העסקים, אשר צפויות ליהנות מהסינרגיה הנובעת מהצירוף. כמו כן, לצורך בחינת ירידת הערך, מחולקים הנכסים לרמות הנמוכות ביותר, בגינן קיימים תזרימי מזומנים מזוהים נפרדים (יחידות מניבות מזומנים).

נכסים בעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר, כדוגמת מוניטין, וכן נכסים בלתי מוחשיים שאינם זמינים עדיין לשימוש, אינם מופחתים, וירידה בערכם נבחנת אחת לשנה. ירידה בערכם של נכסים לא כספיים אחרים (למעט מלאי, נכסי הטבות לעובדים ונכסי מס נדחים - ראה מדיניות חשבונאית 3.8, 3.11 ו-3.16 בהתאמה) נבחנת, במידה שחלו אירועים או שינויים בנסיבות, המצביעים על כך שערכם בספרים לא יהיה בר השבה. נכסים לא-כספיים, למעט מוניטין, אשר חלה ירידה בערכם, נבחנים לצורך זיהוי ביטול אפשרי של ירידת הערך שהוכרה בגינם בכל תאריך דוח על המצב הכספי.

סכום ההפסד המוכר בגין ירידת ערך שווה לסכום בו עולה ערכו בספרים של נכס על הסכום בר השבה שלו. סכום בר השבה של נכס הוא הגבוה מבין שווי ההוגן של הנכס, בניכוי עלויות מכירה, לבין שווי השימוש שלו.

הפסדים מירידת ערך שהוכרו לגבי יחידות מניבות מזומנים מוקצים תחילה להפחתת הערך בספרים של המוניטין שיוחס ליחידות אלה ולאחר מכן להפחתת הערך בספרים של הנכסים האחרים ביחידה, באופן יחסי.

**הפסד מירידת ערך מוניטין ומנכסים בלתי מוחשיים אחרים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר מסווג להוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.**

**באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)****3.9 ירידת ערך (המשך)****3.9.1 נכסים שאינם פיננסיים (המשך)**

לצרכי בחינת ירידת ערך מוניטין, כאשר הזכויות שאינן מקנות שליטה נמדדו לראשונה לפי חלקן היחסי בנכסים נטו של הנרכשת, מגולם ערכו בספרים של המוניטין בהתאם לשיעור שבו מחזיקה החברה ביחידה מניבת המזומנים שאליה מוקצה המוניטין.

**3.9.2 השקעות במכשירי חוב**

הקבוצה מכירה בהפרשה להפסדי אשראי חזויים בגין נכסים פיננסיים הנמדדים בעלות מופחתת כמפורט בסעיף 3.3.1 לעיל. הקבוצה מודדת את ההפרשה להפסדי אשראי חזויים בסכום השווה להפסדי האשראי החזויים לאורך כל חיי המכשיר, פרט להפרשות אשר נמדדות בסכום השווה להפסדי האשראי החזויים בתקופה של 12 חודשים בגין המכשירים להלן: מכשירי חוב אשר נקבע כי הינם בעלי סיכון אשראי נמוך במועד הדיווח וכן מכשירי חוב עבורם סיכון האשראי לא עלה באופן משמעותי ממועד ההכרה לראשונה.

עבור לקוחות וחייבים אחרים המסווגים כנכסים שוטפים (ללא מרכיב מימון משמעותי), הקבוצה בוחנת את הפסדי האשראי הצפויים (או ביטולם) לאורך כל חיי המכשיר.

בעת ההערכה האם סיכון האשראי של נכס פיננסי עלה באופן משמעותי ממועד ההכרה לראשונה וההערכה של הפסדי אשראי חזויים, הקבוצה מביאה בחשבון מידע סביר וניתן לביסוס, שהינו רלוונטי וניתן להשגה ללא עלות או מאמץ מופרזים. מידע כאמור כולל מידע כמותי ואיכותי, וכן ניתוח, בהתבסס על ניסיון העבר של הקבוצה ועל הערכת האשראי המדווחת, והוא כולל מידע צופה פני עתיד.

הפסדי אשראי החזויים לאורך כל חיי המכשיר הינם הפסדי אשראי חזויים הנובעים מכל אירועי הכשל האפשריים לאורך כל חיי המכשיר הפיננסי. הפסדי אשראי חזויים בתקופה של 12 חודשים הינם החלק של הפסדי האשראי החזויים הנובעים מאירועי כשל אפשריים במהלך תקופה של 12 חודשים ממועד הדיווח. התקופה המרבית שנלקחת בחשבון בהערכת הפסדי האשראי החזויים היא התקופה החוזית המרבית שלאורכה הקבוצה חשופה לסיכון אשראי.

**מדידת הפסדי אשראי חזויים**

הפסדי אשראי חזויים מהווים אומדן משוקלל הסתברויות של הפסדי אשראי. סכום ההפסד מירידת ערך מחושב כהפרש בין ערך הנכס בספרים של הנכס הפיננסי לבין הערך הנוכחי של אומדן תזרימי המזומנים העתידיים שהחברה צופה לקבל, מהוונים בשיעור הריבית האפקטיבי המקורי של הנכס הפיננסי, במידה ורלוונטי, ונזקף לרווח והפסד כהוצאות מכירה ושיווק.

הפרשה להפסדי אשראי חזויים בגין נכס פיננסי הנמדד בעלות מופחתת, מוצגת בניכוי מהערך בספרים ברטו של הנכס הפיננסי.

**נכסים פיננסיים פגומים עקב סיכון אשראי**

בכל מועד דיווח, הקבוצה מעריכה האם נכסים פיננסיים הנמדדים בעלות מופחתת ומכשירי חוב הנמדדים בשווי הוגן דרך רווח כולל אחר, הפכו לפגומים עקב סיכון אשראי. נכס פיננסי הינו פגום עקב סיכון אשראי כאשר התרחש אחד, או יותר, מהאירועים שיש להם השפעה שלילית על תזרימי המזומנים העתידיים שנאמדו בגין נכס פיננסי זה.

ראיה שנכס פיננסי הינו פגום כוללת את האירועים הבאים:

- קושי פיננסי משמעותי של המנפיק או הלווה;
- הפרה של חוזה, כגון אירוע כשל או אירוע פיגור בתשלומים;
- ארגון מחדש של הלוואה או תשלום המגיע לקבוצה בתנאים אשר הקבוצה לא הייתה שוקלת במקרים אחרים;
- צפוי שהלווה יגיע לפשיטת רגל או לשינוי מבני פיננסי אחר; או
- היעלמות שוק פעיל לנכס פיננסי עקב קשיים פיננסיים;

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.9 ירידת ערך (המשך)

3.9.2 השקעות במכשירי חוב (המשך)

#### מחיקה

הערך בספרים ברוטו של נכס פיננסי נמחק במלואו או בחלקו כאשר אין ציפיות סבירות להשבה. זה בדרך כלל המקרה כאשר הקבוצה קובעת כי לחייב אין נכסים או מקורות הכנסה שעשויים להניב תזרימי מזומנים מספיקים על מנת לשלם את הסכומים הכפופים למחיקה. עם זאת, נכסים פיננסיים שנמחקו עשויים עדיין להיות כפופים לפעולות אכיפה על מנת לקיים את נהלי הקבוצה להחזר סכומים. מחיקה מהווה אירוע גריעה.

3.9.3 השקעות בחברות כלולות ובעסקאות משותפות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

השקעה בחברה כלולה ובעסקה משותפת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני נבחנת לירידת ערך, כאשר קיימת ראייה אובייקטיבית המצביעה על ירידת ערך.

מוניטין המהווה חלק מחשבון ההשקעה בחברה הכלולה או בעסקה המשותפת, אינו מוכר כנכס נפרד ולכן אינו נבחן בנפרד לירידת ערך.

במידה וקיימת ראייה אובייקטיבית המצביעה על כך שיתכן שנפגם ערכה של ההשקעה, הקבוצה מבצעת הערכה של סכום בר ההשבה של ההשקעה שהינו הגבוה מבין שווי השימוש ומחיר המכירה נטו שלה. בקביעת שווי שימוש של השקעה בחברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני הקבוצה אומדת את חלקה בערך הנוכחי של אומדן תזרימי המזומנים העתידיים אשר חזוי שיופקו על ידי החברה המוחזקת, או אומדת את הערך הנוכחי של אומדן תזרימי המזומנים העתידיים אשר חזוי כי ינבעו מדיבידנדים שיתקבלו ומהימוש הסופי.

**הפסד מירידת ערך מוכר כאשר הערך בספרים של ההשקעה, לאחר יישום שיטת השווי המאזני, עולה על סכום בר ההשבה, ונזקף לסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.** הפסד מירידת ערך אינו מוקצה לנכס כלשהו, לרבות למוניטין המהווה חלק מחשבון ההשקעה בחברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני.

הפסד מירידת ערך יבוטל אם ורק אם חלו שינויים באומדנים ששימשו בקביעת הסכום בר ההשבה של ההשקעה מהמועד בו הוכר לאחרונה ההפסד מירידת ערך. הערך בספרים של ההשקעה, לאחר ביטול ההפסד מירידת ערך, לא יעלה על הערך בספרים של ההשקעה שהיה נקבע לפי שיטת השווי המאזני אלמלא הוכר הפסד מירידת ערך.

3.10 נכסים לא שוטפים המוחזקים למכירה

נכסים לא שוטפים מסווגים כנכסים המוחזקים למכירה אם צפוי ברמה גבוהה שהשבתם תהיה בעיקר באמצעות עסקת מכירה ולא באמצעות שימוש מתמשך.

טרם סיווגם כמוחזקים למכירה, נמדדים הנכסים על פי המדיניות החשבונאית של הקבוצה. בתקופות עוקבות נמדדים הנכסים, לפי הנמוך מבין הערך בספרים והשווי ההוגן, בניכוי עלויות מכירה. נכסים ברי פחת המסווגים כמוחזקים למכירה אינם מופחתים הפחתה תקופתית.

הפסדים מירידת ערך בעת הסיווג הראשוני של נכס כמוחזק למכירה וכן רווחים או הפסדים עוקבים כתוצאה מהמדידה מחדש, נזקפים לרווח והפסד. רווחים מוכרים עד לסכום המצטבר של הפסד מירידת ערך שנרשם בעבר.

3.11 הטבות לעובדים

3.11.1 תוכניות להפקדה מוגדרת

תכנית להפקדה מוגדרת הינה תכנית לאחר סיום העסקה שלפיה הקבוצה משלמת תשלומים קבועים לישות נפרדת מבלי שתהיה לה מחויבות משפטית או משתמעת לשלם תשלומים נוספים. מחויבויות הקבוצה להפקיד בתכנית הפקדה מוגדרת בגין הטבות לאחר פרישה נזקפות כהוצאה לרווח והפסד בתקופות שבמהלכן סיפקו העובדים שירותים קשורים.

3.11.2 תוכניות להטבה מוגדרת

המחויבויות נטו של הקבוצה בגין תוכניות הטבה מוגדרת בגין הטבות לאחר פרישה מחושבות בנפרד עבור כל תכנית, על ידי אמידת סכום ההטבה העתידית שהעובדים הרוויחו בתמורה לשירותים שסיפקו בתקופה הנוכחית ובתקופות קודמות. הטבה זו מוצגת לפי ערכה הנוכחי, בניכוי השווי ההוגן של נכסי התכנית. הקבוצה קובעת את

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.11 הטבות לעובדים (המשך)

##### 3.11.2 תוכניות להטבה מוגדרת (המשך)

הריבית נטו על ההתחייבות (הנכס), נטו בגין הטבה מוגדרת על ידי הכפלת ההתחייבות (הנכס), נטו בגין הטבה מוגדרת בשיעור ההיוון ששימש למדידת המחויבות בגין הטבה מוגדרת, כפי ששניהם נקבעו בתחילת תקופת הדיווח השנתית.

שיעור ההיוון הוא התשואה, בתאריך הדוח על המצב הכספי, של אגרות חוב קונצרניות צמודות באיכות גבוהה שמועדי פירעוןן והמטבע שלהן דומים לתנאי המחויבות של התחייבויות הקבוצה. ההתחייבויות נטו של הקבוצה כוללות גם רווחים והפסדים אקטואריים שטרם הוכרו (ראה להלן). את החישוב מבצע אקטואר מוסמך לפי שיטת יחידת הזכאות החזויה.

מדידה מחדש של ההתחייבות (הנכס), נטו בגין הטבה מוגדרת כוללת רווחים והפסדים אקטואריים, תשואה על נכסי תוכנית (למעט ריבית), וכן שינוי כלשהו בהשפעה על תקרת הנכסים (ככל שרלוונטי, למעט ריבית). **מדידות מחדש נזקפות, דרך רווח כולל אחר, ישירות לעודפים.**

הקבוצה מקזזת נכסי תכנית הטבה אחת מול התחייבות לתכנית הטבה אחרת רק כאשר יש זכות הניתנת לאכיפה משפטית להשתמש בעודף התכנית אחת כדי לסלק מחויבות בגין התכנית האחרת, וכן יש כוונה לסלק את המחויבות על בסיס נטו או לממש את העודף בתכנית אחת ולסלק את המחויבות שלה בגין התכנית האחרת בזמנית.

**הריבית נטו שנזקפה לרווח והפסד, מוצגת בסעיף הוצאות שכר.**

##### 3.11.3 ימי חופשה ודמי הבראה

סיווג הטבות לעובדים לצרכי מדידה, כהטבות לזמן קצר או לזמן ארוך נקבע בהתאם לתחזית החברה לסילוק מלא של ההטבות. הסיווג מתבצע בהתאם למועד בו ההתחייבות עומדת לתשלום. הקבוצה מכירה בהתחייבות ובהוצאה לתשלום ימי חופשה ודמי הבראה לזמן קצר בהתאם לזכאותו של כל עובד על בסיס לא מהוון.

##### 3.11.4 עסקאות תשלום מבוסס מניות

החברה זוקפת כהוצאת שכר, במקביל לגידול בעודפים, את ההטבה הנוצרת בעת הענקת כתבי אופציה לעובדים, בהתאם לשווי ההוגן של האופציות במועד ההענקה, שנקבע תוך שימוש במודל Black & Scholes. ההטבה נפרסת לאורך תקופת ההבשלה של כתבי האופציה בהתבסס על הערכות החברה בדבר מספר האופציות אשר צפוי שיבשילו.

##### 3.11.5 פיצויי פיטורין

פיצויי פיטורין לעובדים נזקפים כהוצאה כאשר הקבוצה התחייבה באופן מובהק, ללא אפשרות ממשית לביטול, לפיטורי עובדים לפני הגיעם למועד הפרישה המקובל על פי תכנית רשמית מפורטת.

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.12 הפרשות

הפרשה מוכרת כאשר לקבוצה יש מחויבות נוכחית, משפטית או משתמעת, כתוצאה מאירוע שהתרחש בעבר, הניתנת לאמידה באופן מהימן, וכאשר צפוי כי יידרש תזרים שלילי של הטבות כלכליות לסילוק המחויבות. ההפרשות נקבעות על ידי היוון תזרימי המזומנים העתידיים בשיעור ריבית לפני מס, המשקף את הערכות השוק השוטפות לערך הזמן של הכסף ואת הסיכונים הספציפיים להתחייבות וללא שקלול סיכון האשראי של החברה. הערך בספרים של ההפרשה מותאם בכל תקופה על מנת לשקף את חלוף הזמן.

כאשר לא צפוי שיידרש שימוש בהטבות כלכליות, או כאשר לא ניתן לאמוד את הסכום בצורה מהימנה, ניתן גילוי להתחייבות תלויה, למעט במקרה של סבירות קלושה לשימוש בהטבות כלכליות.

הקבוצה מכירה בנכס שיפוי אם, ורק אם, ודאי למעשה שהשיפוי יתקבל אם החברה תסלק את המחויבות. הסכום שמוכר בגין השיפוי אינו עולה על סכום ההפרשה.

הפרשה לשינוי מבני מוכרת כאשר הקבוצה אישרה תכנית רשמית ומפורטת לשינוי מבני ויישום התכנית החל או שהקבוצה מסרה הודעה פומבית על התכנית. ההפרשה כוללת את היציאות הישירות הנובעות מהשינוי המבני, הכרוכות בהכרח בשינוי המבני ואשר אינן מיוחסות לפעילויות הנמשכות של הקבוצה.

הפרשה לחוזים מכבידים מוכרת כאשר ההטבות הצפויות להתקבל מהחוזים על ידי הקבוצה נמוכות ביחס לעלויות הבלתי נמנעות כתוצאה מעמידה במחויבויותיה החוזיות. ההפרשה נמדדת על פי הנמוך מבין הערך הנוכחי של העלות החזויה לביטול החוזה והערך הנוכחי של העלות החזויה נטו להמשך קיום החוזה.

הפרשות בגין תביעות משפטיות נוצרו כתוצאה מהליכים משפטיים במהלך העסקים הרגיל של הקבוצה. הפרשה בגין תביעות מוכרת כאשר לקבוצה קיימת מחויבות משפטית בהווה או מחויבות משתמעת, כתוצאה מאירוע שהתרחש בעבר, כאשר יותר סביר מאשר לא כי הקבוצה תידרש למשאבים הכלכליים לסילוק המחויבות וניתן לאמוד אותה באופן מהימן. ביטול של הפרשות אלה מתייחס למצב בו ההליכים הסתיימו לטובת הקבוצה. עיתוי תזרימי המזומנים הצפויים בגין הליכים משפטיים אלו אינו ודאי, מאחר והוא תלוי בתוצאותיהם. לכן, ההפרשות אינן מוצגות לפי ערך הנוכחי (השפעת ההיוון אינה מהותית).

#### 3.13 הכנסות

##### 3.13.1 זיהוי חוזה

הקבוצה מטפלת בחוזה עם לקוח רק כאשר מתקיימים כל התנאים הבאים:

- א. הצדדים לחוזה אישרו את החוזה (בכתב, בעל פה או בהתאם לפרקטיקות עסקיות נהוגות אחרות) והם מחויבים לקיים את המחויבויות המיוחסות להם;
- ב. הקבוצה יכולה לזהות את הזכויות של כל צד לגבי המוצרים או השירותים אשר יועברו;
- ג. הקבוצה יכולה לזהות את תנאי התשלום עבור הסחורות או השירותים אשר יועברו;
- ד. לחוזה יש מהות מסחרית (כלומר הסיכון, העיתוי והסכום של תזרימי המזומנים העתידיים של הישות חזויים להשתנות כתוצאה מהחוזה); וכן
- ה. צפוי שהקבוצה תגבה את התמורה לה היא זכאית עבור הסחורות או השירותים אשר יועברו ללקוח. לצורך העמידה בסעיף (ה) הקבוצה בוחנת, בין היתר, את דירוג האשראי של כל לקוח חדש ורמת הביטחונות הקיימים.

##### 3.13.2 זיהוי מחויבויות ביצוע נפרדות בחוזה

הקבוצה מעריכה במועד ההתקשרות בחוזה את הסחורות או השירותים שהובטחו במסגרת חוזה עם לקוח ומזהה כמחויבות ביצוע כל הבטחה להעביר ללקוח אחד מהשניים הבאים:

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.13 הכנסות (המשך)

##### 3.13.2 זיהוי מחויבויות ביצוע נפרדות בחוזה (המשך)

(א) סחורה או שירות (או חבילה של סחורות או שירותים) שהם נפרדים ; או  
 (ב) סדרה של סחורות או שירותים נפרדים שהם למעשה זהים ויש להם אותו דפוס העברה ללקוח.  
 הקבוצה מזהה סחורות או שירותים שהובטחו ללקוח כנפרדים כאשר הלקוח יכול להפיק תועלת מהסחורה או השירות בעצמו או ביחד עם משאבים אחרים הניתנים להשגה בנקל ללקוח וכן ההבטחה של הקבוצה להעביר את הסחורה או השירות ללקוח ניתנת לזיהוי בנפרד מהבטחות אחרות בחוזה.

על מנת לבחון האם הבטחה להעביר סחורה או שירות ניתנת לזיהוי בנפרד, הקבוצה בוחנת האם מסופק שירות משמעותי של שילוב הסחורה או השירות עם סחורות או שירותים אחרים שהובטחו בחוזה לתוצר משולב עבורו הלקוח התקשר בחוזה.

כחלק מזיהוי מחויבויות הביצוע במסגרת החוזה, הקבוצה מביאה בחשבון גם את הנושא הבא :

#### אחריות

לצורך ההערכה האם אחריות משקפת ללקוח שירות נפרד ולכן מהווה מחויבות ביצוע נפרדת, הקבוצה בוחנת, בין היתר, את המאפיינים הבאים : האם ללקוח יש אפשרות לרכוש אחריות בנפרד, האם האחריות נדרשת על פי חוק, אורכה של תקופת כיסוי האחריות והמהות של הפעולות שהקבוצה מבטיחה לבצע. במסגרת החוזים עם לקוחותיה, מספקת הקבוצה שירותי אחריות לפי הוראות חוק או לפי המקובל בענף. ככלל, שירותי האחריות ניתנים על מנת להבטיח את טיב העבודה ועמידה במפרט שהוסכם בין הצדדים בלבד ואינם מהווים שירות נוסף שניתן ללקוח. **הקבוצה אינה מטפלת באחריות כמחויבות ביצוע נפרדת אלא בהתאם להוראות IAS 37 ומכירה בהפרשה לאחריות לפי אומדן עלות השירותים האמורים.**

##### 3.13.3 קביעת מחיר העסקה

מחיר העסקה הוא סכום התמורה לו הקבוצה מצפה להיות זכאית בתמורה להעברת סחורות או שירותים שהובטחו ללקוח, מלבד סכומים שנגבו לטובת צדדים שלישיים. בעת קביעת מחיר העסקה הקבוצה מביאה בחשבון את ההשפעות של כל הבאים :

#### תמורה משתנה

מחיר העסקה כולל סכומים שעשויים להשתנות כתוצאה מהנחות, החזרים, זיכויים, תמריצים, בונוסים, תביעות וכן שינויים בחוזה מול הלקוח שהתמורה בגינם טרם הוסכמה על ידי הצדדים. הקבוצה כוללת במדידת מחיר העסקה את סכום התמורה המשתנה, או את חלקו, רק כאשר צפוי ברמת וודאות גבוהה (highly probable) שלא יתרחש ביטול משמעותי בעתיד של סכום ההכנסות המצטברות שהוכרו. בסוף כל תקופת דיווח, הקבוצה מעדכנת במידת הצורך את אומדן סכום התמורה המשתנה שנכלל במחיר העסקה.

#### קיומו של רכיב מימון משמעותי

לצורך מדידת מחיר העסקה, הקבוצה מתאימה את סכום התמורה בגין השפעות ערך הזמן של הכסף במצבים בהם עיתוי התשלומים בין הצדדים מספק ללקוח או לקבוצה הטבה משמעותית של מימון. כאשר קיים רכיב מימון משמעותי בחוזה (במצבים בהם התמורה משולמת לחברה יותר מ- 12 חודשים ממועד ההכרה בהכנסה), הקבוצה מכירה בסכום התמורה תוך שימוש בשיעור ההיוון שישתקף בעסקת מימון נפרדת בינה לבין הלקוח במועד התקשרות בחוזה. רכיב המימון מוכר כהוצאות מימון בהתאם לשיטת הריבית האפקטיבית. במקרים בהם הפער בין מועד קבלת התשלום לבין מועד העברת הסחורה או השירות ללקוח הינו שנה או פחות, הקבוצה מיישמת את ההקלה הפרקטית הקבועה בתקן ואינה מפרידה רכיב מימון משמעותי.

#### תמורה לשלם ללקוח

במקרים מסוימים, הקבוצה משלמת או צופה לשלם תמורה ללקוחותיה (למשל, עמלות בגין סידור מוצרים) וכן זיכויים או פריטים אחרים כגון קופונים ושוברים. סכומים אלו מטופלים כהקטנה של מחיר העסקה, אלא אם



### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.13 הכנסות (המשך)

##### 3.13.3 קביעת מחיר העסקה (המשך)

התשלום ללקוח הוא עבור סחורה או שירות נפרדים ובמקרה כזה התמורה ששולמה ללקוח מטופלת כעסקה נפרדת, באותה הדרך בה היא מטופלת ברכישות אחרות מספקים.

##### 3.13.4 הכרה בהכנסה עם קיום מחויבויות הביצוע

הקבוצה מכירה בהכנסות עם קיום מחויבויות הביצוע והעברת השליטה. עבור הכנסות ממכירת סחורות, להלן שיקולים שהקבוצה מביאה בחשבון בהחלטה האם הועברה השליטה על הנכס בנקודת זמן אחת: לקבוצה יש זכות לתשלום בהווה עבור הנכס, ללקוח יש בעלות משפטית על הנכס, הקבוצה העבירה חזקה פיזית על הנכס, ללקוח יש את הסיכונים וההטבות המשמעותיים מהבעלות על הנכס, הלקוח אישר את קבלת הנכס. עבור הכנסות ממתן שירותים, הלקוח מקבל וצורך את ההטבות מהשירות בו זמנית עם הביצוע של החברה, ועל כן ההכנסה בגין מחויבות זו מוכרת על פני זמן, בקצב מתן השירותים.

##### 3.13.5 זכות החזרה ללקוח

עבור חוזים אשר מאפשרים ללקוח להחזיר סחורות שנרכשו, הכנסה מוכרת בסכום אשר לגביו צפוי ברמה גבוהה שביטול משמעותי בסכום ההכנסות המצטברות שהוכרו לא יתרחש. לכן, סכום ההכנסה שמוכר מתואם בגין צפי החזרות אשר נאמדו בהתבסס על מידע היסטורי וניסיון עבר. במקרים אלה מוכרת התחייבות להחזרות כנגד התאמת סעיף הכנסות ונכס בגין הזכות לקבל בחזרה את המוצרים כנגד התאמת סעיף עלות המכר.

##### 3.13.6 עלויות הרכשת לקוח

עלויות תוספתיות של השגת חוזה עם לקוח מהוונות כנכס רק כאשר צפוי כי עלויות אלו יושבו. **בהתאם לכך, עמלות המכירה הישירות המשולמות לסוכני המכירות מהוונות כנכס בגין השגת חוזה ומופחתות לדוח רווח והפסד על בסיס שיטתי שהינו עקבי עם ההעברה של הסחורות או השירותים אליהם מתייחס הנכס. כמו כן, הקבוצה בחרה ליישם את ההקלה הפרקטית בתקן ומכירה בעלויות תוספתיות של השגת חוזה כהוצאה בעת התהוותן כאשר תקופת ההפחתה של הנכס היא שנה אחת או פחות.**

עלויות להשגת חוזה שמתהוות ללא קשר אם החוזה הושג מוכרות כהוצאה בעת התהוותן, אלא אם הקבוצה יכולה לחייב את הלקוח בגין עלויות אלו.

##### 3.13.7 שיקולי ספק עיקרי סוכן

כאשר צד אחר מעורב בהספקת שירותים או סחורות ללקוח, הקבוצה בוחנת מי הספק העיקרי בעסקה. הקבוצה הינה ספק עיקרי כאשר היא משיגה שליטה של סחורות או שירותים לפני העברה של אותם סחורות או שירותים ללקוח. אינדיקטורים לכך שהקבוצה שולטת בסחורות או בשירותים טרם העברתם ללקוח כוללים, בין היתר, את הבאים: הקבוצה היא האחראית העיקרית לקיום החוזה, לקבוצה יש סיכון מלאי לפני העברה ללקוח וכן, לקבוצה יש שיקול דעת בקביעת המחירים.

**כאשר הקבוצה הינה ספק עיקרי בעסקה, הכנסות מוכרות בסכום ברוטו של התמורה.**

##### 3.14 מענקים ממשלתיים

מענקי ממשלה בלתי מותנים מוכרים לראשונה בשווי הוגן כאשר קיים בטחון סביר שהם יתקבלו ושהקבוצה תעמוד בתנאים המזכים בקבלתם.

מענקי ממשלה המתקבלים כפיצוי על הוצאות בהן נשאה הקבוצה, נזקפים לרווח והפסד באופן שיטתי, בקיזוז מההוצאות המתייחסות, באותן תקופות בהן נזקפות ההוצאות לרווח והפסד. מענקי ממשלה המתקבלים לצורך

### באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

#### 3.14 מענקים ממשלתיים (המשך)

רכישת נכסים, מוצגים בקיזוז מהנכסים הרלוונטיים ונזקפים לדוח רווח והפסד באופן שיטתי, לאורך תקופת החיים השימושיים של הנכס, כאמור בבאור 3.4.1 לעיל.

מענקים מהמדען הראשי בגין פרויקטי מחקר ופיתוח מטופלים כהלוואות הניתנות למחילה (Forgivable Loans), בהתאם ל- IAS 20. מענקי מדען שהתקבלו מוכרים כהתחייבות לפי שוויה ההוגן ביום קבלת המענקים, אלא אם כן באותו יום ודאי באופן סביר כי הסכום שהתקבל לא יוחזר. ההפרש בין התמורה לשווי ההוגן במועד קבלת המענק מוכר כהקטנת הוצאות מחקר ופיתוח. סכום ההתחייבות נבחן מחדש בכל תקופה השינויים, אם קיימים, נזקפים לדוח רווח והפסד.

#### 3.15 הכנסות והוצאות מימון

הכנסות והוצאות מימון כוללות בעיקר הכנסות ריבית בגין סכומים שהושקעו, הוצאות ריבית על הלוואות שנתקבלו, רווח נטו (כולל דיבידנד) משינויים בשווי ההוגן של נכסים פיננסיים המוצגים בשווי הוגן דרך רווח והפסד, רווחים נטו מהפרשי שער ורווחים/הפסדים ממכשירים נגזרים המוכרים ברווח והפסד, למעט נגזרים בגין סחורות (קומודיטיס). הכנסות והוצאות ריבית מוכרות עם צבירתן, באמצעות שיטת הריבית האפקטיבית, למעט עלויות אשראי שהווננו לרכוש קבוע (ראה גם באור 3.4.1). הכנסות ריבית בגין מכירות באשראי לזמן ארוך הנרשמות לפי הערך הנוכחי של התמורה מוכרות כהכנסות מימון.

ככלל, חישוב הכנסות והוצאות הריבית מתבצע על-ידי יישום שיעור הריבית האפקטיבי לערך בספרים ברוטו של הנכס הפיננסי או לעלות המופחתת של ההתחייבות הפיננסית, לפי העניין. עם זאת, עבור נכסים פיננסיים פגומים עקב סיכון אשראי שנרכשו או שנוצרו, או נכסים פיננסיים אשר לאחר מועד ההכרה לראשונה הפכו לפגומים עקב סיכון אשראי, הכנסות הריבית מחושבות תוך יישום שיעור הריבית האפקטיבי לעלות המופחתת של הנכס הפיננסי.

**בדוחות על תזרימי מזומנים, ריביות שהתקבלו וריביות ששולמו מוצגות במסגרת תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת, למעט עלויות אשראי שהווננו לנכסים כשירים ושולמו במזומן, המוצגות יחד עם רכישות רכוש קבוע במסגרת תזרימי מזומנים מפעילות השקעה. דיבידנדים ששולמו מוצגים בפעילות מימון ודיבידנדים שהתקבלו מוצגים בפעילות השקעה.**

#### 3.16 הוצאת מסים על ההכנסה

מסים על ההכנסה כוללים מסים שוטפים ונדחים. מסים שוטפים ומסים נדחים נזקפים לרווח והפסד אלא אם המס נובע מצירוף עסקים, או נזקפים ישירות להון או לרווח כולל אחר במידה ונובעים מפריטים המוכרים ישירות בהון או ברווח הכולל האחר. במקרים אלו, הוצאת המסים על ההכנסה נזקפת להון או לרווח כולל אחר.

##### מסים שוטפים

המס השוטף הינו סכום המס הצפוי להשתלם על ההכנסה החייבת במס לשנה, כשהוא מחושב לפי שיעורי המס החלים לפי החוק שנחקק או נחקק למעשה לתאריך הדוח על המצב הכספי, והוא כולל גם שינויים בתשלומי המס המתחייבים לשנים קודמות ותוספות מסים בגין חלוקת דיבידנדים.

##### קיזוז נכסי והתחייבויות מסים שוטפים

הקבוצה מקזזת נכסי והתחייבויות מסים שוטפים במידה וקיימת זכות משפטית ניתנת לאכיפה לקיזוז נכסי והתחייבויות מסים שוטפים, וכן קיימת כוונה לסלק נכסי והתחייבויות מסים שוטפים על בסיס נטו או שנכסי והתחייבויות המסים השוטפים מיושבים בו זמנית.

##### עמדות מס לא ודאיות

הפרשה בגין עמדות מס לא ודאיות, לרבות הוצאות מס וריבית נוספות, מוכרת כאשר יותר צפוי מאשר לא כי הקבוצה תידרש למשאביה הכלכליים לסילוק המחויבות.

**באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)****3.16 הוצאת מסים על ההכנסה (המשך)****מסים נדחים**

ההכרה במסים נדחים הינה בהתייחס להפרשים זמניים בין הערך בספרים של נכסים והתחייבויות לצורך דיווח כספי לבין ערכם לצרכי מסים. הקבוצה אינה מכירה במסים נדחים לגבי הפרשים הזמניים הנובעים בעת ההכרה לראשונה במוניטין, וכן הפרשים הנובעים מהשקעה בחברות בנות ובעסקאות משותפות, במידה והקבוצה שולטת במועד היפוך הפרש וכן במידה שאין זה צפוי שהם יתהפכו בעתיד הנראה לעין. המסים הנדחים נמדדים לפי שיעורי המס הצפויים לחול על הפרשים הזמניים במועד בו ימומשו, בהתבסס על החוקים שנחקקו או שנחקקו למעשה לתאריך הדוח על המצב הכספי.

נכס מס נדחה מוכר בספרים כאשר צפוי שבעתיד תהיה הכנסה חייבת, שכנגדה ניתן יהיה לנצל את הפרשים הזמניים או בהיעדר צפי להכנסה חייבת, נכסי מסים נדחים מוכרים עד גובה הפרשים הזמניים החייבים במס. נכסי המסים הנדחים נבדקים מחדש בכל מועד דיווח על המצב הכספי, ובמידה ולא צפוי כי הטבות המס המתחייבות תתממשנה, הם מופחתים.

נכסי מסים נדחים שלא הוכרו מוערכים מחדש בכל מועד דיווח ומוכרים במידה והשתנה הצפי כך שצפוי שבעתיד תהיה הכנסה חייבת, שכנגדה יהיה ניתן לנצל אותם.

**קיצוז נכסי והתחייבויות מסים נדחים**

הקבוצה מקזזת נכסי והתחייבות מסים נדחים במידה שקיימת זכות משפטית ניתנת לאכיפה לקיצוז נכסי והתחייבויות מסים שוטפים והם מיוחסים לאותה רשות מס באותה חברה נישומה או בחברות שונות, אשר מתכוונות לסלק את נכסי והתחייבויות מסים שוטפים על בסיס נטו או בו-זמנית.

**תוספת מס בגין חלוקת דיבידנד**

הקבוצה עשויה להתחייב בתוספת מס במקרה של חלוקת דיבידנדים על ידי חברות הקבוצה. תוספת מס זו לא נכללה בדוחות הכספיים, כאשר מדיניות חברות הקבוצה היא שלא לגרום לחלוקת דיבידנד הכרוכה בתוספת מס לחברה המקבלת, בעתיד הנראה לעין. במקרים בהם צפויה חברה מוחזקת לחלק דיבידנד מרווחים הכרוכים בתוספת מס לחברה, יוצרת החברה עתודה למס בגין תוספת המס שעשויה החברה להתחייב בה, בגין חלוקת הדיבידנד. מסים על הכנסה נוספים, הנובעים מחלוקת דיבידנדים על ידי החברה, נזקפים לרווח והפסד במועד בו מוכרת ההתחייבות לתשלום הדיבידנד המתחייב.

**3.17 הנחות מספקים**

הנחות המתקבלות מספקים בתום השנה, אשר לגביהן לא מחויבת החברה לעמוד ביעדים מסוימים, נכללות בדוחות הכספיים עם ביצוע הרכישות היחסיות המזכות את החברה בהנחות האמורות. הנחות מספקים שהזכות לקבלתן מותנית בעמידת החברה ביעדים מסוימים, כגון: עמידה בהיקף רכישות שנתי מינימלי (באופן כמותי או בסכום כספי) או גידול בהיקף הרכישות לעומת תקופות קודמות, נכללות בדוחות הכספיים, באופן יחסי, בהתאם להיקף הרכישות שביצעה החברה מהספקים בתקופה המדווחת המקדמות את החברה לקראת העמידה ביעדים, וזאת רק כאשר צפוי שהיעדים יושגו וניתן לאמוד את סכומי ההנחות באופן סביר. אומדן העמידה ביעדים מבוסס, בין היתר, על ניסיון העבר ומערכות היחסים של החברה עם הספקים ועל היקף הרכישות החזוי מהספקים ביתרת התקופה.

**3.18 הוצאות פרסום**

הוצאות פרסום נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

**3.19 השתתפות בהוצאות על ידי עסקאות משותפות**

הכנסות מהשתתפות בהוצאות מחברות קשורות ואחרות נרשמות על בסיס צבירה בהתאם להסכמות ולהסכמים פרטניים עם החברות ונכללות בסעיפי ההוצאות המתאימות.

**באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)****3.20 רווח למניה**

הקבוצה מציגה נתוני רווח בסיסי ומדולל למניה לגבי הון המניות הרגילות שלה. הרווח הבסיסי למניה מחושב על ידי חלוקת הרווח או ההפסד המיוחס לבעלי המניות הרגילות של החברה במספר הממוצע המשוקלל של המניות הרגילות שהיו במחזור במשך השנה, לאחר התאמה בגין מניות באוצר. הרווח המדולל למניה נקבע על ידי התאמת הרווח או ההפסד, המיוחס לבעלי המניות הרגילות של החברה והתאמת הממוצע המשוקלל של המניות הרגילות שבמחזור, לאחר התאמה בגין מניות באוצר, ובגין השפעות של כל המניות הרגילות הפוטנציאליות המדוללות, הכוללות כתיבי אופציה למניות שהוענקו לעובדים.

**3.21 תקנים חדשים ופרשנויות שטרם אומצו****3.21.1 תיקון ל- IAS 1, הצגת דוחות כספיים: סיווג התחייבויות כשוטפות או בלתי שוטפות**

התיקון מחליף דרישת סיווג מסוימות של התחייבויות כשוטפות או בלתי שוטפות. כך למשל, על פי התיקון, התחייבות תסווג כבלתי שוטפת כאשר לישות יש זכות לדחות את התשלום לתקופה של לפחות 12 חודשים לאחר תקופת הדיווח, אשר הינה "בעלת מהות" וקיימת לסוף תקופת הדיווח. זכות קיימת לתאריך הדיווח רק אם ישות עומדת בתנאים לדחיית התשלום נכון למועד זה. בנוסף, התיקון מבהיר כי זכות ההמרה של התחייבות תשפיע על סיווגה כשוטפת או בלתי שוטפת, אלא אם כן רכיב ההמרה הינו הוני. התיקון ייכנס לתוקף בתקופות דיווח המתחילות ב- 1 בינואר 2023. יישום מוקדם אפשרי. התיקון ייושם למפרע, לרבות תיקון מספרי השוואה. הקבוצה טרם החלה בבחינת ההשלכות של יישום התיקון על הדוחות הכספיים.

**באור 4 - מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה**

שיקולי ההנהלה ואומדניה נסקרים באופן שוטף ומבוססים על ניסיון העבר וגורמים שונים, לרבות ציפיות לגבי אירועים עתידיים. הקבוצה מבצעת אומדנים ומניחה הנחות לגבי העתיד. האומדנים החשבונאיים הנובעים מהנחות אלה, מעצם טבעם, עשויים להיות שונים מהתוצאות בפועל. האומדנים וההנחות, אשר עשויים להוביל להתאמה מהותית לערך בספרים של נכסים והתחייבויות במהלך השנה הבאה, נדונים להלן:

**ירידת ערך נכסים**

בהתאם ל- IAS 36, הקבוצה בוחנת בכל מועד דיווח על המצב הכספי האם קיימים אירועים או נסיבות שעשויים להעיד על ירידת ערכם של נכסים לא פיננסיים אשר בתחולתו, לרבות השקעות בעסקאות משותפות, המטופלות בשיטת השווי המאזני. כאשר קיימים סימנים המעידים על ירידת ערך, הקבוצה בוחנת האם הערך בספרים של הנכס עולה על הסכום בר-ההשבה שלו. אחת לשנה בתאריך קבוע, עבור כל יחידה מניבת מזומנים הכוללת מוניטין, או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, מבצעת הקבוצה הערכה של הסכום בר-ההשבה, או באופן תכוף יותר אם קיימים סימנים לירידת ערך. במידת הצורך, מפחיתה הקבוצה את הנכס לסכום בר-ההשבה שלו, ומכירה בהפסד מירידת ערך. ההנחות בדבר תזרימי המזומנים הצפויים מבוססות על ניסיון העבר מהנכס הספציפי או מנכסים דומים, וכן על ציפיות הקבוצה בקשר לתנאים הכלכליים שישררו במהלך יתרת אורך החיים השימושיים של הנכס. הקבוצה מסתייעת באומדנים של מעריכי שווי בקביעת סכום בר-ההשבה של הנכסים. ראה גם באור 15.3 בדבר הנחות וגורמי הסיכון שלהן הקשורים לירידת ערך של מוניטין.

#### באור 4 - מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה (המשך)

##### הערכה של נכסים בלתי מוחשיים ומוניטין

הקבוצה נדרשת להקצות את עלות הרכישה של חברות מוחזקות לנכסים שנרכשו והתחייבויות שניטלו בהתבסס על אומדן השווי ההוגן שלהם. ברכישות גדולות, מתקשרת הקבוצה עם מעריכי שווי בלתי תלויים על מנת שיסייעו לה בקביעת השווי ההוגן של נכסים והתחייבויות אלה. הערכות שווי אלה מצריכות שימוש באומדנים והנחות משמעותיים מצד ההנהלה. הנכסים הבלתי מוחשיים המהותיים שהוכרו בשנים האחרונות, כוללים קשרי לקוחות, סימני מסחר ומותגים. אומדנים קריטיים ששימשו בהערכת אורך החיים השימושיים של נכסים בלתי מוחשיים כאלה כוללים, בין היתר, את תקופת קשרי הלקוחות, תקופת השימוש במוטג והתפתחויות צפויות בשוק. אומדנים קריטיים ששימשו בהערכת נכסים בלתי מוחשיים מסוימים כוללים, בין היתר, תזרימי מזומנים צפויים מחוזי לקוחות ועלות חלופית (replacement cost) למותגים. אומדני ההנהלה בקשר לשווי הוגן ולאורך חיים שימושיים מתבססים על הנחות, שנמצאו סבירות בעיני ההנהלה, אך טבועה בהן אי ודאות וכתוצאה מכך התוצאות בפועל עשויות להיות שונות. ראה גם באור 15.2 בדבר נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר.

##### התחייבויות תלויות

בחברה קיים נוהל לבחינה וקביעת סכומי ההפרשות הנרשמות בגין תביעות משפטיות התלויות ועומדות כנגד החברה וחברות מוחזקות שלה. מידי רבעון מתקבלות חוות דעת מיועציהן המשפטיים המטפלים בתביעות מטעם החברה, המעריכים בחוות הדעת את סיכויי הצלחה של התביעות, ומציינים האם התביעה צפויה (מעל 50%) או אינה צפויה (50% או פחות) להתקבל. כאשר התביעה אינה צפויה להתקבל, לא נרשמת הפרשה בספרי החברה, אך ניתן גילוי לתביעה במסגרת באור 24 לדוחות הכספיים במידה שהתביעה מהותית. כאשר התביעה צפויה להתקבל, מעריכה החברה את סכום החשיפה, בהתבסס על הערכת יועציה המשפטיים, הניסיון שנצבר בחברה והנסיבות הספציפיות של המקרה, ומוכרת הפרשה בדוחות הכספיים בהתאם להערכה זו. ההליכים המשפטיים יוכרעו בסופו של דבר בידי בתי המשפט, ולכן תוצאותיהם עשויות להיות שונות מאומדנים אלה. במסגרת הליכי אישור הדוחות הכספיים השנתיים של החברה, מקיימת הועדה לבחינת הדוחות הכספיים של הדירקטוריון תהליכי בקרה וביניהם גם בקשר לתביעות התלויות ועומדות נגד החברה, ומוצגות בפניה פרטי התביעות התלויות ועומדות כנגד החברה, לרבות סכומי התביעות, הערכות יועציה המשפטיים של החברה את מידת החשיפה להן וסיכויי הצלחתן, וסכומי ההפרשה בגין בדוחות הכספיים.

##### הפרשה לחובות מסופקים

הקבוצה מיישמת את ההנחיות שנקבעו בתקן 9 IFRS לשם הערכת הפסדי האשראי החזויים של יתרת הלקוחות. הערכה זו מצריכה הפעלת שיקול דעת משמעותי ושימוש בתחזיות לצורך מדידת הפסדי האשראי החזויים. בהפעלת שיקול הדעת מביאה הקבוצה בחשבון, בין יתר הגורמים, את ניתוח גיל יתרת הלקוחות, היסטוריה של חובות אבודים, התנהגות של פירעון חובות, איתנות פיננסית וניתוח לטווח הקצר של עסקי הלקוח ומגמות הענף. ראה גם באור 9 ובאור 28.1 בדבר חשיפה לסיכונים אשראי בגין לקוחות.

##### עמדות מס לא וודאיות

הקבוצה נישומה לצורכי מס במספר רב של תחומי שיפוט, ובהתאם, נדרשת הנהלת הקבוצה להפעיל שיקול דעת משמעותי בקביעת הפרשות ועתודות מס בהתאם לחוקי המס המקומיים והבינלאומיים. לקבוצה עסקאות ועמדות מס, אשר קביעת חבות המס הסופית בגינן אינה ודאית במהלך העסקים הרגיל. הקבוצה מכירה בהפרשות בגין סכומים הצפויים לחול עליה בעקבות ביקורות מס, בהתבסס על הערכותיה באשר לאפשרות שהיא תחויב בתשלומי מס נוספים. אם חבות המס הסופית תהיה שונה מחבות המס שנרשמה בספרים, ישפיעו הפרשים על ההפרשות למסים על הכנסה בתקופה שבה תקבע השומה הסופית על ידי רשויות המס. למידע נוסף לגבי עמדות מס לא וודאיות ראה באור 35.6 בדבר מסים על ההכנסה.

#### באור 5 – קביעת שווי הוגן

לצורך הכנת הדוחות הכספיים, נדרשת הקבוצה לקבוע את השווי ההוגן של נכסים והתחייבויות מסוימים. מידע נוסף אודות ההנחות ששימשו בקביעת שווי הוגן נכלל בביאורים הבאים:

- באור 16.3 בדבר נכסים מוחזקים למכירה;
- באור 20.2 בדבר הלוואות והתחייבות אחרות לזמן ארוך;
- באור 23 בדבר הסדרי תשלום מבוסס מניות;
- באור 28 בדבר מכשירים פיננסיים.

**באור 5 – קביעת שווי הוגן (המשך)**

בקביעת השווי ההוגן של נכס או התחייבות, משתמשת הקבוצה בנתונים נצפים מהשוק ככל שניתן. מדידות שווי הוגן מחולקות לשלוש רמות במידרג השווי ההוגן בהתבסס על הנתונים ששימשו בהערכה, כדלקמן:

- רמה 1: מחירים מצוטטים (לא מתואמים) בשוק פעיל לנכסים או התחייבויות זהים.
- רמה 2: נתונים נצפים מהשוק, במישרין או בעקיפין, שאינם כלולים ברמה 1 לעיל.
- רמה 3: נתונים שאינם מבוססים על נתוני שוק נצפים.

**באור 6 – חברות בנות**

**מידע בדבר חברות בנות עיקריות**

מדינת התאגדות והמיקום העיקרי של פעילות החברה	זכויות בעלות של הקבוצה (%)			
	31 בדצמבר			
	2018	2019	2020	
ישראל	80	80	80	שטראוס בריאות בע"מ
ישראל	40	40	40	מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל בע"מ (1)
ישראל	100	100	100	שטראוס מים בע"מ
הולנד	100	100	100	Strauss Coffee B.V.
רוסיה	100	100	100	(2) Strauss Russia LLC

(1) מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ. שיעור זכויות ההצבעה של הקבוצה הינו 50%.  
 (2) מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.

**באור 7 - מזומנים ושווי מזומנים**

31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
143	196	מזומנים ויתרות בבנקים
382	295	פקדונות
525	491	

**באור 8 - ניירות ערך ופקדונות**

נכון לימים 31 בדצמבר 2020 ו- 31 בדצמבר 2019 לחברה אין יתרות של פקדונות וניירות ערך.

**באור 9 – לקוחות**

**9.1 הרכב**

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
1,036	1,037
(37)	(41)
<u>999</u>	<u>996</u>

חובות פתוחים  
בניכוי הפרשה לחובות מסופקים

**9.2 להלן ניתוח גיול חובות הלקוחות:**

31 בדצמבר 2019		31 בדצמבר 2020	
הפרשה לחובות מסופקים	ברוטו	הפרשה לחובות מסופקים	ברוטו
מיליוני ש"ח			
(7)	959	(9)	975
-	27	-	19
-	10	-	5
-	3	-	2
-	3	-	1
(30)	34	(32)	35
<u>(37)</u>	<u>1,036</u>	<u>(41)</u>	<u>1,037</u>

אינם בפיגור  
פיגור של 1-30 יום  
פיגור של 31-60 יום  
פיגור של 61-90 יום  
פיגור של 91-120 יום  
פיגור של למעלה מ-120 יום

**באור 9 – לקוחות (המשך)**

**9.3 התנועה בהפרשה לחובות מסופקים במשך התקופה:**

2019	2020	
מיליוני ש"ח		
42	37	יתרה ליום 1 בינואר
(2)	9	הפסד (ביטול הפסד) שהוכר מירידת ערך בתקופה (1)
(2)	(4)	חובות מסופקים שהפכו לאבודים
(1)	(1)	השפעת שינויים בשערי חליפין
37	41	יתרה ליום 31 בדצמבר

(1) בשנת 2020 ובשנת 2019 כולל מיון מאזני של כ- 3 מיליון ש"ח וכ- 5 מיליון ש"ח, בהתאמה, ללא השפעה על הרווח והפסד.

**9.4 החשיפה המירבית לסיכון אשראי בגין לקוחות במועד הדיווח לפי סוג הלקוח:**

31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
495	494	שוק לקוחות גדולים
189	181	שוק פרטי
172	158	מחוץ לבית
143	163	לקוחות אחרים (1)
999	996	סה"כ

(1) בעיקר לקוחות ממותן שירותים למכשירי טיהור מים

**באור 10 - חייבים ויתרות חובה**

31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
19	17	מקדמות לספקים
2	4	מוסדות
10	14	הלוואות שהוענקו, כולל חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך
11	13	הכנסות לקבל
24	34	נגזרים (1)
23	20	הוצאות מראש
13	-	חברות בשליטה משותפת
17	18	חייבים שונים
119	120	

(1) כולל פיקדונות משועבדים לצורך הבטחת נגזרים לימים 31 בדצמבר 2020 ו- 31 בדצמבר 2019 בסך של כ- 13 ו- 2 מיליוני ש"ח, בהתאמה.



באור 11 – מלאי

31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
198	190	חומרי גלם
56	61	חומרי אריזה
15	13	תוצרת בלתי גמורה
254	265	תוצרת גמורה (כולל מוצרים קנויים)
20	28	חלפים וציוד עזר בגין מלאי למכירה
<b>543</b>	<b>557</b>	

באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

12.1 חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

מדינת ההתאגדות ומקום הפעילות העיקרי	אחוז מכלל ההון והשליטה ליום 31 בדצמבר			
	2018	2019	2020	
ברזיל	50%	50%	50%	(1) Três Corações Alimentos S.A.
ארה"ב	50%	50%	50%	(2) Sabra Dipping Company

- (1) חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה ושל חברת האחזקות הברזילאית Sao Miguel, המפתחת, מעבדת, מוכרת, משוקת ומפיצה מגוון מוצרי קפה ממותגים, מוצרי תירס, מכונות קפה, מסנני נייר לקפה פילטר, קפה נמס, קפוצ'ינו, קפוצ'ינו נוזלי (liquid cappuccino), משקאות שוקו ואבקות מיץ, תחליפי חלב מבוססי קשיו, וכן מוכרת קפה ירוק בעיקר ללקוחות מחוץ לברזיל.
- (2) חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה ושל פפסיקו, המפתחת, מייצרת, מוכרת, משוקת ומפיצה מטבלים וממרחים מצוננים ברחבי ארה"ב וקנדה.

**באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)**

**12.2 מידע תמציתי בדבר חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני**

Três Corações Alimentos S.A		Sabra Dipping Company		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2019	2020	2019	2020	
מיליוני ש"ח				
1,289	1,134	359	291	נכסים שוטפים
462	388	77	71	מתוכם:
896	865	533	486	מזומנים ושווי מזומנים
2,185	1,999	892	777	נכסים שאינם שוטפים
1,065	839	213	164	סך נכסים
				התחייבויות שוטפות
				מתוכן:
				התחייבויות פיננסיות שאינן
				ספקים, זכאים אחרים
584	401	35	14	והפרשות
115	377	66	91	התחייבויות שאינן שוטפות
				מתוכן:
				התחייבויות פיננסיות שאינן
				ספקים, זכאים אחרים
99	299	55	79	והפרשות
1,180	1,216	279	255	סך התחייבויות
1,005	783	613	522	סה"כ נכסים נטו 100%
502	392	307	261	חלק החברה בנכסים נטו
147	104	97	90	התאמות אחרות
649	496	404	351	ערך בספרים של ההשקעה
				* סווג מחדש

**באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)**

Três Corações Alimentos S.A			Sabra Dipping Company			12.2 מידע תמציתי בדבר חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח						
3,937	3,598	2,946	1,352	1,369	1,281	הכנסות
294	269	178	85	111	88	רווח לשנה
(77)	(113)	(332)	43	(49)	(46)	רווח (הפסד) כולל אחר
217	156	(154)	128	62	42	סך רווח (הפסד) כולל 100% מתוכו:
41	68	58	46	44	45	פחת והפחתות
14	11	12	-	1	1	הכנסות ריבית
22	27	26	6	5	3	הוצאות ריבית
(52)	(45)	4	(33)	(43)	(35)	הכנסות (הוצאות) מסיים על הכנסה
(14)	(17)	(42)	8	(8)	(7)	התאמות אחרות
95	61	(118)	72	23	14	חלק החברה ברווח (הפסד) הכולל שהוצג בספרים

\* משקף בעיקר מס הכנסה סטטוטורי בגין חברת Sabra Dipping Company הנישומה בחברה המחזיקה SE USA Inc.

**12.3 מידע תמציתי מצרפי בדבר חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני שאינן מהותיות בפני עצמן**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			ערך בספרים של ההשקעות
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
278	279	375	חלק הקבוצה ברווח
44	58	85	חלק הקבוצה בהפסד כולל אחר
(5)	(19)	(2)	חלק הקבוצה בסך הרווח הכולל
39	39	83	

**באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)**

**12.4 פרטים בדבר דיבידנדים שהתקבלו מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
47	53	36	(2) (1) Três Corações Alimentos S.A.
38	35	84	Sabra Dipping Company
3	7	-	(1) Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd
34	42	17	שטראוס פריטו-ליי בע"מ
<b>122</b>	<b>137</b>	<b>137</b>	

(1) הסכומים מוצגים ברוטו לפני ניכוי מס במקור.  
 (2) חלקה של החברה בעודפים של Três Corações Alimentos S.A ליום 31 בדצמבר 2020, ליום 31 בדצמבר 2019 וליום 31 בדצמבר 2018 הינו כ- 359 מיליוני ש"ח, כ- 427 מיליוני ש"ח וכ- 394 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מתוכם סך של כ- 17 מיליוני ש"ח, 24 מיליוני ש"ח וכ- 27 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מוחזק כקרן משפטית, אשר יכולה לשמש רק לצורך הגדלת הון או ספיגת הפסדים משפטיים וסך של כ- 139 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מיליוני ש"ח כ- 165 מיליוני ש"ח וכ- 151 מיליוני ש"ח, בהתאמה, נכללים בקרן תמריצי מס אשר התקבלה החלטה על ידי הנהלת החברה כי לא יחולקו כדיבידנד. אם Três Corações Alimentos S.A תחלק את קרן תמריצי המס בעתיד, בגין הסכום שמחולק ישולם מס נוסף לרשויות המס.

**12.5 צירוף דוחות כספיים**

הקבוצה מצרפת לדוחות כספיים מאוחדים אלה את הדוחות הכספיים המאוחדים של Três Corações Alimentos S.A. מטבע הצגת הדוחות של חברה זו הינו הריאל הברזילאי.  
 להלן שערי החליפין סגירה וממוצע ושיעורי השינוי שחלו בשערי החליפין של הריאל הברזילאי בתקופת הדיווח:

שער החליפין של הריאל הברזילאי ביחס לשקל			
שיעור השינוי על בסיס שערי סגירה %	שער חליפין ממוצע לתקופה	שער חליפין סגירה לתקופה	
(27.9)	0.67	0.62	לשנה שהסתיימה ביום:
			31 בדצמבר 2020
(11.1)	0.91	0.86	31 בדצמבר 2019

מיום 1 בינואר 2020 ועד למועד אישור הדוחות הכספיים פוחת הריאל הברזילאי למול השקל בכ- 31%.

**באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)**

**12.6 פרטים נוספים לגבי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה**

**12.6.1** ביום 17 בפברואר 2020, התקשרה חברת Café Tres Coracoes S.A, חברה בת של חברת Tres Coracoes Alimentos S.A, עסקה משותפת בברזיל המוחזקת 50% על ידי חברת הבת שטראוס קפה בי.וי. בהסכם עם צדדים שלישיים בלתי קשורים לרכישת 100% ממניות חברת Mitsui Alimantos Ltda בברזיל. העסקה הושלמה ביום 31 ביולי 2020, לאחר התקיימות כל התנאים המתלים על פי הסכם ההתקשרות (ביניהם קבלת אישור הממונה על ההגבלים העסקיים בברזיל). לאחר ביצוע ההתאמות הנוספות למועד השלמת עסקת הרכישה, תמורת הרכישה הכוללת הינה כ- 265 מיליוני ריאל (כ- 162 מיליוני ש"ח, חלק הקבוצה כ- 81 מיליוני ש"ח), מתוכה כ- 242 מיליוני ריאל במזומן וכ- 23 מיליוני ריאל כתמורה מותנית. למועד הרכישה, יתרת המזומנים בחברה הנרכשת הינה כ- 33 מיליוני ריאל ובהתאם, התמורה במזומן בניכוי יתרת המזומנים בחברה הנרכשת הינה כ- 209 מיליוני ריאל (כ- 128 מיליוני ש"ח, חלק הקבוצה כ- 64 מיליוני ש"ח).

**12.6.2** במהלך חודש מרס 2020, אישר דירקטוריון המיזם המשותף האייר שטראוס מיס (להלן: "HSW"), השקעה של כ- 375 מיליון יואן (כ- 190 מיליוני ש"ח) לצורך בנייה והקמת מפעל לייצור והרכבה של מוצרי HSW הנמכרים בסין. כתמיכה במימוש האסטרטגיה של HSW והפעילות השוטפת שלה נתנה חברת הבת שטראוס מיס הלוואת בעלים של כ- 49 מיליוני ש"ח בהתאם לחלקה בשותפות. ההפרש בין השווי ההוגן של הלוואה במועד הענקתה לבין הסכום שהוענק בסך כ- 10 מיליוני ש"ח נזקף לחשבון השקעה בחברות מוחזקות.

**12.6.3** במהלך חודש מאי 2020, קיבל המיזם המשותף HSW מענק ממשלתי בהמשך לתחילת פעילות בטריטוריה בסין אשר מזכה במענק. מענק זה הביא לגידול בחלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני ברבעון השני בסך של כ- 11 מיליוני ש"ח.

**באור 13 - השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך**

**13.1 פילוח לפי סיווג ההשקעה:**

31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
9	9	פקדונות וחייבים אחרים לזמן ארוך
41	15	חייבים מסחריים לא שוטפים (1)
(9)	(9)	בניכוי חלויות שוטפות
(6)	-	בניכוי הפרשה לחובות מסופקים
26	6	
67	109	הלוואות לא שוטפות לאחרים (ראה 13.2 ו- 13.3 להלן)
(10)	(14)	בניכוי חלויות שוטפות
57	95	
92	110	

(1) היתרה ליום 31 בדצמבר 2020 כוללת בעיקר יתרת חייבים לזמן ארוך בגין חכירת משנה בצריפין ובציק פוסט (בהתאם ליישום תקן IFRS16), והחכרת מכונות קפה בתשלומים. היתרות מהוונות לפי שיעור ריבית של 1.1%-3.0% (בשנת 2019 -0.0%-3.0%).

**באור 13 - השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך (המשך)**

**13.2 פירוט הלוואות לא שוטפות לאחריים ותנאיהן:**

בסיס הצמדה	שיעור ריבית ליום 31 בדצמבר 2020	31 בדצמבר		
		2019	2020	
מיליוני ש"ח				
ש"ח צמוד	בהתאם לסי' 3(ט) לפקודת מס הכנסה	6	6	הלוואות לעובדים
ש"ח לא צמוד	0%-4.35%	13	19	הלוואות לספקים ואחריים
				הלוואות לחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
דולר, יואן	ללא ריבית	48	84	
		<u>67</u>	<u>109</u>	

**13.3 להלן מועדי הפירעון של הלוואות לא שוטפות לאחריים:**

31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
10	14	בשנה הראשונה
4	4	בשנה השנייה
3	3	בשנה השלישית
1	2	בשנה הרביעית
49	86	בשנה החמישית ואילך
<u>67</u>	<u>109</u>	

באור 14 - רכוש קבוע

14.1 התנועה ברכוש הקבוע

סך הכל	שיפורים במושכר	ריהוט וציוד אחר	כלי רכב	מכונות וציוד	קרקע ומבנים
מיליוני ש"ח					
4,075	130	299	35	2,380	1,231
180	17	10	5	119	29
(16)	(1)	(1)	(2)	(12)	-
(23)	-	(1)	(2)	(14)	(6)
<u>4,216</u>	<u>146</u>	<u>307</u>	<u>36</u>	<u>2,473</u>	<u>1,254</u>
2,378	96	264	26	1,505	487
164	9	12	3	112	28
(15)	(1)	(1)	(1)	(12)	-
(14)	-	(1)	(1)	(9)	(3)
<u>2,513</u>	<u>104</u>	<u>274</u>	<u>27</u>	<u>1,596</u>	<u>512</u>
51					
<u><u>1,754</u></u>	<u><u>42</u></u>	<u><u>33</u></u>	<u><u>9</u></u>	<u><u>877</u></u>	<u><u>742</u></u>

**עלות**  
 יתרה ליום 1 בינואר 2020  
 תוספות  
 גריעות  
 השפעת שינויים בשערי חליפין  
 יתרה ליום 31 בדצמבר 2020  
**פחת והפסדים מירידת ערך**  
 יתרה ליום 1 בינואר 2020  
 פחת לשנה  
 גריעות  
 השפעת שינויים בשערי חליפין  
 יתרה ליום 31 בדצמבר 2020  
**חלקי חילוף**  
 יתרה ליום 31 בדצמבר 2020

סך הכל	שיפורים במושכר	ריהוט וציוד אחר	כלי רכב	מכונות וציוד	קרקע ומבנים
מיליוני ש"ח					
3,968	119	294	34	2,296	1,225
188	14	10	3	141	20
(38)	(2)	(3)	(2)	(24)	(7)
5	-	-	-	5	-
(48)	(1)	(2)	-	(38)	(7)
<u>4,075</u>	<u>130</u>	<u>299</u>	<u>35</u>	<u>2,380</u>	<u>1,231</u>
2,284	90	256	25	1,447	466
150	8	12	3	102	25
(28)	(1)	(3)	(2)	(21)	(1)
(28)	(1)	(1)	-	(23)	(3)
<u>2,378</u>	<u>96</u>	<u>264</u>	<u>26</u>	<u>1,505</u>	<u>487</u>
49					
<u><u>1,746</u></u>	<u><u>34</u></u>	<u><u>35</u></u>	<u><u>9</u></u>	<u><u>875</u></u>	<u><u>744</u></u>

**עלות**  
 יתרה ליום 1 בינואר 2019  
 תוספות  
 גריעות  
 מיון ממלאי  
 השפעת שינויים בשערי חליפין  
 יתרה ליום 31 בדצמבר 2019  
**פחת והפסדים מירידת ערך**  
 יתרה ליום 1 בינואר 2019  
 פחת לשנה  
 גריעות  
 השפעת שינויים בשערי חליפין  
 יתרה ליום 31 בדצמבר 2019  
**חלקי חילוף**  
 יתרה ליום 31 בדצמבר 2019

**באור 14 - רכוש קבוע (המשך)**

**14.2 רכישת רכוש קבוע באשראי** ליום 31 בדצמבר 2020 רכישות רכוש קבוע באשראי מסתכמות לסך של 38 מיליוני ש"ח (2019: 29 מיליוני ש"ח, 2018: 27 מיליוני ש"ח).

**14.3** לפרטים בדבר שעבודים ראה באור 24.2.

**באור 15 - נכסים בלתי מוחשיים**

**15.1 התנועה בנכסים הבלתי מוחשיים**

מיתגים	תוכנות מחשב	מוניטין	מחקר ופיתוח	אחרים	סה"כ
מיליוני ש"ח					
310	403	653	111	99	1,576
-	21	-	-	13	34
-	7	-	19	-	26
(21)	(1)	(22)	-	-	(44)
289	430	631	130	112	1,592
58	329	119	44	95	645
-	25	-	4	2	31
(1)	(1)	1	-	1	-
57	353	120	48	98	676
<b>232</b>	<b>77</b>	<b>511</b>	<b>82</b>	<b>14</b>	<b>916</b>

**עלות**  
 יתרה ליום 1 בינואר 2020  
 רכישות  
 תוספות - פיתוח עצמי  
 השפעת השינויים בשערי חליפין  
**יתרה ליום 31 בדצמבר 2020**  
**הפחתה נצברת**  
 יתרה ליום 1 בינואר 2020  
 הפחתה לשנה  
 השפעת השינויים בשערי חליפין  
**יתרה ליום 31 בדצמבר 2020**  
**יתרה ליום 31 בדצמבר 2020**

מיתגים	תוכנות מחשב	מוניטין	מחקר ופיתוח	אחרים	סה"כ
מיליוני ש"ח					
319	379	680	88	101	1,567
-	19	-	-	-	19
-	8	-	23	-	31
-	-	-	-	(1)	(1)
(9)	(3)	(27)	-	(1)	(40)
310	403	653	111	99	1,576
62	307	127	40	93	629
-	24	-	4	4	32
-	-	-	-	(1)	(1)
(4)	(2)	(8)	-	(1)	(15)
58	329	119	44	95	645
<b>252</b>	<b>74</b>	<b>534</b>	<b>67</b>	<b>4</b>	<b>931</b>

**עלות**  
 יתרה ליום 1 בינואר 2019  
 רכישות  
 תוספות - פיתוח עצמי  
 גריעות  
 השפעת השינויים בשערי חליפין  
**יתרה ליום 31 בדצמבר 2019**  
**הפחתה נצברת**  
 יתרה ליום 1 בינואר 2019  
 הפחתה לשנה  
 גריעות  
 השפעת השינויים בשערי חליפין  
**יתרה ליום 31 בדצמבר 2019**  
**יתרה ליום 31 בדצמבר 2019**



**באור 15 - נכסים בלתי מוחשיים (המשך)**

**15.2 נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר**

ליום 31 בדצמבר 2020 כוללים הנכסים הבלתי מוחשיים סך של 230 מיליוני ש"ח המיוחס למותגים ולסימנים מסחריים בעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר (2019: 250 מיליוני ש"ח). נכסים אלה הוערכו כבעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר, מכיוון שעל סמך ניתוח הגורמים הרלוונטיים, אין הגבלה נראית לעין של התקופה שבה הם חזויים להניב תזרימי מזומנים חיוביים לקבוצה.

ניתוח הגורמים הרלוונטיים כלל, בין היתר, את תחזיות ההנהלה לגבי משך השימוש הצפוי במותג או בסימן המסחרי; קיומן של הגבלות חוקיות או חוזיות על השימוש בהם; סקירת מעגל חיים אופייני למוצרים דומים הנמכרים תחת שמות מותג; קיומם של אינדיקטורים לשינוי בסגנון חיים, סביבה תחרותית, דרישות השוק ומגמות בענף; היסטוריית מכירות המוצרים תחת שם המותג, משך קיומו של המותג בשוק ומודעות השוק לשם המותג או לסימן המסחרי. כמו כן, הובאו בחשבון תקופות השימוש במותגים דומים בתעשייה בה פועלת הקבוצה.

**15.3 בדיקות ירידת ערך ליחידות מניבות מזומנים הכוללות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר**

היחידות הבאות כוללות ערכים בספרים של מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים מהותיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר בספרים:

נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר		מוניטין		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2019	2020	2019	2020	
מיליוני ש"ח		מיליוני ש"ח		
-	-	76	76	ישראל
102	102	154	154	מים
57	54	58	56	פולין
77	60	99	77	רוסיה
14	14	60	60	רומניה
-	-	87	88	גרמניה
<b>250</b>	<b>230</b>	<b>534</b>	<b>511</b>	

הסכומים ברי ההשבה של היחידות מניבות המזומנים מבוססים על חישוב שווי השימוש. חישובים אלה משתמשים בתחזיות תזרימי המזומנים המבוססות על תוכניות הפעילות האסטרטגית לתקופות של עד חמש שנים המעודכנות ביותר של היחידה הרלוונטית. תזרימי המזומנים לתקופות נותרות מחושבים תוך שימוש בשיעור הצמיחה הרלוונטי, אשר מביא בחשבון את שיעור הצמיחה הצפוי של הקטגוריה, הענף, הארץ והאוכלוסייה. תזרימי המזומנים הונו בשיעורי היוון המשקפים את הסיכון של היחידות מניבות המזומנים.

**באור 15 - נכסים בלתי מוחשיים (המשך)**

**15.3 בדיקות ירידת ערך ליחידות מניבות מזומנים הכוללות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר (המשך)**

להלן ההנחות העיקריות, בפילוח לפי מגזרי פעילות:

31 בדצמבר 2019		31 בדצמבר 2020 (1)		
שיעור צמיחה בטווח הארוך	שיעור היוון	שיעור צמיחה בטווח הארוך	שיעור היוון	
11.4%	2.0%	11.4%	2.0%	ישראל
9.7%-11.2%	2.0%	8.7%-11.2%	2.0%	תענוג והנאה בריאות ואיכות חיים
6.8%-11.4%	0%-1.5%	7.1%-10.5%	0%-2%	קפה בינלאומי (2)
13.0%	2.0%	11.4%	2.0%	מים

- (1) לאור עמידה בתנאי סעיף 99 לתקן חשבונאות IAS 36, בחינת ירידת ערך נכסים ביחס ליחידה מניבת מזומנים במגזר תענוג והנאה, ולשלוש יחידות מניבות מזומנים במגזר בריאות ואיכות חיים, התבססה על הסכום בר השבחה ועל ההנחות שעמדו בבסיסו ליום 31 בדצמבר 2019.
- (2) בחינה שנתית לירידת ערך מוניטין המיוחס לחברה בת של שטראוס קפה בגרמניה התבצעה ל-30 בספטמבר 2020.

בהתייחס לבחינה לירידת ערך מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, המיוחסים לחברת בת של שטראוס קפה ברוסיה, המהווה יחידה מניבת מזומנים, הונח בשנים 2019 ו-2020 שיעור צמיחה בטווח הארוך של 1.5% המבוסס על הנחת צמיחה בשוק הקפה ברוסיה וכן שיעור היוון נומינלי לפני מס של כ-10.5% (בשנת 2019 - 11.4%). על בסיס הנחות אלו נמצא כי סכום בר השבחה עולה על הערך בספרים של היחידה. העלאת שיעור ההיוון בכ-1.23% והורדת שיעור הצמיחה בטווח הארוך ב-1%, יחדיו, הייתה מביאה לכך שהערך בספרים היה שווה בקירוב לסכום בר השבחה. ביתר היחידות בקבוצה, המוניטין מהווה נכס בלתי משמעותי (שאינו מהותי ביחס לסך נכסי החברה) וכן רגישות היחידות לירידת ערך הינה נמוכה מאוד בשל הפרש משמעותי בין הסכום בר השבחה לערך בספרים של היחידות.

**באור 16 - נדל"ן להשקעה ונכסים מוחזקים למכירה**

**16.1 התנועה בנדל"ן להשקעה**

2019	2020	
מיליוני ש"ח		
5	4	יתרה ליום 1 בינואר
(1)	-	פחת השנה
4	4	יתרה ליום 31 בדצמבר

**16.2 זכויות במקרקעין**

ליום 31 בדצמבר 2020 נכסי הנדל"ן להשקעה כוללים מפעל בבית שמש בבעלות החברה בסך של כ-3 מיליוני ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2019 כ-3 מיליוני ש"ח) ומקרקעין בחו"ל בבעלות חברות בנות בסך של כ-1 מיליוני ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2019 כ-1 מיליוני ש"ח).

**באור 16 - נדל"ן להשקעה ונכסים מוחזקים למכירה (המשך)**

**16.3 נכסים מוחזקים למכירה**

נכסים מוחזקים למכירה כוללים שטח מסחרי בפתח תקווה ובגבעתיים. במהלך שנת 2020 מכרה החברה חלק משטחי המסחר בפתח תקווה תמורת סכום כולל של כ- 4 מיליוני ש"ח.

**16.4 שווי הוגן**

לתאריך הדוח, השווי ההוגן של סך הנכסים המוחזקים למכירה הוערך בסך של כ- 19 מיליוני ש"ח. השווי ההוגן של הנדל"ן להשקעה הוערך לתאריך הדוח בסכום של כ- 15 מיליוני ש"ח. השווי ההוגן של נכסי הנדל"ן נאמד ברמה 3, כאשר הערכת השווי מבוססת בעיקרה על מחיר למ"ר כפי שמשקף, בין השאר, מעסקת מכר שנחתמה בשנת 2020.

16.5 לפרטים לגבי שעבודים ראה באור 24.2.

**באור 17 - ספקים**

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
731	754
1	1
<u>732</u>	<u>755</u>

חובות פתוחים  
שטרות לפירעון

\* למידע בדבר ספקים המהווים צדדים קשורים ובעלי עניין, ראה באור 37.

**באור 18 - זכאים ויתרות זכות**

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
219	229
4	12
14	21
188	174
99	104
15	21
13	14
<u>552</u>	<u>575</u>

עובדים והתחייבויות אחרות בשל שכר ומשכורת  
מוסדות  
נגזרים  
הוצאות לשלם  
פקדונות ובטחונות מלקוחות ומפיצים  
מקדמות מלקוחות  
זכאים אחרים

**באור 19 – הפרשות**

**19.1 תנועה במהלך התקופה**

סה"כ	אחריות מיליוני ש"ח	תביעות משפטיות
27	23	4
27	26	1
(22)	(21)	(1)
<u>32</u>	<u>28</u>	<u>4</u>

יתרה ליום 1 בינואר 2020  
הפרשות שנוצרו במהלך התקופה  
הפרשות שנוצלו במהלך התקופה  
יתרה ליום 31 בדצמבר 2020

לפרטים אודות תביעות משפטיות ראה באורים 3.12 ו- 24.1

**באור 20 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב**

**20.1 אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות, אגרות חוב והתחייבויות אחרות לזמן ארוך:**

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
62	30
7	29
108	137
283	90
<u>398</u>	<u>256</u>
93	78
<u>553</u>	<u>364</u>

חלויות שוטפות של אגרות חוב

אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך:

הלוואות לזמן קצר מבנקים

התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי

חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך

חלויות שוטפות של חכירות

באור 20 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

20.2 הרכב התחייבויות שאינן שוטפות:

31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
743	1,231	אגרות חוב בניכוי חלויות שוטפות
		הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך, בניכוי חלויות שוטפות:
85	94	התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי
713	291	הלוואות מאחרים (1)
125	76	הלוואות מבנקים (1)
923	461	
200	142	התחייבות בגין חכירות
1,866	1,834	

(1) ליום 31 בדצמבר 2020 עלה השווי ההוגן של ההלוואות על ערךן בספרים בכ- 12 מיליוני ש"ח (2019: כ- 45 מיליוני ש"ח). השווי ההוגן של ההלוואות נמדד על בסיס הערך הנוכחי של תזרימי המזומנים העתידיים בגין מרכיב הקרן והריבית, המהוונים על פי שער ריבית אג"ח ממשלת ישראל במח"מ דומה בתוספת ההתאמות הנדרשות בגין פרמיית הסיכון של החברה המלווה ופרמיית אי-סחירות נכון לתאריך הדוחות הכספיים (רמה 2).

באור 20 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

20.3 פרטים בדבר הלוואות מהותיות:

31 בדצמבר 2020						סכום האשראי המקורי					
ערך בספרים	ערך נקוב	שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	מיליוני ש"ח	מועד נטילת האשראי	סוג	זהות הלווה		
570	573	2020-2027	2.61	לא צמוד	ש"ח	603	יולי 2017 / נובמבר 2018	אג"ח סדרה ה' (ראה 20.4)	החברה		
691	700	2024-2037	1.9	לא צמוד	ש"ח	700	יולי 2020	אג"ח סדרה ו' (ראה 20.4)	החברה		
17	17	2016-2021	1.69	לא צמוד	ש"ח	100	מרס 2016	הלוואות מאחרים	חברה בת		
33	33	2017-2022	2	לא צמוד	ש"ח	100	ינואר 2017	הלוואות מאחרים	חברה בת		
34	34	2019-2024	1.9	לא צמוד	ש"ח	50	אפריל 2019	הלוואות מאחרים	חברה בת		
255	255	2018-2027	2-3.5	לא צמוד	ש"ח	312	אפריל ויולי 2017	הלוואות מאחרים	חברה בת		
118	118	2023	1.5-2.5	לא צמוד	אירו	125	אוגוסט 2017	הלוואות מבנקים	חברה בת		
								התחייבות בגין ניכיון			
231	231	2017-2024	0.8-2.3	לא צמוד	ש"ח	-	ינואר 17 - דצמבר 20	כרטיסי אשראי (1)	חברה בת		

(1) לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי המים מבוצע ניכיון של חובות לקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse).

**באור 20 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)**

**20.3 פרטים בדבר הלוואות מהותיות:**

31 בדצמבר 2019		שנות הפדיון	ריבית נומינלית		מטבע	סכום האשראי המקורי		מועד נטילת האשראי	סוג	זהות הלווה
ערך בספרים	ערך נקוב		%	בסיס הצמדה		מיליוני ש"ח	מיליוני ש"ח			
206	204	2017-2023	4.5	לא צמוד	ש"ח	465	ינואר 2013/יוני 2014	אג"ח סדרה ד' (1)	החברה	
599	603	2020-2027	2.61	לא צמוד	ש"ח	603	יולי 2017/ נובמבר 2018	אג"ח סדרה ה' (ראה 20.4)	החברה	
52	50	2019-2022	3.95	צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים (1)	החברה	
50	50	2019-2022	6.3	לא צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים (1)	החברה	
206	206	2011-2022	5.82	לא צמוד	ש"ח	300	ינואר 2011	הלוואות מאחרים (1)	החברה	
272	262	2012-2022	3.55	צמוד	ש"ח	372	אפריל 2012	הלוואות מאחרים (1)	החברה	
34	34	2016-2021	1.69	לא צמוד	ש"ח	100	מרס 2016	הלוואות מאחרים	חברה בת	
50	50	2017-2022	2	לא צמוד	ש"ח	100	ינואר 2017	הלוואות מאחרים	חברה בת	
42	42	2019-2024	1.9	לא צמוד	ש"ח	50	אפריל 2019	הלוואות מאחרים	חברה בת	
299	299	2018-2027	2-3.5	לא צמוד	ש"ח	312	אפריל ויולי 2017	הלוואות מאחרים	חברה בת	
116	116	2023	1.5-2.5	לא צמוד	אירו	125	אוגוסט 2017	הלוואות מבנקים	חברה בת	
								התחייבות בגין ניכיון		
193	193	2017-2023	0.8-1.8	לא צמוד	ש"ח	-	ינואר 17- דצמבר 19	כרטיסי אשראי	חברה בת	

(1) לפרטים אודות פדיון מוקדם של אגרות חוב סדרה ד' והלוואות מבנקים ואחרים ראה ביאור 20.7

**באור 20 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)**

**20.4 פרטים בדבר סדרות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה ובמחזור:**

סדרה ו' (1)	הרחבת סדרה ה'	סדרה ה'	
7.7.2020	1.11.2018	4.7.2017	מועד הנפקה
8.7.2020	4.11.2018	5.7.2017	רישום למסחר
קבועה	קבועה	קבועה	סוג ריבית
1.9%	2.61%	2.61%	שיעור ריבית שנתי
			שיעור הריבית האפקטיבית במועד הרישום למסחר המביא בחשבון עלויות הנפקה
2.04%	2.75%	2.78%	ערך נקוב במועד ההנפקה
700 מיליון ש"ח	200 מיליון ש"ח	403 מיליון ש"ח	ערך נקוב נומינלי ליום 31.12.2020
700 מיליון ש"ח	190 מיליון ש"ח	383 מיליון ש"ח	ערך בספרים של אגרות החוב ליום 31.12.2020
691 מיליון ש"ח	189 מיליון ש"ח	381 מיליון ש"ח	ערך בספרים של ריבית לשלם ליום 31.12.2020
-	-	-	שווי שוק ליום 31.12.2020
718 מיליון ש"ח	206 מיליון ש"ח	416 מיליון ש"ח	תנאי הצמדה
קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו	קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו	קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו	מועדי תשלום קרן
14 תשלומים שנתיים ב- 30 ביוני של כל שנה מ- 2024 עד 2037. 4 תשלומים ראשונים 5% כל אחד, ו-10 תשלומים נוספים 8% כל אחד	8 תשלומים שנתיים ב- 30 ביוני של כל שנה מ- 2020 עד 2027. 4 תשלומים ראשונים 5% כל אחד, ו-4 תשלומים נוספים 20% כל אחד		
ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני מ- 31 בדצמבר 2020 ועד 30 ביוני 2037. אין	ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני מ- 31 בדצמבר 2017 ועד 30 ביוני 2027. אין		מועדי תשלום ריבית
מידרוג; מעלות ilAA+ ; Aa1il	מידרוג; מעלות ilAA+ ; Aa2il	מידרוג; מעלות ilAA+ ; Aa2il	בטוחות או שעבודים
מידרוג; מעלות ilAA+ ; Aa1il	מידרוג; מעלות ilAA+ ; Aa1il	מידרוג; מעלות ilAA+ ; Aa1il	שם חברה מדרגת
			דירוג במועד ההנפקה
			דירוג במועד הדיווח

(1) בחודש יולי 2020 הנפיקה החברה אגרות חוב (סדרה ו') אשר נרשמו למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב. תמורת ההנפקה נטו עמדה על 691 מ' ש"ח.

במסגרת אגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' של החברה נכללו עילות מקובלות להעמדה לפירעון מיידי לרבות העילות הבאות: העברות שליטה בחברה שכתוצאה מכך חלה ירידה בדירוג (מתחת לדירוג ilAA- בסולם הדירוג של מידרוג) (בהתאם לתנאי אגרות החוב הרלוונטיות, כאשר הוחרגו העברות שליטה מסוימות), ביצוע שינוי מהותי בעסקי החברה בהתאם לתנאי אגרות החוב הרלוונטיות, עדכון דירוג אגרות החוב כך שהדירוג החדש ירד מתחת לדירוג ilBBB- (או דירוג המקביל לו) והורדה זו אינה נובעת משינוי במתודולוגיה ו/או בסולמות הדירוג של חברות הדירוג, העמדה לפירעון מיידי של סדרת אגרות חוב אחרת שהחברה הנפיקה לציבור ורשומה למסחר בבורסה, העמדה לפירעון מיידי של חובות שהחברה חייבת למוסדות פיננסיים (לא כולל חוב ללא זכות חזרה לחברה, non-recourse) וזאת בסכום שלא יפחת מ- 200 מיליון ש"ח. בנוסף, הפרה של אמות המידה הפיננסיות כאמור בבאור 20.6.

לפרטים בדבר אמות מידה פיננסיות לגבי אגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו', ראה באור 20.6.

לגבי שעבודים וערבויות ראה באורים 24.2 ו- 24.3.



## באור 20 - הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

**20.5** ביום 4 באפריל 2017 נטלה חברת הבת שטראוס קפה מגוף מוסדי הלוואה בסך 234 מיליוני ש"ח וכן מסגרת אשראי בסך 78 מיליוני ש"ח אשר נוצלה ביום 27 ביולי 2017 (ראה להלן). ההלוואה אינה צמודה נושאת ריבית שנתית בטווח של 2.5%-3.5% אשר תשולם מדי חצי שנה על יתרת הקרן הבלתי מסולקת. קרן ההלוואה תיפרע ב-10 תשלומים שנתיים כדלקמן: שני תשלומים שנתיים בשיעור של כ-2% מהיקף ההלוואה, ארבעה תשלומים שנתיים בשיעור של בין 14%-15% מהיקף ההלוואה וארבעה תשלומים שנתיים בשיעור של בין 8%-10% מהיקף ההלוואה. ביום 27 ביולי 2017 נטלה חברת הבת שטראוס קפה הלוואה נוספת מהגוף המוסדי, בסך של כ-78 מיליוני ש"ח, נושאת ריבית שנתית בטווח של 2%-3% אשר תשולם מדי חצי שנה על יתרת הקרן הבלתי מסולקת, ותיפרע באופן זהה להלוואה שנלקחה באפריל 2017. שטראוס קפה התחייבה שלא ליצור שיעבוד שוטף כללי על כלל נכסיה לטובת צד שלישי כלשהו ללא הסכמת המלווה (שעבוד שלילי). בנוסף, נקבעו בהלוואות עילות מקובלות להעמדה לפרעון מיידי לרבות במקרה בו מלווה צד ג' העמיד לפרעון מיידי חובות כלפיו של החברה בסכום העולה על הסכום שנקבע ובמקרה של שינוי שליטה בחברת הבת שטראוס קפה ו/או בחברה.

לפרטים בדבר אמות מידה פיננסיות לגבי הלוואות אלו ראה באור 20.6.

### 20.6 אמות מידה פיננסיות אגרות חוב

במסגרת ההסכמים האמורים החברה מתחייבת כי כל זמן שאיגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' טרם נפרעו במלואן, היחס בין החוב הפיננסי נטו של החברה ל-EBITDA שנתי כהגדרתם בשטרות לא יעלה על 7, וזאת במשך ארבעה רבעונים קלנדריים רצופים או יותר. אי עמידה בהתחייבות האמורה תהווה עילה לפירעון מיידי. עלה היחס בין החוב הפיננסי נטו ל-EBITDA שנתי על 4, וזאת לפחות במשך שני רבעונים קלנדריים רצופים, יזכו מחזיקי אגרות החוב מסדרה ה' ומסדרה ו' בתוספת ריבית, כנקוב בתעודת האג"ח.

החברה מתחייבת כי כל זמן שאיגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' טרם נפרעו במלואן, היחס בין ההון העצמי של החברה (ללא זכויות שאינן מקנות שליטה) לסך המאזן המאוחד של החברה לא יפחת בכל עת מ-20%. אי עמידה ביחס האמור במשך שני רבעונים רצופים, תזכה את מחזיקי אגרות החוב מסדרה ה' ומסדרה ו' בתוספת ריבית, כנקוב בתעודת האג"ח.

החברה מתחייבת כי כל זמן שאיגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' טרם נפרעו במלואן, ההון העצמי של החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים, בנטרול קיטון בהון העצמי הנובע מרכישה של זכויות שאינן מקנות שליטה שבוצעה לאחר מועד הנפקת כל אחת מאגרות החוב, לא יפחת מסך של 500 מיליון ש"ח באגרות החוב סדרה ה' ולא יפחת מסך של 600 מיליוני ש"ח באגרות החוב סדרה ו'. אי עמידה בהון העצמי המינימאלי כאמור במשך שלושה רבעונים קלנדריים רצופים או יותר, תהווה עילה לפירעון מיידי.

במקרה בו החברה לא תעמוד במי מהיחסים הפיננסיים להם התחייבה החברה לטובת מחזיקי איגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' למשך התקופה הרלוונטית לפי העניין, החברה תהא רשאית לערוך, לצורך חישוב עמידתה ביחסים הפיננסיים, בהם החברה לא עומדת כאמור, מאזן ודוח רווח והפסד פרופורמה בהתאם לתקינה החשבונאית שלפיה נערכו הדוחות הכספיים של החברה ליום 31.3.2017 בקשר לאגרות החוב סדרה ה' וליום 31.3.2020 בקשר לאגרות החוב סדרה ו' וזאת ללא יישום תקן דיווח כספי IFRS 11.

נכון ליום 31 בדצמבר 2020 ובמהלך שנת 2020 עמדה החברה בכל התנאים וההתחייבויות לפי שטר הנאמנות לאגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו'. בנוסף, נכון ליום 31 בדצמבר 2020 ובמהלך שנת 2020 לא התקיימו התנאים המקימים עילה להעמדת תעודות ההתחייבות לפירעון מיידי או למימוש בטוחות שניתנו להבטחת התשלום למחזיקי תעודות ההתחייבות.

### בנקים ומוסדות פיננסיים

ביחס להלוואות שנטלה חברת הבת שטראוס קפה המתוארות בבאור 20.5 לעיל נקבעו אמות המידה הפיננסיות הבאות: (1) יחס ההון (בתוספת הלוואות בעלים) למאזן לא יפחת מ-25% (2) היחס בין החוב הפיננסי נטו (בניכוי הלוואות בעלים) ל-EBITDA לא יעלה על 3.5 (יחס כיסוי חוב). להלן אירועים שבגינן התקיימות כל אחת מהם תתווסף ריבית בשיעור של 0.5% להלוואות מגופים מוסדיים: (1) אם יחס ההון למאזן כהגדרתו לעיל פחת מ-30% (2) אם יחס כיסוי החוב כהגדרתו לעיל גבוה מ-2.5 (3) אם יחס כיסוי החוב כהגדרתו לעיל גבוה מ-3.

## באור 20 - הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

### 20.6 אמות מידה פיננסיות (המשך)

#### בנקים ומוסדות פיננסיים (המשך)

כמו כן, תתווסף ריבית בשיעור של 1.5% בגין התקיימות עילות לפרעון מיידי. נכון ליום 31 בדצמבר, 2020 עמדה שטראוס קפה בכל אמות המידה הפיננסיות המתוארות לעיל. בנוסף, לשתי חברות בנות נקבעו אמות מידה פיננסיות לטובת בנקים בארץ ובחו"ל ותאגידים מוסדיים. למועד הדוח, החברות הבנות עומדות בתנאים אלו.

### 20.7 פירעון מוקדם של אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך

במהלך שנת 2020 החברה פרעה בפירעון מוקדם הלוואות לזמן ארוך מגופים מוסדיים ובנקים בהיקף כולל (קרן וריבית) של 553 מיליוני ש"ח (מתוכם תשלומי קרן של כ- 140 מיליוני ש"ח נפרעו בהתאם למועד פירעון המקורי). כתוצאה מהפדיון המוקדם, הוכר הפסד של כ- 20 מיליוני ש"ח אשר סווג להוצאות מימון בדוח רווח והפסד. כמו כן, ביום 28 בדצמבר החברה פרעה בפירעון מוקדם אגרות חוב סדרה ד' בסך של כ- 172 מיליוני ש"ח ערך נקוב. תמורת הפדיון המוקדם הסתכמה לסך של כ- 185 מיליוני ש"ח. כתוצאה מהפדיון המוקדם, הוכר הפסד של כ- 10 מיליוני ש"ח אשר סווג להוצאות מימון בדוח רווח והפסד.

## באור 21 - זכאים לזמן ארוך

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
2	-
13	18
15	18

ספקים זמן ארוך  
זכאים אחרים

## באור 22 - הטבות לעובדים

**22.1** על פי חוקי העבודה בישראל נדרשת הקבוצה לשלם פיצויי פיטורין לעובדים שפוטר או פרשו (לרבות כאלה שעזבו בשל נסיבות ספציפיות אחרות). חישוב ההתחייבות לתשלום פיצויי פיטורין מבוצע בהתאם להסכמי העבודה שבתוקף, בהתבסס על מרכיבי השכר, אשר לדעת הנהלת החברה יוצרים מחויבות לתשלום פיצויי פיטורין.

לחברה שתי תוכניות לפיצויים: תכנית אחת בהתאם להוראות סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורין, אשר מטופלת כתכנית להפקדה מוגדרת; תכנית שניה בגין עובדים, שלגביהם סעיף 14 אינו חל, אשר מטופלת כתכנית להטבה מוגדרת. התחייבות הקבוצה בישראל לשלם פיצויי פיטורין לעובדים מכוסה בעיקרה על ידי הפקדות שוטפות על שם העובדים בקופות פנסיה ופיצויים מוכרות, ועל ידי רכישת פוליסות בחברות ביטוח, אשר מטופלות ככספי תכנית.

נוסף על תוכניות אלה, יש לחברה מחויבות לשלם דמי הסתגלות לעובדים בכירים. התחייבות הקבוצה לתשלום דמי הסתגלות אינה מכוסה על-ידי הפקדות שוטפות על שם העובדים.

**22.2** לגבי הפעילות הבינלאומית, הטיפול בהטבות לעובדים נעשה בהתאם לדרישות החוק הקיימות בכל מדינה בה הקבוצה פועלת. לקבוצה יש מחויבות לתשלום הטבות לעובדים מסוימים בהתאם לחוקי העסקה אישיים. בנוסף, לקבוצה יש מחויבות לתשלום הטבות לעובדים שיצאו לגמלאות, בהתאם לחוקים המקומיים. הטבות אלה טופלו כתכנית להטבה מוגדרת.

**באור 22 - הטבות לעובדים (המשך)**

**22.3 הרכב**

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
137	124
(89)	(75)
<u>48</u>	<u>49</u>

תוכניות להטבה מוגדרת  
 ערך נוכחי של המחויבות  
 שווי הוגן של נכסי התוכניות  
 סך הטבות לעובדים, נטו

**22.4 תוכניות להטבה מוגדרת**

**22.4.1 התנועה בהתחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרת**

2019	2020
מיליוני ש"ח	
132	137
(8)	(18)
7	7
4	2
3	(2)
(1)	(2)
<u>137</u>	<u>124</u>

התחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרות ליום 1 בינואר  
 הטבות ששולמו על פי התוכניות  
 עלויות שירות שוטף  
 הוצאות ריבית  
 הפסדים (רווחים) אקטואריים  
 התאמות אחרות  
 התחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרות ליום 31 בדצמבר

**22.4.2 הרכב נכסי תכנית הטבה מוגדרת**

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
9	5
10	6
24	32
46	32
<u>89</u>	<u>75</u>

מזומנים ושווי מזומנים  
 אג"ח ממשלתיות  
 אג"ח קונצרניות  
 מכשירים הונניים  
 סך נכסי התכנית

**באור 22 - הטבות לעובדים (המשך)**

**22.4 תוכניות להטבה מוגדרת (המשך)**

**22.4.3 התנועה בנכסי תכנית הטבה מוגדרת**

2019	2020	
<b>מיליוני ש"ח</b>		
85	89	שווי הוגן של נכסי התוכניות ליום 1 בינואר
5	5	סכומים שהופקדו בתוכניות
(7)	(18)	הטבות ששולמו על פי התוכניות
2	2	הכנסות ריבית
3	(3)	תשואה בפועל בניכוי הכנסות ריבית
1	-	התאמות אחרות
<b>89</b>	<b>75</b>	שווי הוגן של נכסי התוכניות ליום 31 בדצמבר

**22.4.4 הנחות אקטואריות וניתוח רגישות**

ההנחות האקטואריות העיקריות למועד הדיווח במונחים נומינליים:

2019	2020	
0.80%-3.61%	0.51%-2.31%	שיעור ההיוון ביום 31 בדצמבר (1)
2.00%-6.00%	2.00%-6.00%	שיעור עליות שכר עתידיות הנחות דמוגרפיות (2)

(1) שיעור ההיוון מתבסס על אגרות חוב קונצרניות איכותיות. שיעור ההיוון המשוקלל לשנת 2020 הינו 1.91% (לשנת 2019: 1.89%)

(2) החישובים מתבססים על הנחות דמוגרפיות, כדלקמן:  
 (א) שיעורי תמותה ואובדן כושר עבודה מתבססים על חוזר פנסיה 10-1-2019 שפורסם ע"י אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון.  
 (ב) שיעורי עזיבת עובדים מתבססים על ניתוח של נתוני העבר. בהתאם לניתוח זה, שיעור העזיבה העיקרי של עובדים ועובדים בכירים הינו 10.36% ו-13.51% בהתאמה, לכל שנת ותק.

שינויים אפשריים באופן סביר בתאריך הדיווח לאחת מההנחות האקטואריות, בהנחה שיתר ההנחות נותרות ללא שינוי, משפיעים על המחויבות להטבה מוגדרת כדלקמן:

גידול (קיטון) במחויבות להטבה מוגדרת ליום 31 בדצמבר 2020		
(4)	גידול ב- 1%	שיעור ההיוון
5	קיטון ב- 1%	שיעור ההיוון
5	גידול ב- 1%	עליות שכר עתידיות
(4)	קיטון ב- 1%	עליות שכר עתידיות
(1)	מוכפל ב- 1.2	שיעור עזיבה
1	מוכפל ב- 0.8	שיעור עזיבה

## באור 22 - הטבות לעובדים (המשך)

## 22.4.5 השפעת התכנית על תזרימי המזומנים העתידיים של הקבוצה

אומדן הקבוצה להפקדות הצפויות בשנת 2021 בתכנית הטבה מוגדרת ממומנת הינו בסך של כ- 5 מיליוני ש"ח. אומדן הקבוצה לאורך חיי התוכנית (לפי ממוצע משוקלל) לסוף תקופת הדיווח הינו 4.10-5.42 שנים (לשנת 2019 : 4.60 - 5.83 שנים).

## 22.5 תוכניות הפקדה מוגדרת

בשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020 הכירה הקבוצה בהוצאה בסך של כ- 49 מיליוני ש"ח (2019 : 45 מיליוני ש"ח, 2018 : 44 מיליוני ש"ח) בגין תוכניות להפקדה מוגדרת.

## 22.6 התשואה בפועל

התשואה בפועל על נכסי תוכנית בשנת 2020 הינה כ- 1.6% (בשנת 2019 : כ- 5.95%, 2018 : כ- 1.23%).

**באור 23 - תשלום מבוסס מניות**

**23.1 תיאור התכנית**

**23.1.1 תכנית אופציות לעובדים - בהתאם לתכנית תגמול לעובדים בכירים ממאי 2003, אשר עודכנה מעת לעת ולאחרונה במרס 2018 (להלן: "התכנית"), ואושרה על ידי דירקטוריון החברה ו/או וועדותיו, הקצתה החברה לעובדים בכירים בקבוצה אופציות (Warrants) ללא תמורה, אשר כל אחת מהן ניתנת למימוש למניה רגילה אחת בת 1 ש"ח ע.ג. על בסיס מימוש "נטו במניות" כמפורט להלן:**

<b>תקופת ההבשלה</b>	
כתבי אופציה שהוענקו לפני 9 בספטמבר 2013	50% יבשילו כשנתיים ממועד ההענקה וה- 50% הנותרים בתום שלוש שנים ממועד ההענקה
כתבי אופציה שהוענקו בין 9 בספטמבר 2013 ועד 20 במרס 2016	יבשילו בשלוש מנות שוות החל מתום שנתיים, שלוש שנים וארבע שנים ממועד ההענקה, בהתאמה
כתבי אופציה שהוענקו החל מיום 20 במרס 2016	50% יבשילו כשנתיים ממועד ההענקה וה- 50% הנותרים בתום שלוש שנים ממועד ההענקה
<b>מחיר מימוש</b>	
כתבי אופציה שהוענקו עד ליום 9 בספטמבר 2013	נקבע בהתאם למוצע שערי הנעילה של מניית החברה בסמוך לפני אישור ההענקה וצמוד למדד המחירים לצרכן
כתבי אופציה שהוענקו בין 9 בספטמבר 2013 ועד ליום 12 בספטמבר 2016	נקבע בהתאם למוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה בתוספת פרמיה של 5%, ובלבד שמחיר המימוש לא יפחת משער הנעילה של המניה בבורסה בתום יום המסחר שקדם למועד ההענקה
כתבי אופציה שהוענקו החל מיום 12 בספטמבר 2016	ייקבע ע"י ועדת התגמול ו/או הדירקטוריון במועד ההענקה, בהתאם לאחת מהחלופות הבאות: (1) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה בתוספת פרמיה שתיקבע על ידי הדירקטוריון ו/או וועדותיו (2) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה ללא תוספת פרמיה וצמוד למדד המחירים לצרכן
<b>אופן מימוש האופציות</b>	
כתבי האופציות ימומשו ללא תשלום מחיר המימוש כך שלניצע תוקצנה מניות מימוש בכמות אשר תשקף את מרכיב ההטבה הגלום באופציות, השווה לסכום הנובע מההפרש שבין מחיר המינימום שקבע העובד (במידה וקבע) או בין מחיר השוק (שער הסגירה של מניה רגילה ביום המסחר האחרון שקדם ליום המימוש) במידה ולא קבע מחיר מינימום, למחיר המימוש בפועל מוכפל במספר כתבי האופציה שמומשו	

מחיר המימוש או יחס ההמרה של כל כתב אופציה יותאמו באופן יחסי בשל הקצאת מניות הטבה, איחוד ופיצול של מניות החברה, הנפקת זכויות לבעלי מניות של החברה או חלוקת דיבידנד. לדירקטוריון ו/או לוועדותיו שמורה הזכות לעשות תיקונים בתוכנית בין אם לכל הניצעים ובין אם לניצע ספציפי.

במקרה של סיום יחסי עובד מעביד שלא עקב פיטורין מחמת סיבה כמוגדר בתוכנית ובהסכם העבודה, העובד יהיה זכאי לממש את כתבי האופציות שמועד מימושם הגיע לפני ועד ליום סיום יחסי עובד ומעביד במשך תקופה של 180 ימים מיום סיום היחסים. כמו כן, רשאים הדירקטוריון ו/או ועדותיו להאיץ אופציות שלא הבשילו לפני סיום היחסים, כך שיבשילו ביום סיום היחסים ובלבד שמועד ההבשלה המקורי אינו מאוחר יותר מ- 6 חודשים מיום סיום היחסים. בקשר לאופציות אשר עתידות להבשיל בתוך 6 חודשים ממועד סיום היחסים רשאי הדירקטוריון להאריך את תקופת המימוש ב- 180 ימים נוספים.

במקרה של סיום יחסי עובד מעביד עקב אובדן כושר עבודה או מוות או אי כשרות משפטית של העובד, העובד או יורשיו יהיו זכאים לממש את כל כתבי האופציה שהוקצו לעובד, בהתאם למועדי ההבשלה והפקיעה כפי שנקבעו במועד ההענקה המקורי.

**באור 23 - תשלומים מבוססי מניות (המשך)**

**23.1 תיאור התכניות (המשך)**

**23.1.2 תכנית מניות חסומות ("RSU"/"PSU")** - בהתאם לתכנית תגמול לעובדים בכירים מיולי 2016 שאושרה על ידי הדירקטוריון ואסיפת בעלי המניות, רשאית החברה להקצות לעובדים בכירים בקבוצה מניות חסומות ללא תמורה. בהתקיים תנאי הבשלתן, כל יחידת מניה חסומה תומר באופן אוטומטי למניה אחת בת 1 ש"ח ע.ג. של החברה, וזאת במועד ההבשלה כפי שייקבע עבור כל ניצע. מספר המניות יותאם באופן יחסי בשל הקצאת מניות הטבה, הנפקת זכויות לבעלי מניות של החברה או שינוי מבנה החברה (מיזוג או מכירת החברה). במקרה ויחולק דיבידנד בטרם מומשו יחידות המניות החסומות, יהיה זכאי המחזיק ביחידות המניות החסומות למענק כספי במועד הבשלת המניות החסומות בגובה סכום הדיבידנד שהיה זכאי לו במידה והחזיק במועד חלוקת הדיבידנד במספר מניות רגילות של החברה השווה למספר יחידות מניות חסומות, בניכוי המס החל על החלוקה.

**23.1.3 מיסוי התכניות** - לגבי עובדים בישראל, התכניות המתוארות לעיל אושרו בהתאם לסעיף 102 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961, ובהתאם לכך כתבי האופציה או יחידות המניות החסומות הופקדו אצל נאמן. על פי התכניות יישאו העובדים בכל סכום מס אשר יחול על התכניות.

**23.2 הענקות בתקופת הדוח**

השווי ההוגן של כתבי אופציה לעובדים נמדד באמצעות מודל בלק ושולס. הנחות המודל כוללות את מחיר המניה למועד המדידה, מחיר המימוש של המכשיר, תנודתיות צפויה (על בסיס התנודתיות ההיסטורית במניות החברה על פני התקופה הצפויה של האופציות), אורך החיים הצפוי של המכשירים (על בסיס ניסיון העבר וההתנהגות הכללית של המחזיקים בכתב האופציה) ושיעור ריבית חסרת סיכון (על בסיס אגרות חוב ממשלתיות). תנאי שירות ותנאי ביצוע שאינם תנאי שוק אינם נלקחים בחשבון בעת קביעת השווי ההוגן.

להלן פירוט לגבי השווי ההוגן של כתבי האופציה החדשים שהוענקו בתקופת הדוח:

מועד הענקה	מספר אופציות ועובדים זכאים	שווי הוגן	מחיר מניה	תוספת מימוש	אורך חיים צפוי	סטיית תקן שנתית	שיעור היוון	מיליוני	
								ש"ח	ש"ח
24 במרס 2020	1,133,325 ל-15 מנהלים	14.1	95.96	*102.66	3.95-4.95	17.77-18.87	0.17-0.29	שנים	%
16 באוגוסט 2020	46,666 למנהל	0.7	100.60	102.09	3.95-4.95	18.85-19.22	0.26-0.35	שנים	%
30 בספטמבר 2020	400,000 למנכ"ל	5.7	98.38	102.30	3.84-4.84	18.91-18.94	0.25-0.33	שנים	%

(\* תוספת המימוש צמודה למדד המחירים לצרכן הידוע במועד ההענקה)

הזכאות למימוש כתבי האופציה תתגבש בשתי מנות שוות בכל אחת מהשנים 2022-2023. ההטבה הנובעת מהענקות אלו תיזקף כהוצאה בדוחות הכספיים על פני תקופות ההבשלה האמורות.

**באור 23 - תשלומים מבוססי מניות (המשך)**

**23.3 להלן התנועה בכתבי האופציה:**

מספר כתבי האופציה (באלפים)		
2018	2019	2020
4,424	4,493	4,465
1,573	1,380	1,580
(1,504)	(1,338)	(639)
-	(70)	(268)
<u>4,493</u>	<u>4,465</u>	<u>5,138</u>

יתרה ליום 1 בינואר  
 הקצאה נוספת  
 מימוש כתבי אופציה (1)  
 חילוט כתבי אופציה  
 יתרה ליום 31 בדצמבר (2)

(1) הממוצע המשוקלל של מחיר המניה ביום מימוש כתבי האופציה שמומשו בשנת 2020 היה 99.55 ש"ח (2019: 97.79 ש"ח, 2018: 80.17 ש"ח).  
 (2) ליום 31 בדצמבר 2020, מתוך יתרת האופציות, לגבי סך של 1,548 אלפי כתבי אופציה (2019: 647 אלפי כתבי אופציה) קיימת זכות למימוש.

**23.4 הוצאות שכר בקשר עם תשלומים מבוססי מניות**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
<u>17</u>	<u>20</u>	<u>17</u>

ההוצאה הכוללת שנוקפה להוצאות השכר



**באור 24 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות**

**24.1 התחייבויות תלויות**

**24.1.1** להלן פרוט התביעות המהותיות שהוגשו לבתי המשפט כנגד החברה וחברות בנות שלה להכרתן כתובענות ייצוגיות. הנהלת החברה, בהתבסס על הערכת יועציה המשפטיים, מעריכה בשלב זה, כי לא צפוי שהתביעות תתקבלנה:

מועד הגשת התביעה	ביהמ"ש בו מתנהלת התביעה	הנתבע	נושא התביעה והפסיקה	סכום התביעה (מיליוני ש"ח)
אפריל 2015	ביהמ"ש המחוזי מרכז	החברה, חברת האם ותנובה מרכז שיתופי לשיווק תוצרת חקלאית בע"מ ותנובה תעשיות מזון אגודה שיתופית חקלאית בישראל בע"מ	גביית מחיר בלתי הוגן לכאורה על ידי בעל מונופולין ועל מוצרים בפיקוח (ביום 27.12.2016 הורה בית המשפט על איחוד הדיון בתביעה זו עם התביעה ממאי 2016 בנושא גביית מחיר מופרז לכאורה על ידי בעל מונופולין עבור מעדן החלב מילקי)	57 (חלק הקבוצה)
מאי 2016	ביהמ"ש המחוזי מרכז	החברה וחברת האם	גביית מחיר מופרז לכאורה על ידי בעל מונופולין עבור מעדן החלב מילקי	100
דצמבר 2018	ביהמ"ש המחוזי מרכז	חברת הבת שטראוס מים בע"מ	גבייה שלא כדין לכאורה של דמי ביטול בשל ביטול הסכמי שירות על ידי הלקוח.	20
ספטמבר 2020	ביהמ"ש המחוזי מרכז	החברה וחברת הבת שטראוס בריאות בע"מ	הטעיה לגבי סימון כמות הסוכר המצויה במוצרים בסדרה 'גמדים'.	45

**24.1.2** להלן פרוט בגין תביעות מהותיות שהוגשו לבית המשפט כנגד החברה להכרתן כתובענות ייצוגיות, אשר הסתיים ההליך המשפטי בגינן בתקופת הדוח ועד למועד אישור הדוחות הכספיים:

מועד הגשת התביעה	ביהמ"ש בו מתנהלת התביעה	הנתבע	נושא התביעה והפסיקה	סכום התביעה (מיליוני ש"ח)
אפריל 2018	ביהמ"ש המחוזי ת"א-יפו	חברת הבת שטראוס מים בע"מ	תקלה לכאורה במכשירים מתוצרת חברת הבת. ביום 19 באוקטובר 2020 דחה בית המשפט המחוזי בתל אביב-יפו את הבקשה לדון בתביעה כתובענה ייצוגית.	97
ספטמבר 2019	ביהמ"ש המחוזי מרכז	חברת הבת שטראוס מים בע"מ	גביית תשלום בגין דמי אחריות בתקופת האחריות, בה לכאורה שירות האחריות אמור היה להינתן ללא תשלום. ביום 13 ביולי 2020 דחה בית המשפט המחוזי במחוז מרכז את הבקשה לדון בתביעה כתובענה ייצוגית.	85

**באור 24 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)**

**24.1 התחייבויות תלויות (המשך)**

**24.1.3 תביעות והתחייבויות תלויות אחרות**

**24.1.3.1** התביעות בבתי המשפט האזרחיים ותביעות אחרות שלא נזכרו בבאורים הקודמים מסתכמות למועד פרסום דוח זה לסך של כ- 72 מיליוני ש"ח. מתוכן, סך התביעות שלא ניתן להעריך את סיכוייהן מסתכם לכ- 24 מיליוני ש"ח. החברה לא כללה הפרשות בגין תביעות תלויות ועומדות למועד פרסום דוח זה, שלפי חוות דעת יועציה המשפטיים לא צפוי שתתקבלנה או שלא ניתן להעריך את סיכויי התביעה. לדעת הנהלת החברה המתבססת על חוות דעת שקיבלה מיועציה המשפטיים, לא צפויים להיגרם לחברה ולחברות המאוחדות שלה הפסדים מהתביעות הנ"ל מעל הסכום שבגינו נעשתה הפרשה בדוחות הכספיים.

**24.1.3.2** במאי 2018 הוגשה לבית המשפט בניו יורק, ארה"ב, תביעה כספית שעניינה הסכם פשרה בין הצדדים בנוגע לחוב של התובע. סכום התביעה הינו כ- 10 מיליוני דולר. ביום 12 בספטמבר 2018 בית המשפט דחה את התביעה, ובעקבות זאת, ביום 24 באוקטובר 2018 הגיש התובע ערעור. הנהלת החברה, בהתבסס על הערכת יועציה המשפטיים, מעריכה בשלב זה כי לא צפוי שהערעור יתקבל. ביום 15 ביוני 2020 נדחתה בקשה לדיון חוזר בתביעה על ידי בית המשפט. לתובע עומדת אפשרות להגיש בקשה לבית המשפט העליון בארה"ב לבחינת התיק. ביום 18 לינואר 2021 נדחתה האפשרות לערער על הדחיה.

**24.1.3.3** כנגד חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני בברזיל קיימות תביעות בבתי משפט אזרחיים ותביעות אחרות, המסתכמות ליום 31 בדצמבר 2020 (חלק הקבוצה) לסך של כ- 222 מיליוני ש"ח (מתוכן סכום של כ- 122 מיליוני ש"ח בגין תביעות מרשויות המסים, 94 מיליוני ש"ח בגין תביעות בענייני עבודה ו- 6 מיליון ש"ח בגין תביעות אזרחיות). בהתבסס על המידע שהתקבל מיועציה המשפטיים של החברה המוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני, ניתוח של ההליכים המשפטיים התלויים ועומדים וניסיון קודם בכל הקשור לסכומים שנתבעו, מעריכה החברה המוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני כי כ- 122 מיליוני ש"ח מהתביעות הן קלושות ויצרה הפרשות בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח (חלק הקבוצה) הנחשבים כמספיקים לכיסוי ההפסדים הצפויים מהתביעות האמורות.

**24.2 שעבודים**

**24.2.1** קיימים שעבודים קבועים ושוטפים על מספר נכסי נדל"ן בקבוצה לטובת אחרים לצורך הבטחת אשראי.

**24.2.2** ביחס לחובותיה, התחייבה החברה כלפי בנקים, גופים מממנים אחרים ומחזיקי אגרות החוב, שלא ליצור שעבודים על נכסיה (שעבוד שלילי), אלא במקרים מסוימים כפי שהוגדרו בהסכמי ההלוואה או בשטרי הנאמנות.

**באור 24 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)**

**24.3 ערבויות**

**24.3.1** בקשר עם הפעילות העסקית של הקבוצה, ניתנו ערבויות לבנקים ולאחרים כמפורט להלן:

31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
5	5	לטובת בנק עבור חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני
21	20	לטובת אחרים בארץ ובחו"ל
		<b>התקשרויות מהותיות 24.4</b>

**24.4.1** במסגרת ההתקשרות להשקעת Pepsico Foods International (להלן: "פפסיקו") בשטראוס פריטו-ליי בע"מ הוסכם בין בעלי המניות, כי במקרה בו החברה תישלט (במישרין או בעקיפין) על ידי צד שאינו משפחת שטראוס, תהיה לפפסיקו הזכות מחלוף 12 חודשים מהיותה של החברה נשלטת כאמור לרכוש את כל מניותיה הנותרות של החברה בשטראוס פריטו-ליי בע"מ במחיר שוק שיקבע באופן המוסדר בהסכם, ובתנאי שפפסיקו ניסתה בתום לב לשתף פעולה עם בעל השליטה החדש במשך אותם 12 חודשים ותקבע באופן סביר כי ניסיון כאמור לא צלח.

**24.4.2** בהתאם לכתב התחייבות לשיפוי נושאי המשרה בחברה (לרבות מקרב בעל השליטה וקרוביהם), החברה התחייבה, באופן בלתי חוזר, לשפות נושא משרה בשל כל חבות או הוצאה (כהגדרתם בכתב ההתחייבות) שתוטל על נושא המשרה עקב פעולות שיעשה בתוקף היותו נושא משרה אחרי תאריך כתב ההתחייבות, הקשורות במישרין או בעקיפין לאחד או יותר מסוגי האירועים המפורטים בכתב ההתחייבות, או חלק מהם או כל הקשור בהם, במישרין או בעקיפין. הסכום שתשלם החברה, בנוסף לסכומים שיתקבלו מחברות ביטוח, אם יתקבלו, לכל נושאי המשרה במצטבר, בגין אחד או יותר מהאירועים המפורטים בו, הוגבל ל- 25% מההון העצמי של החברה על פי דוחותיה הכספיים האחרונים נכון למועד תשלום השיפוי בפועל (להלן: "המועד הקובע"). סכום השיפוי המרבי יהיה צמוד למדד מן המדד האחרון שפורסם לפני המועד הקובע עד המדד האחרון שפורסם לפני מועד ביצוע התשלום. בנוסף, בהתאם לכתב פטור מאחריות לנושאי משרה, החברה פטרה, מראש ובדיעבד, נושאי משרה בה (לרבות מקרב בעל השליטה וקרוביהם) מאחריותם, כולה או מקצתה, בשל נזק עקב הפרת חובת הזהירות כלפיה במידה המרבית המותרת על פי כל דין, ובלבד שפטור כאמור לא יחול על החלטה או עסקה שלבעל השליטה או לנושא משרה כלשהו בחברה עניין אישי באישורה. נכון למועד דוח זה, החברה קשורה בפוליסה לביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה המכהנים בחברה ובחברות הבנות שלה בגבולות אחריות בסך כ- 100 מיליון דולר ובתשלום פרמיה שנתית בסך של כ- 374 אלף דולר ארה"ב.

**24.4.3** שטראוס בריאות ויטבתה קשורות בהסכמים שנתיים עם רפתנים לרכישת מלוא מכסות תוצרת החלב של הרפתנים בהתאם לחוק תכנון משק החלב, תשע"א - 2011. היקף ההתקשרויות לשנת 2020 הסתכם לסך של כ- 472 מיליוני ש"ח (לשנת 2019: כ- 464 מיליוני ש"ח)

**באור 24 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)**

**24.4 התקשרויות מהותיות (המשך)**

**24.4.4** בתאריך 29 בדצמבר 2005, נחתמה סדרה של הסכמים בין חברות בקבוצה לבין משפחת לימה מברזיל וחברות בשליטתה, שמטרתם איחוד פעילויות הצדדים בברזיל. נקבע, כי העברת או מכירת מניות על ידי בעל מניות בחברה המשותפת לצד שלישי שאינו קשור למי מבעלי המניות, כפופה לזכות סירוב ראשונה למכירה, זכות הצעה ראשונה ולזכות בעל מניות להצטרף למכירה של מניות בעל המניות האחר; ההסכם אף קובע, כי לבעלי המניות תהיה זכות קדימה לגבי כל הקצאת ניירות ערך שתעשה על ידי החברה המשותפת בעתיד, כך שיוכלו לרכוש ניירות ערך חדשים אלו לפי יחס אחזקותיהם. במקרה בו בעל מניות בחברה המשותפת ייכנס להליך של חדלות פירעון, יהיה זכאי בעל המניות האחר לרכוש את כל מניותיו של בעל המניות בחברה המשותפת על פי ערך השוק ההוגן של החברה המשותפת, ובכפוף למנגנון הערכת שווי שנקבע. עוד נקבע, כי אם יפסוק בורר שימונה במסגרת הסכום בין בעלי המניות בחברה המשותפת, כי בעל מניות הינו בהפרה לגבי הסכם בעלי המניות או ביחס להסכם המיזם המשותף, יוכל בעל המניות השני, שאינו בהפרה, לממש אופציית קנייה של מניות הצד המפר בסך ששווי 80% מערך השוק ההוגן, או לחילופין לממש אופציית מכירה של מניותיו לצד המפר בסך ששווי 120% מערך השוק ההוגן, בהתאם למנגנון שהוסדר בהסכם בעלי המניות.

בהתאם להסכם בעלי המניות, במקרה של "שינוי שליטה" שיפסיק את השליטה של משפחת שטראוס/משפחת לימה באחת מהחברות שהן צד להסכם (או בחברות האם שלהן), תהיה לצד השני הזכות למכור את כל מניותיו בחברה המשותפת למשנהו (אופציית PUT) או לרכוש את כל המניות המוחזקות על ידו בחברה המשותפת (אופציית CALL), בתמורה לערך השוק ההוגן של החברה המשותפת כפי שיוסכם על ידי הצדדים. בהיעדר הסכמה, מחיר השוק של המניות ייקבע על ידי מעריך שווי חיצוני; אולם במידה והצדדים לא יצליחו להגיע להסכמה בנוגע לזהות מעריך השווי או במידה ואחד הצדדים יתנגד למחיר השוק שנקבע על ידי מעריך השווי, תינתן לכל אחד מהצדדים הזכות למנות מעריך שווי אחר. מחיר השוק ההוגן הסופי יהיה ממוצע אריתמטי של הערכות השווי.

**24.4.5** בחודש דצמבר 2007 נחתמה עסקה משותפת עם חברה בת של קונצרן המזון האמריקני פפסיקו (Frito-Lay Dip Company, Inc. ("הרוכשת")), כך שהחל מיום 28 במרס 2008 מחזיקות החברה (באמצעות S.E USA Inc. ופפסיקו (באמצעות הרוכשת), כל אחת, ב-50% מ"זכויות ההשתתפות" בחברת Sabra Dipping, LLC Company ("סברה"). לכל אחד מבעלי "זכויות ההשתתפות" בסברה, אופציית PUT למכור את "זכויות ההשתתפות" שלו לבעלי "זכויות ההשתתפות" האחרים בסברה באותה עת, על בסיס שווי השוק של סברה פחות 25%. לצד שכנגדו הופעלה האופציה האמורה תהיה הזכות לרכוש את "זכויות ההשתתפות" של מפעיל האופציה במחיר האמור ולחילופין, למכור למפעיל האופציה כאמור את "זכויות ההשתתפות" שלו על בסיס שווי השוק של סברה בתוספת 25%. התקנון קובע, בין היתר, כי מכירת "זכויות ההשתתפות" לצד שלישי כפופה לזכות של יתר בעלי "זכויות ההשתתפות" להצטרף למכירה (TAG ALONG), וככל שזכות זו לא מומשה תעמוד למוכר הזכות לחייב את בעלי "זכויות ההשתתפות" האחרים להצטרף למכירה (DRAG ALONG). בנוסף פורטו בתקנון תאגידים מסוימים שכל העברת "זכויות השתתפות" בסברה אליהם תהא טעונה את הסכמתן של הרוכשת או של S.E USA Inc., בהתאם לקבוע בתקנון.

עוד נקבע, כי היה וצד המחזיק בזכויות ההשתתפות יחדל להיות חברת-בת בבעלות מלאה של החברה או של פפסיקו, לפי העניין, או היה ותאגיד מבין רשימת התאגידים המפורטת בתקנון ירכוש למעלה מ-20% מהאחזקות בחברה או בפפסיקו, לפי העניין, אזי הצד השני יהא רשאי לרכוש, פרו ראטה, את כל זכויות ההשתתפות בסברה המוחזקות בידי אותו צד, על בסיס שווי השוק של סברה.

**24.4.6** בחודש יולי 2011, התקשרה החברה עם קונצרן המזון האמריקני פפסיקו (באמצעות PRB Luxembourg), להלן: ("PRB") בהסכם להקמת מיזם משותף, באמצעות חברה בה הצדדים יהיו בעלי מניות בחלקים שווים (50% כל אחד): Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH - PepsiCo (להלן: "המיזם" או "אובלה"). ההסכם הינו לתקופה של 20 שנה ומתחדש אוטומטית לתקופות נוספות בנות 20 שנה כל אחת, ובלבד שאף אחד מבעלי המניות לא הודיע לצד השני, חמש שנים לפני תום תקופת עשרים השנים, על אי רצונו לחידוש אוטומטי של ההסכם. לכל אחד מבעלי המניות באובלה אופציית PUT למכור את מניותיו לצד האחר, על בסיס שווי השוק של אובלה פחות 25%. לצד שכנגדו הופעלה האופציה האמורה, תהיה הזכות לרכוש את המניות של מפעיל האופציה במחיר האמור, ולחילופין, למכור למפעיל האופציה כאמור את מניותיו על בסיס שווי השוק של המיזם בתוספת 25% כמפורט בהסכם.

**24.4.7** בדבר התקשרויות עם בעלי עניין וצדדים קשורים, ראה באור 37.

**באור 25 - חכירות**

**חכירות בהן הקבוצה היא החוכרת**

החל מיום 1 בינואר 2019 הקבוצה מיישמת את תקן IFRS 16, *חכירות*. במסגרת הסכמי החכירה, הקבוצה חוכרת את הפריטים העיקריים הבאים:

1. מבנים
2. עמדות קפה
3. כלי רכב

בנוסף, החברה חוכרת קרקעות ממנהל מקרקעי ישראל אשר מסווגות במסגרת סעיף רכוש קבוע (ראה באור 14)

**25.1 פרטים לגבי הסכמי חכירה עיקריים בהם הקבוצה היא החוכרת**

**25.1.1 הסכמי נדל"ן ועמדות קפה:**

<u>יתרת תקופת החכירה</u>	<u>הנכס החכור</u>
עד אוקטובר 2021, עם אופציה להארכה עד מרס 2023	מרכז הפצה ולוגיסטיקה בחיפה (1)
עד פברואר 2021, עם אופציה להארכה עד ינואר 2026	מרכז הפצה ולוגיסטיקה בעכו
עד דצמבר 2024, עם אופציה להארכה עד אוקטובר 2027	עמדת קפה בנתבי"ג

(1) החל מנובמבר 2018 חלק ממרכז ההפצה והלוגיסטיקה בחיפה מוכר בחכירת משנה, אשר החל מינואר 2020 מטופלת כחכירת משנה מימונית בהתאם להוראות IFRS 16. כמו כן, במהלך שנת 2020 נחתם הסכם חכירה למרכז לוגיסטי חדש לתקופה של 15 שנים הכולל שתי תקופות הארכה נוספות, אשר יחל במרס 2023.

**25.1.2** הקבוצה חוכרת כלי רכב לתקופה ממוצעת של שלוש שנים, ומעת לעת משנה את כמות הרכבים על-פי צרכיה השוטפים. הרכבים החכורים משמשים את עובדי המטה בקבוצה, עובדי השיווק והמכירות ועובדים אחרים בעלי הסכמי העסקה הכוללים מחויבות מצד הקבוצה להעמיד רכב לרשותם. הקבוצה טיפלה בהסדר שבינה ובין חברות הליסינג כהסדר חכירה שבתחולת IFRS 16 ובהסדר שבינה ובין עובדיה כהסדר שבתחולת תקן IAS 19. לקבוצה אין אופציות הארכה ו/או ביטול בהסכמים עם חברות הליסינג אשר ודאי באופן סביר שימומשו.

באור 25 - חכירות

25.2 נכסי זכות שימוש

מבנים ועמדות			
סה"כ	כלי רכב	קפה	
265	91	174	יתרה ליום 1 לינואר 2020
74	55	19	תוספות
(51)	(5)	(46)	גריעות
(87)	(49)	(38)	פחת
(1)	-	(1)	השפעת שינויים בשע"ח
(2)	(1)	(1)	הצמדה למדד
<u>198</u>	<u>91</u>	<u>107</u>	יתרה ליום 31 בדצמבר 2020
286	86	200	יתרה ליום 1 לינואר 2019
67	52	15	תוספות
(3)	(3)	-	גריעות
(83)	(44)	(39)	פחת
(3)	-	(3)	השפעת שינויים בשע"ח
1	-	1	הצמדה למדד
<u>265</u>	<u>91</u>	<u>174</u>	יתרה ליום 31 בדצמבר 2019

(\*) בשנת 2020 כולל קיטון של כ- 44 מיליוני ש"ח כתוצאה מעדכון להסכם החכירה במרכז ההפצה והלוגיסטיקה בחיפה אשר קיצר את תקופת אופציית הארכה משנת 2036 לשנת 2023

**באור 25 - חכירות (המשך)**

**25.3 מידע נוסף בגין חכירות**

**(א) סכומים שהוכרו ברווח והפסד**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר	
2019	2020
במיליוני ש"ח	
10	(8)
(2)	-
13	16

הוצאות (הכנסות) המתייחסות לתשלומי חכירה משתנים שלא נכללו במדידת ההתחייבות בגין חכירה (1)  
 הכנסות מחכירת משנה תפעולית של נכסי זכות שימוש  
 הוצאות המתייחסות לחכירות לטווח קצר

(1) בשנת 2020 נכללות הכנסות בסך של כ- 12 מיליוני ש"ח בגין ויתור דמי חכירה כתוצאה מיישום התיקון לתקן IFRS 16. לפרטים נוספים ראה ביאור 2.6.1.

למידע בדבר הוצאות ריבית בגין חכירה שהוכרו ברווח והפסד בשנת 2020 ראה באור 34.

במהלך השנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2018 (לפני יישום IFRS 16) נזקף סכום של כ- 63 מיליוני ש"ח כהוצאה בדוח רווח והפסד בגין חכירות תפעוליות של נכסי נדל"ן. בנוסף טרם יישום תקן IFRS 16, הוכר סכום שנתי ממוצע של כ- 54 מיליוני ש"ח בגין הסכמי הליסינג.

**(ב) אופציות לסיום או להארכה של חכירה**

במרבית הסכמי החכירה, הניחה הקבוצה כי ודאי באופן סביר כי שתנוצל אופציית הארכה הקיימת בהסכמים ולפיכך לא קיימות התחייבויות מהותיות בגין חכירות שלא הוצגו בדוחות הכספיים.

**(ג) סכומים שהוכרו בדוח על תזרימי מזומנים**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
97	92

סך תזרים המזומנים ששולם עבור חכירות (קרן וריבית)

מרבית תשלומי החכירה בישראל צמודים למדד המחירים לצרכן. למידע בדבר ניתוח מועדי פירעון של התחייבויות בגין חכירה ראה באור 28.6

**באור 26 - הון וקרנות**

**ניהול הון - מטרות, נהלים ותהליכים**

מדיניות ההנהלה היא להחזיק בסיס הון איתן במטרה לשמר את יכולת החברה להמשיך את פעילותה כדי שתוכל להניב תשואה לבעלי מניותיה, הטבות לבעלי עניין אחרים בחברה כגון נותני אשראי ועובדי החברה, וכן על מנת לתמוך בהתפתחות עסקית עתידית. הנהלת החברה עוקבת אחר התשואה על ההון, המוגדר כסך ההון המיוחס לבעלי המניות של החברה, וכן אחר רמת הדיבידנדים המחולקים לבעלי המניות הרגילות.

**26.1 הון מניות**

**26.1.1 הרכב**

31 בדצמבר		
2019	2020	
מספר מניות (באלפים) בנות 1 ש"ח ע.ג.		
150,000	150,000	רשום
116,667	116,980	מונפק ונפרע (ראה גם 26.1.2)
(868)	(868)	מניות באוצר (ראה גם 26.2)
<u>115,799</u>	<u>116,112</u>	

**26.1.2** מחזיקי המניות הרגילות זכאים לקבל דיבידנדים שיוכרוזו מעת לעת וכן זכאים לקול אחד לכל מניה בהצבעה באסיפות בעלי המניות של החברה. המניות באוצר (ראה להלן) אינן מקנות זכויות כאמור.

**26.2 מניות באוצר**

קרן מניות באוצר כוללת את עלות מניות החברה המוחזקות בידי החברה. לימים 31 בדצמבר 2020 ו-2019 מחזיקה החברה ב- 868 אלפי מניות של החברה המהוות כ- 0.7% ממניות החברה. מניות אלו מושעות עד להנפקתן מחדש.

**26.3 דיבידנד ששולם**

דיבידנד למניה ש"ח	סך דיבידנד שחולק מיליוני ש"ח	מועד החלוקה	מועד ההכרזה
0.603	70	14 בינואר 2021	23 לדצמבר 2020 (יום האקס: 31 בדצמבר 2020)
1.554	180	14 באפריל 2020	24 במרס 2020 (יום האקס: 05 באפריל 2020)
1.735	200	02 באפריל 2019	12 במרס 2019 (יום האקס: 24 במרס 2019)

חלוקת הדיבידנד הביאה להתאמת מחיר המימוש של כתבי אופציה שהוענקו לעובדים, ראה באור 23.1.1.

לפרטים בדבר דיבידנד שהוכרז לאחר תאריך המאזן ראה באור 38.



**באור 26 - הון וקרנות (המשך)**

**26.4 קרן תרגום**

קרן התרגום כוללת את כל הפרשי מטבע החוץ הנובעים מתרגום דוחות כספיים של פעילויות חוץ וכן מתרגום פריטים כספיים המהווים למעשה הגדלה או הקטנה של ההשקעה נטו של הקבוצה בפעילויות חוץ. השפעת השינויים בשערי חליפין שנזקפה לרווח הכולל האחר (כולל חלק בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה) לפי מגזרי הפעילות הרלוונטיים הינה:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
(71)	(118)	(291)	קפה בינלאומי (1)
32	(36)	(31)	מטבלים וממרחים בינלאומיים
(7)	(18)	(2)	מים
(7)	8	9	אחר
<u>(53)</u>	<u>(164)</u>	<u>(315)</u>	סה"כ

(1) לשינויים שחלו בשער החליפין של הריאל הברזילאי ראה באור 12.5.

**26.5 קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה**

קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה כוללת את ההפרש בין התמורה ששולמה בעבור רכישת זכויות שאינן מקנות שליטה לשינוי בזכויות כאמור.

## באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות

## 27.1 כללי

מידע מגזרי מוצג לגבי מגזרי הפעילות של הקבוצה, המבוססים על הדיווחים הניהוליים והפנימיים של הקבוצה (להלן: "דיווחי הנהלה"). פילוח הקבוצה למגזרי פעילות ברי דיווח נגזר מדיווחי הנהלה, המבוססים על שילוב של מיקום גיאוגרפי ושל סוגי מוצרים ושירותים, כמפורט להלן:

- תחום פעילות ישראל הכולל שני מגזרי פעילות -
  - תענוג והנאה - כולל ייצור, שיווק ומכירה של ממתקים, מאפים וחטיפים.
  - בריאות ואיכות חיים - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי חלב ומשקאות חלב, סלטים ומזון טרי, מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומייפל טבעי.
- תחום פעילות קפה הכולל שני מגזרי פעילות -
  - קפה ישראל - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי קפה בישראל והוצאות מטה חברת הקפה בסכומים מהותיים.
  - קפה בינלאומי - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי קפה מחוץ לישראל.
- תחום פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מטבלים וסלטים מצוננים מחוץ לישראל.
- תחום פעילות שטראוס מים - כולל פיתוח, הרכבה, שיווק ומכירה וכן שירות של מערכות מים לסינון, טיהור והגזת מי שתייה בנקודת הצריכה.
- פעילויות אחרות כוללות את פעילות החממה ("The Kitchen") המבוצעת במסגרת זרוע החדשנות של הקבוצה וכן את פעילות מטה הקבוצה.

תוצאות מגזרי הפעילות המפורטות להלן מבוססות על הערכות ביצועי החברה במסגרת דיווחי הנהלה לפיהם, בין היתר, הקבוצה מציגה את מגזרי הפעילות על ידי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות של החברות בשליטה משותפת (50%) ולא כרווחי אקוויטי. הערכות אלו מבוססות על רווח תפעולי, הכולל הקצאה של הוצאות מכירה והוצאות הנהלה וכלליות אשר הועמסו לפי מפתחות העמסה של מחוללי העלות הרלוונטיים, בניכוי פריטים מסוימים, כמפורט להלן:

- הוצאות (הכנסות) אחרות.
- כלל ההתאמות הדרושות לצורך דחיית רווח או הפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד בו יימכר המלאי לחיצוניים.
- הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות.

תמחור עסקאות בין מגזריות נקבע בהתבסס על מחירי עסקאות במהלך העסקים הרגיל. תוצאות של מגזר כוללות פריטים שניתן להקצותם באופן ישיר למגזר כמו גם כאלה שניתן להקצותם באופן סביר. פריטים שלא הוקצו כוללים בעיקר הכנסות והוצאות מימון.

באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

27.2 פירוט לפי מגזרי הפעילות והתאמה בין נתוני המגזרים התפעוליים לדוח המאוחד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
			<b>הכנסות</b>
			מכירות ללקוחות חיצוניים:
2,177	2,277	2,537	בריאות ואיכות חיים
1,099	1,134	1,144	תענוג והנאה
<u>3,276</u>	<u>3,411</u>	<u>3,681</u>	<b>סה"כ ישראל</b>
737	754	712	קפה ישראל
3,214	2,972	2,567	קפה בינלאומי
<u>3,951</u>	<u>3,726</u>	<u>3,279</u>	<b>סה"כ קפה</b>
759	771	722	מטבלים וממרחים בינלאומי
<u>591</u>	<u>628</u>	<u>668</u>	מים
-	-	-	אחר
7	*7	6	מכירות למגזרים אחרים:
10	*11	9	בריאות ואיכות חיים
<u>17</u>	<u>18</u>	<u>15</u>	תענוג והנאה
2	2	2	<b>סה"כ ישראל</b>
2	2	2	קפה ישראל
<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	קפה בינלאומי
8,598	8,558	8,369	<b>סה"כ קפה</b>
(21)	(22)	(19)	סך הכנסות המגזרים
8,577	8,536	8,350	ביטול מכירות בין מגזרים
<u>(2,973)</u>	<u>(2,841)</u>	<u>(2,477)</u>	סך הכנסות המגזרים בנטרול מכירות בין מגזרים
5,604	5,695	5,873	התאמה לשיטת השווי המאזני
			סך הכנסות במאוחד

\* סווג מחדש

**באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)**

**27.2 פירוט לפי מגזרי הפעילות והתאמה בין נתוני המגזרים התפעוליים לדוח המאוחד (המשך)**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
229	251	307
114	119	111
<u>343</u>	<u>370</u>	<u>418</u>
119	143	158
299	281	196
<u>418</u>	<u>424</u>	<u>354</u>
49	71	56
65	75	91
<u>(10)</u>	<u>(7)</u>	<u>5</u>
865	933	924
10	15	4
(2)	(2)	(4)
<u>(17)</u>	<u>(20)</u>	<u>(17)</u>
856	926	907
<u>(48)</u>	<u>(48)</u>	<u>(21)</u>
808	878	886
<u>(93)</u>	<u>(116)</u>	<u>(138)</u>
<u>715</u>	<u>762</u>	<u>748</u>

**רווח**  
 בריאות ואיכות חיים  
 תענוג והנאה  
**סה"כ ישראל**  
 קפה ישראל  
 קפה בינלאומי  
**סה"כ קפה**  
 מטבלים וממרחים בינלאומי  
 מים  
 אחר  
**סך רווחי המגזרים**  
 הכנסות (הוצאות) שלא הוקצו :  
 התאמות בגין גידור סחורות (1)  
 הוצאות אחרות, נטו  
 תשלום מבוסס מניות  
 סך רווח תפעולי  
 התאמה לשיטת השווי המאזני  
 סך רווח תפעולי בדוח המאוחד  
 הוצאות מימון, נטו  
 רווח לפני מסים על ההכנסה

(1) משקף שיערוך לשווי הוגן (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסיים נגזרים המשמשים לגידור כלכלי של מחירי סחורות ואת כלל ההתאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או הפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים.

**באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)**

**27.3 נתונים נוספים לפי מגזרי פעילות והתאמה לדוח המאוחד**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
56	82	96
38	58	60
94	140	156
15	36	38
57	75	74
72	111	112
27	26	27
23	38	37
1	1	-
217	316	332
21	19	21
(58)	(72)	(69)
180	263	284

**פחת והפחתות**

בריאות ואיכות חיים

תענוג והנאה

**סה"כ ישראל**

קפה ישראל

קפה בינלאומי

**סה"כ קפה**

מטבלים וממרחים בינלאומי

מים

אחר

התאמות:

פחת בגין נכסים לא פיננסיים שלא הוקצו

התאמה לשיטת השווי המאזני

סך פחת והפחתות בדוח המאוחד

**27.4 מידע לגבי אזורים גיאוגרפיים**

הכנסות הקבוצה ממכירות ללקוחות חיצוניים, כמדווח בדוח רווח והפסד, על בסיס מיקומם הגיאוגרפי הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
4,333	4,497	4,751
1,271	1,198	1,122
5,604	5,695	5,873
2,973	2,841	2,477
8,577	8,536	8,350

ישראל

אירופה ושאר העולם

סך הכנסות בדוח המאוחד

התאמה להכנסות מגזרי הפעילות בגין חברות בשליטה

משותפת

סך הכנסות מגזרי הפעילות

**באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)**

**27.4 מידע לגבי אזורים גיאוגרפיים (המשך)**

נכסי הקבוצה שאינם שוטפים, כמדווח בדוח על המצב הכספי, על בסיס מיקום גיאוגרפי הם כדלקמן:

ליום 31 בדצמבר		
2019	2020	
מיליוני ש"ח		
2,177	2,176	ישראל
769	696	אירופה ושאר העולם
2,946	2,872	סך נכסים בדוח המאוחד
995	895	התאמה לנכסי מגזרי הפעילות
3,941	3,767	סך נכסי מגזרי הפעילות

נכסים אלה כוללים בעיקר רכוש קבוע, נכסי זכות שימוש ונכסים בלתי מוחשיים, ואינם כוללים נכסים פיננסיים, השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני ונכסי מיסים נדחים.

**27.5 מידע לגבי מוצרים ושירותים**

הכנסות הקבוצה ממכירות ללקוחות חיצוניים, כמדווח בדוח רווח והפסד, בגין כל קבוצה של מוצרים ושירותים דומים הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
1,517	1,640	1,800	<b>הכנסות</b>
349	312	355	מוצרי חלב
311	325	382	סלטים
848	857	858	מוצרי בריאות ואיכות חיים אחרים
1,988	1,933	1,810	ממתקים ומאפה
591	628	668	קפה
5,604	5,695	5,873	מכשירי טיהור מים ושירותים נלווים
2,973	2,841	2,477	סך הכנסות בדוח המאוחד
8,577	8,536	8,350	התאמה להכנסות מגזרי הפעילות
			סך הכנסות מגזרי הפעילות

**27.6 לקוחות עיקריים**

הכנסות הקבוצה מלקוח המשויך למגזר בריאות ואיכות חיים, מגזר תענוג והנאה ומגזר קפה ישראל הינן 594 מיליוני ש"ח (בשנים 2019 ו-2018, 530 מיליוני ש"ח ו-520 מיליוני ש"ח בהתאמה).

## באור 28 - מכשירים פיננסיים

הקבוצה חשופה לסיכונים הבאים הנובעים משימוש במכשירים פיננסיים:

- סיכון אשראי.
- סיכונים שוק הכוללים: סיכונים מחירי סחורות, סיכונים ריבית, סיכונים מטבע חוץ וסיכונים מדד.
- סיכון נזילות.

בבאור זה ניתן מידע בדבר החשיפה של הקבוצה לסיכונים אלה, ובדבר מדיניות הקבוצה לניהולם. בחישוב השווי ההוגן ובניתוחי הרגישות השתמשה החברה בתחשיבים הבאים:

1. אופציות - מודל Black & Scholes, סטיית התקן ושערי נכס הבסיס הרלוונטי.
2. עסקאות אקדמה - לפי שינוי במחיר נכס הבסיס הרלוונטי והפרשי הריביות הנגזרות משערי ריבית ו/או מחירי שוק בבורסות (עבור סחורות).
3. אג"ח - לפי מחיר בבורסה לניירות ערך בתל אביב

### 28.1 סיכונים אשראי

למעט האמור בבאור 27.6 לגבי הכנסות הקבוצה מלקוח עיקרי, יתרת הלקוחות מבוזרת ואינה חשופה לסיכון מהותי הנובע מריכוז יתרות אשראי אצל לקוח בודד או קבוצה של לקוחות. רוב מכירות הקבוצה ללקוחותיה (בישראל ומחוץ לישראל) מתבצעות באשראי לקוחות כמקובל בשוק. חלקו של האשראי ללקוחות קמעונאיים בשוק הפרטי בישראל מובטח בביטוח אשראי (הכולל רכיב השתתפות עצמית) ובבטחונות שונים. יתרת האשראי לשוק הפרטי שאינה מכוסה בבטחונות נתונה בסיכון. עם זאת, הפיזור הרב של לקוחות הקבוצה בשוק הפרטי מקטין סיכון זה. האשראי לשוק הלקוחות הגדולים מובטח ברובו ומתרכז במספר מצומצם של לקוחות, שהיקף המכירות של הקבוצה להם הוא גדול, ולפיכך אי פירעון אשראי זה על ידי מי משוק הלקוחות הגדולים שאינו מובטח עלול לפגוע במידה מסוימת בתזרים המזומנים של הקבוצה ובתוצאותיה העסקיות. מרבית האשראי ללקוחות מחוץ לישראל אינו מובטח. הנהלת החברה עוקבת באופן שוטף אחר חובות הלקוחות ובדוחות הכספיים נכללות הפרשות לחובות מסופקים המשקפות בצורה נאותה, לפי הערכת ההנהלה, את ההפסד הגלום בחובות שגבייתם מוטלת בספק.

#### 28.1.1 חשיפה לסיכונים אשראי

הערך בספרים של הנכסים הפיננסיים מייצג את חשיפת האשראי המירבית. למידע בדבר חשיפה לסיכונים אשראי בגין לקוחות - ראה באור 9. כמו כן, לפילוח נכסים פיננסיים בעלי סיכונים אשראי שונים ראה באור 13 בדבר הלוואות שניתנו.

#### 28.1.2 בטוחות ובטחונות אשראי אחרים

ליום 31 בדצמבר 2020, אשראי ללקוחות בסך 920 מיליוני ש"ח (2019: 896 מיליוני ש"ח) מבוטח בביטוח אשראי, כאמור לעיל. בנוסף, לחברה פקדונות ובטחונות מלקוחות להבטחת חובותיהם בסך של כ- 104 מיליוני ש"ח ליום 31 בדצמבר 2020 (2019: כ- 99 מיליוני ש"ח).

**באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)**

**28.2 סיכוני ריבית**

סיכון שיעור הריבית של החברה נובע בעיקר מהלוואות שהתקבלו מבנקים הנושאים ריבית משתנה ופיקדונות מלקוחות הנושאים ריבית משתנה. מנגד, החברה מפקידה מעת לעת כספים בפיקדונות לזמן קצר הנושאים ריבית משתנה.

נכון ליום 31 בדצמבר 2020, הלוואות ואשראי לזמן קצר בסך 29 מיליוני ש"ח (2019: 7 מיליוני ש"ח) נושאים ריבית משתנה ויתר החוב הפיננסי (כולל התחייבות בגין חכירה) בסך 2,169 מיליוני ש"ח (2019: 2,412 מיליוני ש"ח) נושא ריבית קבועה. לפיכך, לשינוי בשיעורי הריבית במועד הדיווח ביחס לחוב הפיננסי של החברה לא צפויה השפעה מהותית על ההון והרווח והפסד לתקופות המוצגות.

**28.3 סיכוני מחירי סחורות**

חברות הקבוצה עושות שימוש במכשירים פיננסיים נגזרים (Derivatives) בכדי לצמצם חשיפה לסיכונים הנובעים משינויי מחירים חריגים של סחורות הדרושות בייצור (קפה ירוק, קקאו ונפט) או חומרים ועלויות המושפעים ממחירי הסחורות (נפט, גרעינים).

**28.3.1 להלן פירוט המכשירים הפיננסיים הנגזרים (נגזרי בורסה) המהותיים של הקבוצה:**

ליום 31 בדצמבר 2020		מועד מימוש/ פקיעה	חוזים שנרכשו, נטו	קפה ירוק
ערך נקוב	ערך בספרים ושווי הוגן			
מיליוני ש"ח				
125	11	מרס 2021 – ספטמבר 2021		

ליום 31 בדצמבר 2019		מועד מימוש/ פקיעה	חוזים שנרכשו, נטו	קפה ירוק
ערך נקוב	ערך בספרים ושווי הוגן			
מיליוני ש"ח				
142	7	מרס 2020 – נובמבר 2020		



**באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)**

**28.3 סיכויי מחירי סחורות (המשך)**

**28.3.2 ניתוח רגישות – עסקאות אקדמה ואופציות**

עליה (ירידה) במחירי הסחורות המהותיים הבאים תגדיל (תקטין) את ההון ואת הרווח לתקופה, בגין עסקאות עתידיות ואופציות, בסכומים המוצגים להלן. ניתוח זה נעשה בהנחה שכל שאר המשתנים יישארו קבועים, ומתעלם מהשפעות מס.

31 בדצמבר 2020					
שווי הוגן וערך					
10% קיטון	5% קיטון	בספרים	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
(6)	(3)	7	3	6	ערביקה
(6)	(3)	4	3	6	רובוסטה
<u>(12)</u>	<u>(6)</u>	<u>11</u>	<u>6</u>	<u>12</u>	סך הכל

31 בדצמבר 2019					
שווי הוגן וערך					
10% קיטון	5% קיטון	בספרים	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
(5)	(3)	12	3	5	ערביקה
(9)	(4)	(5)	4	9	רובוסטה
<u>(14)</u>	<u>(7)</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>14</u>	סך הכל

**28.4 סיכויי מטבע חוץ**

**28.4.1** הקבוצה משתמשת בנגזרים (OTC) כדי לגדר חלק מסיכון מטבע חוץ שלה. ליום 31 בדצמבר 2020 סך הערך בספרים והשווי ההוגן של המכשירים הפיננסיים הנגזרים (מטבע חוץ) נטו של הקבוצה הסתכם להתחייבות נטו בסך של כ- 13 מיליון ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2019: סכום הנמוך ממיליון ש"ח).

**באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)**

**28.4 סיכומי מטבע חוץ (המשך)**

**28.4.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים**

להלן ניתוח רגישות ביחס למכשירים הנגזרים (מטבע חוץ – OTC) המהותיים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2020 וליום 31 בדצמבר 2019. שינוי בשערי החליפין של המטבעות העיקריים לתאריך 31 בדצמבר, היה מגדיל (מקטין) את ההון ואת הרווח לתקופה בסכומים המוצגים להלן. ניתוח זה נעשה בהנחה שכל שאר המשתנים יישארו קבועים, ומתעלם מהשפעות מס.

31 בדצמבר 2020					
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
2.894	3.054	3.215	3.376	3.536	שע"ח ש"ח/ דולר
(24)	(12)	(13)	13	26	סה"כ נגזרי ש"ח/ דולר
31 בדצמבר 2019					
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
3.110	3.283	3.456	3.629	3.802	שע"ח ש"ח/ דולר
(8)	(4)	-	7	19	סה"כ נגזרי ש"ח/ דולר
31 בדצמבר 2020					
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
3.550	3.747	3.944	4.141	4.339	שע"ח ש"ח/ אירו
(8)	(3)	1	3	7	סה"כ נגזרי ש"ח/ אירו
31 בדצמבר 2019					
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
3.490	3.684	3.878	4.072	4.266	שע"ח ש"ח/ אירו
(3)	(2)	-	5	11	סה"כ נגזרי ש"ח/ אירו

**באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)**

28.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)

28.4.3 דוח על המצב הכספי על פי בסיסי הצמדה

חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, הינה כדלקמן:

31 בדצמבר 2020								
סה"כ	לא כספי	אחר	רובל	אירו	דולר	ש"ח לא צמוד	ש"ח צמוד	
מיליוני ש"ח								
491	-	50	3	32	145	261	-	מזומנים ושווי מזומנים
996	-	120	53	4	24	795	-	לקוחות
99	37	4	3	1	13	33	8	חייבים ויתרות חובה (1)
110	5	41	-	-	45	11	8	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
(30)	-	-	-	-	-	(30)	-	חלויות שוטפות של אגרות חוב
(256)	-	(5)	(24)	-	-	(227)	-	הלוואות ואשראי לזמן קצר
(78)	-	(8)	-	-	-	(3)	(67)	חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירה
(755)	-	(38)	-	(18)	(144)	(555)	-	ספקים
(554)	(24)	(30)	(26)	(10)	(8)	(456)	-	זכאים ויתרות זכות (2)
(1,231)	-	-	-	-	-	(1,231)	-	אגרות חוב
(461)	-	-	-	(118)	-	(343)	-	הלוואות ואשראי לזמן ארוך
(142)	-	(23)	-	-	-	(4)	(115)	התחייבויות בגין חכירה
(18)	-	(2)	-	-	-	(16)	-	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
<b>(1,829)</b>	<b>18</b>	<b>109</b>	<b>9</b>	<b>(109)</b>	<b>75</b>	<b>(1,765)</b>	<b>(166)</b>	<b>סה"כ</b>

(1) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח.  
 (2) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח.

**באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)**

**28.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)**

**28.4.3 דוח על המצב הכספי על פי בסיסי הצמדה (המשך)**

חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, הינה כדלקמן:

31 בדצמבר 2019								
סה"כ	לא כספי	אחר	רובל	אירו	דולר	ש"ח לא צמוד	ש"ח צמוד	
מיליוני ש"ח								
525	-	35	3	30	95	362	-	מזומנים ושווי מזומנים
999	-	139	73	3	19	765	-	לקוחות
97	41	3	2	2	2	41	6	חייבים ויתרות חובה (1)
92	4	4	-	-	48	24	12	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
(62)	-	-	-	-	-	(62)	-	חלויות שוטפות של אגרות חוב
(398)	-	(7)	-	-	-	(275)	(116)	הלוואות ואשראי לזמן קצר
(93)	-	(10)	-	-	-	(2)	(81)	חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירה
(732)	-	(38)	(1)	(14)	(130)	(549)	-	ספקים
(538)	(18)	(23)	(26)	(18)	(9)	(440)	(4)	זכאים ויתרות זכות (2)
(743)	-	-	-	-	-	(743)	-	אגרות חוב
(923)	-	-	-	(116)	-	(599)	(208)	הלוואות ואשראי לזמן ארוך
(200)	-	(21)	-	-	-	(5)	(174)	התחייבויות בגין חכירה
(15)	(1)	(1)	-	(2)	-	(11)	-	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
<b>(1,991)</b>	<b>26</b>	<b>81</b>	<b>51</b>	<b>(115)</b>	<b>25</b>	<b>(1,494)</b>	<b>(565)</b>	<b>סה"כ</b>

(1) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 22 מיליוני ש"ח.  
 (2) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 14 מיליוני ש"ח.

**באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)**

**28.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)**

**28.4.4 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) פיננסיות**

שינוי בשערי החליפין של המטבעות העיקריים לתאריכים 31 בדצמבר, בהתייחס לסיכון מטבע הנובע מפריטים פיננסיים הנקובים במטבע חוץ, שאינם מטבע הפעילות של החברה ושל החברות המוחזקות שלה, היה מגדיל (מקטין) את ההון (ההון המיוחס לכלל בעלי המניות של החברה) בסכומים לא מהותיים.

**28.5 סיכוני מדד**

מעת לעת החברה משתמשת בחוזי מדד עתידיים לתקופות שונות כדי לגדר חלק מסיכון המדד הנובע מעודף ההתחייבויות צמודות המדד. לימים 31 בדצמבר 2019 ו-31 בדצמבר 2020 לחברה לא קיימים חוזים עתידיים על המדד.

**28.6 סיכון נזילות**

עיקר התחייבויותיה של החברה נובעות מגיוס אשראי באמצעות הנפקת אגרות חוב (סדרה ה' וסדרה ו') והלוואות מבנקים ומאחרים. נוסף על התחייבויות אלה, יש לחברה קווי אשראי מובטחים ובלתי מובטחים מבנקים. לאורך השנים מניבה הפעילות העסקית של החברה תזרימי מזומנים חיוביים, אשר מאפשרים לה לעמוד במחויבויות הפיננסיות שנטלה על עצמה. יחד עם זאת, במידה ותידרש החברה למקורות מימון, נוסף על אלה שמניבה הפעילות העסקית, תוכל החברה לנצל בין השאר את קווי האשראי העומדים לרשותה. להלן ניתוח מועדי הפירעון החוזיים של התחייבויות פיננסיות, כולל תשלומי ריבית, אך פרט להשפעת הסכמי קיזוז. ניתוח זה מתבסס על מדדים הידועים לתאריך הדוח על המצב הכספי, כגון: מדד, שער חליפין של מט"ח ושיעור ריבית.

במהלך המחצית הראשונה לשנת 2020, התקשרה החברה במספר הסכמים עם מוסדות בנקאיים פיננסיים להעמדת מסגרות אשראי מובטחות לצורכי הפעילות השוטפת בסכום כולל של 600 מיליוני ש"ח, מתוכם 300 מיליוני ש"ח לתקופה של שנה, 100 מיליוני ש"ח לתקופה של שנתיים ו-200 מיליוני ש"ח לתקופה של 3 שנים. למועד אישור הדוחות הכספיים, הסתיימו ההסכמים לתקופה של שנה ויתר המסגרות הני"ל אינן מנוצלות.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)

28.6 סיכון נזילות (המשך)

31 בדצמבר 2020									
2026 ואילך	2025	2024	2023	2022	2021	תזרים מזומנים		באור	
						חוזי	הערך בספרים		
מיליוני ש"ח									
-	-	-	-	-	755	755	755	17	ספקים
-	-	-	-	-	21	21	21	18	נגזרים
-	-	-	-	-	527	527	530	18	זכאים אחרים (1)
247	128	132	43	44	45	639	570	20	אג"ח סדרה ה'
707	47	48	13	13	13	841	691	20	אג"ח סדרה ו'
57	31	38	62	80	99	367	339	20	הלוואות שקליות מאחרים
-	-	-	120	2	33	155	147	20	הלוואות ואשראי במטבע חוץ מבנקים
-	-	1	18	76	137	232	231	20	התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי
8	23	21	34	62	81	229	220	20	התחייבות בגין חכירה
-	-	-	-	-	70	70	70	26	דיבידנד שהוכרז
-	-	-	-	1	-	1	1	21	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
<u>1,019</u>	<u>229</u>	<u>240</u>	<u>290</u>	<u>278</u>	<u>1,781</u>	<u>3,837</u>	<u>3,575</u>		

(1) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)

28.6 סיכון נזילות (המשך)

31 בדצמבר 2019							תזרים מזומנים			
2025 ואילך	2024	2023	2022	2021	2020	חוזי	הערך בספרים	באור		
מיליוני ש"ח										
-	-	-	-	-	732	732	732	17	ספקים	
-	-	-	-	-	14	14	14	18	נגזרים	
-	-	-	-	-	503	503	520	18	זכאים אחרים (1)	
-	-	101	41	43	40	225	206	20	אג"ח סדרה ד'	
375	132	43	44	45	45	684	599	20	אג"ח סדרה ה'	
-	-	-	54	3	54	111	102	20	הלוואות שקליות מבנקים	
*88	*38	62	225	303	265	981	903	20	הלוואות שקליות מאחרים	
-	-	118	2	2	10	132	123	20	הלוואות ואשראי במטבע חוץ מבנקים	
-	-	1	16	68	108	193	193	20	התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי	
63	25	23	44	66	97	318	293	20	התחייבות בגין חכירה	
-	-	-	-	5	-	5	5	21	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך	
<b>*493</b>	<b>*195</b>	<b>348</b>	<b>426</b>	<b>535</b>	<b>1,868</b>	<b>3,898</b>	<b>3,690</b>			

\* סכום של כ-88 מיליוני ש"ח סווג מחדש בין השנים 2024 ו-2025 ואילך

(1) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית

**באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)**

**28.7 שווי הוגן של מכשירים פיננסיים**

**28.7.1 שווי הוגן**

הערך בספרים של מזומנים ושווי מזומנים, השקעות לזמן קצר וארוך, לקוחות, חייבים ויתרות חובה, התחייבויות לספקים ולנותני שירותים וזכאים ויתרות זכות תואם או קרוב לשווי ההוגן שלהם.

השווי ההוגן של אגרות החוב, המבוסס על מחירי הבורסה לניירות ערך בתל אביב, יחד עם ערך בספרים (כולל ריבית שנצברה) המוצג בדוח על המצב הכספי, הינו כדלקמן:

31 בדצמבר				
2019		2020		
ערך		ערך		
שווי הוגן	בספרים	שווי הוגן	בספרים	
מיליוני ש"ח				
223	208	-	-	אגרות חוב סדרה ד' (1)
651	599	622	570	אגרות חוב סדרה ה' (2)
-	-	718	691	אגרות חוב סדרה ו' (2)

(1) לפרטים אודות פדיון מוקדם של אגרות חוב סדרה ד', ראה ביאור 20.7.  
 (2) לפרטים נוספים בדבר אגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו', ראה באור 20.4.

**28.7.2 היררכיית שווי הוגן**

**28.7.2.1 נגזרים - טכניקת הערכת שווי הוגן**

**חוזי אקדמה (Forward)** – השווי ההוגן נאמד על בסיס היוון ההפרש בין מחיר ה-Forward הנקוב בחוזה לבין מחיר ה-Forward הנוכחי בגין יתרת התקופה של החוזה עד לפדיון, תוך שימוש בריביות שוק מתאימות למכשירים דומים.  
**אופציות על מטבע חוץ** – השווי ההוגן נקבע בהתאם למודל Black & Scholes.

**28.7.2.2 היררכיית שווי הוגן של מכשירים פיננסיים הנמדדים בשווי הוגן:**

31 בדצמבר 2019		31 בדצמבר 2020		
רמה 2	רמה 1	רמה 2	רמה 1	
מיליוני ש"ח				
3	19	3	18	חייבים בגין נגזרים
(3)	(11)	(16)	(5)	זכאים בגין נגזרים
-	8	(13)	13	

לימים 31 בדצמבר 2020 ו-2019, לקבוצה אין מכשירים פיננסיים מהותיים הנמדדים בהתאם לרמה 3.



**באור 29 – מכירות**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
4,516	4,539	4,662
684	730	747
404	426	464
<u>5,604</u>	<u>5,695</u>	<u>5,873</u>

מכירות מוצרים שיוצרו  
מכירות מוצרים אחרים  
הכנסות אחרות (1)

(1) בעיקר הכנסות ממתן שירותים למכשירי טיהור מים.

**באור 30 - עלות המכירות**

**30.1 לפי מרכיבים**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
2,565	2,545	2,619
445	442	470
113	136	147
233	240	246
4	4	7
<u>3,360</u>	<u>3,367</u>	<u>3,489</u>
(7)	(20)	(4)
<u>3,353</u>	<u>3,347</u>	<u>3,485</u>

צריכת חומרים (1)  
שכר, משכורות והוצאות קשורות  
פחת והפחתות  
הוצאות ייצור אחרות  
שינוי בהפרשה לאחריות

שערך יתרת עסקאות גידור סחורות לסוף שנה

(1) בשנת 2020 כולל הפסד נטו בסך 36 מיליוני ש"ח (2019 ו- 2018 : 27 מיליוני ש"ח ו- 24 מיליוני ש"ח בהתאמה) בגין ירידת ערך מלאי.

**30.2 לפי מקורות הכנסה**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
2,875	2,873	2,917
337	347	410
148	147	162
<u>3,360</u>	<u>3,367</u>	<u>3,489</u>
(7)	(20)	(4)
<u>3,353</u>	<u>3,347</u>	<u>3,485</u>

מוצרים שיוצרו  
מוצרים אחרים  
הכנסות אחרות (1)

שערך יתרת עסקאות גידור סחורות לסוף שנה

(1) עלויות בגין הכנסות אחרות כוללות בעיקר עלויות בגין מתן שירותים למכשירי טיהור מים.

**באור 31 - הוצאות מכירה ושיווק**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
557	549	555
271	279	260
4	3	4
223	239	258
135	96	72
48	102	107
(33)	(34)	(28)
88	86	88
<u>1,293</u>	<u>1,320</u>	<u>1,316</u>

שכר והוצאות נלוות
פרסום
חובות מסופקים וחובות אבודים
הוצאות הפצה והובלה
הוצאות אחזקה
פחת והפחתות
החזר הוצאות על ידי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
אחרות

**באור 32 - הוצאות הנהלה וכלליות**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
270	276	263
20	27	31
10	10	20
54	63	58
16	16	30
(2)	(2)	(2)
26	26	20
<u>394</u>	<u>416</u>	<u>420</u>
5	6	5

שכר והוצאות נלוות (1)
פחת והפחתות
תרומות
ייעוץ ושכר מקצועי
הוצאות אחזקה
החזר הוצאות על ידי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
אחרות

(1) בניכוי:

שכר והוצאות נלוות שהווננו לתוכנה לשימוש עצמי

**באור 33 - הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2018	2019	2020	
<b>מיליוני ש"ח</b>			
			<b>הכנסות אחרות</b>
3	-	1	רווח ממימוש רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה, נטו
1	2	-	ביטול הפסד מירידת ערך נכסים מוחזקים למכירה
3	1	1	הכנסות אחרות
7	3	2	סה"כ הכנסות אחרות
			<b>הוצאות אחרות</b>
(6)	(1)	-	הוצאות בגין שינוי מבנה ארגוני, נטו
(1)	(1)	-	עלויות בגין הקמת ורכישת פעילויות
(2)	(2)	(2)	הפסד בגין רכוש קבוע, הוצאות נדחות ונכסים מוחזקים למכירה, נטו
(4)	(3)	(1)	הוצאות אחרות
(13)	(7)	(3)	סה"כ הוצאות אחרות
			<b>הוצאות אחרות, נטו</b>
(6)	(4)	(1)	

**באור 34 - הוצאות מימון, נטו**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
			<b>הכנסות מימון:</b>
4	5	4	הכנסות מריבית
			רווח נטו ממכשירים פיננסיים נגזרים הנמדדים
22	-	-	בשווי הוגן דרך רווח והפסד
2	-	-	רווח נטו משינויים בשערי חליפין
-	-	2	הפרשי הצמדה למדד המחירים לצרכן בישראל, נטו
<u>28</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	סה"כ הכנסות מימון
			<b>הוצאות מימון:</b>
(101)	(92)	(76)	הוצאות ריבית
			הוצאות ריבית על התחייבויות בגין חכירות
-	(7)	(5)	הפסד נטו ממכשירים פיננסיים נגזרים הנמדדים
-	(12)	(16)	בשווי הוגן דרך רווח והפסד
(14)	-	(30)	הפסד מפדיון מוקדם של התחייבויות פיננסיות
-	(8)	(17)	הפסד נטו משינויים בשערי חליפין
(6)	(2)	-	הפרשי הצמדה למדד המחירים לצרכן בישראל, נטו
<u>(121)</u>	<u>(121)</u>	<u>(144)</u>	סה"כ הוצאות מימון
<u>(93)</u>	<u>(116)</u>	<u>(138)</u>	<b>הוצאות מימון, נטו</b>

**באור 35 - מסים על ההכנסה**

**35.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל**

**35.1.1 שיעור מס חברות**

- להלן שיעורי המס הרלוונטיים לחברה בשנים 2018-2020:
  - 23% – 2018
  - 23% – 2019
  - 23% – 2020

## באור 35 - מסים על ההכנסה (המשך)

### 35.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל (המשך)

#### 35.1.2 הטבות מתוקף החוק לעידוד השקעות הון

על פי החוק לעידוד השקעות הון, תשי"ט - 1959 והחוק לעידוד השקעות הון בחקלאות, תשמ"א - 1980 (להלן: "חוקי עידוד השקעות הון") לחלק ממפעלי הקבוצה ניתן מעמד של "מפעל מאושר" הזכאי למענקי השקעה או להטבות מס ("מסלול הטבות חלופיים"). ההטבות מותנות בקיום התנאים שנקבעו בחוקי עידוד השקעות הון ובתקנות על פיהם, ובכתבי האישור שלפיהם בוצעו ההשקעות במפעלים המאושרים. התנאים העיקריים המקובלים בכתבי האישור הם: שיעור מינימלי מתוך ההשקעות ברכוש קבוע באמצעות הון מניות נפרע; ניהול תקין של ספרי חשבונות נאותים בשיטת החשבונות הכפולה; ביצוע התכנית במועד שנקבע בכתב אישור; הפעלת נכסי המפעל המאושר לתקופה שלא תפחת מ- 7 שנים ממועד רכישתם על ידי החברה; הגדלת מצבת העובדים או הגדלת ייצוא. אי עמידה בתנאים עלולה לגרום לביטול ההטבות ולהחזר סכומי ההטבות, בתוספת ריבית פיגורים או בתוספת הפרשי הצמדה, לפי הסכום הגבוה מבניהם. עד כה עמדו החברות הרלוונטיות בתנאים אלו.

#### תיקון החוק לעידוד השקעות הון, התשי"ט - 1959

בהתאם לחוות דעת משפטית שניתנה לחברה, חלק ממפעלי חברות הקבוצה עומדים בהגדרת "מפעל תעשייתי בר תחרות" כהגדרת מונחים אלו בחוק ועל-כן זכאיות אותן חברות להטבות המס מכוח הוראות החוק החל משנת 2011 ואילך. בהתאם לכך, שיעור המס שיחול על הכנסתן החייבת של אותן חברות מהמפעל המועדף הינו 10% (לשנים 2011-2012) ו- 7% (לשנת 2013). יצוין, כי ביום 5 באוגוסט 2013, עבר בכנסת חוק לשינוי סדרי עדיפויות לאומיים (תיקוני חקיקה להשגת יעדי התקציב לשנים 2013 ו-2014), התשע"ג- 2013, ובו נקבע כי החוק תוקן תיקון רטרואקטיבי ביחס לשנת 2012, מכיוון שבשלב זה לא ניתן להעריך את תוצאות הדיונים ו/או ההליכים העתידיים להתקיים מול רשויות המס בנושא ובשים לב לכך שרשות המסים מחזיקה בעמדה שונה, רשמו חברות הבנות הרלוונטיות, על פי עקרון השמרנות, את הוצאות המס שלהן בדוחותיהן הכספיים לשלוש השנים לפי שיעור מס החברות ושלמו את המקדמות המתחייבות מחישוב זה. הדוחות למס הכנסה לשנים 2011, 2012 ו- 2013 הוגשו על פי שיעורי המס המוגדרים בחוק העידוד (ראה גם ביאור 35.6).

### 35.1.3 הטבות מתוקף חוק עידוד התעשייה (מסים), תשכ"ט - 1969

החברה וחלק מחברות הקבוצה (לרבות שטראוס בריאות בע"מ, שטראוס פריטו-ליי בע"מ, מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו בע"מ) הינן "חברות תעשייתיות" כמוגדר בחוק עידוד התעשייה (מסים), התשכ"ט-1969. ובהתאם לכך הן זכאיות להטבות, אשר העיקריות הן:

- א. פחת בשיעורים מוגדלים.
- ב. ניכוי הוצאות להנפקת מניות הנרשמות למסחר בבורסה בשלושה שיעורים שנתיים שווים החל משנת רישום מניות החברה למסחר.
- ג. הפחתה במשך 8 שנים של פטנטים וידע המשמשים לפיתוחו של המפעל.
- ד. אפשרות להגשת דוחות מאוחדים של חברות בעלות קו ייצור אחד.

**באור 35 - מסים על ההכנסה (המשך)**

**35.2 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה מחוץ לישראל**

החברות המאוגדות מחוץ לישראל נישומות לפי חוקי המס בארצות מושבן. שיעורי המס העיקריים החלים על הפעילות העסקית של חברות אלו הינם:

רומניה - 16%; פולין - 19%; סרביה - 15%; הולנד - 25%; שוויץ - 12%; אוקראינה - 18%; רוסיה - 20%; אנגליה - 19%, ארה"ב - 28%, סין - עד 25%.

חברות הקבוצה הפועלות בתחום הקפה, מוחזקות על ידי שטראוס קפה (חברה המאוגדת בהולנד). בין ישראל לבין הולנד קיימת אמנה למניעת כפל מס. כמו כן, בין יתר המדינות בהן פועלת הקבוצה לבין הולנד קיימות אמנות למניעת כפל מס. האמנות קובעות את הכללים לפיהם תתחלק החבות במס בין כל מדינה לבין הולנד. בעת חלוקת דיבידנד משטראוס קפה יחול חיוב במס חברות בישראל, מנגד, ניתן לקבל זיכוי בגין מס החברות ששולם במדינות הזרות אל מול המס הישראלי במסגרת מנגנון "הזיכוי העקיף" בהתאם לכללים ולמגבלות הקבועים בהוראות הדין הישראלי. החברה יצרה עתודה למס בגין תוספת המס שהחברה עשויה להתחייב בה בגין חלוקת דיבידנד כאמור.

**35.3 שומות מס סופיות**

למרבית החברות בישראל הוצאו שומות מס סופיות עד וכולל שנת 2017 במסגרת הסכמי שומות שנחתמו במהלך שנת 2019 ו-2020. בין היתר, עדכנה החברה את אומדן ההתחייבות למסים נדחים ורשמה הכנסות בסך של כ-16 מיליוני ש"ח. ליתר החברות הבנות שומות עצמיות הנחשבות כסופיות (בכפוף למועדי הגשת הדוחות והארכת תקופת ההתיישנות על פי דין) עד וכולל שנת המס 2015 (ראה ביאור 35.6.1). לחברות הקבוצה מחוץ לישראל הוצאו שומות מס סופיות כדלקמן: עבור שטראוס קפה בהולנד עד וכולל שנת המס 2011; עבור שטראוס סרביה עד וכולל שנת המס 2012; עבור שטראוס רומניה עד וכולל שנת המס 2013 (ראה באור 35.6.3); עבור שטראוס פולין, אוקראינה וגרמניה עד וכולל שנת המס 2014; עבור SE USA עד וכולל שנת המס 2015; עבור שטראוס רוסיה עד וכולל שנת המס 2017; עבור שטראוס שוויץ עד וכולל שנת המס 2019.

**35.4 הפסדים מועברים לצורכי מס**

לקבוצה הפסדים מעסק לצרכי מס המועברים לשנה הבאה בסך של 252 מיליון ש"ח (2019: 307 מיליון ש"ח). יתרת הפסדים שבגינם לא נזקפו מסים נדחים הינה בסכום של 239 מיליון ש"ח (2019: 264 מיליון ש"ח).

**35.5 מחירי העברה**

בישראל נקבעו הוראת חוק כללית ותקנות המאפשרות התערבות בקביעת מחיר ותנאים בעסקאות בינלאומיות בין צדדים קשורים, אשר פורסמו בחודש נובמבר 2006. במסגרת התקנות נקבעו עקרונות לבחינת שווי השוק בעסקאות בינלאומיות בין צדדים קשורים, וכן נכללו הוראות דיווח בהתייחס לעסקאות כאמור. החברה בוחנת מעת לעת מחירי העברה אלו ומבצעת סקרים ככל שנדרש בהתאם לתקנות.

**35.6 הליכי שומה**

**35.6.1** לחלק מחברות הקבוצה בישראל הוצאו בעבר שומות מס סופיות בהסכם לשנים 2011-2014 אשר במסגרתן הוסכם כי ערעורים שהגישו בסוגיית הטבות מכוח חוק העידוד יוותרו כסוגיה יחידה במחלוקת וימשיכו ויתנהלו במסגרת ההליך המשפטי (ראה ביאור 35.1.2). עוד יצוין כי מלוא חבות המס בקשר לסוגיה זו שולמה, כך שככל ולא תתקבל עמדתן בעניין זה, לא צפויה להיווצר להן חבות תזרימית.

**באור 35 - מסים על ההכנסה (המשך)**

**35.6.2** לחברות בנות וחברות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני הפועלות מחוץ לישראל הוצאו שומות מס. להערכת הנהלת החברה ובהסתמך על יועציה המקצועיים, במקרים בהם צפוי שעמדת החברה לא תתקבל קיימת הפרשה מספקת.

**35.6.3** לחלק מחברות הקבוצה הפועלות בישראל ומחוץ לישראל החלה ביקורת שומות (לרבות שומות מע"מ וניכויים) לשנים שטרם התיישנו. לדעת הנהלת הקבוצה, בשלב מקדמי זה, על סמך המידע המצוי בידי הקבוצה, קיימת הפרשה נאותה בספרים.

**35.7 הרכב הוצאות מסים על ההכנסה**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
126	146	161	מסים שוטפים
38	26	(1)	מסים נדחים
17	(4)	(11)	מסים שנים קודמות
<b>181</b>	<b>168</b>	<b>149</b>	

**35.8 התאמה בין המס התיאורטי על הרווח לפני מס לבין הוצאות המס שנכללו בספרים**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
715	762	748	רווח לפני מסים על הכנסה
23%	23%	23%	שיעור המס העיקרי
165	175	172	מסים על ההכנסה לפי שיעור מס עיקרי
11	17	(10)	מסים נדחים בשיעור מס שונה מהמס העיקרי
24	31	40	הפרשים קבועים, נטו הפרשים זמניים וניצול הפסדים שלא נרשמו
12	2	1	מסים נדחים חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי
(39)	(38)	(29)	השווי המאזני שלא נרשמו בגינם מיסים נדחים הפרשים כתוצאה מהשוני בשיעורי המס
(7)	(13)	(12)	בארצות חוץ, נטו
17	(4)	(11)	מסים שנים קודמות
(2)	(2)	(2)	הפרשים כתוצאה מהטבות ושיעורי מס מופחתים
<b>181</b>	<b>168</b>	<b>149</b>	מסים על ההכנסה בדוח רווח והפסד
<b>25.4%</b>	<b>22.0%</b>	<b>19.9%</b>	שיעור מס אפקטיבי

באור 35 - מסים על ההכנסה (המשך)

35.9 הרכב המסים הנדחים הכלולים בנכסים (בהתחייבות)

יתרה ליום 31 בדצמבר 2020	שינוי במסים הנדחים דרך חשבונות מאזניים	שינויים במסים הנדחים שנזקפו לרווח כולל אחר	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 31 בדצמבר 2019	שינויים במסים הנדחים שנזקפו לרווח כולל אחר	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	השפעת יישום לראשונה של IFRS 16 שנזקפה להון	יתרה ליום 1 בינואר 2019	
7	-	-	(2)	9	-	-	-	9	
13	-	-	3	10	-	1	-	9	
3	-	1	(8)	10	3	(4)	-	11	
7	-	-	1	6	-	-	-	6	
2	-	-	-	2	-	-	-	2	
24	-	(1)	6	19	(1)	-	3	17	
(227)	-	4	(7)	(224)	6	(2)	(1)	(227)	
(2)	-	-	(2)	-	-	(4)	-	4	
(57)	19	-	10	(86)	-	(17)	-	(69)	
(230)	19	4	1	(254)	8	(26)	2	(238)	
				9%-28%				9%-28%	
				12%-28%					

מסים נדחים בגין:

- הפרשה לחובות מסופקים
- הפרשה לחופשה ולהבראה
- הפסדים וניכויים לצרכי מס
- הטבות לעובדים בגין סיום יחסי עובד מעביד
- התאמות מלאי
- הפרשים זמניים אחרים
- רכוש קבוע, נכסים בלתי מוחשיים והוצאות נדחות
- עסקאות גידור
- הפרשים הנובעים מהשקעה בחברות בנות ובחברות המוחזקות לפי שיטת השווי המאזני

טווח שיעורי המס בקבוצה



**באור 36 - רווח בסיסי ומדולל למניה**

חישוב הרווח הבסיסי למניה לשנת 2020 התבסס על הרווח המיוחס לבעלי המניות הרגילות בסך 533 מיליוני ש"ח (2019 ו-2018 : 537 ו-478 מיליוני ש"ח, בהתאמה) מחולק בממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות, המחושב באופן הבא :

ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות :

2018	2019	2020	
<u>מיליוני מניות 1 ש"ח ע.ג. (כל אחת)</u>			
115.6	116.1	116.7	יתרה ליום 1 בינואר
0.2	0.3	0.1	בתוספת אופציות שמומשו למניות ומניות שהונפקו
(0.9)	(0.9)	(0.9)	משוקללות בתקופה
			בניכוי מניות באוצר
<u>114.9</u>	<u>115.5</u>	<u>115.9</u>	ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך חישוב רווח בסיסי למניה לשנת

חישוב הרווח המדולל למניה לשנים 2020, 2019 ו-2018 התבסס על הרווח המיוחס לבעלי המניות הרגילות בתחשיב הרווח הבסיסי למניה, מחולק בממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות שבמחזור, לאחר התאמה בגין כל המניות הרגילות הפוטנציאליות המדללות, המחושב באופן הבא :

ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות (מדולל) :

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
<u>מיליוני מניות 1 ש"ח ע.ג. (כל אחת)</u>			
114.9	115.5	115.9	ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך חישוב רווח בסיסי למניה
0.9	1.3	1.1	השפעת אופציות למניות
<u>115.8</u>	<u>116.8</u>	<u>117</u>	ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך חישוב רווח מדולל למניה

שווי השוק הממוצע של מניות החברה, לצורך חישוב ההשפעה המדללת של האופציות למניות, התבסס על מחירי שוק מצוטטים במהלך התקופה שבה האופציות היו קיימות במחזור. בחישוב לשנת 2020, 1,673 אלפי כתבי אופציה (בשנים 2019 ו-2018 : 803 אלפי כתבי אופציה ו-1,573 אלפי כתבי אופציה, בהתאמה) לא נכללו בחישוב הממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות (מדולל), מאחר שהשפעתם הינה אנטי-מדללת.

**באור 37 - יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים**

**37.1 זהות בעלי עניין וצדדים קשורים**

בעלי העניין והצדדים הקשורים של החברה הנם חברת האם, צדדים קשורים של חברת האם, חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (ראה באור 12) וכן דירקטורים וחברי הנהלה בכירה, המהווים את נושאי המשרה הבכירה של החברה.

**37.2 עסקאות עם חברי הנהלה בכירה**

**37.2.1** בנוסף לשכר ומשכורות, חברי הנהלה הבכירה משתתפים בתכנית האופציות של החברה. לפרטים לגבי הקצאת אופציות למנהלים בשנת 2020, ראה באור 23. הטבות לחברי הנהלה בכירה הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2018		2019		2020		
מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	
8	27	9	26	9	23	הטבות לזמן קצר
8	2	9	-	9	1	הטבות בגין סיום העסקה
8	10	9	8	9	8	תשלום מבוסס מניות
	39		34		32	

**37.2.2** הטבות לחברי הדירקטוריון הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2018		2019		2020		
מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	
10	3	12	3	12	3	דירקטורים שאינם מועסקים
1	5	1	5	1	5	בעלי עניין מועסקים
11	8	13	8	13	8	

ההוצאות בגין הטבות לחברי הדירקטוריון נכללו בהוצאות הנהלה וכלליות בדוח רווח והפסד. ליום 31 בדצמבר 2020 קיימת יתרת זכות בסך של כ- 1 מיליון ש"ח בגין שכר דירקטורים, בדומה ליום 31 בדצמבר 2019.

**37.2.3** בדבר כתב התחייבות לשיפוי נושאי משרה ופוליסה לביטוח דירקטורים נושאי משרה, ראה באור 24.4.2.

**באור 37 - יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים (המשך)**

**37.3 יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים**

סה"כ	חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	חברת האם וצדדים קשורים שלה
מיליוני ש"ח		

3	3	-
84	84	-
(3)	(3)	-
16	16	-
48	48	-
-	-	-

**ליום 31 בדצמבר 2020**  
 נכסים שוטפים המוצגים בלקוחות וחייבים  
 נכסים לזמן ארוך המוצגים בהשקעות ויתרות חובה לזמן ארוך  
 התחייבויות שוטפות המוצגות בספקים וזכאים

**ליום 31 בדצמבר 2019**  
 נכסים שוטפים המוצגים בלקוחות וחייבים  
 נכסים לזמן ארוך המוצגים בהשקעות ויתרות חובה לזמן ארוך  
 התחייבויות שוטפות המוצגות בספקים וזכאים

סה"כ	חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	חברת האם וצדדים קשורים שלה (1)
מיליוני ש"ח		

5	5	-
(3)	(3)	-
17	36	(19)
1	1	-
7	6	1
(4)	(4)	-
*22	39	*(17)
13	12	1
(6)	(6)	-
23	38	(15)

**לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020:**  
 מכירות  
 קניות  
 הכנסות (הוצאות) מכירה, הנהלה וכלליות  
 הכנסות מימון

**לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2019:**  
 מכירות  
 קניות  
 הכנסות (הוצאות) מכירה, הנהלה וכלליות

**לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2018:**  
 מכירות  
 קניות  
 הכנסות (הוצאות) מכירה, הנהלה וכלליות

\* הוצג מחדש

(1) המחירים ותנאי האשראי בגין העסקאות המבוצעות עם בעלי העניין נקבעים בתנאים מסחריים מקובלים. בשנת 2020 כולל בעיקר רכישת שרותי פרסום מחברת רשת מדיה בע"מ בסך 19 מיליוני ש"ח (2019: 17 מיליוני ש"ח, 2018: 15 מיליוני ש"ח).

**באור 38 - אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי**

- 38.1 לפרטים בדבר התפתחויות בתביעות תלויות לאחר תאריך המאזן, ראה באור 24.1.
- 38.2 ביום 21 במרס 2021 אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 270 מיליוני ש"ח (כ- 2.3 ש"ח למניה) אשר ישולם ביום 13 באפריל 2021.
- 38.3 ביום 21 במרס 2021 אישרו ועדת התגמול והדירקטוריון של הקבוצה הענקה של 1,146,655 כתבי אופציה ל- 19 מנהלים. מחיר המימוש נקבע כממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה, בתוספת פרמיה של 5%. הזכאות למימוש כתבי האופציה תתגבש בשתי מנות שוות, ביום 21 במרס של כל אחת מהשנים 2023-2024. שווי ההענקות לפי אומדן ראשוני, מסתכם לסך של כ- 17 מיליוני ש"ח.



שטראוס גרופ בע"מ

# מידע כספי נפרד

## ליום 31 בדצמבר 2020





מספר עמוד

תוכן העניינים

א	דוח מיוחד של רואי החשבון המבקרים
2	נתונים על המצב הכספי של החברה
4	נתוני רווח והפסד של החברה
5	נתונים על הרווח הכולל של החברה
6	נתונים על תזרימי המזומנים של החברה
7	מידע נוסף

## סומך חייקין

מגדל המילניום KPMG  
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609  
תל אביב 6100601

03 684 8000

לכבוד  
בעלי המניות של שטראוס גרופ בע"מ  
רח' הסיבים 49  
קריית מטלון, פתח תקווה

א.ג.נ.

### **הנדון: דוח מיוחד של רואי החשבון המבקרים על מידע כספי נפרד לפי תקנה 9' לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל - 1970**

ביקרנו את המידע הכספי הנפרד המובא לפי תקנה 9' לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל - 1970 של שטראוס גרופ בע"מ (להלן - "החברה") לימים 31 בדצמבר 2020 ו-2019 ולכל אחת משלוש השנים שהאחרונה שבהן הסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020. המידע הכספי הנפרד הינו באחריות הדירקטוריון וההנהלה של החברה. אחריותנו היא לחוות דעה על המידע הכספי הנפרד בהתבסס על ביקורתנו.

לא ביקרנו את הדוח הכספי של חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני אשר ההשקעה בה הינה כ- 158 מיליוני ש"ח וכ 114 מיליוני ש"ח לימים 31 בדצמבר 2020 ו-2019 בהתאמה, וחלקה של החברה בתוצאותיה הינו רווח של כ- 52 מיליוני ש"ח, כ- 35 מיליוני ש"ח וכ- 30 מיליוני ש"ח לשנים שהסתיימו בימים 31 בדצמבר 2020, 2019 ו-2018, בהתאמה. הדוחות הכספיים של אותה חברה בוקרו על ידי רואי חשבון אחרים שדוחותיהם הומצאו לנו וחוות דעתנו, ככל שהיא מתייחסת לסכומים שנכללו בגין אותה חברה, מבוססת על דוחות רואי החשבון האחרים.

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל. על פי תקנים אלה נדרש מאתנו לתכנן את הביקורת ולבצעה במטרה להשיג מידה סבירה של ביטחון שאין במידע הכספי הנפרד הצגה מוטעית מהותית. ביקורת כוללת בדיקה מדגמית של ראיות התומכות בסכומים ובפרטים הכלולים במידע הכספי הנפרד. ביקורת כוללת גם בחינה של הכללים החשבונאיים שיושמו בעריכת המידע הכספי הנפרד ושל האומדנים המשמעותיים שנעשו על ידי הדירקטוריון וההנהלה של החברה וכן הערכת נאותות ההצגה של המידע הכספי הנפרד. אנו סבורים שביקורתנו ודוחות רואי החשבון האחרים מספקים בסיס נאות לחוות דעתנו.

לדעתנו, בהתבסס על ביקורתנו ועל הדוחות של רואי חשבון אחרים, המידע הכספי הנפרד ערוך, מכל הבחינות המהותיות, בהתאם להוראות תקנה 9' לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל - 1970.

סומך חייקין  
רואי חשבון

21 במרס 2021



31 בדצמבר		מידע נוסף	
2019	2020		
מיליוני ש"ח			
			<b>נכסים שוטפים</b>
235	204	2	מזומנים ושווי מזומנים
188	185		לקוחות
-	8		מס הכנסה
33	34		חייבים ויתרות חובה
131	110		חייבים - חברות מוחזקות
136	135		מלאי
9	5		נכסים מוחזקים למכירה
<b>732</b>	<b>681</b>		<b>סה"כ נכסים שוטפים</b>
			<b>השקעות ונכסים שאינם שוטפים</b>
2,134	2,115	3	השקעות בחברות מוחזקות
601	531		השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
141	96		נכסי זכות שימוש
936	937		רכוש קבוע
3	3		נדל"ן להשקעה
46	48		נכסים בלתי מוחשיים
<b>3,861</b>	<b>3,730</b>		<b>סה"כ השקעות ונכסים שאינם שוטפים</b>
<b>4,593</b>	<b>4,411</b>		<b>סה"כ נכסים</b>

אריאל שטרית סמנכ"ל כספים	גיורא ברדעה מנכ"ל	עופרה שטראוס יו"ר הדירקטוריון
		21 במרס 2021 תאריך אישור המידע הכספי הנפרד

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.



31 בדצמבר		מידע נוסף	
2019	2020		
מיליוני ש"ח			
62	30	4	<b>התחייבויות שוטפות</b>
197	-	4	חלויות שוטפות של אגרות חוב אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
36	38		חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירה ספקים
205	196		מס הכנסה
36	-		זכאים ויתרות זכות
237	241		זכאים - חברות מוחזקות
143	127		דיבידנד לשלם
-	70		
<b>916</b>	<b>702</b>		<b>סה"כ התחייבויות שוטפות</b>
			<b>התחייבויות שאינן שוטפות</b>
743	1,231	4	אגרות חוב
383	-	4	הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
110	67		התחייבות בגין חכירה
11	16		זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
26	29		הטבות לעובדים, נטו
127	106	6	התחייבויות מסים נדחים
<b>1,400</b>	<b>1,449</b>		<b>סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות</b>
<b>2,277</b>	<b>2,260</b>		<b>הון המיוחס לבעלי המניות של החברה</b>
<b>4,593</b>	<b>4,411</b>		<b>סה"כ התחייבויות והון</b>

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			מידע נוסף
2018	2019 מיליוני ש"ח	2020	
1,032	1,022	1,034	מכירות
644	653	664	עלות המכירות
388	369	370	רווח גולמי
247	231	227	הוצאות מכירה ושיווק
82	90	86	הוצאות הנהלה וכלליות
329	321	313	
59	48	57	רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות
4	3	1	הכנסות אחרות
(4)	(3)	(1)	הוצאות אחרות
-	-	-	הוצאות אחרות, נטו
59	48	57	רווח תפעולי
61	21	22	הכנסות מימון
(97)	(87)	(101)	הוצאות מימון
(36)	(66)	(79)	הוצאות מימון, נטו
23	(18)	(22)	רווח (הפסד) לפני מסים על ההכנסה
(28)	(34)	(12)	6 הוצאות מסים על ההכנסה
(5)	(52)	(34)	הפסד לאחר מסים על הכנסה
483	589	567	רווח מחברות מוחזקות
478	537	533	רווח לתקופה המיוחס לבעלי המניות של החברה

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2018	2019	2020	
מיליוני ש"ח			
478	537	533	רווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה
			פריטי הפסד כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:
(53)	(164)	(316)	הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות
(53)	(164)	(316)	סך פריטי הפסד כולל אחר שיועברו לרווח והפסד, נטו ממס
			פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:
1	-	-	שינויים בהטבות לעובדים, נטו
1	-	-	סך פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו לרווח והפסד, נטו ממס
426	373	217	רווח כולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
478	537	533
52	90	98
18	13	13
(3)	(1)	-
12	13	12
(483)	(589)	(567)
36	66	79
28	34	12
12	(13)	1
(13)	(8)	(2)
(21)	23	1
(2)	*30	5
40	(17)	(16)
4	4	2
(97)	(56)	(92)
13	*29	24
15	2	(72)
89	157	31
80	70	-
14	5	5
(55)	(63)	(66)
(13)	(11)	(13)
11	10	15
(11)	(14)	(17)
117	221	289
307	121	122
(16)	(36)	(53)
434	303	282
(227)	(213)	(258)
(203)	-	(555)
(160)	(200)	(180)
200	-	691
-	(34)	(42)
(390)	(447)	(344)
133	13	(31)
89	222	235
222	235	204

**תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת**  
רווח לתקופה המיוחס לבעלי המניות של החברה התאמות:

פחת הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים הכנסות אחרות, נטו הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות רווח מחברות מוחזקות הוצאות מימון, נטו הוצאות מיסים על הכנסה

שינוי במלאי שינוי בלקוחות וחייבים אחרים שינוי בחייבים חברות מוחזקות שינוי בספקים וזכאים אחרים שינוי בזכאים חברות מוחזקות שינוי בהטבות לעובדים

ריבית ששולמה ריבית שהתקבלה מסים על הכנסה שהתקבלו (שולמו), נטו

**מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת**

**תזרימי מזומנים מפעילות השקעה**

מכירת ניירות ערך סחירים ופיקדונות, נטו תמורה ממכירת רכוש קבוע ורכוש אחר רכישת רכוש קבוע השקעה בנכסים בלתי מוחשיים פירעון פיקדונות והלוואות שניתנו לזמן ארוך מתן הלוואות לזמן ארוך דיבידנדים מחברות מוחזקות מזומנים שהתקבלו בגין פעילות השקעה עם חברות מוחזקות מזומנים שניתנו בגין פעילות השקעה עם חברות מוחזקות

**מזומנים נטו שנבעו מפעילות השקעה**

**תזרימי מזומנים מפעילות מימון**

פירעון אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך פירעון מוקדם של אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך דיבידנדים ששולמו תמורה מהנפקת אג"ח, נטו מעלויות הנפקה פירעון קרן התחייבות בגין חכירה

**מזומנים נטו ששימשו לפעילות מימון**

**גידול (קיטון) נטו במזומנים ושווי מזומנים**  
מזומנים ושווי מזומנים ליום 1 בינואר

**מזומנים ושווי מזומנים ליום 31 בדצמבר**

\* סיווג מחדש (ראה ביאור 1.1.2)

ליום 31 בדצמבר 2020 רכישות רכוש קבוע באשראי מסתכמות לסך של כ- 19 מיליוני ש"ח (2019: כ- 11 מיליוני ש"ח, 2018: כ- 14 מיליוני ש"ח).

המידע הנוסף המוצג למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

**באור 1 – כללי דיווח ומדיניות****1.1 כללי**

להלן נתונים כספיים מתוך הדוחות הכספיים המאוחדים של שטראוס גרופ בע"מ (להלן: "החברה") ליום 31 בדצמבר 2020 (להלן: "דוחות מאוחדים" או "דוחות כספיים מאוחדים"), המיוחסים לחברה עצמה (להלן: "מידע כספי נפרד"), המוצגים בהתאם לתקנה 9 והתוספת העשירית לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידים) התש"ל-1970 בעניין מידע כספי נפרד של התאגיד.

יש לקרוא את המידע הכספי הנפרד ביחד עם הדוחות המאוחדים.

במידע כספי נפרד זה - חברות מוחזקות - חברות בנות, עסקאות משותפות וחברות כלולות.

**1.1.1 השפעת מגפת הקורונה על פעילות החברה**

למידע באשר להשפעת מגפת הקורונה על פעילות הקבוצה ראה ביאור 1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

**1.1.2 סיווג מחדש**

סיווג מחדש של תקבול ריבית מחברה בת מסעיף "ספקים וזכאים אחרים" (נכסים שוטפים) לסעיף "ריבית שהתקבלה".

**1.2 מדיניות חשבונאית**

המידע הכספי הנפרד של החברה ערוך בהתאם למדיניות החשבונאית שנקטה בדוחות הכספיים המאוחדים, לרבות האופן בו סווגו הנתונים בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה, בשינויים המתחייבים מהאמור להלן.

**1.2.1 נכסים והתחייבויות הכלולים בדוחות המאוחדים המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם**

סכומי הנכסים וההתחייבויות הכלולים בדוחות על המצב הכספי המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, משקפים את הנכסים וההתחייבויות הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים על המצב הכספי, למעט סכומי הנכסים וההתחייבויות בגין חברות מוחזקות, בתוספת או בניכוי, לפי העניין, של יתרות בין-חברתיות שבוטלו במסגרת הדוחות המאוחדים.

בנוסף, מוצג סכום נטו, בהתבסס על הדוחות המאוחדים על המצב הכספי, המיוחס לבעלים של החברה, של סך הנכסים, בניכוי סך ההתחייבויות, המציגים בדוחות המאוחדים על המצב הכספי מידע כספי בגין חברות מוחזקות, לרבות מוניטין.

הצגה זו מביאה לכך שההון המיוחס לבעלים של החברה, על בסיס הדוחות הכספיים המאוחדים, הינו זהה להון של החברה כפי שגזר מהמידע הכספי הנפרד.

**1.2.2 הכנסות והוצאות הכלולות בדוחות המאוחדים המיוחסות לחברה עצמה כחברה אם**

סכומי ההכנסות וההוצאות הכלולים בדוחות הכספיים, בפילוח בין רווח והפסד ורווח כולל אחר, המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, משקפים את ההכנסות וההוצאות הכלולות בדוחות רווח והפסד המאוחדים ובדוחות המאוחדים על הרווח הכולל, למעט סכומי הכנסות והוצאות בגין חברות מוחזקות, בתוספת או בניכוי, בהתאם לעניין, של הכנסות והוצאות בין-חברתיות שבוטלו במסגרת הדוחות הכספיים המאוחדים.

בנוסף, מוצג סכום נטו, בהתבסס על הדוחות הכספיים המאוחדים, המיוחס לבעלי המניות של החברה, של סך ההכנסות בניכוי סך ההוצאות, המציגים בדוחות הכספיים המאוחדים תוצאות פעילות בגין חברות

**באור 1 – כללי דיווח ומדיניות (המשך)****1.2 מדיניות חשבונאית (המשך)****1.2.2 הכנסות והוצאות הכלולות בדוחות המאוחדים המיוחסות לחברה עצמה כחברה אם (המשך)**

מוחזקות, לרבות ירידת ערך מוניטין או ביטולה. נתונים אלה מוצגים תוך פילוח בין רווח והפסד לבין רווח כולל אחר.

רווחים והפסדים שטרם מומשו הנובעים מעסקאות בין החברה לחברות מוחזקות שלה הוצגו במסגרת היתרה בגין חברות מוחזקות ובמסגרת הרווח בגין חברות מוחזקות.

הצגה זו מביאה לכך שסך כל הרווח לתקופה המיוחס לבעלי המניות של החברה וסך כל הרווח הכולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה, על בסיס הדוחות המאוחדים, הינו זהה לסך כל הרווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה וסך כל הרווח הכולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה, בהתאמה, כפי שנגזרים מהמידע הכספי הנפרד.

**1.2.3 תזרימי מזומנים הכלולים בדוחות המאוחדים המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם**

מוצגים תזרימי המזומנים הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים, המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, כשהם לקוחים מתוך הדוחות המאוחדים על תזרימי המזומנים (דהיינו, יתרות הסכומים לאחר שבוטלו תזרימי מזומנים בין-חברתיים במסגרת הדוחות המאוחדים), בפילוח לפי תזרים מפעילות שוטפת, תזרים מפעילות השקעה ותזרים מפעילות מימון ותוך פירוט מרכיביהם. בנוסף, במסגרת כל אחת מהפעילויות האמורות, מוצגים בנפרד תזרימי המזומנים הבין-חברתיים נטו.

סכומים אלו משקפים את תזרימי המזומנים הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים, למעט סכומי תזרימי המזומנים בגין חברות מוחזקות.

במסגרת הבאורים שיובאו להלן נכללים בנוסף, גילויים בנוגע למידע מהותי נוסף, בהתאם לדרישות הגילוי האמורות בתקנה 9 וכמפורט בתוספת העשירית לתקנות ניירות ערך, ובכפוף להבהרת סגל הרשות, ככל שמידע כאמור לא נכלל בדוחות המאוחדים באופן המתייחס במפורש לחברה עצמה כחברה אם.

**באור 2 – מזומנים ושווי מזומנים**

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	
23	7
212	197
235	204

מזומנים ויתרות בנקים  
פיקדונות

**באור 3 – השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך**

**3.1 הרכב השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך**

31 בדצמבר		
2019	2020	
במיליוני ש"ח		
289	289	מניות בכורה של חברה מוחזקת
48	32	הלוואות לחברות מוחזקות
137	69	הלוואות לחברות מוחזקות
103	87	שטרי הון לחברות מוחזקות
48	45	שטרי הון לחברות מוחזקות
28	35	חייבים חברות הקבוצה
4	4	הלוואות לעובדים
6	10	אחר
663	571	
62	40	בניכוי חלויות שוטפות
601	531	

**3.2** במהלך תקופת הדוח פרעה חברת הבת, סלטי מסחר, שטר הון בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח.

**באור 4 – הלוואות והתחייבויות אחרות**

**פרטים בדבר הלוואות מהותיות:**

31 בדצמבר 2020		שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	סכום האשראי המקורי	מועד נטילת האשראי	סוג
ערך בספרים	ערך נקוב					מיליוני ש"ח		
570	573	2020-2027	2.61	לא צמוד	ש"ח	603	יולי 2017 / נובמבר 2018	אג"ח סדרה ה'
691	700	2024-2037	1.9	לא צמוד	ש"ח	700	יולי 2020	אג"ח סדרה ו' (1)

31 בדצמבר 2019		שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	סכום האשראי המקורי	מועד נטילת האשראי	סוג
ערך בספרים	ערך נקוב					מיליוני ש"ח		
206	204	2017-2023	4.5	לא צמוד	ש"ח	465	ינואר 2013 / יוני 2014	אג"ח סדרה ד' (2)
599	603	2020-2027	2.61	לא צמוד	ש"ח	603	יולי 2017 / נובמבר 2018	אג"ח סדרה ה'
52	50	2019-2022	3.95	צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים (2)
50	50	2019-2022	6.3	לא צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים (2)
206	206	2011-2022	5.82	לא צמוד	ש"ח	300	ינואר 2011	הלוואות מאחרים (2)
272	262	2013-2022	3.55	צמוד	ש"ח	372	אפריל 2012	הלוואות מאחרים (2)

(1) לפרטים בדבר הנפקת סדרה אג"ח ו' ראה באור 20.4 לדוחות הכספיים המאוחדים

(2) לפרטים בדבר פדיון מוקדם של אג"ח ד' והלוואות מבנקים ואחרים ראה באור 20.7 לדוחות הכספיים המאוחדים.



## באור 5 – מכשירים פיננסיים

לתיאור הסיכונים להם חשופה החברה, הנובעים משימוש במכשירים פיננסיים ולעניין מדיניות ניהול הסיכונים של החברה, ראה באור 28 לדוחות הכספיים המאוחדים.

### 5.1 סיכונים מדד ומטבע חוץ

#### 5.1.1 מאזן הצמדה

סיכון המטבע של החברה, המבוסס על ערך בספרים, הינו כדלקמן:

31 בדצמבר 2020		
סה"כ	ש"ח לא צמוד מיליוני ש"ח	ש"ח צמוד
30	30	-
38	2	36
1,231	1,231	-
67	5	62
<b>1,366</b>	<b>1,268</b>	<b>98</b>

חלויות שוטפות של אגרות חוב  
חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירה  
אגרות חוב  
התחייבות בגין חכירה  
סה"כ

31 בדצמבר 2019		
סה"כ	ש"ח לא צמוד מיליוני ש"ח	ש"ח צמוד
62	62	-
197	81	116
36	1	35
743	743	-
383	175	208
110	5	105
<b>1,531</b>	<b>1,067</b>	<b>464</b>

חלויות שוטפות של אגרות חוב  
הלוואות ואשראי לזמן קצר  
חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירה  
אגרות חוב  
הלוואות לזמן ארוך  
התחייבות בגין חכירה  
סה"כ

#### 5.1.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים

החברה משתמשת בנגזרים (OTC) כדי לגדר חלק מסיכון מטבע החוץ שלה. לפרטים נוספים, ראה באור 28.4 לדוחות הכספיים המאוחדים.

#### 5.1.3 סיכונים מדד

לפרטים בדבר סיכונים מדד, ראה באור 28.5 לדוחות הכספיים המאוחדים.

### 5.2 סיכונים ריבית משתנה וניתוח רגישות תזרים המזומנים לגבי מכשירים בשיעורי ריבית משתנים

לחברה פיקדונות לזמן קצר בבנקים בריבית משתנה וכן יתרות נוספות בריבית משתנה ועל כן תוצאותיה הכספיות חשופות לשינויי ריבית.

לאור ריבית נמוכה על יתרות הפיקדונות של החברה, לא הוצג ניתוח רגישות לגבי שינויים אפשריים בריבית מכיוון שההשפעה זניחה.

**באור 5 – מכשירים פיננסיים (המשך)**

**5.3 סיכון נזילות**

להלן ניתוח מועדי הפירעון החוזיים של התחייבויות פיננסיות, כולל תשלומי ריבית, פרט להשפעת הסכמי קיזוז. ניתוח זה מתבסס על מדדים הידועים לתאריך המאוזן, כגון: מדד, שע"ח של מט"ח ושיעור הריבית.

**31 בדצמבר 2020**

2026 ואילך	2025	2024	2023	2022	2021	תזרים מזומנים חוזי	הערך בספרים	
-	-	-	-	-	196	196	196	ספקים
-	-	-	-	-	9	9	9	נגזרים
-	-	-	-	-	232	232	232	זכאים אחרים (1)
-	-	-	-	-	127	127	127	זכאים – חברות מוחזקות
247	128	132	43	44	45	639	570	אג"ח סדרה ה'
707	47	48	13	13	13	841	691	אג"ח סדרה ו' (2)
5	7	9	16	33	39	109	105	התחייבות בגין חכירה
-	-	-	-	-	70	70	70	דיבידנד לשלם
<b>959</b>	<b>182</b>	<b>189</b>	<b>72</b>	<b>90</b>	<b>731</b>	<b>2,223</b>	<b>2,000</b>	

**31 בדצמבר 2019**

2025 ואילך	2024	2023	2022	2021	2020	תזרים מזומנים חוזי	הערך בספרים	
-	-	-	-	-	205	205	205	ספקים
-	-	-	-	-	2	2	2	נגזרים
-	-	-	-	-	221	221	235	זכאים אחרים (1)
-	-	-	-	-	143	143	143	זכאים – חברות מוחזקות
-	-	101	41	43	40	225	206	אג"ח סדרה ד' (3)
375	132	43	44	45	45	684	599	אג"ח סדרה ה'
-	-	-	54	3	54	111	102	הלוואות שקליות בנקים (3)
-	-	-	145	205	168	518	478	הלוואות שקליות מאחרים (3)
59	10	11	21	28	40	169	146	התחייבות בגין חכירה
<b>434</b>	<b>142</b>	<b>155</b>	<b>305</b>	<b>324</b>	<b>918</b>	<b>2,278</b>	<b>2,116</b>	

(1) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.

(2) לפרטים בדבר הנפקת אג"ח ו' ראה באור 20.4 לדוחות הכספיים המאוחדים.

(3) לפרטים בדבר פדיון מוקדם של אג"ח ד' והלוואות מבנקים ואחרים ראה באור 20.7 לדוחות הכספיים המאוחדים.

**באור 5 – מכשירים פיננסיים (המשך)**

**5.4 שווי הוגן של מכשירים פיננסיים**

לפרטים לגבי שווי הוגן של מכשירים פיננסיים, ראה באור 28.7.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

**באור 6 – פרטים בדבר מסים על הכנסה**

**6.1 כללי**

הכנסות החברה חייבות במס בשיעור מס רגיל. בדבר שיעורי המס החלים על החברה ובדבר הטבות שונות וחוקי עידוד ראה באור 35.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

**6.2 שומות מס סופיות**

לחברה הוצאו שומות מס סופיות עד וכולל שנת 2017 במסגרת הסכם שומות שנחתם במהלך שנת 2020.

לחברת מזון טרי בע"מ אשר מוזגה עם החברה במהלך שנת 2015, הוצאו בעבר שומות מס סופיות בהסכם כאשר במסגרת הסכם השומה הוסכם כי הערעור שהגישה מזון טרי בסוגית הטבות מכוח חוק העידוד ימשך ויתנהל במסגרת ההליך המשפטי, כאשר סוגיה זו תיוותר כסוגיה יחידה במחלוקת (ראה ביאור 35.1.2 לדוחות הכספיים המאוחדים).

**6.3 הרכב הוצאות מסים על ההכנסה**

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2018	2019	2020
מיליוני ש"ח		
(15)	(15)	(14)
(13)	(16)	2
-	(3)	-
(28)	(34)	(12)

הוצאות מסים שוטפים  
הוצאות מסים נדחים, נטו  
הוצאות בגין שנים קודמות  
הוצאות מסים על ההכנסה, נטו

**6.4 הרכב המסים הנדחים הכלולים בנכסים (בהתחייבויות)**

יתרה ליום 31 בדצמבר 2020	שינוי במסים הנדחים דרך חשבונות מאזניים	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברוח ההפסד	יתרה ליום 31 בדצמבר 2019	שינוי במסים הנדחים שנזקפו להון	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברוח ההפסד	יתרה ליום 1 בינואר 2019
2	-	-	2	-	-	2
6	-	1	5	-	-	5
(57)	19	10	(86)	-	(17)	(69)
(69)	-	(3)	(66)	-	(2)	(64)
7	-	-	7	-	1	6
1	-	(7)	8	-	2	6
4	-	1	3	1	-	2
(106)	19	2	(127)	1	(16)	(112)
23%			23%			23%

**מסים נדחים בגין:**

הפרשה לחובות מסופקים  
הפרשה לחופשה ולהבראה  
השקעה בחברות מוחזקות  
רכוש קבוע ורכוש בלתי  
מוחשי  
הטבות לעובדים  
הפסדים להעברה  
אחר

## באור 7 – פרטים בדבר קשרים, התקשרויות ועסקאות מהותיות עם חברות מוחזקות

### 7.1 דיבידנדים מחברות מוחזקות

בתקופת הדוח הכריזו חברות מוחזקות על חלוקת דיבידנדים בסכום של כ- 292 מיליוני ש"ח, סך הדיבידנדים שהתקבלו בתקופת הדוח כ- 289 מיליוני ש"ח.

7.2 לפרטים נוספים בדבר השקעת החברה בחברות מוחזקות, לרבות ערבויות שניתנו לחברות מוחזקות, ראה באורים 6, 12 ו- 24.3 לדוחות הכספיים המאוחדים.

## באור 8 – תביעות והתחייבויות תלויות

לפרטים בדבר תביעות שהוגשו כנגד החברה והתחייבויות תלויות אחרות, ראה באור 24.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

## באור 9 – שעבודים וערבויות

### 9.1 שעבודים

לפרטים בדבר שעבודים ראה באור 24.2 לדוחות הכספיים המאוחדים.

### 9.2 ערבויות

9.2.1 בקשר עם הפעילות העסקית של הקבוצה, ניתנו ערבויות לבנקים ולאחרים כמפורט להלן:

31 בדצמבר	
2019	2020
מיליוני ש"ח	

41 41 לטובת בנקים עבור חברות בנות וחברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני (1)

4 5 לטובת אחרים בארץ ובחו"ל

(1) לפרטים נוספים בדבר ביטול ערבויות ראה ביאור 10.1

9.2.2 בין החברה לחברות מאוחדות שלה קיימות ערבויות הדדיות מוגבלות (ראה לעיל) ובלתי מוגבלות בסכום, להבטחת כל ההתחייבויות כלפי הבנקים.

## באור 10 – אירועים לאחר תאריך הדיווח

10.1 בחודש מרס בוטלו ערבויות לחברה בת בסכום כולל של 30 מיליוני ש"ח.

10.2 לפרטים בדבר אירועים נוספים לאחר תאריך הדיווח ראה באור 38 לדוחות הכספיים המאוחדים.

# פרטים נוספים על התאגיד



## תקנה 10א': תמצית דוחות על הרווח הכולל הרבעוניים

סה"כ	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	
מיליוני ש"ח					
<b>רווח והפסד:</b>					
5,873	1,454	1,541	1,333	1,545	מכירות
3,485	863	913	799	910	עלות המכירות
2,388	591	628	534	635	<b>רווח גולמי</b>
1,316	344	336	300	336	הוצאות מכירה ושיווק
420	119	97	96	108	הוצאות הנהלה וכלליות
1,736	463	433	396	444	סה"כ הוצאות תפעוליות
235	53	64	70	48	חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
887	181	259	208	239	<b>רווח תפעולי לפני הכנסות אחרות (הוצאות)</b>
2	-	1	1	-	הכנסות אחרות
(3)	(1)	(1)	-	(1)	הוצאות אחרות
(1)	(1)	-	1	(1)	הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו
886	180	259	209	238	<b>רווח תפעולי</b>
6	1	3	1	12	הכנסות מימון
(144)	(57)	(28)	(48)	(22)	הוצאות מימון
(138)	(56)	(25)	(47)	(10)	הוצאות מימון, נטו <sup>1</sup>
748	124	234	162	228	<b>רווח לפני מיסים על הכנסה</b>
(149)	(28)	(48)	(16)	(57)	הוצאות מיסים על הכנסה
599	96	186	146	171	<b>רווח לתקופה</b>
<b>מיוחס ל:</b>					
533	83	168	126	156	בעלי המניות של החברה
66	13	18	20	15	בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
599	96	186	146	171	<b>רווח לתקופה</b>

<sup>1</sup> חיבור סעיפי המימון של כל הרבעונים יחדיו אינו זהה לפיצול סעיפי המימון בסה"כ השנה כתוצאה מהצגה בנטו של הוצאות/הכנסות משערך התחייבויות פיננסיות.

סה"כ	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	
מיליוני ש"ח					
599	96	186	146	171	רווח לתקופה
<b>פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:</b>					
(76)	(5)	(21)	24	(74)	הפרשי תרגום מטבע חוץ
(239)	(27)	(20)	(63)	(129)	הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
(315)	(32)	(41)	(39)	(203)	<b>סך פריטי הפסד כולל אחר לשנה שיועברו לרווח והפסד, נטו</b>
<b>פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:</b>					
-	-	(1)	-	1	שינויים בהטבות לעובדים
-	-	(1)	-	1	<b>סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח הפסד, נטו</b>
284	64	144	107	(31)	רווח (הפסד) כולל לתקופה
<b>מיוחס ל:</b>					
217	50	127	87	(47)	בעלי המניות של החברה
67	14	17	20	16	בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
284	64	144	107	(31)	<b>רווח (הפסד) כולל לתקופה</b>

## תקנה 10ג - שימוש בתמורת ניירות ערך

ביום 7 ביולי 2020 הונפקו 700 מיליון ש"ח ערך נקוב אגרות חוב חדשות (סדרה ו') בתמורה לסך (ברוטו) של 700 מיליון ש"ח בהתאם לדוח הצעת מדף שפורסם ביום 5 ביולי 2020 (אסמכתא: 063460-01-2020), הנכלל בדוח זה על דרך ההפנייה ושפורסם מכוח תשקיף מדף מיום 20 במאי 2019 (אסמכתא: 047995-01-2019).

כלל התמורה שהתקבלה מההצעה לציבור שימשה למיחזור חובות פיננסיים קיימים של החברה.



## תקנה 11: רשימת השקעות בחברות בת ובחברות כלולות

להלן יפורטו רשימת ההשקעות בחברות הבת והחברות הכלולות המהותיות של החברה:

שם החברה	סוג מניה	מספר מניות	ע"ג כולל של ההון המונפק והנפרע	ע"ג של הון המניות המוחזקות ע"י החברה	שיעור החזקה בנייר הערך	שיעור החזקה בהון	שיעור החזקה בהצבעה	שיעור החזקה בסמכות למנות דירקטורים	ערך ההשקעה בדוח הכספי של החברה ליום 31 בדצמבר 2020	ערך הלוואות לחברות הבת ליום 31 בדצמבר 2020 (1)
מיליוני ש"ח										
<b>Strauss Coffee B.V.</b>	רגילות 735 EURO	191,228	EUR 140,552,580	EUR 105,273,882	100	100	100	100	1,284	-
<b>Três Corações Alimentos S.A (2)(3)</b>	רגילות R\$ 0.01	27,553,075,054	R\$ 275,530,750.54	R\$ 137,765,375.27	50	50	50	50	496	-
<b>- Strauss Russia LLC (2)</b>	-	3,500,000	-	-	100	100	100	100	49	69
<b>- Sabra Dipping Company, LLC. (4)</b>	-	100	-	-	50	50	50	50	351	-
<b>שטראוס בריאות בע"מ</b>	רגילות 1.00 ש"ח	6,500,000	ש"ח 6,500,000	ש"ח 5,200,000	80	80	80	80	272	32
<b>מחלבות יטבתה על שם אורי חורזו זי"ל בע"מ (5)</b>	רגילות 1.00 ש"ח	34,342	ש"ח 34,342	ש"ח 17,171	50	50	50	50	129	-
	הכרעה 1.00 ש"ח	1	ש"ח 1	ש"ח 1	-	-	-	-	-	-
	נהול 1.00 ש"ח	5	ש"ח 5	ש"ח 2	-	-	-	-	-	-
<b>שטראוס מים בע"מ</b>	בכורה א' 0.01 ש"ח	700,014	ש"ח 7,000	ש"ח 7,000	100	100	100	100	129	376
	בכורה ב' 0.01 ש"ח	3,863,712	ש"ח 38,637	ש"ח 38,637	100	100	100	100	-	-
	רגילות 0.01 ש"ח	490,000	ש"ח 4,900	ש"ח 4,900	100	100	100	100	-	-
רגילות א' 0.01 ש"ח	92,566	ש"ח 926	ש"ח 926	ש"ח 926	100	100	100	100	-	-

(1) לפרטים נוספים בדבר הלוואות לחברות הבת, ראו באור 3.1 בנספח ב' - מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2020.

(2) מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.

(3) חברה בשליטה משותפת של הקבוצה (50%) ושל קבוצת São Miguel (50%).

(4) חברה בשליטה משותפת של הקבוצה (50%) ושל פפסיקו (50%).

(5) מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ.





## תקנה 12: שינויים בהשקעות בחברות-בת ובחברות כלולות

---

בשנת 2020 לא היו שינויים בהשקעות בחברות מהותיות בהחזקה ישירה של החברה.



## תקנה 13: הכנסות של חברות בת וחברות כלולות והכנסות מהן לתאריך המאזן (מיליוני ש"ח)

להלן יפורטו הרווח הכולל וכן רווח (הפסד), לפני ואחרי מס, של החברות הבת והכלולות המהותיות של החברה (נתוני הרווח (הפסד) הם הנתונים המאוחדים של חברות אלו בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה), הדיבידנד, הריבית ודמי הניהול שקיבלה החברה או שהיא זכאית לקבל ליום 31 בדצמבר 2020:

רווח (הפסד) כולל	הפסד כולל אחר	הוצאות ריבית	החזר הוצאות הנהלה (1)	דיבידנד	רווח (הפסד) אחרי מס	רווח (הפסד) לפני מס	שם חברת הבת / חברה כלולה
(17)	(291)	-	36	191	274	323	Strauss Coffee B.V.
(118)	(207)	-	-	36	89	89	Três Corações Alimentos S.A (2) (3)
(13)	(5)	-	-	-	(8)	(7)	Strauss Russia LLC (2)
93	(30)	-	1	84	123	124	Sabra Dipping Company, LLC. (4)
211	-	-	46	80	211	278	<b>שטראוס בריאות בע"מ</b>
60	-	-	16	27	60	80	<b>מחלבות יטבתה על שם אורי חורזו ז"ל בע"מ (5)</b>
55	(2)	(5)	2	-	57	64	<b>שטראוס מים בע"מ</b>

(1) כולל דמי ניהול.

(2) מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.

(3) חברה בשליטה משותפת של הקבוצה (50%) ושל קבוצת São Miguel (50%).

(4) חברה בשליטה משותפת של הקבוצה (50%) ושל פפסיקו (50%).

(5) מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ



## תקנה 20: מסחר בבורסה

---

בשנת הדיווח נרשמו למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ 313,081 מניות רגילות בנות 1 ש"ח ערך נקוב של החברה - 285,642 מניות רגילות בנות 1 ש"ח ע"נ בגין מימוש כתבי אופציה אשר הוענקו לעובדים בכירים בקבוצה ו-27,439 מניות רגילות בנות 1 ש"ח ע"נ בגין מימוש יחידות מניה חסומות (PSU) אשר הוענקו למנכ"ל הקודם של החברה.

בשנת הדיווח הופסק מסחרם בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ של אגרות חוב (סדרה ד') של החברה בעקבות פדיון מוקדם מלא ביוזמת החברה של אגרות החוב האמורות שבוצע ביום 28.12.2020. לפרטים נוספים ראו דיווחים מיידיים של החברה מיום 10.12.2020 ומיום 13.01.2021 (אסמכתא: 134490-01-2020 ו- 2021-01-005631 בהתאמה).



## תקנה 21: תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה

תגמולים עבור שירותים (במונחי עלות) באלפי ש"ח - ללא תשלום מבוסס מניות					פרטי מקבלי התגמולים			
סה"כ ללא תשלום מבוסס מניות	דמי ניהול / דמי ייעוץ / עמלה / אחר	מענק [ככל שרלוונטי - סכום נדחה לפי מדיניות התגמול] (א)	נלוות לשכר (ב)	שכר שנתי	שיעור החזקה בהון התאגיד, [ובדילול מלא לפי סכום ההטבה הכספי הגלום באופציות] (א)	היקף משרה	תפקיד	שם
4,830	-	1,622 [47]	1,108	2,100	0%	100%	יו"ר דירקטוריון החברה	<b>גבי עופרה שטראוס</b> (1)
4,231	-	1,418 [41]	977	1,836	0% בדילול מלא – 0.76% [0.08%]	100%	נשיא ומנכ"ל החברה	<b>מר גיורא בר דעה</b> (2)
5,029	-	2,780 [0]	459	1,790	0%	100%	מנכ"ל סברה ואובלה	<b>מר תומר הרפז</b> (3)
3,277	-	711 [0]	1,042	1,524	0% בדילול מלא – 0.22% [0.04%]	100%	מנכ"ל שטראוס קפה	<b>מר ציון בלס</b> (4)



תגמולים עבור שירותים (במונחי עלות) באלפי ש"ח - ללא תשלום מבוסס מניות					פרטי מקבלי התגמולים			
סה"כ ללא תשלום מבוסס מניות	דמי ניהול / דמי ייעוץ / עמלה / אחר	מענק [ככל שרלוונטי - סכום נדחה לפי מדיניות התגמול] (ג)	נלוות לשכר (ב)	שכר שנתי	שיעור החזקה בהון התאגיד, שיעור החזקה בדילול מלא [ובדילול מלא לפי סכום ההטבה הכספי הגלום באופציות] (א)	היקף משרה	תפקיד	שם
3,036	-	772 [82]	884	1,380	0% בדילול מלא – 0.27% [0.04%]	100%	סמנכ"ל צמיחה וחדשנות	<b>מר שחר פלורנג</b> (5)
2,912	2,912					--		<b>שאר הדירקטורים</b> (6)



תגמולים עבור שירותים (במונחי עלות) באלפי ש"ח			פרטי מקבלי התגמולים	
סה"כ עלות שכר	תשלום מבוסס מניות (ד)	סה"כ ללא תשלום מבוסס מניות	תפקיד	שם
4,830	-	4,830	יו"ר דירקטוריון החברה	<b>גב' עופרה שטראוס</b>
6,806	2,575	4,231	נשיא ומנכ"ל החברה	<b>מר גיורא בר דעה</b>
5,029	-	5,029	מנכ"ל סברה ואובלה	<b>מר תומר הרפז</b>
4,133	856	3,277	מנכ"ל שטראוס קפה	<b>מר ציון בלס</b>
3,928	892	3,036	סמנכ"ל צמיחה וחדשנות	<b>מר שחר פלורנג</b>

#### הערות לטבלה:

(א) דילול מלא - נתוני הדילול המלא הם בסמוך למועד פרסום הדוח, והם מחושבים בהנחה תיאורטית של מימוש מלא של 5,094,960 כתבי אופציה שהוענקו לעובדים בכירים בקבוצה ומימוש מלא של 27,439 יחידות המניה החסומות (PSU) שהוענקו למנכ"ל החברה לשעבר למניות החברה, ביחס של 1:1, בנטרול מניות רדומות וללא 1,146,655 אופציות לעובדים בכירים ונושאי משרה אשר אושרו על ידי ועדת התגמול ודירקטוריון החברה ביום 21 במרס 2021 וטרם הוקצו נכון למועד דוח זה.

נתוני הדילול המלא לפי סכום ההטבה הכספי הגלום באופציות: יודגש כי בהתאם לתנאי תכנית האופציות, בפועל, בעת מימוש האופציות, לא יוקצו לניצעים מלוא מניות המימוש הנובעות מהן, אלא רק מניות בכמות המשקפת את סכום ההטבה הכספי הגלום באופציות, השווה לסכום הנובע מאחד מהחישובים שלהלן לפי הוראות המימוש שנתן הניצע: (1) במקרה בו נתן הניצע הוראת מימוש בה נקבע מחיר מינימום למימוש ("הוראת לימיט"): סכום ההפרש בין מחיר מינימום למימוש שנקבע בהוראה כאמור לבין מחיר המימוש כשהוא מוכפל במספר כתבי האופציה שבגינם נשלחה הודעת מימוש חלקי מחיר המינימום למימוש; (2) במקרה בו לא נתן הניצע הוראת לימיט כאמור: סכום



ההפרש בין שער הסגירה של מניה רגילה ביום המסחר האחרון שקדם ליום המימוש ("מחיר השוק") לבין מחיר המימוש כשהוא מוכפל במספר האופציות שבגינם נשלחה הודעת מימוש חלקי מחיר השוק. הדילול המלא לפי סכום ההטבה הכספי הגלום באופציות מחושב בהנחה של מימוש מלא של 5,094,960 כתבי האופציה שהוענקו לעובדים בכירים בקבוצה ל- 588,240 מניות (בהתאם לסכום ההטבה הכספי הגלום בכתבי האופציה, בהתבסס על הערך הפנימי של כתבי האופציה לפי מחיר הסגירה של מנית החברה בבורסה ביום 18.3.2021) ומימוש מלא של 27,439 יחידות מניה חסומות (PSU) שהוענקו למנכ"ל החברה לשעבר ובנטרול מניות רדומות וללא 1,146,655 אופציות לעובדים בכירים ונושאי משרה אשר אושרו על ידי ועדת התגמול ודירקטוריון החברה ביום 21 במרס 2021 וטרם הוקצו נכון למועד דוח זה.

עוד יצוין כי מימוש יחידות המניה החסומות מותנה בתנאים וביניהם עמידה ביעד תקציב מכירות בחו"ל.

לתנאי תכנית האופציות ולתנאי תכנית יחידות המניה החסומות ראו ביאור 23.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020.

(ב) נלוות לשכר - לגבי מקבלי התגמולים המפורטים בטבלה והמועסקים בחברה (כולל יו"ר הדירקטוריון) - הסכום הנקוב בטור "נלוות לשכר" כולל תנאים נלווים לשכר בהתאם לנוהלי החברה, כגון: החזקת רכב (כולל חלף רכב), טלפון נייד, תנאים סוציאליים, לרבות הסתגלות (כמענק או תקופת הסתגלות במקרה של פרישה מתפקיד). יצוין כי, עובדי החברה ובכללם נושאי המשרה בה, זכאים לקבלת החזר הוצאות עסקיות סבירות בהתאם לנהלים המקובלים בחברה.

(ג) מענק - הסכום הנקוב בטור "מענק" הינו סכום המענק בגין שנת 2020 ואינו כולל סכומי מענק ששולמו במהלך שנת 2020 בגין שנת 2019. הסכום הנקוב בטור זה כולל, בין היתר, גם מענק חתימה/קליטה במקרה של קליטה לחברה וכן מענקים מיוחדים בגין השגת יעדים ארוכי טווח, ככל שרלוונטי. ככלל, בהתאם למדיניות התגמול, המענקים לנושאי משרה בחברה מתבססים על מידת העמידה ביעדים פיננסיים מבוססי תקציב הקבוצה כפי שהוא מאושר מעת לעת על ידי דירקטוריון החברה (על עדכוניו במהלך השנה) ולמידת העמידה ביעדים פונקציונליים. ככלל, סכום המענק לנושאי משרה בחברה כולל חלק שנדחה לשנה העוקבת, כאשר סכום התמריץ עולה על סכום המשכורות הקבוע כ"תמריץ המטרה" (המבטא עמידה מלאה ביעדים). החלק הנדחה כאמור ישולם בשנה העוקבת בסמוך לאחר פרסום הדוחות השנתיים ובלבד שבשנה העוקבת התקיים תנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לאותה שנה. במידה ולא התקיים תנאי הסף בשנה העוקבת, יידחה התשלום בשנה נוספת וישולם בשנה השלישית ובלבד שבשנה זו התקיים תנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי. במידה ולא התקיימו התנאים האמורים לא ישולם החלק הנדחה כלל.

(ד) תשלום מבוסס מניות - הסכום הנקוב בטור "תשלום מבוסס מניות" מבטא את ההוצאה שרשמה החברה בשנת 2020 לפי תקן חשבונאות בינלאומי IFRS-2, בגין האופציות ויחידות המניה החסומות שהוענקו.

## נתונים נוספים:

(1) **גבי עופרה שטראוס** - גבי שטראוס מכהנת כיו"ר דירקטוריון פעיל של החברה החל מחודש יוני 2001. הגבי שטראוס הועסקה עד ינואר 2021 בהתאם להסכם העסקה אישי והחל מפברואר 2021 בהתאם להסכם ניהול עם חברה בבעלותה ובשליטתה המלאה.

הגבי שטראוס זכאית לתמריך שנתי מחושב המבוסס על יעדים פיננסיים בלבד, ללא תמריך בשיקול דעת, וכן מענק מיוחד, כמפורט במדיניות התגמול. סכום התמריך השנתי לגבי שטראוס בגין שנת 2020 הינו כ- 1,622 אלפי ש"ח בגין עמידה ביעדים פיננסיים בלבד בציון (מעוגל) של 3.2 (בסרגל של 1 - 5). מידת העמידה ביעדים הפיננסיים הינה בהתאם לדוחות הניהוליים. הציון הפיננסי נגזר ממכירות בסך של כ- 8,350 מיליוני ש"ח, הגוזר ציון 1.6, רווחיות גולמית בשיעור של 38.7% הגוזרת ציון 2.4, רווח תפעולי (EBIT) בסך של כ- 925 מיליוני ש"ח, הגוזר ציון 2.4, ותזרים מזומנים חופשי בסך של כ- 535 מיליוני ש"ח, הגוזר ציון 5. כאמור בהערה (ג) לעיל, חלק מסכום המענק יידחה לשנה הבאה, וישולם בסמוך למועד פרסום הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2021, ובלבד שבשנת 2021 התקיים תנאי הסף לקבלת התמריך השנתי לשנת 2021. יצוין כי לאור העמידה בתנאי הסף לקבלת התמריך השנתי לשנת 2020, הרי שבהתאם להוראות מדיניות התגמול, בסמוך לאחר הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2020, ישולם לגבי שטראוס המענק הנדחה בגין שנת 2019, בסך של כ- 969 אלפי ש"ח.

לפרטים נוספים בדבר תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון ראו דוח מידי של החברה מיום 22.8.2019, מס' אסמכתא 072900-01-2019.

(2) **מר ניורא בר דעה** - מר ברדעה מכהן כמנכ"ל החברה החל מחודש ספטמבר 2018 (טרם מועד זה כיהן כמשנה למנכ"ל וכמ"מ מנכ"ל).

מר ברדעה זכאי לתמריך שנתי מחושב המבוסס על יעדים פיננסיים בלבד, וכן תמריך בשיקול דעת ומענק מיוחד, כמפורט במדיניות התגמול. סכום התמריך השנתי בגין שנת 2020 הינו כ- 1,418 אלפי ש"ח כאשר חלק התמריך המחושב הינו בסך של כ- 1,418 אלפי ש"ח בגין מידת העמידה ביעדים הפיננסיים כמפורט בס"ק (1) לעיל. כאמור בהערה (ג) לעיל, חלק מסכום המענק יידחה לשנה הבאה, וישולם בסמוך למועד פרסום הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2021, ובלבד שבשנת 2021 התקיים תנאי הסף לקבלת התמריך השנתי לשנת 2021. יצוין כי לאור העמידה בתנאי הסף לקבלת התמריך השנתי לשנת 2020, הרי שבהתאם להוראות מדיניות התגמול, בסמוך לאחר הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2020, ישולם למר ברדעה המענק הנדחה בגין שנת 2019, בסך של כ- 847 אלפי ש"ח.

בסמוך למועד הדוח, מחזיק מר ברדעה בסך של 921,794 כתבי אופציה לא סחירים של החברה, כמפורט להלן: (1) 8,461 כתבי אופציה שמחיר המימוש שלהם הינו 70.13 ש"ח. זכאותו של מר ברדעה לקבלת כתבי האופציה התגבשה ביום 19 באוגוסט 2018. הזכות למימוש תעמוד במשך תקופה של ארבע שנים ממועד ההקניה של המנה. (2) 160,000 כתבי אופציה של החברה שמחיר המימוש שלהם הינו 63.49 ש"ח צמוד



למדד המחירים לצרכן שפורסם ב-15.3.2017 והזכאות לקבלתם התגבשה בשתי מנות שוות במרס 2019 ומרס 2020. (3) 353,333 כתבי אופציה שמחיר המימוש שלהם הינו 82.54 ש"ח צמוד למדד המחירים לצרכן שפורסם ב- 15.11.2018, כאשר ביום 5.9.2020 התגבשה הזכאות לממש 176,667 כתבי אופציה וביום 5.9.2021 תגבש הזכאות לממש 176,666 כתבי אופציה. (4) 400,000 כתבי אופציה של החברה שמחיר המימוש שלהם הינו 102.30 ₪ והזכאות לקבלם תתגבש בשתי מנות שוות באוגוסט 2022 ובאוגוסט 2023. הזכות למימוש כל מנה של כתבי האופציה תעמוד במשך תקופה של ארבע שנים ממועד התגבשות הזכאות של המנכ"ל לקבל את המנה. ביחס להענקה מס' (3) המפורטת לעיל, במקרה של סיום העסקה, למעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים, כתבי האופציה שלא מומשו לא יפקעו ותקופת מימושם תיותר בהתאם לתקופה המימוש המקורית של כל מנה. בנוסף, החברה תהא רשאית, באישור ועדת התגמול והדירקטוריון, לאשר הבשלה מוקדמת של אופציות אשר עתידות להבשיל בתוך תשעה חודשים ממועד סיום ההעסקה.

לפרטים נוספים בדבר תנאי הכהונה וההעסקה של המנכ"ל ראו דוח מידי של החברה מיום 22.8.2019, מס' אסמכתא 2019-01-072900.

### (3) מר תומר הרפז - מר הרפז מכהן (החל מיום 12.3.2018) כמנכ"ל חברות הסלטים והמטבלים סברה ואובלה

(טרם מועד זה, החל מיוני 2014 ועד למועד האמור, כיהן כמנכ"ל חברת הקפה ולפני כן כיהן, החל מיולי 2010, כסמנכ"ל בכיר לפיתוח עסקים ואסטרטגיה של החברה והחל מינואר 2014 גם כמנכ"ל זמני של חברת הקפה). העסקתו של מר הרפז הינה לתקופה בלתי קצובה. הסכם ההעסקה אינו קובע חובה של מתן הודעה מוקדמת על ידי מי מהצדדים, וסיום ההעסקה יכול להיעשות תוך מתן הודעה מוקדמת או ללא הודעה מוקדמת.

מר הרפז זכאי לשכר שנתי בסך 520,000 דולר ארה"ב וכן לנלוות ותנאים סוציאליים כמקובל לנושאי משרה בכירה בסברה (פנסיה, ביטוח בריאות, ביטוח חיים, 30 ימי היעדרות בתשלום, רכב והחזר הוצאות) ולתנאים נוספים בהתאם למדיניות ההעסקה בחו"ל של חברת סברה לגבי עובדי expatriates כגון חופשת מולדת אחת לשנה והחזר הוצאות (עד 1,000 דולר לשנה) בגין הכנת דוח שנתי, וכן להחזר עבור שכר לימוד של ילדים עד גיל 18 בסך של עד 50,000 דולר ארה"ב נטו לשנה, ותקופת הסתגלות בת שמונה חודשים במידה ולא חוזר לעבוד באחת מחברות שטראוס בתום העסקתו בסברה.

מר הרפז זכאי למענק שנתי בסך של 75% מהמשכורת השנתית (קרי, 390,000 דולר ארה"ב), בגין עמידה מלאה ביעדים פיננסיים ואישיים בהתאם ליעדי סברה. סכום המענק למר הרפז בגין שנת 2020 הינו כ- 1,073 אלפי ש"ח בגין עמידה ביעדים פיננסיים בניקוד של 53.2, הנגזר ממכירות בסך של כ- 419.4 מיליוני דולר ארה"ב המהווה 91.4% עמידה ביעד, רווחיות גולמית בשיעור 44%, המהווה 93.4% עמידה ביעד, רווח תפעולי בסך 31.9 מיליוני דולר ארה"ב, המהווה 74.3% עמידה ביעד, ובגין עמידה ביעדים אישיים בניקוד של 120.

מר הרפז זכאי להשתתף בתכנית תמריץ ארוכת טווח של סברה, המבוססת על יעדים אסטרטגיים ויעדי צמיחה למשך 3 שנים מיום תחילת 'מחזור' התכנית (בכל שנה מתחיל מחזור חדש עם יעדים שונים ל- 3 שנים הבאות). המענק בגין תכנית זו הינו בסך 500,000 דולר ארה"ב למחזור בגין עמידה מלאה ביעדי המחזור. מר

הרפז זכאי להשתתף במחזור התכנית שהחל ב- 2018 ויסתיים בסוף 2020, והתשלום בגינו, ככל שיהיה, ייעשה ברבעון הראשון של 2021. בשנת 2019 שונה מודל התגמול ארוך הטווח בסברה לתכנית בה התגמול בתום מחזור של שלוש שנים מתבסס על שיעור עליית הרווחיות התפעולית ושיעור עליית המכירות בשלוש שנות המחזור. המענק עבור תכנית זו הינו 550,000 דולר ארה"ב למחזור בנין עמידה מלאה ביעדי המחזור. מר הרפז זכאי להשתתף במחזור התכנית שהחל ב- 2019 ויסתיים ב- 2021 והתשלום בגינו, ככל שיהיה, ייעשה ברבעון הראשון של 2022 וכן במחזור התוכנית שהחל ב- 2020 ויסתיים ב- 2022 והתשלום בגינו, ככל שיהיה, ייעשה ברבעון הראשון של שנת 2023.

סכום המענק למר הרפז בגין שנת 2020 כולל כ- 1,073 אלפי ש"ח תמריץ שנתי וכ- 1,708 אלפי ש"ח בגין הפרשה לתמריץ ארוך הטווח.

במקרה של סיום העסקה, למעט במקרה של סיום העסקה עקב סיבה, יהא זכאי לחלק יחסי מהמענק בהתאם למספר חודשי העבודה בפועל.

(4) **מר ציון בלס** - מר בלס מכהן (החל מיום 12.3.2018) כמנכ"ל שטראוס קפה (טרם מועד זה, והחל מיוני 2009, כיהן כמנכ"ל שטראוס ישראל, והחל משנת 2004, כמנכ"ל חטיבת המכירות של הקבוצה). בהתאם לתנאי ההעסקה כמנכ"ל שטראוס קפה, העסקתו של מר בלס הינה לתקופה בלתי קבועה וניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של לפחות 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה, ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת כמפורט לעיל, ימשיכו לחול יחסי עובד ומעביד, והחברה תמשיך לשלם למר בלס את המשכורת ותנאים נלווים (כולל הפרשות סוציאליות) במשך שישה חודשים נוספים, למעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים. המשכורת החודשית צמודה לתוספות היוקרה כפי שתינתנה בכלל המשק בהתאם לצווי הרחבה.

סכום המענק למר בלס בגין שנת 2020 הינו כ- 711 אלפי ש"ח, כאשר חלק התמריץ המחושב הינו בסך של כ- 603 אלפי ש"ח. הציון הפיננסי מורכב מ- 20% עמידה ביעדים הפיננסיים של הקבוצה, כמפורט בס"ק (1) לעיל ובנוסף להם יעד רווח נקי בסך של 551 מיליון ש"ח, הגוזר ציון 3.3, ומ- 80% עמידה ביעדים הפיננסיים של שטראוס קפה. מידת העמידה ביעדים הפיננסיים הינה בהתאם לדוחות הניהוליים. הציון הפיננסי של שטראוס קפה מורכב ממכירות בסך של כ- 3,279 מיליון ש"ח, הגוזר ציון 0, מכירה כמותית בסך של 275 אלפי טונות הגוזרת ציון 3.7, רווח גולמי בסך של כ- 1,108 מיליון ש"ח, הגוזר ציון 0, רווח תפעולי (EBIT) בסך של כ- 354 מיליון ש"ח הגוזר ציון 0, תזרים מזומנים חופשי בסך של כ- 266 מיליון ש"ח, הגוזר ציון של 3.2 ורווח נקי בסך של כ- 274 מיליון ש"ח הגוזר ציון 0 וכן בגין ציון 3.95 ביעדים פונקציונליים (ובניהם יעדי ניהול משבר הקורונה ושמירה על בטיחות המזון ובריאות העובדים). סך נוסף של 108 אלפי ש"ח הינו מענק בשיקול דעת באישור ועדת התגמול והדירקטוריון. יודגש כי בהתאם למדיניות התגמול, ועדת התגמול והדירקטוריון רשאים לקבוע תמריץ שנתי לנושאי המשרה הכפופים למנכ"ל על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתו של נושא המשרה, וזאת חלף או בנוסף לתמריץ המחושב ו/או לתמריץ בשיקול דעת. יצוין כי לאור העמידה בתנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לשנת 2020, הרי שבהתאם להוראות

מדיניות התגמול, בסמוך לאחר הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2020, ישולם למר בלס המענק הנדחה בגין שנת 2019, בסך של 492.5 אלפי ש"ח.

למועד הדוח, מחזיק מר בלס בסך של 266,666 כתבי אופציה לא סחירים של החברה כמפורט להלן: (1) 133,333 כתבי אופציה שמחיר המימוש שלהם הינו 63.49 ש"ח צמוד למדד המחירים לצרכן שפורסם ב- 15.3.2017, כאשר ביום 27.3.2019 התגבשה הזכאות לממש 66,666 כתבי אופציה וביום 27.3.2020 תתגבש הזכאות לממש 66,667 כתבי אופציה. (2) 133,333 כתבי אופציה נוספים שמחיר המימוש שלהם הינו 90.50 ש"ח צמוד למדד המחירים לצרכן אשר פורסם ב- 15.2.2019, כאשר ביום 12.3.2021 תתגבש הזכאות לממש 66,667 כתבי אופציה וביום 12.3.2022 תתגבש הזכאות לממש 66,666 כתבי אופציה והזכאות לקבלתם תתגבש בשתי מנות שוות במרס 2021 ומרס 2022. הזכות למימוש כל מנה של כתבי האופציה תעמוד במשך תקופה של ארבע שנים ממועד התגבשות הזכאות לקבל את המנה.

(5) **מר שחר פלורנג** - מר פלורנג מכהן החל מיום 1.4.2019 כסמנכ"ל צמיחה וחדשנות של הקבוצה (וטרם מועד זה כיהן, החל מיום 1.11.2008, כסמנכ"ל הכספים של הקבוצה). העסקתו של מר פלורנג הינה לתקופה בלתי קצובה והיא ניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של מי מהצדדים של לפחות 90 יום מראש. לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת ימשיכו לחול יחסי עובד ומעביד והחברה תמשיך לשלם למר פלורנג את המשכורת ותנאים נלווים (כולל הפרשות סוציאליות) במשך 6 חודשים נוספים, למעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים. משכורתו החודשית של מר פלורנג צמודה לתוספות היוקר כפי שתינתה בכלל המשק בהתאם לצווי הרחבה.

סכום המענק בגין שנת 2020 הינו תמריץ מחושב בסך של כ- 772 אלפי ש"ח, בהתאם למידת העמידה ביעדים פיננסיים כמפורט בס"ק (1) לעיל, ובנוסף להם יעד רווח נקי בסך של 551 מיליון ש"ח, הגוזר ציון 3.3 וכן בהתאם לעמידה בציון 3.53 ביעדים פונקציונליים (ובניהם יעד של גיבוש האסטרטגיה העסקית של הקבוצה ויישום אסטרטגיית ה - IZ של הקבוצה). כאמור בהערה (ג) לעיל, חלק מסכום המענק יידחה לשנה הבאה, וישולם בסמוך למועד פרסום הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2021, ובלבד שבשנת 2021 התקיים תנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לשנת 2021. יצוין כי לאור העמידה בתנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לשנת 2020, הרי שבהתאם להוראות מדיניות התגמול, בסמוך לאחר הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2020, ישולם למר פלורנג המענק הנדחה בגין שנת 2019, בסך של 477.5 אלפי ש"ח.

למועד הדוח, מחזיק מר פלורנג בסך של 333,333 כתבי אופציה לא סחירים של החברה כמפורט להלן: (1) 66,667 כתבי אופציה שמחיר המימוש שלהם הינו 61.68 ש"ח, כאשר ביום 22.3.2019 התגבשה הזכאות לממש 66,667 כתבי אופציה. (2) 133,333 כתבי אופציה שמחיר המימוש שלהם הינו 74.98 ש"ח צמוד למדד המחירים לצרכן שפורסם ב- 15.4.2018, כאשר ביום 3.5.2020 התגבשה הזכאות לממש 66,667 כתבי אופציה וביום 3.5.2021 תתגבש הזכאות לממש 66,666 כתבי אופציה. (3) 133,333 כתבי אופציה שמחיר המימוש שלהם הינו 102.66 ש"ח צמוד למדד המחירים לצרכן שפורסם ב- 15.3.2020, כאשר ביום 24.3.2022 תתגבש הזכאות לממש 66,667 כתבי אופציה וביום 24.3.2023 תתגבש הזכאות לממש 66,666

כתבי אופציה. הזכות למימוש כל מנה של כתבי האופציה תעמוד במשך תקופה של ארבע שנים ממועד התגבשות הזכאות לקבל את המנה.

(6) התשלומים לשאר הדירקטורים כוללים את סך התשלומים שקיבלו כל הדירקטורים בחברה, למעט הגבי עופרה שטראוס. יצוין כי הגמול השנתי וגמול ההשתתפות המשולם לדירקטורים שאינם מועסקים בחברה הם בהתאם לסכום המרבי שקבוע בתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000, כאשר לגבי דירקטור שהוכר כדירקטור מומחה משולם גמול זה בהתאם לסכום המרבי לדירקטור מומחה בתקנות אלו, והכל בהתאם לדרגתה של החברה.

(7) לפטור, שיפוי וביטוח לדירקטורים ונושאי משרה בחברה ראו באור 24.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020, בפרק ג' לעיל, וכן תקנה 29א' להלן.

## תקנה 21א': השליטה בתאגיד

שטראוס אחזקות בע"מ הינה בעלת השליטה במישרין בחברה (כ-57.2% מההון וההצבעה בחברה). בעלת השליטה בשטראוס אחזקות הינה חברת נכסי מיכאל שטראוס בע"מ ("נכסי מיכאל") (כ-75.64% מההון וההצבעה בשטראוס אחזקות).

לחברה נמסר כי ניתן צו קיום צוואה בקשר עם עזבונו של מיכאל שטראוס ז"ל, אשר מחזיק במניותיה של נכסי מיכאל ("מניות העיזבון"), וכי כתוצאה מהחלוקה הצפויה של מניות העיזבון, יחזיקו ביחד הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס ("ילדי מיכאל") במניות נכסי מיכאל (ביחד, כ-94.6% מההון וההצבעה בנכסי מיכאל), אשר יקנו להם שליטה בנכסי מיכאל, ובעקיפין שליטה בחברה. בין ילדי מיכאל קיימת הסכמה לשיתוף פעולה בנכסי מיכאל שבהתאם להם יצביעו באסיפתה הכללית של נכסי מיכאל כמקשה אחת.

לאור האמור לעיל, לאחר חלוקת העיזבון, הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס הם בעלי השליטה בחברה.

## תקנה 22: עסקאות עם בעל שליטה

להלן פירוט, למיטב ידיעת החברה, בדבר כל עסקה עם בעל השליטה או שלבעל השליטה יש עניין אישי באישורה אשר החברה או חברה בת שלה או חברה קשורה שלה התקשרו בה בשנת 2020 או במועד מאוחר לשנת הדיווח ועד למועד הגשת דוח זה או שהיא עדיין בתוקף במועד פרסום דוח זה. ראו בנוסף באור 37 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020. יצוין כי עסקאות כאמור, גם אם אינן חריגות, מובאות בפני ועדת הביקורת והדירקטוריון של החברה מדי שנה בהתאם לנוהל שאימצה החברה.

## עסקאות המנויות בסעיף 270 (4) לחוק החברות

- (1) הסכם העסקה גב' עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון - לפרטים ראו תקנה 21 לעיל.
- (2) תנאי כהונה מר עדי שטראוס, דירקטור בחברה - מר עדי שטראוס זכאי לגמול דירקטור מומחה בהתאם לתנאי הכהונה בחברה לדירקטור מומחה לשלוש שנים החל ממועד אישור האסיפה הכללית של החברה מיום 30 בספטמבר 2020 (ראו דיווח מידי מיום 1 באוקטובר 2020, מס' אסמכתא: 097921-01-2020); וזכאי להיכלל בפוליסה הקיימת לביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה של החברה (ראו דיווח מידי מיום 25 במאי 2020, מס' אסמכתא: 051978-01-2020). בנוסף, זכאי לקבל כתב התחייבות לשיפוי, בנוסח כתב התחייבות לשיפוי לדירקטורים ונושאי משרה הקיים בחברה (ראו דיווחים מידי מיום 22 באוגוסט 2019 ו-26 בספטמבר 2019, מס' אסמכתאות: 072900-01-2019-01-2017 ו-099991-01-2019, בהתאמה). כמו כן, זכאי לכתב פטור בנוסח זהה לנושאי המשרה בחברה שאינם נמנים על בעלי השליטה וקרוביהם (ראו דיווחים מידיים מיום 9 ביולי 2018 ומיום 23 במאי 2018, מס' אסמכתאות: 062109-01-2018 ו-041586-01-2018, בהתאמה).
- (3) אי תחרות, התחייבויות לשיפוי ומתן זכות לשימוש בשם "שטראוס" בהתאם לעסקת המיזוג עם שטראוס - לפרטים ראו סעיף 21.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2020. כאמור בסעיף זה, בני משפחת שטראוס התחייבו שלא להתחרות בחברה ולא להשתמש בשם ובמותג "שטראוס" בתחומים מסוימים ובמהלך תקופות מסוימות, והכל כמפורט בסעיף הנ"ל.

## עסקאות שאינן מנויות בסעיף 270 (4) לחוק החברות

- (4) בהתאם להחלטות ועדת הביקורת של החברה, שהראשונה שבהן מיום 21 בפברואר 2011, והאחרונה התקבלה בחודש מרץ 2021 לחברה אמות מידה וקווים מנחים וכללים לסיווגה של עסקה של החברה (לרבות חברות בשליטתה) כעסקה שאינה חריגה ועסקה זניחה עם בעל השליטה בחברה או שלבעל שליטה בחברה עניין אישי בה. אמות המידה מהוות אמות מידה לפי סעיף 117(א) לחוק החברות לבחינת חריגותן של עסקאות כאמור וכן קווים מנחים לסיווגה של עסקה כעסקה זניחה בהתאם לתקנה 41 לתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע - 2010. בין השאר, נקבע, כי אמות מידה וקווים מנחים אלו ישמשו גם לבחינת היקף הגילוי בדוח התקופתי לגבי עסקה של החברה עם בעל שליטה או שלבעל השליטה יש עניין אישי באישורה. אמות המידה והקווים המנחים כוללים בין היתר, הנחיות לגבי עסקאות מאותו סוג, שאין ביניהן תלות, המתבצעות באופן תדיר וחוזר מדי תקופה, עסקאות שלובות או מותנות זו בזו ועסקאות רב שנתיות כמפורט להלן.

אמות המידה נקבעו, בין היתר, בשים לב לגורמים הרלוונטיים הבאים: החברה היא קבוצה תעשייתית מהגדולות במשק בעלת פעילות ענפה ביותר בארץ ובחול, היקף נכסי החברה לפי דוחותיה החשבונאיים, גיוון פעילויות החברה, אופי העסקאות המבוצעות על ידה, ולמידת השפעתן המסתברת על פעילות החברה ותוצאותיה. ועדת הביקורת רשאית להחליט לחרוג מאמות המידה האמורות ביחס לעסקה מסוימת לאור נסיבותיה מנימוקים שיירשמו.

בהתאם לאמות המידה, עסקה בדבר מתן או קבלת שירותים ו/או מכירת או רכישת מוצרים ו/או נכסים תיחשב כעסקה שאינה חריגה אם היא במהלך העסקים הרגיל, בתנאי שוק והיקפה הכספי נמוך חמ- 5% מאמת המידה שנקבעה בעניינה, וככל שמדובר בעסקה שאינה עסקה למכירת מוצרי החברה ו/או תאגידיה בשליטתה המוצעת ללקוחות החברה - היקף העסקה אינו עולה על 30 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2020. עסקה בדבר מתן או קבלת שירותים ו/או מכירת או רכישת מוצרים ו/או נכסים תיחשב כעסקה זניחה אם היא עסקה שאינה חריגה והיקף העסקה נמוך מ- 0.5% מאמת המידה שנקבעה בעניינה או מ- 8.5 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2020, לפי הנמוך מביניהם.

היקף עסקה יקבע לפי אמות המידה שיובאו להלן ויחושבו על בסיס הדוחות הכספיים השנתיים המאוחדים המבוקרים האחרונים של החברה: בעסקה למכירת מוצרי החברה - היקף העסקה יבחן מול סך מחזור המכירות השנתי הכספיים השנתיים; בעסקה לקניית ומכירת חומרי גלם, המשמשים את החברה - היקף העסקה יבחן מול סך עלות המכר השנתי בדוחות הכספיים השנתיים; בעסקה לקניית ובמכירת שירותים, כולל שכירות ופרסום - היקף העסקה יבחן מול סך סעיף ההוצאה הרלבנטי (עלות המכר, הוצאות הנהלה וכלליות, הוצאות מכירה ושיווק) בדוחות הכספיים השנתיים האחרונים. בעסקה בה אין לחברה את מלוא הזכויות והחובות בעסקה, תיבחן העסקה לפי חלקה היחסי של החברה בעסקה.

"מהלך עסקים רגיל" הוגדר כך שיש לבחון, בין השאר, האם במהלך עשרים וארבע החודשים האחרונים, ניתן להצביע על עסקאות מסוגה של העסקה (מבחינת נושא והיקף ההתקשרות) לעסקה הנדונה, כולל עסקאות מתמשכות שההתקשרות בעניינן בתוקף במועד הבחינה (או שמדובר בעסקה חלופית לעסקה מתמשכת בה הייתה קשורה החברה עד לא מכבר) או שהחברה נוהגת לבצע כחלק מעסקיה כדבר שבשגרה מול צדדים שלישיים או שחברות בתחום פעילות החברה נוהגות לבצע כחלק מעסקיה כדבר שבשגרה. במקרים כאמור, תחשב העסקה לעסקה שהיא במהלך העסקים הרגיל של החברה. ועדת הביקורת רשאית לקבוע כי עסקה תיחשב במהלך העסקים הרגיל גם בנסיבות אחרות שיירשמו.

"תנאי שוק" הוגדרו אחד מאלו: (א) תנאי העסקה דומים לתנאיהן של לפחות שתי עסקאות דומות מבחינת מאפייניהן שערכה חברה בקבוצה בתקופה הקרובה למועד ההתקשרות בעסקה הנבחנת (לרבות הצעות מחייבות שהוצעו על ידי החברה ללקוחותיה וכן הצעות מחייבות שהוצעו על ידי ספקים/נותני שירות לחברה), ובלבד שנערכו עם צדדים שאינם ברשימת בעלי העניין; או (2) תנאי העסקה דומים לתנאיהן של לפחות שתי עסקאות בשוק הרלוונטי, הידועות לחברה, והדומות מבחינת מאפייניהן, שנערכו בתקופה הקרובה למועד ההתקשרות בעסקה הנבחנת, ובלבד שנערכו בין צדדים לא קשורים; או (3) מחיר שנקבע בשוק מוסדר של מוכרים וקונים כגון מחירי ניירות ערך סחירים או מחירי סחורות, ובלבד שמתקיימת באותו שוק לגבי הנכס או המוצר או השירות הרלבנטי סחירות מספקת; או (4) ועדת הביקורת קבעה שהעסקה הינה "בתנאי שוק".

יצוין כי בהתאם לסעיף 117(א2) לחוק החברות, בחודש מרץ 2021, קבעה ועדת הביקורת כי עסקאות עם בעל שליטה אן שלבעל שליטה עניין אישי בהן, שאינן חריגות ואינן זניחות מחייבות את אישור ועדת הביקורת של החברה וכן מנגנון של פיקוח ובקרה על יישום אמות המידה כאמור לעיל. בנוסף, קבעה ועדת הביקורת אמות מידה בכל הנוגע לחובה לקיים הליך תחרותי או הליך אחר, בקשר עם עסקאות של החברה עם בעל שליטה או עסקאות שלבעל שליטה עניין אישי בהן, בהתאם לסעיף 117(ב1) לחוק החברות.

בהתאם לאמות המידה כאמור, העסקאות זניחות שהתקשרה בן החברה (לרבות חברות בשליטה) בשנת 2020 כללו בעיקר עסקאות בקשר עם קבלת שירותי אירוח ומכירת מוצרי החברה (לרבות חברות בשליטה).

(5) בשנת 2020 לא נערכו, וכן אין בתוקף נכון למועד דוח זה, עסקאות עם בעל השליטה או שלבעל השליטה יש בהן עניין אישי, שאינן מנויות בסעיף 270 (4) לחוק החברות ושאין עסקאות זניחות, למעט העסקאות המפורטות להלן:

רכישת זמן פרסום - הקבוצה רכשה בשנת 2020, באמצעות חברות ניהול מדיה, זמן פרסום, בין היתר, מ"רשת", זכיינית טלוויזיה לפי חוק הרשות השנייה לטלוויזיה ורדיו, התש"ן - 1990, שלמיטב ידיעת החברה בעל השליטה בחברה, מחזיקים בעקיפין במניותיה. רכישת זמן הפרסום נעשתה במהלך העסקים הרגיל, בתנאים מקובלים ובמחירי שוק, וכחלק מרכישת זמן פרסום בגופי שידור מסחריים אחרים (כגון "קשת" וערוץ 24), בהתאם לשיקולי רייטינג ולצרכים השיווקיים של הקבוצה.

בריכת מחזור אחיהוד - בשנת 2008 הקימה שטראוס בריאת בריכת מחזור שפכים על שטח של בעלת השליטה שטראוס אחזקות בע"מ באחיהוד. החל ממועד הקמתה ונכון למועד דוח זה שטראוס אחזקות אינה גובה מהחברה דמי שימוש בקרקע. החברה נושאת בהוצאות החזקת הקרקע כגון תשלום ארנונה.

## תקנה 24: החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה

לפרטים בדבר מצבת החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה (לרבות פירוט המניות הרדומות שבהחזקת החברה), ראו דיווח מיידי של החברה מיום 7 בינואר 2021 (מס' אסמכתא: 002787-01-2021).



## **תקנה 24א': הון רשום, הון מונפק וניירות ערך המירים**

---

לפרטים ראו באורים 26.2, 26.1, 23 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 והגדרת דילול מלא בתקנה 21 לעיל.

## **תקנה 24ב': מרשם בעלי מניות**

---

לפרטים בדבר מרשם בעלי המניות של החברה, ראו דוח מידי של החברה מיום 24 בינואר 2021 (מס' אסמכתא: 010023-01-2021).

## **תקנה 25א': מען רשום**

---

כתובת: רחוב הסיבים 49, פתח תקוה 4959504

טלפון: 03-6752499, פקס: 03-6752279

כתובת הדואר האלקטרוני: [mike.avner@strauss-group.com](mailto:mike.avner@strauss-group.com)





## תקנה 26: הדירקטורים של התאגיד

להלן פרטי הדירקטורים של החברה המכהנים נכון למועד הדוח<sup>1</sup>:

שם הדירקטור	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון	עדי שטראוס	רונית חיימוביץ	ציפי עוזר-ערמון <sup>2</sup>	גיל מדין	מאיר שני
<b>תעודת זהות</b>	56616584	022889323	56417843	059685891	026721647	008409732
<b>תאריך לידה</b>	22 באוגוסט 1960	27 בפברואר 1967	12 במאי 1960	9 במאי 1965	18 בפברואר 1961	8 בספטמבר 1945
<b>מען להמצאת כתבי בית דין</b>	רחוב המצביאים 31, תל-אביב	רחוב הוורדים 37, גני יהודה	רחוב ניסים אלוני 3, תל-אביב	פרנקפורט 6א, תל-אביב	רחוב הרצל רוזנבלום 6, תל-אביב	רח' הנוף 28, סביון
<b>נתינות</b>	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
<b>מועד תחילת הכהונה</b>	פברואר 1996	אוגוסט 2011	אוגוסט 2003	אוקטובר 2020	יולי 2018	ספטמבר 1997

<sup>1</sup> מר אריה עובדיה סיים לכהן כדירקטור בקבוצה ובוועדות הדירקטוריון בהן היה חבר ביום 31 לדצמבר 2020. לפרטים ראו דיווח מידי מיום 30 לדצמבר 2020 (מס' אסמכתא: 141828-01-2020).

<sup>2</sup> גבי ציפורה (ציפי) עוזר-ערמון החלה לכהן כדירקטורית בקבוצה ביום 28 לאוקטובר 2020. לפרטים ראו דיווח מידי מיום 29 לאוקטובר 2020 (מס' אסמכתא: 117186-01-2020).

שם הדירקטור	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון	עדי שטראוס	רונית חיימוביץ	ציפי עוזר-ערמון <sup>2</sup>	גיל מדין	מאיר שני
<b>השכלה</b>	בוגרת תואר ראשון במשפטים - אוניברסיטת תל אביב	לימודי אנגלית בקימברידג' אנגליה; מנהל עסקים - אוניברסיטת שפילד, אנגליה;	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וניהול - הטכניון חיפה; מוסמכת לימודי כלכלה - הטכניון חיפה;	בוגרת תואר ראשון בכלכלה - אוניברסיטת תל-אביב; בוגרת תואר שני במנהל עסקים - אוניברסיטת תל-אביב, בוגרת תוכנית מנהלים(AMP)-בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד, מסצ'וסטס, ארה"ב;	מוסמך בכלכלה וניהול - הטכניון חיפה	בוגר תואר ראשון בכלכלה ובחשבונאות - אוניברסיטת תל אביב; בוגר תואר שני במנהל עסקים - אוניברסיטת תל אביב; רואה חשבון מוסמך
<b>עיסוק בחמש השנים האחרונות</b>	יו"ר דירקטוריון החברה	מנהל עסקים	מנכ"לית שטראוס השקעות (1993) בע"מ; דירקטורית בשטראוס אחזקות בע"מ	מנכ"לית חברת לומניס בע"מ (משנת 2012); דירקטורית בלתי תלויה בחברת כי"ל (משנת 2020); דירקטורית חיצונית בחברת איתמר מדיקל בע"מ (משנת 2016).	יו"ר דירקטוריון כמיטל שילדינג בע"מ; מנהל כללי במדין השקעות בע"מ; דירקטור בשטראוס אחזקות בע"מ;	עצמאי

שם הדירקטור	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון	עדי שטראוס	רונית חיימוביץ	ציפי עוזר-ערמון <sup>2</sup>	גיל מדין	מאיר שני
<b>קרבת משפחה לבעל עניין אחר</b>	אחות של עדי שטראוס ועירית שטראוס <sup>3</sup> ;	אחיהן של גב' עופרה שטראוס וגב' עירית שטראוס <sup>4</sup> ;	אין	אין	בן דודם של גב' עופרה שטראוס, מר עדי שטראוס וגב' עירית שטראוס.	אין
<b>תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה</b>	יו"ר דירקטוריון החברה, דירקטורית בחברות בנות של החברה, דירקטורית בשטראוס אחזקות בע"מ	יו"ר דירקטוריון שטראוס אחזקות בע"מ; דירקטור בחברה בת;	מנכ"לית שטראוס (1993) השקעות בע"מ; דירקטורית בשטראוס אחזקות בע"מ	אין	דירקטור בשטראוס אחזקות בע"מ	אין

<sup>3</sup> לפרטים נוספים ראו תקנה 21א לעיל.

<sup>4</sup> לפרטים נוספים ראו ה"ש 3 לעיל.

שם הדירקטור	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון	עדי שטראוס	רונית חיימוביץ	ציפי עוזר-ערמון <sup>2</sup>	גיל מדין	מאיר שני
<b>תאגידים נוספים בהם מכהנת/ כדירקטור/ית</b>	שטראוס אחזקות בע"מ; חברות מוחזקות וקשורות של החברה; מכון אהרן המרכז הבינתחומי הרצליה; המועצה העסקית של מיזם קו-אימפקט	שטראוס אחזקות בע"מ; עדיד השקעות בע"מ; עדיד לייף סטייל בע"מ; עדיד הרברט סמואל בע"מ; עדיד אחד העם בע"מ; עדיד מרינה בע"מ; ר.ש.ת. מרינה (הרצליה) בע"מ; עידן מרינה בע"מ; מרינה ה. ניהול מלונאי בע"מ; עדיד נדלן (הרצליה) בע"מ; עדיד ארוח בע"מ;	שטראוס אחזקות בע"מ; רשת נגה בע"מ; השחר העולה החזקות בע"מ; השחר העולה, יעוץ וניהול השקעות בע"מ; שביל האלה בע"מ; אור מאניה בע"מ; איי-פקט בע"מ; אקרו ייזום נדלן בע"מ; אקרו נכסים בע"מ;  Deep Blue Yachting LTD; Ocean Blue Holdings LTD; Ocean Blue Yachting LTD;	כ"ל; איתמר מדיקל בע"מ.	שטראוס אחזקות בע"מ; כמיטל שילדינג בע"מ; מדין השקעות בע"מ; נכסי רעיה שטראוס בן דרוור בע"מ; אוטגו ניהול קרנות השקעה בע"מ; יורן אימנינג בע"מ; מיטינקז בע"מ; סימפול. איי-או בע"מ;	שני - אהרוני השקעות בע"מ; חברות משפחתיות; דלק סן בע"מ; פידל; קסניה ונצ'ר קפיטל בע"מ; כימיסן בע"מ; אנרג'יקס אנרגיות מתחדשות בע"מ;
<b>חברות בוועדה / ועדות של הדירקטוריון</b>	יו"ר ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; יו"ר ועדת ניהול סיכונים (אד-הוק); חברת ועדת כספים והשקעות;	ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת כספים והשקעות;	לא	לא	לא	ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי
<b>האם החברה רואה אותה כבעלת מומחיות חשובונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון</b>	לא	לא	כן	כן	לא	כן



שם הדירקטור	דוד מושביץ	גליה מאור	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית)	דליה לב (דירקטורית חיצונית)	יהושוע (שוקי) שמר (דירקטור בלתי- תלוי)
<b>תעודת זהות</b>	007130271	01154780	51928695	056615487	007555337	005360029
<b>תאריך לידה</b>	26 ביולי 1946	11 בפברואר 1943	2 במאי 1953	12 באוגוסט 1960	2 באוגוסט 1947	7 בדצמבר 1947
<b>מען להמצאת כתבי בית דין</b>	רחוב דניאל פריש 3, תל-אביב	רחוב הפרסה 10, רמת גן	רחוב בקר אהרון 1, תל-אביב	רחוב המאבק 11, גבעתיים	רחוב בני משה 16, תל-אביב	שד' דוד המלך 47, תל-אביב
<b>נתינות</b>	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
<b>מועד תחילת הכהונה</b>	דצמבר 1977	מאי 2013	פברואר 2017	אוגוסט 2019	אוגוסט 2019	מרס 2018

שם הדירקטור	דוד מושביץ	גליה מאור	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית)	דליה לב (דירקטורית חיצונית)	יהושע (שוקי) שמר (דירקטור בלתי-תלוי)
<b>השכלה</b>	בוגר תואר ראשון במשפטים - האוניברסיטה העברית בירושלים	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וסטטיסטיקה - האוניברסיטה העברית בירושלים; בוגרת תואר שני במנהל עסקים - האוניברסיטה העברית בירושלים;	בוגרת תואר ראשון במנהל עסקים - המכללה למנהל; קורס ניהול עסקי בכיר - אוניברסיטת תל אביב; קורסי ניהול לבכירים באוניברסיטת INSEAD- Business School, France; קורס דירקטורים ונושאי משרה - המרכז הבינתחומי הרצליה; קורס דירקטורים מתקדם - המרכז הבינתחומי הרצליה;	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וניהול - הטכניון; בוגרת תואר שני במנהל עסקים (התמחות במימון) - אוניברסיטת תל אביב;	בוגרת תואר ראשון בחשבונאות - האוניברסיטה העברית בירושלים; בוגרת תואר שני במשפטים - אוניברסיטת בר אילן; בוגרת תוכנית מנהלים (AMP) - בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד, מסצ'וסטס, ארה"ב; רואת חשבון מוסמכת; מגשרת מוסמכת לשכת עוה"ד;	בוגר האוניברסיטה העברית וביה"ס לרפואה של הדסה; פרופ' מן המניין (אמריטוס) לרפואה פנימית - הפקולטה לרפואה, אוניברסיטת תל אביב; לימודי תעודה בהצטיינות במנהל רפואי אוניברסיטת חיפה;
<b>עיסוק בחמש השנים האחרונות</b>	עורך-דין במשרד פרטי	2018-2012 דירקטורית בטבע תעשיות פרמצבטיות בע"מ 2017-2012 דירקטורית ב- Equity One Inc	Dalia Narkys Consultants	ממונה על רשות שוק ההון, ביטוח וחסכון עד חודש אוגוסט 2018	דירקטורית בפז חברת הנפט, דירקטורית בלתי תלויה בשטראוס גרופ בע"מ, דירקטורית חיצונית בבנק הבינלאומי,	יו"ר דירקטוריון פעיל אסותא מרכזים רפואיים בע"מ, דירקטור בחברות כמפורט להלן, יו"ר המועצה המנהלית של בנק ישראל, דירקטור באל-על (עד 2017), דירקטור בקומפיוגן (עד 2017).



שם הדיקטור	דוד מושביץ	גליה מאור	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית)	דליה לב (דירקטורית חיצונית)	יהושוע (שוקי) שמר (דירקטור בלתי- תלוי)
<b>קרבת משפחה לבעל עניין אחר</b>	אין	אין	אין	אין	אין	אין
<b>תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה</b>	אין	אין	דח"צ	דח"צ	דח"צ	דירקטור בלתי תלוי
<b>תאגידים נוספים בהם מכהנת/ כדירקטור/ית</b>	אין	פריהליון ג.י בע"מ	ישראלכרט בע"מ; פרימיום אקספרס בע"מ; יורופיי (יורוקרד) ישראל בע"מ; חברת המתנ"סים;	דורית סלינגר בע"מ	בלגל בע"מ; בנק הפועלים בע"מ	יו"ר דירקטוריון פעיל אסותא מרכזים רפואיים בע"מ; מכבי שירותי בריאות בע"מ; בית בלב בע"מ; מכבי דנט בע"מ; HIL Applied Medical
<b>חברות בוועדה / ועדות של הדירקטוריון</b>	ועדת ביקורת, ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי	יו"ר ועדת כספים והשקעות; ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת בחינת דוחות כספיים; ועדת ניהול סיכונים (אד-הוק);	יו"ר ועדת תגמול; ועדת ביקורת; ועדת בחינת דוחות כספיים; ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת ניהול סיכונים (אד-הוק);	יו"ר ועדת ביקורת; ועדת תגמול; ועדת ניהול סיכונים (אד- הוק); ועדת כספים והשקעות;	יו"ר ועדת דוחות כספיים; ועדת ביקורת; ועדת תגמול; ועדת ניהול סיכונים (אד-הוק);	ועדת בחינת דוחות כספיים; ועדת ביקורת; ועדת ניהול סיכונים (אד-הוק);



יהושוע (שוקי) שמר (דירקטור בלתי- תלוי)	דליה לב (דירקטורית חיצונית)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית)	גליה מאור	דוד מושביץ	שם הדירקטור
כן	כן	כן	כן	כן	לא	האם החברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון





## תקנה 26א': נושאי משרה בכירה

להלן פרטי נושאי משרה בכירים המכהנים נכון למועד הדוח:

שם נושא המשרה:	גיורא בר דעה	מיכאל אבנר	אריאל שטרית	הילה מקויסיוס	שחר פלורנץ	ציון בלס
<b>תעודת זהות</b>	51921195	65261398	028131712	027458389	059764407	59167858
<b>תאריך לידה</b>	4 במאי 1953	6 בדצמבר 1955	16 בינואר 1971	2 באוקטובר 1974	20 באוגוסט 1965	28 בנובמבר 1964
<b>מועד תחילת הכהונה</b>	ספטמבר 2018	אפריל 1994	אפריל 2019	מאי 2019	אפריל 2019	פברואר 2018
<b>תפקיד בחברה</b>	מנכ"ל ונשיא קבוצת שטראוס	סמנכ"ל בכיר, יועץ משפטי ראשי ומזכיר החברה	סמנכ"ל כספים קבוצת שטראוס	סמנכ"ל משאבי אנוש קבוצת שטראוס	סמנכ"ל צמיחה וחדשנות קבוצת שטראוס	מנכ"ל שטראוס קפה
<b>תפקיד בחברה, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה</b>	דירקטור בחברות-בת של החברה	דירקטור חליף בחברה קשורה של החברה	דירקטור בחברות-בת של החברה	אין	דירקטור בחברות-בת של החברה	דירקטור בחברות-בת של החברה

שם נושא המשרה:	ניורא בר דעה	מיכאל אבנר	אריאל שטרית	הילה מקויסיוס	שחר פלורנק	ציון בלס
<b>השכלה</b>	בוגר תואר ראשון מדעי הרוח - אוניברסיטת תל אביב; בוגר תוכנית מנהלים (AMP) בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הראווה, מסצ'וסטס, ארה"ב;	בוגר תואר ראשון במשפטים - אוניברסיטת תל אביב;	בוגר תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות - האוניברסיטה העברית בירושלים; בוגר תואר שני במנהל עסקים - האוניברסיטה העברית בירושלים; רואה חשבון;	בוגרת תואר ראשון במדעי ההתנהגות- המכללה למנהל; בוגרת תואר שני בדיפלומטיה וביטחון- אוניברסיטת תל אביב;	בוגר תואר ראשון בחשבונאות ובכלכלה - אוניברסיטת תל אביב	בוגר ומוסמך הנדסת תעשייה וניהול - טכניון חיפה
<b>עיסוק בחמש השנים האחרונות</b>	משנה למנכ"ל קבוצת שטראוס עד יום 4 בספטמבר 2018	סמנכ"ל בכיר, יועץ משפטי ראשי ומזכיר החברה	סמנכ"ל כספים שטראוס ישראל עד יום 31 במרץ 2019	סמנכ"ל משאבי אנוש גלובלית בחברת נטפים עד יום 31 באפריל 2019	סמנכ"ל הכספים של הקבוצה עד יום 31 במרץ 2019	מנכ"ל שטראוס ישראל עד פברואר 2018
<b>קרבת משפחה לבעל עניין אחר</b>	אין	אין	אין	אין	אין	אין

שם נושא המשרה:	אייל דרור	תומר הרפז	רון זהר	יניב ראובן	שלמה בן - שימול
<b>תעודת זהות</b>	028005999	25257304	56216013	024216160	12308789
<b>תאריך לידה</b>	20 בנובמבר 1970	28 בפברואר 1973	9 בפברואר 1960	30 בינואר 1969	2 ביולי 1956
<b>מועד תחילת הכהונה</b>	פברואר 2018	מרס 2018	אפריל 2015	ינואר 2015	1999
<b>תפקיד בחברה</b>	מנכ"ל שטראוס ישראל	מנכ"ל סברה ואובלה	מנכ"ל שטראוס מים	סמנכ"ל כספים מטה קבוצת שטראוס	מבקר פנימי
<b>תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה</b>	דירקטור בחברות-בת של החברה	אין	אין	אין	אין
<b>השכלה</b>	בוגר תואר ראשון בתקשורת וניהול- המכללה למנהל; בוגר תואר שני במנהל עסקים- המכללה למנהל;	בוגר ובעל תואר LLB הפקולטה למשפטים, University of East Anglia-Norwich; בעל דיפלומה במנהל עסקים (Postgraduate Diploma in Business Administration) מאוניברסיטת Hull, לונדון אנגליה;	בוגר תואר ראשון במדעי המזון - האוניברסיטה העברית בירושלים	בוגר מנהל עסקים וחשבונאות של המכללה למנהל; רואה חשבון מוסמך;	תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות - אוניברסיטת תל אביב; רואה חשבון ומבקר פנימי מוסמך (CIA);
<b>עיסוק בחמש השנים האחרונות</b>	מנכ"ל חטיבת הממתקים שטראוס ישראל עד 2017	מנכ"ל שטראוס קפה BV עד 2018	מנכ"ל סברה	חשב קבוצת שטראוס	שותף במשרד רו"ח Deloitte - ברייטמן אלמגור זהר ושות'
<b>קרבת משפחה לבעל עניין אחר</b>	אין	אין	אין	אין	אין



**תקנה 26ב': מורשה חתימה של התאגיד - בחברה אין מורשי חתימה עצמאיים.**

---

**תקנה 27: רואה-החשבון המבקר של התאגיד - סומך חייקין, רח' הארבעה 17, מגדל המילניום, תל-אביב 64739.**

---

**תקנה 28: שינוי בתזכיר או בתקנון שנעשה בשנת הדיווח - לא היו שינויים בתזכיר או בתקנון החברה.**

---

**תקנה 29:**

---

#### **א. המלצות והחלטות הדירקטורים**

- (1) תשלום דיבידנד או ביצוע חלוקה, כהגדרתה בחוק החברות, בדרך אחרת, או חלוקת מניות הטבה - לפרטים בדבר החלטות הדירקטוריון אודות חלוקת דיבידנד ראו סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2020.
- (2) שינוי ההון הרשום או המונפק - לשינוי בהון המונפק בגין מימוש אופציות ויחידות מניה חסומות ראו תקנה 20 לעיל.
- (3) פדיון מוקדם של אגרות חוב - ביום 10 בדצמבר 2020 החליט דירקטוריון החברה לבצע פדיון מוקדם מלא ביוזמת החברה של אגרות חוב (סדרה ד') של החברה, אשר בוצע ביום 28 בדצמבר 2020. לפרטים נוספים ראו דיווחים מיידים מיום 10 בדצמבר 2020 ו-13 בינואר 2021 (מס' אסמכתא: 01-2020-134490 ו-01-2021-005631 בהתאמה).

## ב. החלטות אסיפה כללית מיוחדת

(1) אסיפה כללית מיוחדת מיום 29 בינואר 2020: במסגרתה מונתה מחדש גב' דליה נרקיס כדירקטורית חיצונית בחברה. לפרטים ראו דוח זימון אסיפה מיום 25 בדצמבר 2019 (מס' אסמכתא: 01-2019-113448).

(2) אסיפה כללית שנתית ומיוחדת מיום 30 בספטמבר 2020: במסגרתה מונה מחדש רואה החשבון המבקר של החברה, מונו מחדש ה"ה עדי שטראוס, גליה מאור ופרופי אריה עובדיה כדירקטורים בחברה, אושרה הענקת תגמול הוני למנכ"ל החברה, מר גיורא בר דעה, במסגרת תכנית אופציות לעובדים בכירים בקבוצה, אושר גמול למר עדי שטראוס (שהינו קרוב של בעלי המניות בחברה) כדירקטור מומחה לתקופה של שלוש שנים ותוקנה מדיניות הגמול של החברה בקשר עם הסדר הביטוח. לפרטים ראו דוח זימון אסיפה מימים 20 באוגוסט 2020, 23 באוגוסט 2020, 29 בספטמבר 2020 ו-1 באוקטובר 2020 (מס' אסמכתא: 01-2020-081673, 01-2020-082870, 01-2020-082849, 01-2020-105765, 01-2020-105825, 01-2020-097921).

## תקנה 29א': החלטות החברה

### פטור, ביטוח או התחייבות לשיפוי לנושא משרה

1. להוראות מדיניות התגמול של החברה בקשר לפטור, ביטוח ושיפוי נושאי משרה בחברה ראו חלק ט' למדיניות התגמול אשר אושרה ביום 30 בספטמבר 2020 באסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה ראו דיווחים מידיים מיום 1 באוקטובר 2020 (מס' אסמכתא: 01-2020-097921).
2. להענקת כתבי פטור מאחריות לנושאי משרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, ראו באור 24.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020, וכן ראו דיווח מידי בדבר זימון אסיפה כללית שנתית ומיוחדת מיום 23 במאי 2018 (מס' אסמכתא: 01-2018-041586) ודיווח מידי בדבר תוצאות האסיפה מיום 9 ביולי 2018 (מס' אסמכתא: 01-2018-062109); ולגבי הענקת כתב פטור לה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס ראו גם תקנה 22 לעיל; לגבי הענקת כתב פטור לה"ה ציפי עוזר-ערמון ראו דיווח מידי מיום 30 באוקטובר 2020 (מס' אסמכתא: 01-2020-108718).
3. לפרטים בדבר תנאי פוליסת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, ראו באור 24.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020 ולגבי הכללת ה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס בפוליסה ראו גם תקנה 22 לעיל. לגבי הכללת ה"ה ציפי עוזר-ערמון ראו דיווח מידי מיום 30 באוקטובר 2020 (מס' אסמכתא: 01-2020-108718).



4. לפרטים בדבר התחייבות לשיפוי נושאי המשרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, אשר אושר בהחלטת אסיפה הכללית של החברה ביום 6 ביוני 2011 ראו באור 24.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2020; ולגבי הענקת התחייבות לשיפוי לה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס ראו גם תקנה 22 לעיל. כמו כן, ראו דיווח מידי של החברה בדבר זימון אסיפה כללית שנתית ומיוחדת מיום 18 באוקטובר 2017 ודיווח מידי בדבר תוצאות האסיפה מיום 9 בנובמבר 2017 (מס' אסמכתאות: -2017-01-100227 ו-105120-01-2017, בהתאמה) אשר אישרה תיקון בכתבי השיפוי שהעניקה החברה לדירקטורים ונושאי משרה בחברה לרבות דירקטורים ונושאי משרה מקרב בעל השליטה וקרוביהם. לגבי הענקת התחייבות לשיפוי לה"ה ציפי עוזר-ערמון ראו דיווח מידי מיום 30 באוקטובר 2020 (מס' אסמכתא: 108718-01-2020).

#### שמות החותמים ותפקידם:

---

שטראוס גרופ בע"מ

עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון

גיורא ברדעה, מנכ"ל החברה

תאריך: 21 במרס 2021



שטראוס גרופ בע"מ

# שאלון ממשל תאגידי



# שאלון ממשל תאגידי<sup>1</sup>

עצמות הדירקטוריון		
לא נכון	נכון	
	√	<p>1. בכל שנת הדיווח כיהנו בתאגיד שני דירקטורים חיצוניים או יותר. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו שני דירקטורים חיצוניים אינה עולה על 90 ימים, כאמור בסעיף 363א.ב(10) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד שני דירקטורים חיצוניים או יותר בשנת הדיווח (ובכלל זה גם תקופת כהונה שאושרה בדיעבד, תוך הפרדה בין הדירקטורים החיצוניים השונים):</p> <p>דירקטור א': דליה נרקיס            דירקטור ב': דליה לב            דירקטור ג': דורית סלינגר</p> <p>מספר הדירקטורים החיצוניים המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: 3.</p>
----	----	<p>2. שיעור<sup>2</sup> הדירקטורים הבלתי תלויים<sup>3</sup> המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: 4/12.            שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים שנקבע בתקנון<sup>4</sup> התאגיד<sup>5</sup>: _____.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> לא רלוונטי (לא נקבעה הוראה בתקנון).</p>

<sup>1</sup> פורסם במסגרת הצעות חקיקה לשיפור הדוחות ביום 16.3.2014.

<sup>2</sup> בשאלון זה, "שיעור" - מספר מסוים מתוך הסך הכל. כך לדוגמה 3/8.

<sup>3</sup> לרבות "דירקטורים חיצוניים" כהגדרתם בחוק החברות.

<sup>4</sup> לעניין שאלה זו - "תקנון" לרבות על פי הוראת דין ספציפית החלה על התאגיד (לדוגמה בתאגיד בנקאי - הוראות המפקח על הבנקים).

<sup>5</sup> חברת איגרות חוב אינה נדרשת לענות על סעיף זה.



## עצמות הדירקטוריון

לא נכון	נכון	
	√	3. בשנת הדיווח נערכה בדיקה עם הדירקטורים החיצוניים (והדירקטורים הבלתי תלויים) ונמצא כי הם קיימו בשנת הדיווח את הוראת סעיף 240(ב) ו-(ו) לחוק החברות לעניין היעדר זיקה של הדירקטורים החיצוניים (והבלתי תלויים) המכהנים בתאגיד וכן מתקיימים בהם התנאים הנדרשים לכהונה כדירקטור חיצוני (או בלתי תלוי).
	√	4. כל הדירקטורים אשר כיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, אינם כפופים <sup>6</sup> למנהל הכללי, במישרין או בעקיפין (למעט דירקטור שהוא נציג עובדים, אם קיימת בתאגיד נציגות לעובדים). אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, הדירקטור כפוף למנהל הכללי כאמור) - יצוין שיעור הדירקטורים שלא עמדו במגבלה האמורה: _____.
	√	5. כל הדירקטורים שהודיעו על קיומו של ענין אישי שלהם באישור עסקה שעל סדר יומה של הישיבה, לא נכחו בדיון ולא השתתפו בהצבעה כאמור (למעט דיון ו/או הצבעה בנסיבות המתקיימות לפי סעיף 278(ב) לחוק החברות): אם תשובתכם הינה "לא נכון" - האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו בהתאם להוראות סעיף 278(א) סיפא: <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה). יצוין שיעור הישיבות בהם דירקטורים כאמור נכחו בדיון ו/או השתתפו בהצבעה למעט בנסיבות כאמור בס"ק א: _____.

<sup>6</sup> לעניין שאלה זו - עצם כהונה כדירקטור בתאגיד מוחזק הנמצא בשליטת התאגיד, לא ייחשב כ"כפיפות", מאידך, כהונת דירקטור בתאגיד המכהן בנושא משרה (למעט דירקטור) ו/או עובד בתאגיד המוחזק שבשליטת התאגיד ייחשב כ"כפיפות" לעניין שאלה זו.

## עצמות הדירקטוריון

לא נכון	נכון	
√		<p>6. בעל השליטה (לרבות קרובו ו/או מי מטעמו), שאינו דירקטור או נושא משרה בכירה אחר בתאגיד, לא נכח בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח.</p> <p>אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, בעל שליטה ו/או קרובו ו/או מי מטעמו שאינו חבר דירקטוריון ו/או נושא משרה בכירה בתאגיד נכח בישיבות הדירקטוריון כאמור) - יציגו הפרטים הבאים לגבי נוכחות כל אדם נוסף בישיבות הדירקטוריון כאמור: זהות: _____.</p> <p>תפקיד בתאגיד (ככל וקיים): _____.</p> <p>פירוט הזיקה לבעל השליטה (אם מי שנכח אינו בעל השליטה עצמו): _____.</p> <p>האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו: <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה).</p> <p>שיעור נוכחותו<sup>7</sup> בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח לשם הצגת נושא מסוים על ידו: _____, נוכחות אחרת: _____.</p> <p><input type="checkbox"/> לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).</p>

<sup>7</sup> תוך הפרדה בין בעל השליטה, קרובו ו/או מי מטעמו.

### כשירות וכישורי הדירקטורים

לא נכון	נכון	
	√	7. בתקנון התאגיד לא קיימת הוראה המגבילה את האפשרות לסיים מידית את כהונתם של כלל הדירקטורים בתאגיד, שאינם דירקטורים חיצוניים (לעניין זה - קביעה ברוב רגיל אינה נחשבת מגבלה) <sup>8</sup> . אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, קיימת מגבלה כאמור) יצוין -
		א. פרק הזמן שנקבע בתקנון לכהונת דירקטור: _____.
		ב. הרוב הדרוש שנקבע בתקנון לסיום כהונתם של הדירקטורים: _____.
		ג. מנין חוקי שנקבע בתקנון באסיפה הכללית לשם סיום כהונתם של הדירקטורים: _____.
		ד. הרוב הדרוש לשינוי הוראות אלו בתקנון: _____.
	√	8. התאגיד דאג לעריכת תכנית הכשרה לדירקטורים חדשים, בתחום עסקי התאגיד ובתחום הדין החל על התאגיד והדירקטורים, וכן דאג לעריכת תכנית המשך להכשרת דירקטורים מכהנים, המותאמת, בין השאר, לתפקיד שהדירקטור ממלא בתאגיד. אם תשובתכם הינה "נכון" - יצוין האם התוכנית הופעלה בשנת הדיווח: <input checked="" type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)
	√	9. א. בתאגיד נקבע מספר מזערי נדרש של דירקטורים בדירקטוריון שעליהם להיות בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. אם תשובתכם הינה "נכון" - יצוין המספר המזערי שנקבע: 3.
		ב. מספר הדירקטורים שכינה בתאגיד במהלך שנת הדיווח - בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית <sup>9</sup> : 8. בעלי כשירות מקצועית <sup>10</sup> : 12 במקרה שהיו שינויים במספר הדירקטורים כאמור בשנת הדיווח, יינתן הנתון של המספר הנמוך ביותר (למעט בתקופת זמן של 60 ימים מקרות השינוי) של דירקטורים מכל סוג שכינה בשנת הדיווח.

<sup>8</sup> חברת איגרות חוב אינה נדרשת לענות על סעיף זה.

<sup>9</sup> לאחר הערכת הדירקטוריון, בהתאם להוראות תקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית), התשס"ו - 2005.

<sup>10</sup> ראו ה"ש 9.



### כשירות וכישורי הדירקטורים

לא נכון	נכון	
	√	10. א. בכל שנת הדיווח כלל הרכב הדירקטוריון חברים משני המינים. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין פרק הזמן (בימים) בו לא התקיים האמור: ____. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו דירקטורים משני המינים אינה עולה על 60 ימים, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד דירקטורים משני המינים: 0.
-----	-----	ב. מספר הדירקטורים מכל מין המכהנים בדירקטוריון התאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: גברים: 5, נשים: 7.

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)

לא נכון	נכון													
_____	_____	<p>11. א. מספר ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו במהלך כל רבעון בשנת הדיווח:  רבעון ראשון (שנת 2020): 4.  רבעון שני: 3.  רבעון שלישי: 2.  רבעון רביעי: 5.</p>												
_____	_____	<p>ב. לצד כל אחד משמות הדירקטורים שכהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, יצוין שיעור<sup>11</sup> השתתפותו בישיבות הדירקטוריון (בס"ק זה - לרבות ישיבות ועדות הדירקטוריון בהן הוא חבר, וכמצוין להלן) שהתקיימו במהלך שנת הדיווח (ובהתייחס לתקופת כהונתו): (יש להוסיף שורות נוספות לפי מספר הדירקטורים).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>שם הדירקטור</th> <th>שיעור השתתפותו בישיבות הדירקטוריון</th> <th>שיעור השתתפותו בישיבות ועדת ביקורת<sup>12</sup></th> <th>שיעור השתתפותו בישיבות הוועדה לבחינת הדוחות כספיים<sup>13</sup></th> <th>שיעור השתתפותו בישיבות ועדת תגמול<sup>14</sup></th> <th>שיעור השתתפותו בישיבות ועדות דירקטוריון נוספות בהן הוא חבר (תוך ציון שם הוועדה)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>עופרה שטראוס</td> <td>13/14</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>ועדת כספים והשקעות - 6/8 ועדת משא"ג, מינויים וממשל תאגידי - 4/4 ועדת אד הוק לניהול סיכונים - 5/5</td> </tr> </tbody> </table>	שם הדירקטור	שיעור השתתפותו בישיבות הדירקטוריון	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת ביקורת <sup>12</sup>	שיעור השתתפותו בישיבות הוועדה לבחינת הדוחות כספיים <sup>13</sup>	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת תגמול <sup>14</sup>	שיעור השתתפותו בישיבות ועדות דירקטוריון נוספות בהן הוא חבר (תוך ציון שם הוועדה)	עופרה שטראוס	13/14	_____	_____	_____	ועדת כספים והשקעות - 6/8 ועדת משא"ג, מינויים וממשל תאגידי - 4/4 ועדת אד הוק לניהול סיכונים - 5/5
שם הדירקטור	שיעור השתתפותו בישיבות הדירקטוריון	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת ביקורת <sup>12</sup>	שיעור השתתפותו בישיבות הוועדה לבחינת הדוחות כספיים <sup>13</sup>	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת תגמול <sup>14</sup>	שיעור השתתפותו בישיבות ועדות דירקטוריון נוספות בהן הוא חבר (תוך ציון שם הוועדה)									
עופרה שטראוס	13/14	_____	_____	_____	ועדת כספים והשקעות - 6/8 ועדת משא"ג, מינויים וממשל תאגידי - 4/4 ועדת אד הוק לניהול סיכונים - 5/5									

<sup>11</sup> ראו ה"ש 2.

<sup>12</sup> לנבי דירקטור החבר בוועדה זו.

<sup>13</sup> לנבי דירקטור החבר בוועדה זו.

<sup>14</sup> לנבי דירקטור החבר בוועדה זו.

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)

לא נכון	נכון						
		ועדת כספים והשקעות - 6/8 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 4/4	-----	-----	-----	14/14	עדי שטראוס
		-----	-----	-----	-----	14/14	רונית חיימוביץ
		ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 3/4	-----	-----	-----	14/14	מאיר שני
		ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 4/4	-----	-----	16/16	14/14	דוד מושביץ
		ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 4/4 ועדת אד הוק לניהול סיכונים - 4/5	8/8	4/4	16/16	14/14	דליה נרקיס
		ועדת אד הוק לניהול סיכונים - 5/5	7/8	4/4	16/16	13/14	דליה לב
		ועדת כספים והשקעות - 8/8 ועדת אד הוק לניהול סיכונים - 5/5	8/8	-----	16/16	14/14	דורית סלינגר
		ועדת כספים והשקעות - 8/8	8/8	4/4	-----	14/14	אריה עובדיה <sup>15</sup>

<sup>15</sup> מר אריה עובדיה סיים לכהן כדירקטור בחברה ביום 31 לדצמבר 2020.

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)

לא נכון	נכון							
		ועדת כספים והשקעות - 8/8 ועדת משא"ג, מינויים וממשל תאגידי - 4/4 ועדת אד הוק לניהול סיכונים - 5/5	-----	4/4	-----	14/14	גליה מאור	
		ועדת אד הוק לניהול סיכונים - 4/5	-----	3/4	16/16	13/14	יהושוע שמר	
		-----	-----	-----	-----	14/14	גיל מדין	
		-----	-----	-----	-----	5/5	ציפורה (ציפי) עוזר-ערמון <sup>16</sup>	
	√	12. בשנת הדיווח קיים הדירקטוריון דיון אחד לפחות לעניין ניהול עסקי התאגיד בידי המנהל הכללי ונושאי המשרה הכפופים לו, בלא נוכחותם וניתנה להם הזדמנות להביע את עמדתם.						

<sup>16</sup> נב' ציפורה עוזר-ערמון החלה לכהן כדירקטורית בחברה ביום 28 לאוקטובר 2020.

### הפרדה בין תפקידי המנהל הכללי ויושב ראש הדירקטוריון

לא נכון	נכון	
	√	13. בכל שנת הדיווח כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון אינה עולה על 60 ימים כאמור בסעיף 363א(2) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון כאמור: ס.
	√	14. בכל שנת הדיווח כיהן בתאגיד מנהל כללי. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהן בתאגיד מנכ"ל אינה עולה על 90 ימים כאמור בסעיף 363א(6) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהן בתאגיד מנכ"ל כאמור: ס.
-----	-----	15. בתאגיד בו מכהן יו"ר הדירקטוריון גם כמנכ"ל התאגיד ו/או מפעיל את סמכויותיו, כפל הכהונה אושר בהתאם להוראות סעיף 121(ג) לחוק החברות <sup>17</sup> . <input checked="" type="checkbox"/> לא רלוונטי (ככל שלא מתקיים בתאגיד כפל כהונה כאמור).
	√	16. המנכ"ל אינו קרוב של יו"ר הדירקטוריון. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, המנכ"ל הנו קרוב של יו"ר הדירקטוריון) -
-----	-----	א. תצוין הקרבה המשפחתית בין הצדדים: _____.
-----	-----	ב. הכהונה אושרה בהתאם לסעיף 121(ג) לחוק החברות <sup>18</sup> : <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)
	√	17. בעל שליטה או קרובו אינו מכהן כמנכ"ל או כנושא משרה בכירה בתאגיד, למעט כדירקטור. <input type="checkbox"/> לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).

<sup>17</sup> בחברת איגרות חוב - אישור בהתאם לסעיף 121(ד) לחוק החברות.

<sup>18</sup> בחברת איגרות חוב - אישור בהתאם לסעיף 121(ד) לחוק החברות.



### ועדת הביקורת

לא נכון	נכון	
-----	-----	18. בוועדת הביקורת לא כיהן בשנת הדיווח -
	√	א. בעל השליטה או קרובו. <input type="checkbox"/> לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).
	√	ב. יו"ר הדירקטוריון.
	√	ג. דירקטור המועסק על ידי התאגיד או על ידי בעל השליטה בתאגיד או בידי תאגיד בשליטתו.
	√	ד. דירקטור הנותן לתאגיד או לבעל השליטה בתאגיד או תאגיד בשליטתו שירותים דרך קבע.
	√	ה. דירקטור שעיקר פרנסתו על בעל השליטה. <input type="checkbox"/> לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).
	√	19. מי שאינו רשאי להיות חבר בוועדת ביקורת, ובכלל זה בעל שליטה או קרובו, לא נכח בשנת הדיווח בישיבות ועדת הביקורת, למעט בהתאם להוראות סעיף 115(ה) לחוק החברות.
	√	20. מנין חוקי לדין ולקבלת החלטות בכל ישיבות ועדת הביקורת שהתקיימו בשנת הדיווח היה רוב של חברי הוועדה, כאשר רוב הנוכחים היו דירקטורים בלתי תלויים ואחד מהם לפחות היה דירקטור חיצוני. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין שיעור הישיבות בהן לא התקיימה הדרישה כאמור: _____.
	√	21. ועדת הביקורת קיימה בשנת הדיווח ישיבה אחת לפחות בנוכחות המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר ובלא נוכחות של נושאי משרה בתאגיד שאינם חברי הוועדה, לעניין ליקויים בניהול העסקי של התאגיד.
	√	22. בכל ישיבות ועדת הביקורת בה נכח מי שאינו רשאי להיות חבר הוועדה, היה זה באישור יו"ר הוועדה ו/או לבקשת הוועדה (לגבי היועץ המשפטי ומזכיר התאגיד שאינו בעל שליטה או קרובו).
	√	23. בשנת הדיווח היו בתוקף הסדרים שקבעה ועדת הביקורת לגבי אופן הטיפול בתלונות של עובדי התאגיד בקשר לליקויים בניהול עסקי ולגבי ההגנה שתינתן לעובדים שהתלוננו כאמור.

### ועדת הביקורת

לא נכון	נכון	
	√	24. ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים) הניחה את דעתה כי היקף עבודתו של רואה החשבון המבקר ושכר טרחתו ביחס לדוחות הכספיים בשנת הדיווח, היו נאותים לשם ביצוע עבודת ביקורת וסקירה ראויים.

### תפקידי הועדה לבחינת הדוחות הכספיים (להלן - הועדה) בעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים

לא נכון	נכון	
----	----	25. א. יצוין פרק הזמן (בימים) אותו קבע הדירקטוריון כזמן סביר להעברת המלצות הועדה לקראת הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים: 2 ימי עסקים.
----	----	ב. מספר הימים שחלפו בפועל בין מועד העברת ההמלצות לדירקטוריון למועד הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים: דוח רבעון ראשון (שנת 2020): 2 דוח רבעון שני: 3 דוח רבעון שלישי: 2 דוח שנתי: 2
		ג. מספר הימים שחלפו בין מועד העברת טיוטת הדוחות הכספיים לדירקטורים למועד הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים: דוח רבעון ראשון (שנת 2020): 6 דוח רבעון שני: 7 דוח רבעון שלישי: 6 דוח שנתי: 8

**תפקידי הועדה לבחינת הדוחות הכספיים (להלן - הועדה) בעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים**

לא נכון	נכון	
	√	26. רואה החשבון המבקר של התאגיד השתתף בכל ישיבות הועדה והדירקטוריון, בה נדונו הדוחות הכספיים של התאגיד המתייחסים לתקופות הנכללות בשנת הדיווח. אם תשובתכם הינה "לא נכון", יצוין שיעור השתתפותו: _____
-----	-----	27. בוועדה התקיימו בכל שנת הדיווח ועד לפרסום הדוח השנתי, כל התנאים המפורטים להלן:
	√	א. מספר חבריה לא פחת משלושה (במועד הדיון בוועדה ואישור הדוחות כאמור).
	√	ב. התקיימו בה כל התנאים הקבועים בסעיף 115(ב) ו-1(ג) לחוק החברות (לעניין כהונת חברי ועדת ביקורת).
	√	ג. יו"ר הועדה הוא דירקטור חיצוני.
	√	ד. כל חבריה דירקטורים ורוב חבריה דירקטורים בלתי תלויים.
	√	ה. לכל חבריה היכולת לקרוא ולהבין דוחות כספיים ולפחות אחד מהדירקטורים הבלתי תלויים הוא בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית.
	√	ו. חברי הוועדה נתנו הצהרה עובר למינוים.
	√	ז. המניין החוקי לדיון ולקבלת החלטות בוועדה היה רוב חבריה ובלבד שרוב הנוכחים היו דירקטורים בלתי תלויים ובהם דירקטור חיצוני אחד לפחות.
-----	-----	אם תשובתכם הנה "לא נכון" לגבי אחד או יותר מסעיפי המשנה של שאלה זו, יצוין ביחס לאיזה דוח (תקופתי/רבעוני) לא התקיים התנאי האמור וכן התנאי שלא התקיים: _____.

ועדת תגמול		
לא נכון	נכון	
	√	28. הועדה מנתה, בשנת הדיווח, לפחות שלושה חברים והדירקטורים החיצוניים היוו בה רוב (במועד הדיון בוועדה). <input type="checkbox"/> לא רלוונטי (לא התקיים דיון).
	√	29. תנאי כהונתם והעסקתם של כל חברי ועדת הגמול בשנת הדיווח הינם בהתאם לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000.
-----	-----	30. בוועדת התגמול לא כיהן בשנת הדיווח -
	√	א. בעל השליטה או קרובו. <input type="checkbox"/> לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).
	√	ב. יו"ר הדירקטוריון.
	√	ג. דירקטור המועסק על ידי התאגיד או על ידי בעל השליטה בתאגיד או בידי תאגיד בשליטתו.
	√	ד. דירקטור הנותן לתאגיד או לבעל השליטה בתאגיד או תאגיד בשליטתו שירותים דרך קבע.
	√	ה. דירקטור שעיקר פרנסתו על בעל השליטה. <input type="checkbox"/> לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).
	√	31. בעל שליטה או קרובו לא נכחו בשנת הדיווח בישיבות ועדת התגמול, למעט אם קבע יו"ר הועדה כי מי מהם נדרש לשם הצגת נושא מסוים.
	√	32. ועדת התגמול והדירקטוריון לא עשו שימוש בסמכותם לפי סעיפים 267א(ג), 272(ג)3 ו-272(ג)1(1) לאישור עסקה או מדיניות תגמול, למרות התנגדותה של האסיפה הכללית. אם תשובתכם הנה "לא נכון" יצוין - סוג העסקה שאושרה כאמור: _____ מספר הפעמים בהן נעשה שימוש בסמכותם בשנת הדיווח: _____

**מבקר פנים**

לא נכון	נכון	
	√	33. יו"ר הדירקטוריון או מנכ"ל התאגיד הוא הממונה הארגוני על המבקר הפנימי בתאגיד.
	√	34. יו"ר הדירקטוריון או ועדת הביקורת אישרו את תכנית העבודה בשנת הדיווח. בנוסף, יפורטו נושאי הביקורת בהם עסק המבקר הפנימי בשנת הדיווח:  בשנת 2020 ביצעה הביקורת הפנימית דוחות ביקורת רוחביים בקבוצה בנושא של ניהול משבר הקורונה בהיבטיה השונים, וביניהם, הון אנושי, שרשרת אספקה, הון ונדילות, בטיחות ובריאות העובדים, אבטחת מידע וסייבר, בחינת השינויים בתהליכי הבקרה הפנימית לצורך דיווח ISOX וניהול סיכונים. בנוסף הביקורת הפנימית ביצעה דוחות ביקורת רוחביים בנושאים: המשכיות עסקית, זרימת מידע, אבטחת מידע בענן בכל היחידות בקבוצה.  נושאי הביקורת בהם עסק המבקר הפנימי בשנת הדוח בגאוגרפיית ישראל (ללא שטראוס מים) הינם: בטיחות ותאונות עבודה. בחברת שטראוס מים - מכירות. בחברת שטראוס קפה - מיזם בינז, מכירות ברשת קפה עלית, הערכת איכות חיצונית של הביקורת הפנימית במיזם המשותף בברזיל טרס קורסואס (JV) בחברת סברה - ניהול המשבר
-----	-----	35. היקף העסקת המבקר הפנימי בתאגיד בשנת הדיווח: 7,646 שעות עבודה
	√	בשנת הדיווח התקיים דיון (בוועדת הביקורת או בדירקטוריון) בממצאי המבקר הפנימי.
	√	36. המבקר הפנימי אינו בעל ענין בתאגיד, קרובו, רו"ח מבקר או מי מטעמו וכן אינו מקיים קשרים עסקיים מהותיים עם התאגיד, בעל השליטה בו, קרובו או תאגידים בשליטתם.

### עסקאות עם בעלי עניין

לא נכון	נכון	
X		<p>37. בעל השליטה או קרובו (לרבות חברה שבשליטתו) אינו מועסק על-ידי התאגיד או נותן לו שירותי ניהול. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, בעל השליטה או קרובו מועסק על ידי התאגיד או נותן לו שירותי ניהול) יצוין - מספר הקרובים (לרבות בעל השליטה) המועסקים על-ידי התאגיד (לרבות חברות שבשליטתם ו/או באמצעות חברות ניהול): 1:</p> <p>- האם הסכמי העסקה ו/או שירותי הניהול כאמור אושרו בידי האורגנים הקבועים בדין:  <input checked="" type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)  <input type="checkbox"/> לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה) _____.</p>
	√	<p>38. למיטב ידיעת התאגיד, לבעל השליטה אין עסקים נוספים בתחום פעילותו של התאגיד (בתחום אחד או יותר). אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין האם נקבע הסדר לתיחום פעילויות בין התאגיד ובעל השליטה בו:  <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)  <input type="checkbox"/> לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).</p>

יו"ר הועדה לבחינת הדוחות הכספיים:

**דליה לב**

יו"ר ועדת הביקורת:

**דורית סלינגר**

יו"ר הדירקטוריון:

**עופרה שטראוס**



שטראוס גרוף בע"מ

# דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי



סומך חייקין  
מגדל המילניום KPMG  
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609  
תל אביב 6100601  
03 684 8000

**דוח רואי החשבון המבקרים לבעלי המניות של שטראוס גרופ בע"מ  
בדבר ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי  
בהתאם לסעיף 9ב (ג) בתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל-1970**

ביקרנו רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של חברת שטראוס גרופ בע"מ בערבון מוגבל וחברות בנות (להלן ביחד "החברה") ליום 31 בדצמבר 2020. רכיבי בקרה אלה נקבעו כמוסבר בפסקה הבאה. הדירקטוריון והנהלה של החברה אחראים לקיום בקרה פנימית אפקטיבית על דיווח כספי ולהערכתם את האפקטיביות של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי המצורפת לדוח התקופתי לתאריך הנ"ל. אחריותנו היא לחוות דעה על רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של החברה בהתבסס על ביקורתנו.

רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי שבוקרו נקבעו בהתאם לתקן ביקורת (ישראל) 911 של לשכת רואי חשבון בישראל "ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי" על תיקונו (להלן "תקן ביקורת (ישראל) 911"). רכיבים אלה הינם: (1) בקרות ברמת הארגון, לרבות בקרות על תהליך העריכה והסגירה של דיווח כספי ובקרות כלליות של מערכות מידע; (2) בקרות על תהליך המכירות; (3) בקרות על תהליך הרכש בדגש על התשלומים לספקים (4) תהליך המלאי בדגש על מדידתו ותימחורו (כל אלה יחד מכונים להלן "רכיבי הבקרה המבוקרים").

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקן ביקורת (ישראל) 911. על-פי תקן זה נדרש מאתנו לתכנן את הביקורת ולבצע במטרה לזהות את רכיבי הבקרה המבוקרים ולהשיג מידה סבירה של ביטחון אם רכיבי בקרה אלה קויימו באופן אפקטיבי מכל הבחינות המהותיות. ביקורתנו כללה השגת הבנה לגבי בקרה פנימית על דיווח כספי, זיהוי רכיבי הבקרה המבוקרים, הערכת הסיכון שקיימת חולשה מהותית ברכיבי הבקרה המבוקרים, וכן בחינה והערכה של אפקטיביות התכנון והתפעול של אותם רכיבי בקרה בהתבסס על הסיכון שהוערך. ביקורתנו, לגבי אותם רכיבי בקרה, כללה גם ביצוע נהלים אחרים כאלה שחשבנו כנחוצים בהתאם לנסיבות. ביקורתנו התייחסה רק לרכיבי הבקרה המבוקרים, להבדיל מבקרה פנימית על כלל התהליכים המהותיים בקשר עם הדיווח הכספי, ולפיכך חוות דעתנו מתייחסת לרכיבי הבקרה המבוקרים בלבד. כמו כן, ביקורתנו לא התייחסה להשפעות הדדיות בין רכיבי הבקרה המבוקרים לבין כאלה שאינם מבוקרים ולפיכך, חוות דעתנו אינה מביאה בחשבון השפעות אפשריות כאלה. אנו סבורים שביקורתנו מספקת בסיס נאות לחוות דעתנו בהקשר המתואר לעיל.

בשל מגבלות מובנות, בקרה פנימית על דיווח כספי בכלל, ורכיבים מתוכה בפרט, עשויים שלא למנוע או לגלות הצגה מוטעית. כמו כן, הסקת מסקנות לגבי העתיד על בסיס הערכת אפקטיביות נוכחית כלשהי חשופה לסיכון שבקרות תהפוכנה לבלתי מתייחסות בגלל שינויים בנסיבות או שמידת הקיום של המדיניות או הנהלים תשתנה לרעה.

לדעתנו, החברה קיימה באופן אפקטיבי, מכל הבחינות המהותיות, את רכיבי הבקרה המבוקרים ליום 31 בדצמבר 2020.

ביקרנו גם, בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, את הדוחות הכספיים המאוחדים של החברה לימים 31 בדצמבר 2020 ו-2019 ולכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2020 והדוח שלנו מיום 21 במרס 2021 כלל חוות דעת בלתי מסויגת על אותם דוחות כספיים בהתבסס על ביקורתנו ועל דוחות רואי החשבון המבקרים האחרים.

סומך חייקין  
רואי חשבון  
תל אביב

21 במרס 2021





# דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה 9ב(א):

ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון של שטראוס גרופ בע"מ, אחראית לקביעתה והתקיימותה של בקרה פנימית נאותה על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד.

לעניין זה, חברי ההנהלה הם:

1. גיורא ברדעה, מנכ"ל
2. אריאל שטרית, סמנכ"ל כספים של הקבוצה
3. שחר פלורנג, סמנכ"ל צמיחה וחדשנות
4. מייק אבנר, סמנכ"ל בכיר ויועץ משפטי ראשי, מזכיר החברה
5. הילה מקויסיוס, סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש

בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי כוללת בקרות ונהלים הקיימים בתאגיד, אשר תוכננו בידי המנהל הכללי ונושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או תחת פיקוחם, או בידי מי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, בפיקוח דירקטוריון התאגיד, אשר נועדו לספק מידה סבירה של ביטחון בהתייחס למהימנות הדיווח הכספי ולהכנת הדוחות בהתאם להוראות הדין, ולהבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלות בדוחות שהוא מפרסם על פי הוראות הדין נאסף, מעובד, מסוכם ומדווח במועד ובמתכונת הקבועים בדין.

הבקרה הפנימית כוללת, בין השאר, בקרות ונהלים שתוכננו להבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלותו כאמור, נצבר ומועבר להנהלת התאגיד, לרבות למנהל הכללי ולנושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או למי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, וזאת כדי לאפשר קבלת החלטות במועד המתאים, בהתייחס לדרישת הגילוי.

בשל המגבלות המבניות שלה, בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי אינה מיועדת לספק ביטחון מוחלט שהצגה מוטעית או השמטת מידע בדוחות תימנע או תתגלה.

ההנהלה, בפיקוח הדירקטוריון, ביצעה בדיקה והערכה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד והאפקטיביות שלה;

הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי שביצעה ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון כללה:



הליך הערכת סיכונים לפי מודל מבוסס סיכונים הקשורים בדיווח הכספי ובגילויי להערכת התהליכים, וכן לקביעת היחידות העסקיות הרלוונטיות להערכה.

בהתבסס על הבנתה את סיכוני הדיווח והגילוי בתאגיד, הנהלת החברה התמקדה בסעיפי הדיווח הכספי ופריטי גילוי אשר עשויה להיות בהם סבירות גבוהה יותר לטעות מהותית ובחנה את התכנון והאפקטיביות התפעולית של הבקורות והנהלים הנותנים מענה ראוי לסיכונים אלו.

על בסיס המודל תועדו התהליכים העסקיים והבקורות הפנימיות הקיימות על הדיווח הכספי ועל הגילוי.

על מנת לוודא שהבקורות שהוגדרו הינן אפקטיביות, בוצעו בחינות לצורך אימות שהן אפקטיביות.

רכיבי הבקרה הפנימית שהוערכו:

1. בקורות ברמת הארגון (Entity Level Controls);
  6. בקורות על תהליך עריכת וסגירת הדוחות;
  7. בקורות כלליות על מערכות המידע (ITGC);
  8. בקורות על תהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי ולגילוי. התהליכים אשר החברה רואה אותם כמהותיים מאוד לדיווח הכספי ולגילוי הינם: תהליך המכירות, בדגש על הוצאת החשבונית ונתוני אב לקוח; תהליך הרכש, בדגש על התשלומים לספקים; ותהליך המלאי, בדגש על מדידתו ותמחורו.
- בהתבסס על הערכת האפקטיביות שביצעה הנהלה בפיקוח הדירקטוריון כמפורט לעיל, הדירקטוריון והנהלת התאגיד הגיעו למסקנה, כי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד ליום 31 בדצמבר 2020 היא אפקטיבית.

## הצהרות מנהלים : (א) הצהרת מנהל כללי לפי תקנה 99(ד)(1)

### הצהרת מנהלים

---

#### הצהרת מנהל כללי

אני, גיורא ברדעה, מצהיר כי:

- (1) בחנתי את הדוח התקופתי של שטראוס גרופ בע"מ (להלן - התאגיד) לשנת 2020 (להלן - הדוחות);
- (2) לפי ידיעתי, הדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות;
- (3) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות;
- (4) גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד, בהתבסס על הערכתי העדכנית ביותר לגבי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי:
  - (א) את כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בקביעתה או בהפעלתה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי העלולים באופן סביר להשפיע לרעה על יכולתו של התאגיד לאסוף, לעבד, לסכם או לדווח על מידע כספי באופן שיש בו להטיל ספק במהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין; וכך-
  - (ב) כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;

(5) אני, לבד או יחד עם אחרים בתאגיד:

(א) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח שמידע מהותי המתייחס לתאגיד, לרבות חברות מאוחדות שלו כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע - 2010, מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות, בפרט במהלך תקופת ההכנה של הדוחות; וכן-

(ב) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח באופן סביר את מהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין, לרבות בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים;

(ג) הערכתי את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, והצגתי בדוח זה את מסקנות הדירקטוריון וההנהלה לגבי האפקטיביות של הבקרה הפנימית כאמור למועד הדוחות.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אדם אחר, על פי כל דין.

---

גיורא ברדעה, מנכ"ל

21 במרס 2021

## ב) הצהרת נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים לפי תקנה 9ב(ד)(2)

### הצהרת מנהלים

---

#### הצהרת נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים

אני, אריאל שטרית, מצהיר כי:

(1) בחנתי את הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות של שטראוס גרופ בע"מ (להלן - התאגיד) לשנת 2020 (להלן - הדוחות);

(2) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים והמידע הכספי האחר הכלול בדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות;

(3) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות;

(4) גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד, בהתבסס על הערכתי העדכנית ביותר לגבי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי:

(א) את כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בקביעתה או בהפעלתה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי ככל שהיא מתייחסת לדוחות הכספיים ולמידע הכספי האחר הכלול בדוחות, העלולים באופן סביר להשפיע לרעה על יכולתו של התאגיד לאסוף, לעבד, לסכם או לדווח על מידע כספי באופן שיש בו להטיל ספק במהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין; וכן-

(ב) כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;

(5) אני, לבד או יחד עם אחרים בתאגיד:

(א) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח שמידע מהותי המתייחס לתאגיד, לרבות חברות מאוחדות שלו כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (דוחות



כספיים שנתיים), התשי"ע - 2010, ככל שהוא רלוונטי לדוחות הכספיים ולמידע כספי אחר הכלול בדוחות, מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות, בפרט במהלך תקופת ההכנה של הדוחות: וכן-

(ב) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחנו, המיועדים להבטיח באופן סביר את מהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין, לרבות בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים;

(ג) הערכתי את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, ככל שהיא מתייחסת לדוחות הכספיים ולמידע הכספי האחר הכלול בדוחות למועד הדוחות; מסקנותיי לגבי הערכתי כאמור הובאו לפני הדירקטוריון וההנהלה ומשולבות בדוח זה.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אדם אחר, על פי כל דין.

---

אריאל שטרית, סמנכ"ל כספים

21 במרס 2021



שטראוס גרופ בע"מ

# צירוף דוחות חברה כלולה

## עפ"י תקנה 44 לתקנות ניירות ערך התש"ל - 1970





---

## **Três Corações Alimentos S.A.**

Consolidated financial statements as of and for  
the year ended 31 December 2020 and  
independent auditors' report on consolidated  
financial statements

---



# Contents

Independent auditor's report on consolidated financial statements	3
Consolidated statements of financial position	6
Consolidated statements of income	7
Consolidated statements of comprehensive income	8
Consolidated statements of changes in equity	9
Consolidated statements of cash flows	11
Notes to the consolidated financial statements	12



KPMG Auditores Independentes  
Ed. BS Design - Avenida Desembargador Moreira, 1300  
SC 1001 - 10º Andar - Torre Sul - Aldeota  
60170-002 - Fortaleza/CE - Brasil  
Telefone +55 (85) 3457-9500  
kpmg.com.br

## Independent auditor's report

To the Directors and Shareholders of the Company  
Três Corações Alimentos S.A.  
Eusébio - CE

### Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Três Corações Alimentos S.A. ("the Company"), which comprise the consolidated statement of financial position as at December 31, 2020, the consolidated statements of profit or loss and other comprehensive income, changes in equity and cash flows for the year then ended, and notes, comprising significant accounting policies and other explanatory information.

In our opinion, the accompanying consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the consolidated financial position of the Company as at December 31, 2020, and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).

### Basis for Opinion

We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (ISAs). Our responsibilities under those standards are further described in the Auditors' Responsibilities for the Audit of the Consolidated Financial Statements section of our report. We are independent of the Company in accordance with the ethical requirements included in the Accountant Professional Code of Ethics ("Código de Ética Profissional do Contador") and in the professional standards issued by the Brazilian Federal Accounting Council ("Conselho Federal de Contabilidade") that are relevant to our audit of the consolidated financial statements and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

### Responsibilities of Management for the Consolidated Financial Statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with IFRS, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, management is responsible for assessing the Company's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless management either intends to liquidate the Company or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

## Auditors' Responsibilities for the Audit of the Consolidated Financial Statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditors' report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with ISAs will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

As part of an audit in accordance with ISAs, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Company's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by management.
- Conclude on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Company's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditors' report to the related disclosures in the consolidated financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditors' report. However, future events or conditions may cause the Company to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements, including the disclosures, and whether the consolidated financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.
- Obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business activities within the Group to express an opinion on the consolidated financial statements. We are responsible for the direction, supervision and performance of the group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

We communicate with management regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

Fortaleza, February 28, 2021

KPMG Auditores Independentes  
CRC SP-014428/O-6 S-CE



Marcelo Pereira Gonçalves  
Accountant CRC SP 220026/O-3

## Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated Statements of Financial Position as of 31 December 2020 and 31 December 2019

(In thousand of Brazilian Reals)



Assets	Note	12/31/2020	12/31/2019	Liabilities and equity	Note	12/31/2020	12/31/2019
<b>Current</b>				<b>Current</b>			
Cash and cash equivalents	7	627,002	538,045	Short term loans	18	621,269	660,798
Deposits	8	10,743	3,935	Trade payables	19	472,106	319,383
Trade receivables	9	456,646	449,177	Short term lease liabilities	17	27,277	18,932
Inventories	10	615,743	418,437	Income tax payables		21	26,404
Recoverable taxes	11	93,069	73,506	Employees and other payroll related liabilities	20	69,707	53,970
Income tax receivables		11,656	3,197	Proposed dividends	26.c	58,526	44,400
Other current assets	12	17,707	14,899	Interest on equity payable	21	44,724	63,918
		<u>1,832,566</u>	<u>1,501,196</u>	Payable taxes	22	28,729	23,300
				Other current liabilities	23	33,208	28,933
						<u>1,355,567</u>	<u>1,240,038</u>
<b>Non-current</b>				<b>Non-current</b>			
Judicial deposits	24	8,012	9,837	Long term loans	18	417,932	47,306
Loans to related parties	13	12,272	11,942	Long term lease liabilities	17	65,324	68,154
Recoverable taxes	11	140,426	70,203	Other non-current liabilities	23	44,332	3,803
Other non-current assets	12	63,411	15,580	Deferred tax liabilities	25.c	14,359	-
Deferred tax assets	25.c	6,634	4,490	Provision for legal proceedings	24	66,757	15,047
Investments	14	53,401	11,907			<u>608,704</u>	<u>134,310</u>
Fixed assets	15	636,233	539,342				
Intangible assets	16	396,532	303,283	<b>Equity</b>			
Right-of-use assets	17	80,920	76,137	Share capital	26.a	275,531	275,531
		<u>1,397,841</u>	<u>1,042,721</u>	Translation reserve	26.b	(172,316)	(101,323)
				Retained earnings	26.d	1,161,063	993,646
				Equity attributable to owners of the Company		<u>1,264,278</u>	<u>1,167,854</u>
				Non-controlling interests		<u>1,858</u>	<u>1,715</u>
				<b>Total Equity</b>		<u>1,266,136</u>	<u>1,169,569</u>
<b>Total assets</b>		<u>3,230,407</u>	<u>2,543,917</u>	<b>Total liabilities and equity</b>		<u>3,230,407</u>	<u>2,543,917</u>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

## Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated Period Statements of Income  
Years ended 31 December 2020 and 2019  
(In thousand of Brazilian Reals)



	Note	12/31/2020	12/31/2019
Revenue	27	4,433,123	3,989,273
Cost of sales	28	<u>(3,290,426)</u>	<u>(2,792,892)</u>
<b>Gross profit</b>		<b><u>1,142,697</u></b>	<b><u>1,196,381</u></b>
Selling and marketing expenses	29	(697,050)	(694,883)
General and administrative expenses	30	(158,809)	(136,033)
Equity method		9,232	5,092
Other income (expenses), net		<u>(3,371)</u>	<u>687</u>
<b>Operating profit</b>		<b><u>292,699</u></b>	<b><u>371,244</u></b>
Financial income		16,619	11,731
Financial expenses		<u>(43,226)</u>	<u>(33,179)</u>
<b>Net financial expenses</b>	31	<b><u>(26,607)</u></b>	<b><u>(21,448)</u></b>
<b>Profit before income tax</b>		<b><u>266,092</u></b>	<b><u>349,796</u></b>
Income tax expenses	25.a	<u>6,617</u>	<u>(50,600)</u>
<b>Profit for the year</b>		<b><u>272,709</u></b>	<b><u>299,196</u></b>
<b>Profit attributable to:</b>			
Owners of the Company		274,293	299,687
Non-controlling interests		<u>(1,584)</u>	<u>(491)</u>
<b>Total profit for the year</b>		<b><u>272,709</u></b>	<b><u>299,196</u></b>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

**Três Corações Alimentos S.A.**

Consolidated Statements of Comprehensive Income

Years ended 31 December 2020 and 2019

*(In thousand of Brazilian Reals)*

	12/31/2020	12/31/2019
Profit for the year	272,709	299,196
Other comprehensive income (loss) items that are or may be reclassified subsequently to profit or loss		
Foreign currency translation differences	(70,993)	544
Comprehensive income for the year	<u>201,716</u>	<u>299,740</u>
Comprehensive income attributable to:		
Owners of the Company	203,300	300,231
Non-controlling interests	<u>(1,584)</u>	<u>(491)</u>
Total comprehensive income for the year	<u>201,716</u>	<u>299,740</u>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

**Três Corações Alimentos S.A.**

Consolidated Statements of Changes in Equity  
 Years ended 31 December 2020 and 2019  
 (In thousand of Brazilian Reals)



	Retained earnings						Total	Non- controlling interests	Total Equity
	Share capital	Legal reserve	Tax incentives	Profit to distribute	Translation reserve	Accumulated profit			
Balance at 31 December 2018	274,546	54,909	313,513	447,864	(101,867)	-	988,965	-	988,965
Effect of new standards									
Adjustment from adoption of IFRS 16 (net of tax)	-	-	-	(7,842)	-	-	(7,842)	-	(7,842)
Total effect of new standards as of 1 January, 2019	-	-	-	(7,842)	-	-	(7,842)	-	(7,842)
Profit for the year	-	-	-	-	-	299,687	299,687	(491)	299,196
Other comprehensive loss:									
Foreign currency translation differences	-	-	-	-	544	-	544	-	544
Total other comprehensive gain (loss):	-	-	-	-	544	299,687	300,231	(491)	299,740
Internal equity changes									
Capitalization of tax incentives	985	-	(985)	-	-	-	-	-	-
Acquisition of subsidiary with non-controlling interests	-	-	-	-	-	-	-	3	3
Non-reciprocal capital contributions to subsidiary	-	-	-	-	-	-	-	2,203	2,203
State VAT and Federal tax incentives	-	-	72,558	-	-	(72,558)	-	-	-
Legal reserve	-	197	-	-	-	(197)	-	-	-
Profit destination									
Interest on equity credited	-	-	-	-	-	(69,100)	(69,100)	-	(69,100)
Dividends proposed	-	-	-	-	-	(44,400)	(44,400)	-	(44,400)
Reserve for profit to be distributed	-	-	-	113,432	-	(113,432)	-	-	-
	985	197	71,573	113,432	-	(299,687)	(113,500)	2,206	(111,294)
Balance at 31 December 2019	275,531	55,106	385,086	553,454	(101,323)	-	1,167,854	1,715	1,169,569
Profit for the year	-	-	-	-	-	274,293	274,293	(1,584)	272,709
Other comprehensive loss:									
Foreign currency translation differences	-	-	-	-	(70,993)	-	(70,993)	-	(70,993)
Total other comprehensive gain (loss):	-	-	-	-	(70,993)	274,293	203,300	(1,584)	201,716
Internal equity changes									
Non-reciprocal capital contributions to subsidiary	-	-	-	-	-	-	-	1,727	1,727
State VAT and Federal tax incentives	-	-	64,464	-	-	(64,464)	-	-	-
Profit destination									
Interest on equity credited	-	-	-	-	-	(48,350)	(48,350)	-	(48,350)
Dividends proposed	-	-	-	-	-	(58,526)	(58,526)	-	(58,526)
Reserve for profit to be distributed	-	-	-	102,953	-	(102,953)	-	-	-
	-	-	64,464	102,953	-	(274,293)	(106,876)	1,727	(105,149)
Balance at 31 December 2020	275,531	55,106	449,550	656,407	(172,316)	-	1,264,278	1,858	1,266,136

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

## Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated Statements of Cash Flow  
 Years ended 31 December 2020 and 2019  
 (In thousand of Brazilian Reals)



	12/31/2020	12/31/2019
<b>Cash flows from operating activities</b>		
Profit for the year	272,709	299,196
Adjustments for:		
Depreciation and amortization	88,269	74,838
Gains in tax lawsuits	(45,592)	(95,637)
Termination of lease contracts	(743)	(335)
Provision for legal proceedings	5,008	(1,270)
Other income, net	3,371	(687)
Equity method	(9,232)	(5,092)
Finance expenses, net	26,607	21,448
Income tax expenses	(6,617)	50,600
Change in:		
Trade receivables	33,458	(50,332)
Inventories	(156,756)	365
Recoverable and payable taxes, net	(23,581)	5,118
Judicial deposits	2,020	(1,769)
Trade payables	150,572	40,980
Employees and other payroll related liabilities	9,927	(1,808)
Other current and non-current assets and liabilities	7,346	333
<b>Change in operating activities</b>	<b>356,766</b>	<b>335,948</b>
Interest paid	(42,915)	(22,827)
Interest received	14,315	12,586
Income tax paid	(5,824)	(1,155)
<b>Net cash flows provided by operating activities</b>	<b>322,342</b>	<b>324,552</b>
<b>Cash flows from investing activities</b>		
Change in deposits	(5,832)	(223)
Payment for acquisition of operations, net of cash	(240,798)	(5,236)
Proceeds from sales of fixed assets	4,554	12,814
Acquisition of fixed assets	(111,197)	(152,587)
Investments in intangible assets	(4,738)	(7,864)
Long term loans to related parties	-	9,264
<b>Net cash flows used in investing activities</b>	<b>(358,011)</b>	<b>(143,832)</b>
<b>Cash flows from financing activities</b>		
Proceeds from loans	1,029,936	673,537
Repayment of loans	(780,122)	(406,617)
Payment of lease liabilities	(16,870)	(16,612)
Interest on equity paid	(63,918)	(54,668)
Dividend paid	(44,400)	(59,782)
<b>Net cash flows provided by financing activities</b>	<b>124,626</b>	<b>135,858</b>
<b>Net increase in cash and cash equivalents</b>	<b>88,957</b>	<b>316,578</b>
<b>Net increase in cash and cash equivalents</b>		
Cash and cash equivalents as at beginning of year	538,045	221,467
Cash and cash equivalents as at end of year	627,002	538,045
	<b>88,957</b>	<b>316,578</b>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.



### 1 General information

Três Corações Alimentos S.A. (the “Company”) together with its subsidiaries (the “Group”) are an industrial and commercial Group, which operate in Brazil, in producing and selling branded coffee products, multi-beverage single portion capsules and machines, powdered juices, chocolate drinks and corn meal products. The Group is also active in green coffee exports, lending Away-From-Home machines, operation of cafeterias, roasting and selling specialty coffees in e-commerce and to third party businesses and investing in other companies. The Group also started to operate in the industrialization and sales of plant-based beverages, especially nuts milk and isotonic ones, cashew butter and cashew snacks (see Note 2.1).

The Company is located at Rua Santa Clara, 100, Parque Santa Clara, Eusébio, Ceará, Brazil. The Company controls the entities Cafeterias Três Corações Ltda., Prumo Participações Ltda., which in turns controls the entity Café do Moço S.A. and also controls Café Três Corações S.A., which controls the entity Principal Comércio e Indústria de Café Ltda and the recently acquired Café Brasileiro Alimentos Ltda. (see Note 2.2). The Company also participates in joint-venture agreements, sharing the control with third parties of the companies 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A. (“3Caffi”) and Positive Brands Indústria e Comércio de Alimentos Saudáveis S.A. (“Positive Brands”), with 50% of shares in each company which are not consolidated in this report.

The Group is currently the largest group in roasted and ground coffee business in Brazil (information not audited by independent auditors), and owns the coffee and other food brands of Santa Clara, Kimimo, Três Corações, Pimpinela, Principal, Fino Grão, Café Doutor, Café Opção, Café Divinópolis, Café Geronymo, Estrada Real, Café Leticia, Itamaraty, Londrina, Chocolatto, Claralate, Dona Clara, Claramil, Frisco, Tornado, Tres, Iguazu, Cruzeiro, Amigo, Cirol, Cirol Real, Realmil, Toko, Astoria, Manaus, Tapajós, Betânia, Tribo do Café, Bar Barista, Café do Moço, A Tal da Castanha, Jungle and the recently acquired Café Brasileiro, Café 3 Fazendas, Café Bandeira, Café Premiado, .br, .br Gold and Coolate. The Apollo brand is used as a result of a License agreement, with purchase option.

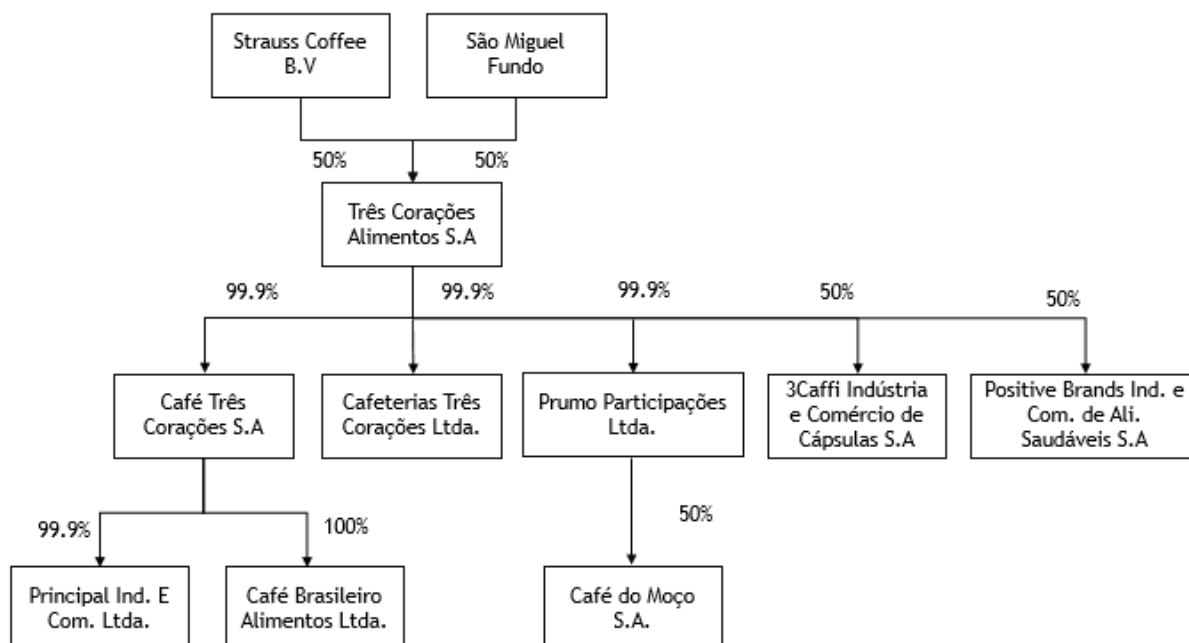
The Group’s industrial facilities are located in the states of Ceará, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Amazonas and, due to Café Brasileiro Alimentos Ltda. acquisition, there are now two additional industrial facilities in the states of São Paulo and Mato Grosso. Distribution centers are located in almost all states of Brazil. In addition to that, the Group owns green coffee processing plants in the state of Minas Gerais. Part of the facilities used by the Group is leased from one of its related parties, Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda., which is not consolidated in these financial statements, since it is not part of the Group structure presented below. Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda. is owned by São Miguel Holding e Investimentos S.A. (50%) and Strauss Coffee B.V. (50%). The Group also owns cafeterias that are located in the cities of Fortaleza, Natal and Curitiba, which is owned by subsidiary Café do Moço. Positive Brands’ physical structure is located in the state of Espírito Santo.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



As of 31 December 2020, the Group had the following structure:



### *Impacts of the coronavirus disease (COVID-19)*

On March 11, 2020, the World Health Organization (WHO) declared the outbreak of the new coronavirus disease (COVID-19) as a pandemic. The virus has taken its toll on not just human life, but businesses and financial markets too, the extent of which is currently undetermined.

The Group is closely monitoring the potential impact of COVID-19 on the employees, communities, clients and suppliers, in order to respond in a timely manner and mitigate possible effects, as well as measuring its impact on the 2020 results as demonstrated in the financial statements.

The Group created a Corporate Crisis Management Commission, which is in charge of Group's internal actions to raise awareness of the risks and disseminate the measures that must be taken to minimize contamination by the virus. Among others, the participation of employees in public gatherings, as well as non-essential business travel, have been suspended up until the virus is contained.

Since the food segment is defined as an essential activity, the Group continues to operate regularly, with production, logistics and supply chain. Most of the back office activities started to work remotely since mid-March of 2020.

Management believes that the Group is exposed to operational and market risks related to the pandemic, mainly:

- (i) Impacts on its supply chain, including also imported goods. The Group has been closely monitoring the delivery process of goods by all suppliers and has increased its inventory coverage for more days than usual. Additionally, due to the recent high exchanges rates of

foreign currency, local suppliers are frequently preferring to export their products rather than selling them on the domestic market, causing prices to rise in the domestic market due to low supply versus high demand. Additionally, some suppliers, during pandemic period reduced their stocks due to market uncertainties and now are having difficulties getting back to the previous inventory levels, because consumption is increasing. There have been localized temporary shortages in the domestic markets, also causing price increases. Due to these reasons, the Company has been increasing its inventory levels whenever good acquisition opportunities appear, both to dilute average cost and to prevent eventual shortages.

- (ii) Potential credit losses from customers exist especially in the Away From Home (AFH) and Electro segments, which represent, however, only 3.43% of total trade receivables as at 31 December 2020. The Group assesses the payment capacity of customers and has established policies for extending the maturity of accounts receivable when possible and necessary. During the year, there has been no significant increase in trade receivable defaults by customers or in the expected credit losses. For further information on credit risk management see Note 32.i.
- (iii) Exchange rate variations on exposed assets and liabilities: The Group uses derivatives financial instruments in order to reduce exposure to risks arising from changes in foreign currency exchange rates and does not have significant balances not covered by these financial instruments as at 31 December 2020. For further information on credit risk management see Note 32.iv.

Since June of 2020, some Brazilian states have begun to implement a plan to resume economic activities divided into phases, following security protocols. This attitude was seen as positive by the market. In most states of Brazil restaurants and coffee shops were only allowed to open for personal attendance (other than delivery) in July. (Note 34).

In June of 2020, the Company started a gradual return plan for people working in the back office. Areas such as logistics and customer service have returned to work in the physical facilities. The Group is being very cautious with the return of employees and it is necessary in all cases to comply with complex safety and distancing protocols.

Until December, more departments have returned from home office work to the physical facilities of the Company, such as the Financial and Human Resources areas. The consumer market is reacting well to the gradual opening, where restaurants, bars, cafeterias and hotels are gradually resuming their activities following protocols determined by the local Governments, such as distancing rules, increased space between tables, electronic menus and customer temperature measurement.

Management understands that the Group has a significant headroom relating to goodwill valuations and does not expect any impairment of such assets due to the temporary impact of COVID-19 crisis in Brazil.

The Group has reviewed its exposure to other business risks possibly arising from Covid-19 and has not identified any additional risks that could impact significantly the financial performance or position of the Group as at 31 December 2020.

## 2 Business combination

### 2.1 Positive Brands joint venture

As of February 4, 2020, the Company entered into a new joint arrangement with third parties to share the control of Positive Brands Indústria e Comércio de Alimentos Saudáveis S.A. (“Positive Brands”), a non-listed company based in Fortaleza-CE, with manufacturing unit in state of Espírito Santo, that operates in industrialization and sales of plant-based beverages, especially nuts milk and isotonic ones, cashew butter and cashew snacks. According to the agreement, the Company has 50% of voting rights. The purchase consideration was R\$ 38,405, of which the amount of R\$ 31,400 was paid on the date of signing the agreement.

In accordance with the agreement under which Positive Brands joint venture was established, the remaining consideration of R\$ 6,994, will be settled through additional contributions in proportion to Company’s interests in accordance with the cash requirements of the business plan, approved by the parties. Payment of the contributions must be performed by January 1, 2022, with interest based upon 102% of the Brazilian Interbank CDI rate.

There was also a smaller contingent consideration, corresponding to the amount calculated over 100% of the confirmed working capital in the balance sheet of Positive Brands on January 31, 2020, exceeding R\$ 3,000. On June 23, 2020 the parties finalized the validation of the working capital and agreed on the amount of R\$ 11 for the contingent consideration, which was paid on June 24, 2020.

The Positive Brands joint venture will enable the Group to access new markets, with inclusion of new products in its portfolio. The acquisition is also expected to provide Positive Brands with an increase of its market share through access to the Company’s logistics and sales structure.

Details of the consideration, net identifiable assets acquired and goodwill are described as follows:

Purchase consideration	
Cash paid on the date of signing the agreement	31,400
Consideration to be paid as capital contribution	6,994
Contingent consideration paid	11
Total purchase consideration	<u>38,405</u>
Proportional interest in the net assets acquired - 50%	<u>(7,680)</u>
Goodwill	<u>30,724</u>

The goodwill is attributable to Positive Brands strong position and profitability in trading in plant-based food market.

The determined assets and liabilities of Positive Brands are as follows:

Identifiable assets acquired and liabilities assumed	
Cash and cash equivalents	100
Trade receivables	1,560
Inventories	2,448
Recoverable taxes	174
Other current assets	63
Intangible assets: brands	17,700
Intangible assets: customer portfolio	500
Trade payables	(715)
Payable taxes	(1)
Employees and other payroll related liabilities	(79)
Other current liabilities	(201)
Deferred tax liabilities	(6,188)
Net identifiable assets - 100%	<u>15,361</u>

The fair value of brands and customer portfolio, was measured by the valuation technique: Relief-from-royalty method and multi-period excess earnings method. The relief-from-royalty method considers the discounted estimated royalty payments that are expected to be avoided as a result of the brands being owned. The multi-period excess earnings method considers the present value of net cash flows expected to be generated by the customer relationships, excluding any cash flows related to contributory assets and the valuation is being determined by independent specialists.

According to the joint venture agreement, the Company has a call option and the sellers have a put option to acquire or to sell the remaining 50% of the seller's shares in Positive Brands, if and when determined uncertain future events may occur. If the call or put option is exercised, the acquisition price of the shares corresponds to the Fair Market Price of the share as agreed in the Shareholders' Agreement. Due to the aforementioned uncertainties, the Company has not recognized any amounts due at this time.

During the acquisition process the Group spent R\$ 241 with attorney's fees. These costs have been included in 'other income (expenses), net'.

## 2.2 Acquisition of Mitsui Alimentos (Café Brasileiro)

As of February 17, 2020, the subsidiary Café Três Corações S.A. entered into an agreement for the acquisition of 100% of the quotas of the company Mitsui Alimentos Ltda. ("Mitsui"). Closing of the transaction was conditional upon approval by the Brazilian antitrust commission (CADE) which occurred on July 3, 2020. On July 6, 2020, the subsidiary Café Três Corações S.A. notified the sellers Mitsui & Co., Ltd. and Mitsui & Co. (Brasil) S.A. about the final approval. Both parties agreed on the closing date as of July 31, 2020.

Mitsui was active mainly in the roasted and ground coffee segment, where the Group currently detains the largest market share in Brazil (information not reviewed by independent auditors). Mitsui's products are sold under the brands of Café Brasileiro, Café 3 Fazendas, Café Bandeira, Café Premiado, .br and .br Gold and Coolate. The roasted and ground coffee products are manufactured at two different sites, one in the city of Cuiabá, state of Mato Grosso and the other in the city of Araçariçuama, state of São Paulo.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



The acquisition of Mitsui's business is intended to strengthen the Group positioning as the leader in the Brazilian coffee market. The Group plans to continue to operate the acquired entity in the same manner as it has operated to date, with the purpose of maximum realization of potential synergies between the companies.

After the acquisition, the Group changed the corporate name of the company to Café Brasileiro Alimentos Ltda. ("Café Brasileiro").

From the date of acquisition, Café Brasileiro contributed net revenues of R\$ 94,010 and profit of R\$2,521 to the Group's results. If the acquisition had occurred on 1 January 2020, management estimates that Café Brasileiro net revenue would have been R\$ 172,021, and loss for the period would have been R\$ 11,186. In determining these amounts, management has assumed that the fair value adjustments, determined provisionally, that arose on the date of acquisition would have been the same if the acquisition had occurred on 1 January 2020.

The Group incurred acquisition-related costs of R\$732 with legal fees and due diligence work. These costs have been included in 'other income (expenses), net'.

According to the quota purchase and sale agreement ("QPA"), the purchase price was R\$ 213,754 (the original negotiated value of R\$ 210,000, plus 1.79% interest) and the purchase price shall be subject to two price adjustments as indicated below:

- Preliminary purchase price adjustment: Initial amount paid, considering the original amount, interest, preliminary working capital adjustments (based on the variation between September 2019 and June 2020) and deductions, as determined in the QPA. As of 31 July 2020 the Group paid the preliminary purchase price to the sellers as demonstrated in the table below:

Original purchase price	210,000
Interest	3,754
Purchase price	<u>213,754</u>
Initial working capital - Sep.2019	(75,557)
Preliminary working capital - Jun.2020	80,998
Preliminary working capital adjustments	<u>5,441</u>
Cost of sales representatives terminations	(500)
Araçariçuama environmental license cost	(1,645)
Total deductions	<u>(2,145)</u>
	<u><u>217,050</u></u>

- Final purchase price adjustment: Final working capital adjustments (based on the variation between September 2019 and July 2020) in the amount of R\$ 24,810 which was paid on October 6, 2020, as bellow:

Initial working capital - Sep.2019	(75,557)
Preliminary working capital adjustments - Paid on 31 July 2020	(5,441)
Final working capital - Jul.2020	105,808
Final working capital adjustments	<u>24,810</u>

The following table summarizes the acquisition date fair value of each major class of consideration, including the contingent consideration that can be paid in the future only when there is the final decision of judicial proceedings, no matter how long this may take:

Purchase consideration	
Cash paid	217,050
Final purchase price adjustment paid	24,810
Contingent consideration (a)	23,785
<b>Total consideration</b>	<b>265,645</b>

- (a) The fair value of the contingent consideration on the date of acquisition is based on the expectation of realization of credits that may be reimbursed to the former owners. The Group has agreed to pay to the sellers if certain active supervenience existing up to the date of closing, are deemed favorable to Café Brasileiro or the seller.

The following table summarizes the recognized amounts of assets acquired and liabilities assumed at the date of acquisition.

	Carrying Amount	Adjustments	Fair Value
Cash and cash equivalents	32,973		32,973
Trade receivables	36,392		36,392
Inventories	42,393	2,607	45,000
Recoverable taxes	58,107		58,107
Indemnification asset	-	46,702 (a)	46,702
Other credits	1,898		1,898
Fixed assets	29,170	20,160 (b)	49,330
Intangible assets	1,735		1,735
Intangible assets: brands	-	46,100 (c)	46,100
Intangible assets: customer portfolio	-	30,700 (c)	30,700
Right-of-use assets	4,293		4,293
Trade payable	(2,151)		(2,151)
Payroll and related charges	(5,810)		(5,810)
Taxes and other institutions	(538)		(538)
Lease liabilities	(4,293)		(4,293)
Income tax payable	(226)		(226)
Others payables	(2,768)		(2,768)
Provision for legal proceedings	(2,864)	(46,702) (d)	(49,566)
Deferred tax	-	(33,853) (e)	(33,853)
<b>Total identifiable net assets acquired</b>	<b>188,311</b>	<b>65,714</b>	<b>254,025</b>

(a) Acquirer's indemnification asset recognized as a result of the obligation of sellers to reimburse any contingent amounts that may materialize unfavorably to Café Brasileiro.

(b) Fair value of land and buildings, measured by the valuation technique: Market comparison technique and cost technique. The valuation model considers market prices for similar items when they are available, and depreciated replacement cost when appropriate. Depreciated replacement cost reflects adjustments for physical deterioration as well as functional and economic obsolescence.

(c) Fair value of brands and customer portfolio, measured by the valuation technique: Relief-from-royalty method and multi-period excess earnings method. The relief-from-royalty method considers the discounted estimated royalty payments that are expected to be avoided as a result of the brands being owned. The multi-period excess earnings method considers the present value of net cash flows expected to be generated by the customer relationships, by excluding any cash flows related to contributory assets.

(d) Mitsui Alimentos had tax risks subject to inquiries from tax authorities. Management believes that the likelihood of an outflow of funds is probable. For this amount, an indemnification asset was also recognized.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



(e) Refers to deferred income tax liability on allocation of the assets mentioned above. Deferred tax assets have not been recognized, since the Group management understands that it is not probable that taxable profit will be available against which the deductible temporary differences can be utilized.

Goodwill arising from the acquisition has been recognized as follows:

Consideration transferred	265,645
Fair value of identifiable net assets	(254,025)
Goodwill	<u>11,620</u>

The goodwill is attributable mainly to the Mitsui Alimentos's market position and the synergies expected to be achieved from integrating the company into the Group's existing Coffee business. The recognized goodwill has the tax treatment as provided by the applicable legislation.

The net cash amount paid to the sellers was as below:

Payment on 31 July 2020	217,050
Payment on 6 October 2020	24,810
Balance of cash and cash equivalents on 31 July 2020	(32,973)
Net payment to the seller	<u>208,887</u>

### 3 Basis of preparation

#### (a) Statement of compliance

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), as issued by the International Accounting Standards Board (IASB).

These consolidated financial statements were approved by management for issuance on 28 February 2021.

Details of the Group's accounting policies, including changes thereto, are included in Note 4 and Note 5.

#### (b) Basis of measurement

These consolidated financial statements have been prepared based on the historical cost, except when stated otherwise. For further information regarding the measurement of these assets and liabilities see Note 5.

#### (c) Functional and presentation currency

The Group's consolidated financial statements are presented in Brazilian Real (R\$).

For each entity, the Group determines the functional currency and items included in the financial statements are measured using that functional currency. All Group entities have the same functional currency, except for the export business of green coffee, for which the functional currency is the United States Dollar.

All amounts have been rounded to the nearest thousand, unless otherwise indicated.



(d) Use of judgments and estimates

In preparing these consolidated financial statements, management has made judgments, estimates and assumptions that affect the application of the Group's accounting policies and the reported amounts of assets, liabilities, income and expenses. Actual results may differ from these estimates. Estimates and underlying assumptions are reviewed on an ongoing basis. Revisions to estimates are recognized prospectively.

*Judgments*

Information about judgments made in applying accounting policies that have significant effects on the amounts recognized in the financial statements is included in the following notes:

Note 5(a) - Consolidation: whether the Group has significant influence and de facto control over an investee;

Note 14 - Equity-accounted investees: whether the Group has significant influence and de facto control over an investee or joint ventures;

Note 17 - Lease term: whether the Group is reasonably certain to exercise extension options.

*Assumptions and estimation uncertainties*

Information about assumptions and estimation uncertainties at 31 December 2020 that have a significant risk of resulting in a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities in the next financial year is included in the following notes:

Note 2 - Business combination: fair value of the consideration transferred (including contingent consideration) and fair value of the assets acquired and liabilities assumed;

Note 9 - Measurement of ECL (Expected Credit Loss) allowance for trade receivables: key assumptions in determining the weighted-average loss rate;

Note 15 - Useful life of fixed asset items;

Note 16 - Impairment test of intangible assets and goodwill: key assumptions underlying recoverable amounts, including the recoverability of development costs;

Note 24 - Recognition and measurement of provisions for legal proceedings: key assumptions about the likelihood and magnitude of an outflow of resources;

Note 25 - Recognition of deferred tax assets: availability of future taxable profits against which tax loss carryforwards can be used and uncertain tax treatments; and

Note 32 - Financial instrument fair value measurements.

(i) *Measurement of fair values*

A number of the Group's accounting policies and disclosures require the measurement of fair values, for both financial and non-financial assets and liabilities.

The Group has an established control framework with respect to the measurement of fair values.

When necessary, management reviews significant unobservable inputs and valuation adjustments. If third party information, such as broker quotes or pricing services, is used to measure fair values, then management assesses the evidence obtained from the third parties to support the conclusion that these valuations meet the requirements of the Standards, including the level in the fair value hierarchy in which the valuations should be classified.

When measuring the fair value of an asset or a liability, the Group uses observable market data as far as possible. Fair values are categorized into different levels in a fair value hierarchy based on the inputs used in the valuation techniques as follows.

Level 1: quoted prices in an active market for identical assets and liabilities;

Level 2: inputs other than quoted prices included in Level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (i.e. as prices) or indirectly (i.e. derived from prices);

Level 3: inputs for the asset or liability that are not based on observable market data (that is, unobservable inputs). As of 31 December 2020 and 2019, the Group had no assets or liabilities classified at Level 3.

If the inputs used to measure the fair value of an asset or a liability fall into different levels of the fair value hierarchy, then the fair value measurement is categorized in its entirety in the same level of the fair value hierarchy as the lowest level input that is significant to the entire measurement.

The Group recognizes transfers between levels of the fair value hierarchy at the end of the reporting period during which the change has occurred.

Where applicable, further information about the assumptions made in determining fair values is disclosed in the notes specific to that asset or liability.

#### 4 Changes in significant accounting policies

The Group has initially adopted Definition of a Business (Amendments to IFRS 3) from 1 January 2020. A number of other new standards are also effective from 1 January 2020 but they do not have a material effect on the Group's financial statements.

The Group applied Definition of a Business (Amendments to IFRS 3) to business combinations whose acquisition dates are on or after 1 January 2020 in assessing whether it had acquired a business or a group of assets. The details of accounting policies are set out in Note 5a(ii). See also Note 2 for details of the Group's acquisitions during the year.

#### 5 Significant accounting policies

The Group has consistently applied the following accounting policies to all periods presented in these consolidated financial statements, except if mentioned otherwise.

##### (a) Basis of consolidation

##### (ii) *Business combinations*

The Group accounts for business combinations using the acquisition method when the acquired set of activities and assets meets the definition of a business and control is transferred to the Group. In determining whether a particular set of activities and assets is a business, the Group

assesses whether the set of assets and activities acquired includes, at a minimum, an input and substantive process and whether the acquired set has the ability to produce outputs.

The Group has an option to apply a ‘concentration test’ that permits a simplified assessment of whether an acquired set of activities and assets is not a business. The optional concentration test is met if substantially all of the fair value of the gross assets acquired is concentrated in a single identifiable asset or group of similar identifiable assets.

The consideration transferred in the acquisition is measured at fair value, as are the identifiable net assets acquired. The consideration transferred does not include amounts related to the settlement of pre-existing relationships. Such amounts are generally recognized in profit or loss. Transaction costs are expensed as incurred, except if related to the issue of debt or equity securities.

Any contingent consideration is measured at fair value at the acquisition date. If an obligation to pay contingent consideration that meets the definition of financial instruments is classified as equity, then it is not remeasured and settlement is accounted for within equity. Otherwise, other contingent consideration is remeasured at fair value at each reporting date and subsequent changes in the fair value are recognized in profit or loss.

Goodwill is initially measured as the excess of the aggregate of the consideration transferred and the fair value of non-controlling interest over the net identifiable assets acquired and liabilities assumed. Any goodwill that arises is tested annually for impairment. If this consideration is lower than the fair value of the net assets of the subsidiary acquired, the difference is recognized in profit or loss as a bargain purchase gain.

### (iii) *Subsidiaries*

Subsidiaries are entities controlled by the Group. The Group ‘controls’ an entity when it is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect those returns through its power over the entity. The financial statements of subsidiaries are included in the consolidated financial statements from the date that control commences until the date that control ceases. The accounting policies of subsidiaries have been changed when necessary to align them with the policies adopted by the Group.

### (iv) *Non-controlling interests (NCI)*

NCI are measured initially at their proportionate share of the acquiree’s identifiable net assets at the date of acquisition. Changes in the Group’s interest in a subsidiary that do not result in a loss of control are accounted for as equity transactions.

### (v) *Loss of control*

When the Group loses control over a subsidiary, it derecognizes the assets and liabilities of the subsidiary, and any related NCI and other components of equity. Any resulting gain or loss is recognized in profit or loss. Any interest retained in the former subsidiary is measured at fair value when control is lost.

### (vi) *Interests in equity-accounted investees*

The Group’s interests in equity-accounted investees comprise interests in a joint venture. A joint venture is an arrangement in which the Group has joint control, whereby the Group has rights to the net assets of the arrangement, rather than rights to its assets and obligations for its liabilities.

Interests in joint venture are accounted for using the equity method. They are initially recognized at cost, which includes transaction costs. Subsequent to initial recognition, the consolidated financial statements include the Group's share of the profit or loss and other comprehensive income (OCI) of equity-accounted investees, until the date on which joint control ceases.

(vii) *Transactions eliminated on consolidation*

Intra-group balances and transactions, and any unrealized income and expenses arising from intra-group transactions, are eliminated in preparing the consolidated financial statements. Unrealized gains arising from transactions with equity-accounted investees are eliminated against the investment to the extent of the Group's interest in the investee. Unrealized losses are eliminated in the same way as unrealized gains, but only to the extent that there is no evidence of impairment.

(b) Foreign currency

(i) *Foreign currency transactions*

Transactions in foreign currencies are translated into the respective functional currencies of the Group companies at the exchange rate at the date of the transactions.

Exchange rate differences arising upon the settlement of monetary items or upon reporting monetary items at exchange rates different from that by which they were initially recorded during the period, or reported in previous financial statements, are charged to financing expenses.

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into the functional currency at the exchange rate at the reporting date. Non-monetary items that are measured based on historical cost in a foreign currency are translated at the exchange rate at the date of the transaction.

(ii) *Foreign operations*

The assets and liabilities derived from foreign operations are translated to Brazilian reals using the exchange rates at the reporting date. Income and expenses of foreign operations are translated to Brazilian reals using the exchange rates at the dates of the transactions.

Foreign currency differences are recognized in other comprehensive income, and presented in the foreign currency translation reserve (translation reserve) in equity.

When a foreign operation is disposed of, so that control, significant influence or joint control is lost, the cumulative amount in the translation reserve related to that foreign operation is reclassified to profit or loss as part of the gain or loss on disposal. When the Group disposes of only part of its interest in a subsidiary that includes a foreign operation, while retaining control, the relevant proportion of the cumulative amount is reattributed to non-controlling interests. When the Group disposes only part of its investment in an associate or joint venture that includes a foreign operation, while retaining significant influence or joint control, the relevant proportion of the cumulative amount is reclassified to profit or loss.

(c) Financial instruments

A financial instrument is any contract that gives rise to a financial asset of one entity and a financial liability or equity instrument of another entity.

(i) *Financial assets*

*Initial recognition and measurement*

Financial assets are classified, at initial recognition, as amortized cost, and fair value through profit or loss (FVTPL).

The classification of financial assets at initial recognition depends on the financial asset's contractual cash flow characteristics and the Group's business model for managing them. With the exception of trade receivables that do not contain a significant financing component, which are initially measured at the transaction price, the Group initially measures a financial asset at its fair value, plus, in the case of a financial asset not at fair value through profit or loss, at transaction costs.

In order for a financial asset to be classified and measured at amortized cost or fair value through other comprehensive income, it needs to give rise to cash flows that are 'solely payments of principal and interest (SPPI)' on the principal amount outstanding. This assessment is referred to as the SPPI test and is performed at an instrument level.

For the purposes of SPPI assessment, 'Principal' is defined as the fair value of the financial asset on initial recognition. 'Interest' is defined as consideration for the time value of money and for the credit risk associated with the principal amount outstanding during a particular period of time and for other basic lending risks and costs (e.g. liquidity risk and administrative costs), as well as a profit margin.

In assessing whether the contractual cash flows are SPPI, the Group considers the contractual terms of the instrument. This includes assessing whether the financial asset contains a contractual term that could change the timing or amount of contractual cash flows and as such it would not meet this condition. In making this assessment, the Group considers:

- Contingent events that would change the amount or timing of cash flows;
- Terms that may adjust the contractual coupon rate, including variable-rate features;
- Prepayment and extension features; and
- Terms that limit the Group's claim to cash flows from specified assets (e.g. non-recourse features).

A prepayment feature is consistent with the SPPI criterion if the prepayment amount substantially represents unpaid amounts of principal and interest on the principal amount outstanding, which may include reasonable additional compensation for early termination of the contract. Additionally, for a financial asset acquired at a discount or premium to its contractual per amount, a feature that permits or requires prepayment at an amount that substantially represents the contractual par amount plus accrued (but unpaid) contractual interest (which may also include reasonable additional compensation for early termination) is treated as consistent with this criterion if the fair value of the prepayment feature is insignificant at initial recognition.

The Group's business model for managing financial assets refers to how it manages its financial assets in order to generate cash flows. The business model determines whether cash flows will result from collecting contractual cash flows, selling the financial assets, or both.

Purchases or sales of financial assets that require delivery of assets within a time frame established by regulation or convention in the market place (regular way trades) are recognized on the trade date, i.e., the date that the Group commits to purchase or sell the asset.

*Subsequent measurement*

For purposes of subsequent measurement, financial assets are classified in two categories:

Financial assets at amortized cost;

Financial assets at fair value through the profit or loss.

*Financial assets at amortized cost*

The Group measures financial assets at amortized cost if both of the following conditions are met:

The financial asset is held within a business model with the objective to collect contractual cash flows; and

The contractual terms of the financial asset give rise on specified dates to cash flows that are solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding.

Financial assets at amortized cost are subsequently measured using the effective interest (EIR) method and are subject to impairment. Gains and losses are recognized in profit or loss when the asset is derecognized, modified or impaired.

The Group's financial assets at amortized cost include cash and cash equivalents, trade receivables with third parties, trade receivables with related parties, loans to related parties and others.

*Derecognition*

A financial asset (or, where applicable, a part of a financial asset or part of a group of similar financial assets) is primarily derecognized when:

The rights to receive cash flows from the asset have expired; or

The Group has transferred its rights to receive cash flows from the asset or has assumed an obligation to pay the received cash flows in full without material delay to a third party under a 'pass-through' arrangement; and either (a) the Group has transferred substantially all the risks and rewards of the asset, or (b) the Group has neither transferred nor retained substantially all the risks and rewards of the asset, but has transferred control of the asset.

When the Group has transferred its rights to receive cash flows from an asset or has entered into a pass-through arrangement, it evaluates if, and to what extent, it has retained the risks and rewards of ownership.

When it has neither transferred nor retained substantially all of the risks and rewards of the asset, nor transferred control of the asset, the Group continues to recognize the transferred asset to the extent of its continuing involvement. In that case, the Group also recognizes an associated liability. The transferred asset and the associated liability are measured on a basis that reflects the rights and obligations that the Group has retained.

Continuing involvement that takes the form of a guarantee over the transferred asset, when applicable, is measured at the lower of the original carrying amount of the asset and the maximum amount of consideration that the Group could be required to repay.

(ii) *Financial liabilities*

*Classification, initial recognition and subsequent measurement*

Financial liabilities are classified at measured amortized cost, at FVTPL or as derivatives designated as hedging instruments in an effective hedge, as appropriate.

A financial liability is classified as at FVTPL if it is classified as held-for-trading, it is a derivative or it is designated as such on initial recognition. Financial liabilities at FVTPL are measured at fair value and net gains and losses, including any interest expense, are recognized in profit or loss. Other financial liabilities are subsequently measured at amortized cost using the effective interest method. Interest expense and foreign exchange gains and losses are recognized in profit or loss. Any gain or loss on derecognition is also recognized in profit or loss.

The Group's financial liabilities include trade payables, loans and borrowings, distributions to shareholders (dividends and interest on equity), payables for acquisition and others.

*Derecognition*

The Group derecognizes a financial liability when its contractual obligations are discharged or cancelled, or expire. The Group also derecognizes a financial liability when its terms are modified and the cash flows of the modified liability are substantially different, in which case a new financial liability based on the modified terms is recognized at fair value.

On derecognition of a financial liability, the difference between the carrying amount extinguished and the consideration paid (including any non-cash assets transferred or liabilities assumed) is recognized in profit or loss.

(iii) *Offsetting of financial instruments*

Financial assets and financial liabilities are offset and the net amount presented in the statement of financial position when, and only when, the Group currently has a legally enforceable right to set off the amounts and it intends either to settle them on a net basis or to realize the asset and settle the liability simultaneously.

(iv) *Derivative financial instruments and hedge accounting*

The Group routinely uses derivative financial instruments in order to hedge against risks relating to prices of commodities and against foreign currency risks, arising from its operating, financing and investing activities. The derivative financial instruments are comprised mainly of forward transactions and when applicable, options on currencies and of forward transactions and options on commodities.

The Group designates certain derivatives as hedging instruments. Most of the currency hedge operations is currently related to importation of multi-beverage single portion machines.

At inception of designated hedging relationships, the Group documents the risk management objective and strategy for undertaking the hedge. The Group also documents the economic relationship between the hedged item and the hedging instrument, including whether the changes in cash flows of the hedged item and of the hedging instrument are expected to offset each other.

*Fair value hedges*

A hedge of the foreign currency risk of a firm commitment is accounted as a fair value hedge.

When a hedged item in a fair value hedge is a firm commitment to acquire an asset or assume a liability, the initial carrying amount of the asset or the liability that results from the entity meeting the firm commitment is adjusted to include the cumulative change in the fair value of the hedged item that was recognized in the statement of financial position.

When an unrecognized firm commitment is designated as a hedged item, the subsequent cumulative change in the fair value of the firm commitment attributable to the hedged risk is recognized as an asset or liability, with a corresponding gain or loss recognized in profit or loss.

If the hedged item is derecognized, the unamortized fair value is recognized immediately in profit or loss.

(d) **Inventories**

Inventory is measured at the lower of the weighted average cost and net realizable value. Net realizable value is the estimated selling price in the ordinary course of business less estimated costs of completion and the estimated costs necessary to finish the sale.

The cost of finished goods and work in progress comprises raw materials, direct labor, other direct cost and related production overheads (based on normal operating capacity). Inventory includes certain spare parts and maintenance equipment, which will be used in up to one year.

Provision for slow-moving or obsolete inventory is recorded when deemed necessary by management.

(e) **Investments**

The investments in joint venture companies are valued by the equity method in the consolidated statement of financial position and in statement of income.

(f) **Fixed assets**

*Recognition and measurement*

Fixed assets are measured at cost, which includes capitalized borrowing costs, less accumulated depreciation (see below) and impairment losses.

Cost includes expenditure that is directly attributable to the acquisition of the asset. The cost of self-constructed assets includes the cost of materials and direct labor, any other costs directly attributable to bringing the assets to a working condition for their intended use, an estimate of the costs of dismantling and removing the items and restoring the site on which they are located (when the Group has an obligation to dismantle and remove the asset or to restore the site).



Purchased software that is integral to the functionality of the related equipment is capitalized as part of that equipment.

Gains and losses on disposal of fixed assets are determined by comparing the net proceeds from disposal with the carrying amount of the asset, and are recognized net of each other within “other income” or “other expenses”, if relevant, in profit or loss.

#### *Subsequent expenditures*

Costs of improvements and enhancements are added to the cost of the assets, whereas maintenance and repairs are charged to expense as incurred. Subsequent expenditure is capitalized only if it is probable that the future economic benefits associated with the expenditure will flow to the Group.

#### *Leasehold improvements*

The construction costs on leased property, which will be transferred to the lessor’s ownership at the end of the rental period, are amortized over the expected rental period on a straight-line basis.

#### *Depreciation*

Depreciation is calculated to write off the cost of items of fixed assets less their estimated residual values using the straight-line method over their estimated useful lives, and is generally recognized in profit or loss. Land is not depreciated.

The annual average rates for the principal depreciation groups, for current and comparative periods, are as follows (2020 and 2019):

	%
Buildings	2.01
Machinery and equipment	6.07
Vehicles	20.31
Furniture and other equipment	10.61
Leasehold improvements	2.02

Depreciation methods, useful lives and residual values are reassessed on every reporting date and the rates used for tax purposes may differ from the above rates.

### (g) Intangible assets and goodwill

#### *Goodwill*

Goodwill arises on the acquisition of subsidiaries, and is presented as part of intangible assets. In subsequent periods, goodwill is measured at cost, less accumulated impairment losses.

#### *Other intangible assets*

The intangible assets include brands, trademarks, software, distribution networks, client portfolio, license agreements, and non-competition agreements, that were acquired as part of business combination.

### *Subsequent expenditure*

Subsequent expenditure is capitalized only when it increases the future economic benefits embodied in the specific asset to which it relates. All other expenditure, including expenditures on internally generated intangibles, are recognized in profit or loss as incurred.

### *Amortization*

Amortization is calculated to write off the cost of intangible assets less their estimated residual values using the straight-line method over their estimated useful lives, and is generally recognized in profit or loss. Goodwill and some brands are not amortized. For tax purposes, Goodwill may be amortized, according to Brazilian tax legislation.

The annual average rate for the principal amortization groups, for current and comparative periods, are as follows (2020 and 2019):

	%
Computer software	30.68
Brands and trademarks	20.77
List of customers (presented as “others” in Note 16)	10.00
Other	23.75

In case of changes in the useful lives as a result of its reassessment, the new useful life is applied prospectively.

## (h) Impairment

### (i) *Non-financial assets*

#### *Timing of impairment testing*

The carrying amounts of the Group's non-financial assets (other than inventories and deferred tax assets - see Notes 5.d and 5.m, respectively) are examined on each reporting date to determine whether there is any indication of impairment. If any such indication exists, then the asset's recoverable amount is estimated. For assets, including intangible assets, that have indefinite useful lives, the Group estimates the recoverable amounts at least once a year. An impairment loss is recognized if the carrying amount of an asset or of its cash-generating unit exceeds its recoverable amount.

For the purposes of impairment testing, the goodwill acquired in a business combination is allocated to cash-generating units that are expected to benefit from the synergies of the combination.

Impairment losses are recognized in the statement of income in accordance with the nature of the item that has been impaired. Impairment losses recognized in respect of cash-generating units (CGU) are allocated first to reduce the carrying amount of any goodwill allocated to the units and then to reduce the carrying amount of the other assets in the unit on a pro rata basis. Goodwill impairment losses are classified as other expenses in the statement of income.

#### *Calculation of the recoverable amount*

The recoverable amount of an asset or cash-generating unit is the greater of its value in use and its net selling price (fair value less costs to sell). In assessing value in use, the estimated future cash flows are discounted to their present values using a discount rate that reflects current market assessments of the time value of money and the risks specific to the asset.

### *Reversal of impairment*

Impairment losses recognized in previous periods are reexamined every reporting period in order to determine whether there are any indications that the losses have decreased or no longer exist. An impairment loss is reversed if there has been a change in the estimates used to determine the recoverable amount, but only if the carrying amount after the reversal of the impairment loss does not exceed the carrying amount net of depreciation or amortization, that would have been determined if no impairment loss had been recognized. Reversals of impairment losses are included in the statement of income. Impairment losses in respect of goodwill are not reversed.

### (ii) *Non-derivative financial assets*

The Group recognizes an allowance for expected credit losses (ECLs) for financial assets measured at amortized cost. ECL is the probable weighted estimate of credit losses. The Group measures loss allowances for trade receivables at amount equal to the expected credit losses that result from all possible default events over the expected life of a financial instrument (lifetime ECLs).

For trade receivables the Group applies a simplified approach in calculating ECLs. Therefore, the Group does not track changes in credit risk, but instead recognizes a loss allowance based on lifetime ECLs at each reporting date. The Group has established a provision matrix that is based on its historical credit loss experience, adjusted for forward-looking factors specific to the debtors and the economic environment.

The Group considers a financial asset in default when contractual payments are 90 days past due. However, in certain cases, the Group may also consider a financial asset to be in default when internal or external information indicates that the Group is unlikely to receive the outstanding contractual amounts in full before taking into account any credit enhancements held by the Group. A financial asset is written off when there is no reasonable expectation of recovering the contractual cash flows.

The Group expects no significant recovery from the amounts written off. However, financial assets that are written off could still be subject to enforcement activities in order to comply with the Group's procedures for recovery of amounts due.

### (i) *Provisions*

A provision is recognized if, as a result of a past event, the Group has a present legal or constructive obligation that can be estimated reliably, and it is probable that an outflow of economic benefits will be required to settle the obligation. Provisions are determined by discounting the expected future cash flows at a pre-tax rate that reflects current market assessments of the time value of money. The Group considers the present value of the liability, to be equivalent to the future value, as the differences are not material.

When it is not probable that an outflow of economic benefits will be required, or the amount cannot be estimated reliably, disclosure is provided of a contingent liability, except when the possibility of the outflow of economic benefits is considered remote.

### (j) *Government grants*

Government grants are recorded in profit or loss when there is reasonable assurance that the grant will be received or compensated and the conditions established for the grant will be achieved by the Group. Afterwards, the grant is recognized in statement of income.

The types of government grants received by the Group and their respective tax treatment are described in Note 26.e.

**(k) Revenue**

Revenue is recognized when the control of the goods is transferred to the customer, at an amount that reflects the consideration to which the Group expects to be entitled in exchange for those goods.

*Sale of goods*

Revenue from sale of goods is recognized at the point in time when control of the asset is transferred to the customer, generally on delivery of the goods.

The Group considers whether there are other promises in the contract that are separate performance obligations to which a portion of the transaction price needs to be allocated (e.g., coffee machine's promotional campaigns). In determining the transaction price for the sale of goods, the Group considers the effects of variable consideration, the existence of significant financing components, non-cash consideration, and consideration payable to the customer (if any).

**(i) Variable consideration**

If the consideration in a contract includes a variable amount, the Group estimates the amount of consideration to which it will be entitled in exchange for transferring the goods to the customer. Some contracts for the sale of goods provide customers with a right of discounts and volume rebates. The rights of discounts and volume rebates give rise to variable consideration. The Group provides retrospective volume rebates to certain customers once the quantity of products purchased during the period exceeds a threshold specified in the contract. Rebates are offset against amounts payable by the customer.

*Warranty obligations*

The Group typically provides warranties for general repairs of defects that existed at the time of sale, as required by law (Note 23). These assurance-type warranties are accounted for under IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets.

**(l) Finance income and finance expenses**

Financial income comprises interest income on deposits invested and gains on derivatives (other than commodities) that are recognized in the statement of income.

Financial expenses comprise interest expenses on loans and foreign currency variation gains and losses, net.

In the cash flow statements, interests received and interests paid are presented as part of cash flows from operating activities. Dividends paid are presented under financing activities.

**(m) Income tax expenses**

Income tax expenses comprise current and deferred tax. Income tax expenses are recognized in the statement of income, unless they relate to a transaction or event recognized directly in equity.

### *Current tax*

Current tax (in Brazil: “IRPJ” and “CSLL”) comprises the expected tax payable or receivable on the taxable income or loss for the year and, when applicable, any adjustment to tax payable or receivable in respect of previous years. The amount of current tax payable or receivable is the best estimate of the tax amount expected to be paid or received that reflects uncertainty related to income taxes, if any. It is measured using tax rates enacted or substantively enacted at the reporting date, considering also the effect of government grants as described in notes 25.c and 26.e.

### *Deferred tax*

Deferred taxes are recognized in relation to temporary differences between accounting balances of assets and liabilities and the corresponding balance amounts used for tax purposes. Deferred income tax is not recognized for:

Temporary differences on the initial recognition of assets or liabilities in a transaction that is not a business combination and that affects neither accounting nor taxable profit or loss;

Temporary differences related to investments in subsidiaries and joint arrangements to the extent that the Group is able to control the timing of the reversal of the temporary differences and it is probable that they will not reverse in the foreseeable future; and

Taxable temporary differences arising on the initial recognition of goodwill.

Deferred tax assets are recognized for tax loss carryforwards, tax credits and deductible temporary differences to the extent that it is probable that taxable income will be generated in the future. Deferred tax assets are reviewed at each reporting date and are reduced to the extent that it is no longer probable that the related tax benefit will be realized.

Deferred tax is measured at the tax rates that are expected to be applied to temporary differences when they reverse, using tax rates enacted or substantively enacted at the reporting date, and is subject, as always, to uncertainty related to income taxes, if any.

Deferred tax assets and liabilities are offset only if certain criteria are met.

#### (n) Short-term employee benefits

Short-term employee benefits are expensed as the related service is provided. A liability is recognized for the amount expected to be paid if the Group has a present legal or constructive obligation to pay this amount as a result of past service provided by the employee and the obligation can be estimated reliably.

#### (o) Leases

At inception of a contract, the Group assesses whether a contract is, or contains, a lease. A contract is, or contains, a lease if the contract conveys the right to control the use of an identified asset for a period of time in exchange for consideration.

The Group applies a single recognition and measurement approach for all leases, except for short-term leases and leases of low-value assets. The Group recognizes lease liabilities to make lease payments and right-of-use assets representing the right to use the underlying assets.

The Group recognizes right-of-use assets at the commencement date of the lease (i.e., the date the underlying asset is available for use). Right-of-use assets are measured at cost, less any accumulated depreciation and impairment losses, and adjusted for any remeasurement of lease liabilities.

The cost of right-of-use assets includes the amount of lease liabilities recognized, initial direct costs incurred, and lease payments made at or before the commencement date less any lease incentives received. Right-of-use assets are depreciated on a straight-line basis over the shorter of the lease term and the estimated useful lives of the assets, as follows (2020 and 2019):

	%
Buildings	1.93
Machinery and equipment	2.25
Vehicles	9.38

The right-of-use assets are also subject to impairment.

The lease liability is initially measured at the present value of the lease payments that are not paid at the commencement date, discounted using the Group's incremental borrowing rate. Generally, the Group uses its incremental borrowing rate as the discount rate since the implicit interest rate is not readily available.

The Group determines its incremental borrowing rate by obtaining interest rates from external financing sources and makes certain adjustments to reflect the terms of the lease and type of the asset leased.

Lease payments included in the measurement of the lease liability comprise the fixed payments, including in-substance fixed payments.

The lease liability is measured at amortized cost using the effective interest method. It is remeasured when there is a change in future lease payments arising from a change in an index or rate, or if the Group changes its assessment of whether it will exercise an extension or termination option.

When the lease liability is remeasured in this way, a corresponding adjustment is made to the carrying amount of the right-of-use asset, or is recorded in profit or loss if the carrying amount of the right-of-use asset has been reduced to zero.

#### *Short-term leases and leases of low-value assets*

The Group has elected not to recognize right-of-use assets and lease liabilities for leases of low-value assets and short-term leases, including IT equipment. The Group recognizes the lease payments associated with these leases as an expense on a straight-line basis over the lease term.

## 6 Standards issued but not yet effective

A number of new standards are effective for annual periods beginning after 1 January 2020 and earlier application is permitted; however, the Group has not adopted early the new or amended standards in preparing these consolidated financial statements.

The following amended standards and interpretations are not expected to have a significant impact on the Group's consolidated financial statements.

Amendments to IAS 1: Classification of Liabilities as Current or Non-current.

Reference to the Conceptual Framework - Amendments to IFRS 3.

Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use - Amendments to IAS 16.

Onerous Contracts - Costs of Fulfilling a Contract - Amendments to IAS 37.

IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards - Subsidiary as a first-time adopter.

IFRS 9 Financial Instruments - Fees in the '10 per cent' test for derecognition of financial liabilities.

## 7 Cash and cash equivalents

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Bank balances	99,066	69,402
Cash on hand	183	554
Short term deposits:		
Deposits in banks (a)	527,753	468,089
	<u>627,002</u>	<u>538,045</u>

- (a) Refers to short-term deposits, with high liquidity, classified as financial asset at fair value through profit and loss, readily convertible to a known amount of cash and subject to an insignificant risk of changes in value. These deposits refer substantially to Bank Deposit Certificate - "CDB", with interest calculated over resources kept in bank account for short periods, normally up to 30 days, with interest currently of 100% of the Brazilian Interbank Deposit rate - CDI (in 2019, 101% of CDI). The increase as of December 31, 2020 was mainly due to the anticipation of accounts receivable and new loans.

## 8 Deposits

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Deposits with brokers (a)	10,743	3,935
	<u>10,743</u>	<u>3,935</u>

- (a) Refers to deposits made as margin requirements, classified as financial assets at fair value through profit and loss, with brokers responsible for derivative financial instrument operations, especially green coffee sell and buy options.

## 9 Trade receivables

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Third parties	444,629	459,658
Foreign customers	53,787	30,030
Related parties (Note 13)	5,255	3,912
	<u>503,671</u>	<u>493,600</u>
Less:		
Provision for discounts (a)	<u>(39,360)</u>	<u>(38,017)</u>
Subtotal	464,311	455,583
Allowance for expected credit losses (b)	<u>(7,665)</u>	<u>(6,406)</u>
	<u>456,646</u>	<u>449,177</u>

(a) Refers to discounts calculated based on volume rebates or other conditions agreed with customers.

(b) Provision calculated based on an assessment of the risk per customer cluster, as detailed in note 32.b. Please, see below the aging list.



**Três Corações Alimentos S.A.**  
Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



R\$										
31/12/2020										31/12/2019
Days	National Chains	Regional chains	Distributors	E-Commerce	Electro	Countryside	Export	Metropolitan	Total	Total
Not past due	37,457	140,218	3,124	5,215	16,873	115,719	35,766	74,927	408,752	432,199
Past due 1 to 30	-	3,669	-	-	210	1,983	16,178	1,294	36,327	13,165
Past due 31 to 60	133	476	-	-	912	749	971	290	9,689	1,087
Past due 61 to 90	-	212	-	-	142	123	871	120	2,864	2,001
Past due 91 to 120	-	-	-	-	41	89	-	131	261	1,039
More than 120	406	570	-	1	-	3,141	-	2,300	6,418	6,092
Subtotal	<u>37,996</u>	<u>145,145</u>	<u>3,124</u>	<u>5,215</u>	<u>18,178</u>	<u>121,804</u>	<u>53,786</u>	<u>79,062</u>	<u>464,311</u>	<u>455,583</u>
Allowance for expected credit losses	(407)	(582)	-	-	(3)	(3,677)	-	(2,996)	(7,665)	(6,406)
	<u>37,589</u>	<u>144,563</u>	<u>3,124</u>	<u>5,215</u>	<u>18,175</u>	<u>118,127</u>	<u>53,786</u>	<u>76,066</u>	<u>456,646</u>	<u>449,177</u>

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



The movement in the allowance for expected credit losses of trade receivables during the period was:

	R\$	
	2020	2019
Balance at 1 January	(6,406)	(6,741)
Provision for expected credit losses	(4,141)	(3,903)
Write-offs	2,882	4,238
Balance at 31 December	<u>(7,665)</u>	<u>(6,406)</u>

Management assesses its credit risk exposure as low, once the trade receivables are not concentrated, and there is a low level of concentration with the biggest customers. The biggest customer represents 6.87% of 2020 gross revenue (6.73% in 2019). Further information about the credit risk exposures is disclosed in Note 32.b.

## 10 Inventories

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Finished goods incl. green coffee	433,522	284,874
Work in progress	325	250
Raw material	103,942	73,466
Packaging and other materials	56,092	46,691
Import in progress	19,376	10,396
Advances to suppliers	2,486	2,760
	<u>615,743</u>	<u>418,437</u>

Inventory balances are presented net of provision for obsolescence. In 2020 the write-down of inventory to net realizable value amounted was R\$ 1,134 (2019: R\$ 958), recorded in the statements of income, as cost of sales. Inventory includes spare parts and maintenance equipment which will be used up within one year.

The increase in finished goods and green coffee inventories was mainly to meet future export contracts, which were higher due to the increase in the price of coffee and the progressive devaluation of the Brazilian real.

## 11 Recoverable taxes

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
State VAT - ICMS (a)	61,102	19,578
Federal VAT - PIS and COFINS (b)	154,903	118,775
Other	17,490	5,356
	<u>233,495</u>	<u>143,709</u>
Current assets	<u>93,069</u>	<u>73,506</u>
Non-current assets	<u>140,426</u>	<u>70,203</u>

(a) State VAT - ICMS

State VAT recoverable is mainly due to credits for purchases of inputs and raw materials and operations where advanced VAT was paid at the moment of the goods entrance in the respective state. However, for those cases where the presumed operation has not taken place due to goods subsequent movement to another state, the Company is entitled to a reimbursement of the VAT paid in advance to the state government (mainly Minas Gerais and São Paulo). The increase as of December 31, 2020 was mainly due to the acquisition of Mitsui Alimentos (Café Brasileiro) (see Note 2.2). state VAT also includes credits from the acquisition of fixed assets, available to offset in 48 months.

Part of state VAT credits was recorded in non-current assets, since management understands that it will not be available for use in less than a year because the authorities usually take long time to approve these credits. As of 31 December 2020 state VAT non-current balances were R\$ 29,066 (R\$ R\$ 9,550 as of 31 December 2019).

(b) Federal VAT - PIS and COFINS

On 31 December 2020, the Federal VAT credits amounts increased mainly from the court decisions of non-inclusion of state VAT (ICMS) in the basis of calculation of Federal VAT (PIS and COFINS).

In March 2017, in a judgment with general repercussion effects (Extraordinary Appeal No. 574.706/PR), which means that the decision serves as a precedent for other legal proceedings involving the same tax issue, the Federal Supreme Court ruled that the state VAT paid does not comprise the taxpayer's equity and should not therefore be included in the calculation basis of the Federal VAT taxes (PIS and COFINS).

On February 28, 2020, the Federal Regional Court of the 1st Region judged definitively and favorably the proceeding n° 0018162-15.1999.4.01.0000 of Café Três Corações S.A., in which the Company had requested exclusion of state VAT (ICMS) from the Federal VAT (PIS only) calculation base for the years from 1987 to 2018. Regarding COFINS amounts, the Company is appealing in court and no amount has been recorded since the court decision is not yet final. In calculating tax credits, the Group adopted the method established in the court decision, which considers the state VAT amounts mentioned in the sales invoices, following also the practice adopted by other companies in Brazil. As of 31 December 2020, the Group has recognized the amount of R\$ 11,426 of recoverable taxes.

As of 6 February 2019 the Federal Regional Court of Fifth Region, judged definitively and favorably to Três Corações Alimentos S.A. the proceeding n° 0013304-93.2007.4.05.8100, which had requested the non-inclusion of state VAT in the basis of calculation of Federal VAT for the period from 2002 to 2018.

On August 13, 2019, the proceeding n°. 0005585-90.2007.4.02.5110 was also judged definitively by the Federal Regional Court of the Second Region, regarding the subsidiary Principal Comércio e Indústria de Café Ltda. The proceeding comprises the period from 2002 to 2019.

As of 31 December 2019, the Group has recognized the amount of R\$ 105,996 of recoverable taxes related to the subject aforementioned.

The Group also recognized in 2020 an additional amount of R\$ 34,166 relating to the same subject, however, for PIS and COFINS tax credits, after reviewing its expectation of using the future economic benefits of the final court decision favorable to the Company and its subsidiary Principal Comércio e Indústria de Café Ltda.

The amounts were recognized based upon the expected future economic benefits utilization, through tax compensation. The Group recognized in the statement of income the gain arising from lawsuits (principal, interest, etc.) in revenue deductions (see Note 27).

Although the Company's claim has now been fully confirmed by the court, the utilization of the benefit via tax compensation is still subject to administrative proceedings by the Brazilian Federal Revenues, which may be sometimes lengthy.

Federal VAT also includes credits from purchases of packaging materials and freight services linked to local market sales with zero tax rate, as well as presumed credit on green coffee export revenue.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



### 12 Other current and non-current assets

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Advances to suppliers	494	340
Advances to employees	3,838	3,527
Prepaid expenses (a)	19,850	16,564
Special bank deposit for reinvestment	2,694	1,554
Non-current taxes	5,304	5,012
Long-term deposit	-	694
Indemnification assets (b)	46,702	-
Sundry	2,236	2,788
	<u>81,118</u>	<u>30,479</u>
Current assets	<u>17,707</u>	<u>14,899</u>
Non-current assets	<u>63,411</u>	<u>15,580</u>

(a) Prepaid expenses are mainly represented by advance payments for marketing campaigns and Away From Home expenses.

(b) The increase as of December 31, 2020 was mainly due to the acquisition of Mitsui Alimentos (Café Brasileiro) (see Note 2.2).

### 13 Related parties

The Group's related parties are the parent entities with 50% shareholding each, related parties of the parent entities investee entities of both the Group and the parent entities and members of the Board, senior management and their close family members, of both the Group and the parent entities.

The prices and credit terms in respect of transactions with related parties are determined according to customary commercial terms and for the transactions with 3Caffi according to master supply agreement.

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Current assets		
Trade receivables (Note 9)		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	5,246	3,912
Positive Brands Indústria e Comércio de Alimentos Saudáveis S.A	9	-
	<u>5,255</u>	<u>3,912</u>
Non-current assets		
Loans to related parties		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	12,272	11,942
	<u>12,272</u>	<u>11,942</u>
Current liabilities		
Trade payables (Note 19)		
Caffitaly System S.p.A. - Foreign supplier	-	2,168
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A. - National supplier	10,172	12,515
Positive Brands Indústria e Comércio de Alimentos Saudáveis S.A	7,003	-
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda. - National supplier	2,125	1,566
	<u>19,300</u>	<u>16,249</u>

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Proposed dividends (Note 26.d)		
Strauss Coffee B.V	29,263	22,200
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	29,263	22,200
	<u>58,526</u>	<u>44,400</u>
Interest on equity payable (Note 21)		
Strauss Coffee B.V. (net of tax withheld)	20,549	29,368
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	24,175	34,550
	<u>44,724</u>	<u>63,918</u>
	<u>123,942</u>	<u>124,567</u>
Profit or loss		
Revenue		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	26,818	18,713
Positive Brands Indústria e Comércio de Alimentos Saudáveis S.A	24	-
Strauss Commodities AG	1,864	2,589
	<u>28,706</u>	<u>21,302</u>
Cost of sales		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	108,638	89,639
Caffitaly System S.p.A.	6,444	9,946
Strauss Commodities AG	1,446	2,316
Positive Brands Indústria e Comércio de Alimentos Saudáveis S.A	24	-
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	3,131	3,758
	<u>119,683</u>	<u>105,659</u>
Sales and general and administrative expenses		
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	6,253	4,220
	<u>6,253</u>	<u>4,220</u>

- (i) Trade receivables, trade payables, and sales  
Trade receivables, trade payables and sales balances with related parties are due to operations of purchase and sale of goods and services. Part of the facilities used by the Group is leased from Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda.
- (ii) Loans to related party  
Refers substantially to loans to 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A., for the construction of the capsule factory. These loans have due date above 181 days, with interest of 100% of the Brazilian Interbank Deposit rate - CDI.

## 14 Investments

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Interest in joint ventures		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas Ltda. (a)	19,255	11,907
Positive Brands Indústria e Comércio de Alimentos Saudáveis S.A (b)	34,146	-
	<u>53,401</u>	<u>11,907</u>

- (a) 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A. ("3Caffi") is an equity-accounted investee held jointly by the Group and the Italian Caffitaly System S.p.A., which share the Company control in the joint-venture, with 50% share participation. Most of the Group's capsule production is concentrated in 3Caffi. 3Caffi is not publicly listed. 3Caffi is structured as a separate vehicle and the Group has a residual interest in the net assets of 3Caffi. Accordingly, the Group has classified its interest in 3Caffi as a joint venture.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



- (b) Positive Brands Indústria e Comércio de Alimentos Saudáveis S.A (“Positive Brands”), a non-listed company based in Fortaleza-CE, with manufacturing unit in Espírito Santo, that operates in industrialization and sales of plant-based beverages, especially nuts milk and isotonic ones, cashew butter and cashew snacks. According to the agreement, the Company has 50% of voting rights. Positive Brands is structured as a separate vehicle and the Group has a residual interest in the net assets of Positive Brands. Accordingly, the Group has classified its interest in Positive Brands as a joint venture. The agreement to share Positive's control was established in 2020 (see Note 2.1)

Below is the movement of the year:

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Balance at 1 January	11,907	6,815
Acquisition of Positive (a)	32,399	-
Group's share of profit	9,232	5,092
Others	(137)	-
Balance at 31 December	<u>53,401</u>	<u>11,907</u>

- (a) Refers to the new joint venture of Positive Brands, as described in note 2.1. The total of R\$ 1,675 refers to participation in shareholders' equity and the amount of R\$ 30,724 refers to goodwill.

The following table summarizes the financial information of the joint ventures as included in their own financial statements, including fair value adjustments at acquisition. The table also reconciles the summarized financial information to the carrying amount of the Group's interest in the joint ventures.

	R\$		R\$	
	3Caffi		Positive	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
<b>Assets</b>				
Current	48,771	53,887	22,414	-
Non-current	95,285	68,283	357	-
	<u>144,056</u>	<u>122,170</u>	<u>22,771</u>	<u>-</u>
<b>Liabilities</b>				
Current	31,940	21,787	7,015	-
Non-current	73,606	76,569	-	-
Equity	38,510	23,814	15,756	-
	<u>144,056</u>	<u>122,170</u>	<u>22,771</u>	<u>-</u>
<b>Profit and Loss</b>				
Revenue	114,667	99,105	28,037	-
(-) Cost of sales	(91,424)	(78,724)	(14,887)	-
(=) Gross profit	23,243	20,381	13,150	-
Other expenses, net	(3,635)	(4,561)	(8,527)	-
(=) Profit before income tax	19,607	15,820	4,623	-
(-) Income tax expenses	(4,913)	(5,636)	(852)	-
(=) Profit for the year	<u>14,694</u>	<u>10,184</u>	<u>3,771</u>	<u>-</u>



## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



### 15 Fixed assets

#### (a) Fixed asset movements

	R\$					
	Land and Buildings	Machinery and Equipment	Vehicles	Furniture and other equipment	Leasehold improvements	Total
Cost						
Balances as of 31 December 2018	79,817	282,347	72,452	119,226	72,749	626,591
Additions	7,510	53,108	44,973	26,776	27,547	159,824
PPA Café Manaus acquisition	-	(90)	-	-	-	(90)
Café do Moço acquisition	-	108	-	-	-	108
Interest capitalization	-	-	-	-	1,232	1,232
Disposals	(194)	(7,542)	(12,644)	(5,299)	(584)	(26,263)
Transfer between classes of assets	2,212	(630)	-	29,829	(1,586)	29,825
Effect of changes in exchange rates	729	163	22	(49)	(535)	330
Balances as of 31 December 2019	90,074	327,464	104,803	170,483	98,823	791,647
Additions	4,410	26,607	9,385	40,779	25,413	106,594
Mitsui Alimentos acquisition (Note 2.2)	34,869	36,405	1,371	5,618	1,331	79,594
Interest capitalization	-	-	-	-	1,730	1,730
Disposals	(696)	(3,840)	(2,260)	(9,588)	(788)	(17,172)
Transfer between classes of assets	766	226	26	1,257	(867)	1,408
Effect of changes in exchange rates	6,152	1,449	16	100	320	8,037
Balances as of 31 December 2020	135,575	388,311	113,341	208,649	125,962	971,838



## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements

(In thousands of Brazilian Reals)



	R\$					
	Land and Buildings	Machinery and Equipment	Vehicles	Furniture and other equipment	Leasehold improvements	Total
Accumulated depreciation						
Balances as of 31 December 2018	<u>(13,254)</u>	<u>(105,626)</u>	<u>(43,683)</u>	<u>(47,808)</u>	<u>(8,235)</u>	<u>(218,606)</u>
Additions	(1,746)	(16,337)	(9,111)	(17,150)	(2,895)	(47,239)
Disposals	-	7,179	5,277	1,649	39	14,144
Transfer between classes of assets	-	2	-	(1)	1	-
Effect of changes in exchange rates	(400)	(151)	(14)	(9)	(30)	(604)
Balances as of 31 December 2019	<u>(15,402)</u>	<u>(114,933)</u>	<u>(47,531)</u>	<u>(63,319)</u>	<u>(11,120)</u>	<u>(252,305)</u>
Additions	(2,063)	(21,650)	(10,005)	(22,097)	(3,471)	(59,286)
Mitsui Alimentos acquisition (Note 2.2)	(7,074)	(17,498)	(1,082)	(4,089)	(521)	(30,264)
Disposals	107	2,496	1,970	4,532	384	9,489
Transfer between classes of assets	(1)	26	(14)	(24)	(6)	(19)
Effect of changes in exchange rates	(1,978)	(858)	(13)	(103)	(268)	(3,220)
Balances as of 31 December 2020	<u>(26,411)</u>	<u>(152,417)</u>	<u>(56,675)</u>	<u>(85,100)</u>	<u>(15,002)</u>	<u>(335,605)</u>
Balance net as of						
31 December 2019	74,672	212,531	57,272	107,164	87,703	539,342
31 December 2020	109,164	235,894	56,666	123,549	110,960	636,233

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



### (b) Reconciliation between fixed assets movement and cash flows from investing activities

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Fixed assets additions	157,654	161,164
( - ) Interest capitalization	(1,730)	(1,232)
( - ) Manaus Coffee acquisition	-	(90)
( - ) Café do Moço acquisition	-	(108)
( - ) Mitsui Alimentos acquisition (Note 2)	(49,330)	-
( - ) Loans for acquisition of machines and vehicles - Additions	(8,896)	(16,615)
( + ) Loans for acquisition of machines and vehicles - Amortization	14,351	7,343
( - ) Payable for acquisition of fixed assets of the year (Note 23)	(4,701)	(3,849)
( + ) Payable for acquisition of fixed assets of prior year (Note 23)	3,849	5,974
Acquisition of fixed assets in investing activities	111,197	152,587

The cost of significant machine overhauls, which prolongs the useful life of the machine, is capitalized.

Leasehold improvements to leased premises are depreciated over the shorter of the expected lease period or the estimated useful life of the asset.

In the year ended 31 December 2020, the amount of R\$ 1,386 (R\$ 29,987 as of 31 December 2019), regarding TRES machines lent to customers, was transferred from inventories to fixed assets.

The Group started the construction of its new headquarters in February 2017. This project is expected to be completed during 2021. The carrying amount of the headquarters at 31 December 2020 was R\$ 54.262 (R\$ 30.310 as of 31 December 2019). Included in this amount are capitalized borrowing costs related to the construction R\$ 1.730 (R\$ 1.232 as of 31 December 2019), calculated using a capitalization average rate of 4.27%.

In 2020 and 2019, the Group did not recognize any impairment loss from the fixed assets.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



### 16 Intangible assets

	R\$				
	Brands and trademarks	Computer software	Goodwill	Others	Total
<b>Cost</b>					
Balances as of 31 December 2018	29,984	33,269	221,707	54,808	339,768
Additions	436	2,520	-	5,156	8,112
Manaus Coffee acquisition	3,516	-	(5,820)	2,394	90
Café do Moço acquisition	-	-	4,714	-	4,714
Transfer between classes of assets	-	-	-	(4,717)	(4,717)
Balances as of 31 December 2019	<u>33,936</u>	<u>35,789</u>	<u>220,601</u>	<u>57,641</u>	<u>347,967</u>
Additions	40	2,362	-	2,342	4,744
Positive Brands acquisition (Note 2.1)	8,850	-	-	250	9,100
Mitsui Alimentos acquisition (Note 2.2)	48,362	7,818	11,620	30,700	98,600
Disposals	-	(140)	-	(15)	(155)
Transfer between classes of assets	-	(52)	-	30	(22)
Balances as of 31 December 2020	<u>91,288</u>	<u>45,777</u>	<u>232,221</u>	<u>90,948</u>	<u>460,234</u>
<b>Accumulated amortization</b>					
Balances as of 31 December 2018	(1,779)	(20,589)	-	(16,808)	(39,176)
Additions	(393)	(3,494)	-	(6,410)	(10,297)
Transfer between classes of assets	286	(31)	-	4,534	4,789
Balances as of 31 December 2019	<u>(1,886)</u>	<u>(24,114)</u>	<u>-</u>	<u>(18,684)</u>	<u>(44,684)</u>
Additions	(125)	(4,426)	-	(6,094)	(10,645)
Mitsui Alimentos acquisition (Note 2.2)	(2,518)	(5,927)	-	-	(8,445)
Disposals	-	53	-	-	53
Transfer between classes of assets	-	19	-	-	19
Balances as of 31 December 2020	<u>(4,529)</u>	<u>(34,395)</u>	<u>-</u>	<u>(24,778)</u>	<u>(63,702)</u>
Balance net as of					
31 December 2019	32,050	11,675	220,601	38,957	303,283
31 December 2020	86,759	11,382	232,221	66,170	396,532

Only brands and trademarks acquired as a result of 3Corações Sul (incorporated by the controlled company Café Três Corações S.A.) acquisition have definite useful life.

Others refer mainly to, new product development R\$ 13,749 (2019: R\$ 13,312), client portfolio R\$ 47,868 (2019: R\$ 20,232), right of use R\$ 1,553 (2019: R\$ 2.413) and sundry R\$ 3,000 (2019: R\$ 3,000).

Additions to computer software refer to software acquired by the Company for use in automated process and software licenses acquired, such as:

In 2020, mainly SAP licenses and software development.

In 2019, mainly SAP licenses and Warehouse Management System (implementation in other distribution centers).

(a) Impairment assessment

As of 31 December 2020, intangible assets include an amount of R\$ 324,783 that is attributable to brands (except for those acquired in 3Corações Sul business combination) and goodwill, having an indefinite useful life (R\$ 256,450 as of 31 December 2019).

These assets were assessed as having an indefinite useful life since according to an analysis of the relevant factors, there is no foreseeable limitation of the period they are expected to generate positive cash flows for the Group.

The relevant factors that were analyzed included, inter alia, the length of time the brand or trademark is anticipated to be used; the existence of legal or contractual restrictions on their use; a review of the typical life cycle of similar branded products; the existence of indicators of changes in life style, competitive environment, market requirements and industry trends, the sales history of products of the same brand and the awareness of the market of the brand name or trademark.

*Impairment loss*

The Company tests annually the recoverable amounts of goodwill and brands from business combination transactions. Fixed assets and definite life intangible assets that are subject to depreciation and amortization are tested for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amounts may not be fully or partially recoverable.

Management analyzes the business and makes decisions based on two different cash generating units: green coffee and internal market. All goodwill is allocated to the internal market, as there were no acquisitions associated with the green coffee business. The recoverable amounts of the cash-generating units are based on the calculation of their value in use. These calculations use cash flow projections that are based on the most current five-year strategic operating plans (SOP) of the relevant unit.

The cash flows for remaining periods are calculated using the relevant growth rate, which takes into account the anticipated growth rates of the category, industry, country and population. The estimated long-term growth rate was 3.0% in 2020 and of 3.0% in 2019; the Management expects, that this growth rate will not be affected by the pandemic in the long term. The projected cash flows were discounted according to pre-tax discount rates of 11.8% in 2020 and of 9.1% in 2019. Both 2020 and 2019 projected cash flows were prepared in Brazilian Real currency, without inflation effects.

The Group performed a sensitivity analysis over the discount rate and the growth rate. Considering an increase in the discount rate of 1.20% and a reduction in the growth rate of 1%, Management concluded that there is no need to recognize goodwill impairment. The estimated recoverable amount of the cash-generating units exceeded its carrying amount by approximately R\$ 3,648,207 (2019: R\$ 3,153,000). In 2020 and 2019, the Group did not recognize any impairment loss from the operation.

17 Leases

The Group has lease contracts for various items of plant, distribution centers, machinery, vehicles and other equipment used in its operations. Leases of plant and distribution centers generally have lease terms between 2 and 15 years, while vehicles and other equipment generally have lease terms between 2 and 3 years. Lease payments are renegotiated periodically

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



to reflect market rentals. Some leases provide for additional rent payments that are based on changes in local price indices.

The plants and distribution centers leases were entered into years ago as combined leases of land and buildings.

The Group also has certain leases of IT equipment with lease terms of 12 months or less and leases of office equipment of low value. The Group has elected not to recognize right-of-use assets and lease liabilities for these leases.

Set out below are the carrying amounts of recognized right-of-use assets and the movements during the period:

	R\$			
	Buildings	Machinery and equipment	Vehicles	Total
As at 01 January 2019	70,243	1,317	5,697	77,257
Additions	18,939	1,786	3,367	24,092
Terminations	(6,511)	(395)	(1,005)	(7,911)
Depreciation expense	(13,023)	(427)	(3,851)	(17,301)
As at 31 December 2019	<u>69,648</u>	<u>2,281</u>	<u>4,208</u>	<u>76,137</u>
Additions	20,884	-	3,652	24,536
Mitsui Alimentos acquisition (Note 2.2)	4,293	-	-	4,293
Terminations	(5,616)	-	(86)	(5,702)
Depreciation expense	(14,517)	(829)	(2,998)	(18,344)
As at 31 December 2020	<u>74,692</u>	<u>1,452</u>	<u>4,776</u>	<u>80,920</u>

Set out below are the carrying amounts of lease liabilities and the movements during the period:

	R\$	
	2020	2019
As at 01 January	87,086	87,852
Additions	24,537	24,090
Mitsui Alimentos acquisition (Note 2.2)	4,293	-
Terminations	(6,445)	(8,244)
Interest expense	6,912	6,048
Payments (principal and interest)	(23,782)	(22,660)
As at 31 December	<u>92,601</u>	<u>87,086</u>
Current liabilities	27,277	18,932
Non-current liabilities	65,324	68,154

The following table sets out a maturity analysis of lease liabilities:

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
One to two years	44,162	34,651
Two to three years	16,331	14,403
Three to four years	12,603	11,647
Four to five years	7,754	7,789

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



More than five years	11,751	18,596
	<u>92,601</u>	<u>87,086</u>

The amounts recognized in profit or loss relating to short-term leases and leases of low-value assets during the period was R\$ 11,793 (R\$ 6,986 in 2019). The Group had total cash outflows for leases of R\$ 23,782 in 2020 (R\$ 22,660 in 2019).

### Extension options

Some leases contain extension options exercisable by the Group up to one year before the end of the non-cancellable contract period. Where practicable, the Group seeks to include extension options in new leases to provide operational flexibility.

The extension options held are exercisable only by the Group and not by the lessors. The Group assesses at lease commencement date whether it is reasonably certain to exercise the extension options. The Group reassesses whether it is reasonably certain to exercise the options if there is a significant event or significant changes in circumstances within its control.

## 18 Short and long term loans

### (a) Loans schedule

	Annual interest rate - %		Index	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019		31/12/2020	31/12/2019
Brazilian reals loans and borrowings					
Loans for acquisition of machines and vehicles	8.15	7.50	TJLP	44,343	48,196
Northeast Development Fund (FNE)	4.47	-	TJLP	31,166	-
Working capital loans	4.93	6.30	CDI	509,563	318,301
Loans for acquisition of green coffee	-	5.18	N/A	-	37,735
				<u>585,072</u>	<u>404,232</u>
United States dollar loans and borrowings					
Loans for acquisition of inventories (ACC)	2.53	2.56	N/A	375,203	303,872
Loans for acquisition of inventories (PPE)	2.65	-	N/A	78,926	-
				<u>454,129</u>	<u>303,872</u>
Total				<u>1,039,201</u>	<u>708,104</u>
Current liabilities				<u>621,269</u>	<u>660,798</u>
Non-current liabilities				<u>417,932</u>	<u>47,306</u>

The increase during the year is mainly due to new loan agreements for working capital signed, in March, in the total amount of R\$ 250,000, with debt cost of 110.5% of the Brazilian Interbank Deposit CDI rate and maturity of 3-years and in April, in the amount of R\$ 150,000, with debt cost of 100% of the Brazilian Interbank Deposit CDI rate plus 2.20% interest rate and maturity of 1-year.

The main reason for contracting new working capital loans was to raise funds to acquire Positive Brands and Café Brasileiro (Notes 2.1 and 2.2), as well as, to strengthen the company's cash flow for possible challenges that the COVID pandemic could bring to the Group's operation.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



In July, there was a new loan agreement for acquisition of green coffee, in the total amount of R\$ 79,800 with 2.65% interest per year (fixed interest) and maturity of 531 days.

Part of the short term debt is represented by foreign currency loans for acquisition of inventories (ACC), related to the green coffee export business, that started to increase at the end of 2019. Part of these loans will be settled in 2021, with the execution of future green coffee sales agreements.

In April and May there was the repayment of working capital loans in the total amount of R\$ 209,086.

There are no debt covenants on the Group's loans and borrowings contracts with the banks.

### (b) Non-current payment schedule

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
13 to 24 months	101,115	21,830
25 to 36 months	299,368	13,813
37 to 48 months	15,209	7,128
49 to 60 months	2,240	4,534
Thereafter	-	1
	<u>417,932</u>	<u>47,306</u>

### (c) Guarantees

The following liens have been provided as security for the liabilities of the Group:

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Pledges registered in favor of the banks	44,344	77,438
	<u>44,344</u>	<u>77,438</u>

The decrease in pledges is due to the settlement of financing contracts.

(d) Reconciliation between financial position movement and cash flows from financing activities

Note	R\$									
	Short and long term loans	Short and long term lease liabilities	Proposed dividends	Interest on equity Payable	Total	Short and long term Loans	Short and long term lease liabilities	Proposed Dividends	Interest on equity payable	Total
	2020					2019				
Balance as of 31 December of Prior Year	708,104	87,086	44,400	63,918	903,508	420,157	-	59,782	54,668	534,607
Cash flows from financing activities items:										
Proceeds from loans	1,029,936	-	-	-	1,029,936	673,537	-	-	-	673,537
Repayment of loans	(780,122)	-	-	-	(780,122)	(406,617)	-	-	-	(406,617)
Payment of lease liabilities	-	(16,870)	-	-	(16,870)	-	(16,612)	-	-	(16,612)
Interest on equity paid	21	-	-	(63,918)	(63,918)	-	-	-	(54,668)	(54,668)
Dividend paid	26.c	-	(44,400)	-	(44,400)	-	-	(59,782)	-	(59,782)
Total cash flows used in financing activities	249,814	(16,870)	(44,400)	(63,918)	124,626	266,920	(16,612)	(59,782)	(54,668)	135,858
Other items:										
Adoption of IFRS 16	-	-	-	-	-	-	87,852	-	-	87,852
Additions of lease liabilities	17	24,537	-	-	24,537	-	24,090	-	-	24,090
Additions of lease liabilities - Mitsui Alimentos	2.2	4,293	-	-	4,293	-	-	-	-	-
Terminations of lease	17	(6,445)	-	-	(6,445)	-	(8,244)	-	-	(8,244)
Interest and exchange rate variation expenses	113,414	6,912	-	-	120,326	23,973	6,048	-	-	30,021
Interest and exchange rate variation payments	(28,158)	(6,912)	-	-	(35,070)	(12,672)	(6,048)	-	-	(18,720)
Proceeds from investment loans	8,896	-	-	-	8,896	16,615	-	-	-	16,615
Repayment of investment loans	(14,351)	-	-	-	(14,351)	(7,343)	-	-	-	(7,343)
Working Capital - PROADI and PROVIN	26.e	1,482	-	-	1,482	454	-	-	-	454
Dividend provisioned	26.c	-	58,526	-	58,526	-	-	44,400	-	44,400
Interest on equity credited	21	-	-	48,350	48,350	-	-	-	69,100	69,100
Withholding income tax	21	-	-	(3,626)	(3,626)	-	-	-	(5,182)	(5,182)
Total other items	81,283	22,385	58,526	44,724	206,918	21,027	103,698	44,400	63,918	233,043
Balance as of 31 December of the Year	<u>1,039,201</u>	<u>92,601</u>	<u>58,526</u>	<u>44,724</u>	<u>1,235,052</u>	<u>708,104</u>	<u>87,086</u>	<u>44,400</u>	<u>63,918</u>	<u>903,508</u>



## 19 Trade payables

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
National suppliers	423,793	286,532
National Related party suppliers (Note 13)	19,300	14,081
Foreign suppliers	29,013	16,602
Foreign Related party suppliers (Note 13)	-	2,168
	<u>472,106</u>	<u>319,383</u>

The Group participates in a supply chain finance program under which its suppliers may elect to receive early payment of their invoices from a bank by factoring their receivable from the Group. Under the arrangement, a bank agrees to pay amounts to a participating supplier in respect of invoices owed by the Group and receives settlement from the Group at a later date. The principal purpose of this program is to facilitate efficient payment processing and enable the willing suppliers to sell their receivables due from the Group to a bank before their due date. The Group does not incur any additional interest towards the bank on the amounts due to the suppliers.

The Group has not derecognized the original liabilities to which the arrangement applies because neither a legal release was obtained nor the original liability was substantially modified on entering into the arrangement. The Group discloses the amounts related to the program within trade payables because the nature and function of the financial liability remain the same as those of other trade payables. The payments to the bank are included within operating cash flows because they continue to be part of the normal operating cycle of the Group and their principal nature remains operating - i.e. payments for the purchase of goods and services. The payments to a supplier by the bank are considered non-cash transactions.

As of 31 December 2020, the balance of trade payables negotiated by suppliers, related to this operation, was R\$ 116,550 (R\$ R\$ 77,228 as of 31 December 2019).

## 20 Employees and other payroll related liabilities

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Payroll and related charges	10,676	9,969
Provision for vacation	34,752	32,699
Provision for variable remuneration	19,262	9,642
Other	5,017	1,660
	<u>69,707</u>	<u>53,970</u>

The Group Employees benefits' treatment is in accordance with local legal requirements. These requirements mainly call for and are limited to monthly contributions to Social Security funds (INSS, FGTS). The Group has no obligations under defined benefits or defined contribution plans. The Group offers other short-term benefits to its employees, which are expensed when incurred.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



The increase in the provision for variable remuneration balance occurred mainly due to the non-payment of 50% of the 2019 amount, since the result is related to lawsuits that are pending decisions by the Brazilian supreme court.

### 21 Interest on equity payable

The Company, in Extraordinary Shareholders' Meeting held on a quarterly basis through 2020, approved recommendation of the Board of Directors for the distribution of Interest on equity for the year ended 31 December 2020, in the total amount of R\$ 48,350, to be paid before the end of 2020 (R\$ 69,100 for the year ended 31 December 2019).

On the amount mentioned above, there is the foreign shareholders' income tax to be withheld at source, in the amount of R\$ 3,626 (R\$ 5,182 in the year ended 31 December 2019), already deducted from the Interest on equity payable balance.

### 22 Payable taxes

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
State VAT - ICMS	17,965	17,379
Federal VAT - PIS and COFINS	6,550	858
Other	4,214	5,063
	<u>28,729</u>	<u>23,300</u>

### 23 Other current and non-current liabilities

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Advances from customers	7,696	2,150
Accounts payable for acquisition of operations - Iguaçu	1,415	1,388
Accounts payable for acquisition of operations - Fino Grão	3,426	3,352
Accounts payable for acquisition of operations - Toko	2,000	2,000
Accounts payable for acquisition of operations - Café Manaus	570	1,110
Accounts payable for acquisition of operations - Café do Moço	-	1,780
Contingent consideration - Positive Brands (Note 2.1)	7,174	-
Contingent consideration - Mitsui Alimentos (Note 2.2)	23,785	-
Other provision - marketing services	224	108
Payable for acquisition of fixed assets	4,701	3,849
Handling commission	1,267	872
Provision for freights	3,525	4,871
Provision for lawyers' fees	5,986	3,214
Warranties	773	745
Sundry (a)	14,998	7,297
	<u>77,540</u>	<u>32,736</u>
Current liabilities	<u>33,208</u>	<u>28,933</u>
Non-current liabilities	<u>44,332</u>	<u>3,803</u>

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



- (a) The amount of R\$ 10,708 refers to a deposit received from a lawsuit that Café Brasileiro obtained a favorable decision, but with the process not yet definitively concluded. When the process is definitively concluded and if the favorable result is maintained, the amount received will be reimbursed to the company's original owners.

## 24 Provision for legal proceedings

Based on information from Group administration supported by its legal advisors, an analysis of the pending legal proceedings, and previous experience with regards to amounts claimed, the Group recorded provisions for amounts considered sufficient to cover probable losses from current legal actions. The amounts of probable and possible losses with respect to legal and administrative actions against the Group are as follows:

	R\$					
	31/12/2020			31/12/2019		
	Probable loss	Possible loss	Remote loss	Probable loss	Possible loss	Remote loss
Labor (a)	16,385	97,144	191,834	11,264	105,728	176,344
Tax (b)	49,841	146,471	195,120	3,098	46,857	167,360
Civil	531	10,548	6,693	685	7,126	4,764
	<u>66,757</u>	<u>254,163</u>	<u>393,647</u>	<u>15,047</u>	<u>159,711</u>	<u>348,468</u>

- (a) The Group is party to a number of labor claims filed by former employees and service providers challenging, among other things, unpaid overtime, night shift premiums and risk premiums, employment guarantees, and the reimbursement of withholdings from payroll such as social contributions and trade union charges, among others. As of 31 December 2020, total quantity of labor claims was 442 (441 as of 31 December 2019). The increase in probable and possible tax claims during the year is mainly due to the change in the classification that occurs according to the stage of each proceeding, Mitsui Alimentos acquisition (see Note 2.2) and new Federal VAT proceedings.
- (b) Tax claims details by type are demonstrated in the following table:

	R\$					
	31/12/2020			31/12/2019		
	Probable Loss	Possible loss	Remote loss	Probable loss	Possible loss	Remote loss
State VAT - ICMS (i)	22,049	11,659	58,349	-	11,470	27,431
Federal VAT - PIS/COFINS/IPI (ii)	27,421	103,895	127,922	2,731	4,674	125,719
Income taxes (IRPJ/CSLL) (iii)	371	30,746	3,290	367	30,542	9,104
Other	-	171	5,559	-	171	5,106
	<u>48,841</u>	<u>146,471</u>	<u>195,120</u>	<u>3,098</u>	<u>46,857</u>	<u>167,360</u>

The main legal claims are listed below:

- (i) State VAT - ICMS  
State VAT (ICMS) - Tax authorities state that the company Três Corações Alimentos S.A. incorrectly calculated the ICMS (state VAT) in transactions with goods subject to the ICMS tax substitution method (ST), claiming that it should have used the sale price for consumer instead of the entry cost of goods, although the state of São Paulo legislation determines that wholesalers are not allowed to receive goods without the ICMS - ST calculation. The infraction notices were received in December 2020 and refer to the periods from January 2016 to December 2016. The Group and its tax advisors responsible for monitoring the proceeding classify the risk of loss as remote. As of 31 December 2020 the amount of the legal claim was R\$ 30,673.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



- (ii) **Federal VAT - PIS/COFINS/IPI**  
Federal VAT (PIS/COFINS) credits - tax authorities claim that the Group (together with most of other coffee companies in Brazil) had purchased green coffee from de facto, but not legally constituted companies in order to receive more PIS and COFINS credits and demand the difference between the total credit and the presumed credit, which amounted as of 31 December 2020 to R\$ 65,823 (R\$ 64,880 as of 31 December, 2019). Part of the total amount, R\$ 1,996 (R\$ 1,968 as of 31 December 2019), had its risk of loss probable, and it is registered in December 2020. Another part of the total amount, R\$ 3,989 (R\$ 3,931 as of 31 December 2019) was classified as possible loss. For the remaining amount, the Group and its tax advisors are of the opinion that there is no need to record any liability. The increase is due to the interest incurred.

Federal excise tax (IPI) - tax authorities claim the tax treatment applied, in respect to federal tax IPI - tax on manufactured goods, for powder juice was incorrect. According to the Group's understanding of the regulation, powder juice is a product classified as zero IPI tax rate. According to tax authorities, the Group should have used tax rates of 27% for the period from January 2011 to December 2011, 20% for the period from January 2012 to May 2012 and 10% since June 2012. The total updated amount, as of 31 December 2020 is R\$ 68,827 (R\$ 67,517 as of 31 December 2019). In 2019 the Group obtained 2 favorable outcomes in the first administrative instance; the Government may still contest the outcome at higher instances judgment in the Administrative Board of Tax Appeals (CARF). The Group and its tax advisors are of the opinion that there is no need to record any liability, since the classification is remote.

Notices of infraction - Federal VAT (PIS and COFINS) - On March 2, 2020, the companies Três Corações Alimentos S.A. and Café Três Corações S.A. received tax assessment notices Proc n°. 11065.721120\_2020-68 and Proc n°. 11065.721121\_2020-11, respectively, issued by the Brazilian Federal Revenues in the total amount of R\$ 97,178. The infraction notices refer to non-collection of Federal VAT (PIS and COFINS), referring to the periods from December 2015 to December 2018. The federal tax authorities claim that the companies did not calculate PIS and COFINS over the sales of powdered cappuccino and coffee with milk. They do not agree with the Group's understanding that the products are coffee based and therefore taxed at rate zero. In addition, the authorities also contest what they believe were undue tax credits over intercompany transfers of finished goods. The Group and its tax and legal advisors responsible for monitoring the processes classify the chances of success as possible, with a greater chance of obtaining a favorable decision than an unfavorable one. Therefore, Management understands there is no need to provision any liability. As of 31 December 2020 the amount of the legal claim was R\$ 99,164.

- (iii) **Income taxes (IRPJ/CSLL)**  
Goodwill amortization - tax authorities claim that the Group does not meet all criteria to deduct Goodwill amortization for tax purposes. As of 03 October 2017, the Goodwill Amortization process was judged in the Superior Chamber of Tax Appeals of CARF (Federal Administrative Court). In June 2020 the Group obtained a favorable outcome in the first judicial instance, the Government may still contest the outcome at higher judicial instances. The Group and its tax advisors are still of the opinion that there is no need to record any liability. As of 31 December 2020, the amount of the legal claim was R\$ 29,745 (R\$ R\$ 29,294 as of 31 December 2019). The claim amount increased due to interest incurred.

The legal claims detailed above, except for the mentioned part of the Federal VAT (PIS/COFINS) and Goodwill claims, are classified as remote loss as of 31 December 2020 and 2019.

### Changes in provision for legal proceedings during the year

	R\$	
	2020	2019
Balance as of 1 January	15,047	16,317
Mitsui Alimentos acquisition (see Note 2.2)	46,702	-
Provisions made during the year	8,669	1,463
Legal proceedings settled during the year	(3,661)	(2,733)
Balance as of 31 December	<u>66,757</u>	<u>15,047</u>

### Judicial deposits

The Group has, as of 31 December 2020, the amounts of R\$ 8,012 of judicial deposits (R\$ 9,837

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



as of 31 December 2019). These deposits are required by courts associated with various open legal proceedings and comprise a number of individual case deposits of smaller amounts.

## 25 Income taxes and social contribution

### (a) Amounts recognized in profit and loss

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Current taxes	18,065	58,117
Deferred taxes	(7,408)	(3,742)
Carryforward tax loss	(17,274)	(3,775)
Tax in income statement as of 31 December	<u>(6,617)</u>	<u>50,600</u>

### (b) Reconciliation of effective tax rate

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Profit before income tax	266,092	349,796
Income tax expenses (34%)	90,471	118,931
Adjustments to reconcile to effective tax rate:		
State VAT incentives (Note 26)	(34,906)	(32,243)
Foreign exchange effects of foreign operation	(24,750)	716
Benefit of goodwill amortization for tax purposes	(2,091)	(1,598)
Federal incentive - "Exploration profit" (Note 26)	(2,792)	(14,799)
Federal incentive - "Re-investment" (Note 26)	(168)	(223)
Interest on equity credited	(16,439)	(23,494)
Incineration of goods and inventory write-offs	3,256	3,352
Carryforward tax loss	(17,274)	(3,775)
Other	(1,924)	3,733
Tax in Income statement	<u>(6,617)</u>	<u>50,600</u>
Effective tax rate	<u>(2.49%)</u>	<u>14.47%</u>

(c) Deferred income tax assets and liabilities

Temporary differences	Basis	Income tax (*)	Social contribution (9%)	R\$	
				31/12/2020	31/12/2019
Provision for legal proceedings	18,959	3,891	1,706	5,597	4,409
Inventory adjustments	9,870	2,080	888	2,968	2,210
Provision for doubtful debt accounts	7,586	1,245	683	1,928	1,633
Derivatives transactions	(49,256)	(10,031)	(4,433)	(14,464)	(7,689)
Provision for discounts	38,046	6,498	3,424	9,922	9,692
Provision for short term employee performance award	19,105	3,070	1,719	4,789	2,421
Provision for revenue recognition	7,971	1,684	717	2,401	511
Difference between economic depreciation and tax rate	(4,848)	(1,212)	(436)	(1,648)	(1,761)
Goodwill amortization	(92,263)	(12,151)	(8,304)	(20,455)	(20,455)
Exchange rate variation cash basis	54,356	11,286	4,892	16,178	473
Profit elimination on inventory	3,741	935	337	1,272	1,281
IFRS 16 - Leasing	11,637	2,069	1,047	3,116	2,848
Federal VAT credit loss (Note 11)	12,197	1,885	1,098	2,983	10,718
Carryforward tax losses	61,497	17,274	-	17,274	-
Positive Brands acquisition (Note 2.1)	(9,100)	(2,275)	(819)	(3,094)	-
Mitsui Alimentos acquisition (Note 2.2)	(99,567)	(24,892)	(8,961)	(33,853)	-
Other	(9,888)	(1,749)	(890)	(2,639)	(1,801)
<b>Total net deferred tax</b>				<b>(7,725)</b>	<b>4,490</b>
Non-current assets				6,634	4,490
Non-current liabilities				(14,359)	-

(\*) Income tax rate (excluding the Social contribution) is 25%, applicable to all Group's subsidiaries. However, as the Company has tax incentives (see Note 26.e), the Group's future average income tax rate expected to be applied when the deferred tax is realized or settled, is 13.17% (2020 and 2019).

In assessing the recoverability of deferred tax assets, management estimates future taxable income and the timing of reversal of the temporary differences.

When it is more likely than not that a part or all of the deferred tax assets are not recoverable, such a portion is not recorded by the Group. Under Brazilian tax law, carryforwards tax loss (including those of the Social contribution) do not expire, however, their use is limited to up to 30% of annual taxable income and they do not benefit from any interest or monetary correction.

Considering the occurrence of taxable profit in recent years, the Group assessed the future taxable profits in order to calculate deferred tax asset on accumulated losses. The subsidiaries, Principal Comércio e Indústria de Café Ltda. and Café Brasileiro Ltda. (see Note 2.2), has, as of 31 December 2020, R\$ 28,182 (R\$ 2,104 as of 31 December 2019) of unrecognized carryforwards tax loss, because it is not probable that future taxable profit will be available against which the subsidiaries can use the benefits.

(d) Uncertainty over income tax treatments

As described in the note 24.(iii), tax authorities claim that the Group does not meet all criteria to deduct goodwill amortization for income tax purposes. The Group understands that the goodwill arose from an operation with an economic basis and therefore it can be used for tax purposes. No amount was recognized in these consolidated financial statements because the Group believes that the tax theses used by the Company in the past were in compliance with the applicable law and believes that it is probable that it would successfully defend the Group's tax treatment in court. The Group believes that its provisions for tax liabilities are adequate for all open tax years based on its assessment of many factors, including interpretations of tax law and prior experience.

## 26 Equity

### (a) Share capital

As of 31 December 2020 and 2019, Três Corações Alimentos S.A.'s share capital is comprised of the following:

Shareholders	R\$		%
	31/12/2020	31/12/2019	
Strauss Coffee B.V.	137,765.38	137,765.38	50%
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	137,765.38	137,765.38	50%
	<u>275,530.76</u>	<u>275,530.76</u>	

Share capital as of 31 December 2020 and 2019 was comprised of 27,553,075,054 shares with a nominal value of R\$ 0.01 (one centavo each).

### (b) Translation adjustments

Management decided to use two different functional currencies, according to IAS 21 - Effects of changes in foreign exchange rates. For internal market operations, the functional currency is the Brazilian real (R\$). For the green coffee export activity, the functional currency is the United States dollar (US\$).

Management assessed the Group operations in order to present its green coffee export activity as a "foreign operation", as established by IAS 21 - Effects of changes in foreign exchange rates, and, thereby, could apply separate accounting for the purposes of consolidation.

The main reasons to treat the green coffee export activity as a separated operation were:

The export activity has its own management, which is considered independent in terms of decisions about green coffee purchases and sales (export entity).

The exchange rate effects recorded in the translation adjustments arise from the following assets and liabilities, for the years ended on 31 December 2020 and 2019:

31/12/2020	R\$		Total
	Três Corações Alimentos	Café Três Corações	
Inventories	-	(3,070)	(3,070)
Fixed assets	4,254	565	4,819
Trade receivables	-	4,535	4,535
Derivatives	-	976	976
Cost of sales	-	6	6
Deferred tax	-	51	51
Loans and borrowings	-	(78,310)	(78,310)
	<u>4,254</u>	<u>(75,247)</u>	<u>(70,993)</u>

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



31/12/2019	R\$		
	Três Corações Alimentos	Café Três Corações	Total
Inventories	-	(1,331)	(1,331)
Fixed assets	353	(628)	(275)
Trade receivables	-	1,622	1,622
Derivatives	-	34	34
Cost of sales	-	(27)	(27)
Loans and borrowings	-	521	521
	<u>353</u>	<u>191</u>	<u>544</u>

### (c) Dividends

Dividends are calculated in accordance with the terms agreed upon in the Shareholders' Agreement, with rate of 35% over net income, adjusted by financial results. This amount is provisioned as proposed dividend in the balance sheet, subject to the approval by the General shareholders meeting.

The profit destination related to 2019, in the total amount of R\$ 113,500, was recommended by the Board to be paid in 2020, 50% in July and 50% in December. The amount of R\$ 113,500 includes R\$ 44,400 to be paid as dividends, with the remaining R\$ 69,100 to be paid as interest on equity (over the respective amount there is the foreign shareholder's withholding income tax of R\$ 5,182). Both, interest on equity and dividends were fully paid until December 2020.

The proposal for 2020 profit destination is to pay dividend in the amount of R\$ 58,526 in December 2021, after the credit of interest on equity, in the amount of R\$ 48,350 (over this amount there is the foreign shareholders' withholding income tax of R\$ 3,626 - Note 21).

### (d) Retained earnings

#### *Legal reserve*

Created at the rate of 5% on profit for the year, limited to 20% of share capital, as shown below:

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Profit for the year (*)	272,709	299,196
	5%	5%
Legal reserve (*)	<u>13,635</u>	<u>14,960</u>
Legal reserve balance as of 1 January	55,106	54,909
Addition in the period	<u>13,635</u>	<u>14,960</u>
Legal reserve balance as of 31 December, before limit check	68,741	69,869
Legal reserve limit - 20% of share capital	55,106	55,106
Legal reserve addition, before limit check	13,635	14,960
Legal reserve not created due to limit check	<u>(13,635)</u>	<u>(14,763)</u>
Legal reserve addition, after limit check	<u>-</u>	<u>197</u>



## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



- (\*) The reserve is calculated based on Três Corações Alimentos S.A. *per solo* profit above, which is different from the consolidated one due to the elimination of un-realized profit in intercompany transactions, in the amount of R\$ 1,516 in 2020. In 2019, the amount of un-realized profit in intercompany transaction eliminated was R\$ 1,236.

This reserve can only be used for capital increases or absorption of losses.

### (e) Tax incentives reserve

Until 31 December 2007, all amounts of tax incentives were recognized in capital reserve, and starting 1 January 2008, due to changes implemented by Law 11,638/07, were recognized in profit or loss, and then designated to the tax incentives reserve. During the year ended 31 December 2020, the Company received government grants in the amount of R\$ 64,464 (R\$ 72,558 as of 31 December 2019). The tax incentive reserve cannot be distributed as dividends. If the Company distributes it in the future, the amounts have the following treatment depending on the incentive:

Federal incentives - the amount of income taxes not paid and distributed as dividends, must be paid as back taxes, as if there was no incentive;

Other incentives - the amount distributed must be added back to the taxable income used for calculating income tax and social contribution, under a combined rate of up to 34% in the period of the distribution, and will be also subject to PIS and COFINS taxes (currently 9.25%) on the distributed amount.

These government incentives are as follows:

#### ***PROVIN - Ceará State***

The Government of the state of Ceará, in accordance with the state public policies geared towards promoting the industrial development of Ceará, decided to provide financial assistance for the investments necessary for installation of the industrial unit in the city of Eusébio, state of Ceará. The incentive consists of the postponement of payment of the ICMS state VAT tax and the deduction of 56.25% of total sales of roasted and ground coffee. The incentive is valid until July 2028. In order to maintain the incentive, the Group committed to: (a) finalize appropriately the investment project; (b) utilize the incentives exclusively for the project; (c) have no overdue tax and labor obligations; (c) keep the headquarters in the state of Ceará and have no changes in the Company's ownership involving third parties for the duration of the incentive.

#### ***PROEDI - Rio Grande do Norte State***

In August, 2019 the government of the state of Rio Grande do Norte, in the interests of the development of this state, decided to replace the PROADI tax incentive for PROEDI. The incentive is valid until December, 2032.

The new benefit consists in the deduction of presumed tax credit of the VAT payable related to outflows based on own production. For the Natal factory the presumed tax credit percentage ranges from 75% to 80% and for the Mossoró unit it ranges from 80% to 85%. The percentage is determined according to the level of employment and unit revenues.

#### ***PRODEIC - Mato Grosso State***

Café Brasileiro has a facility in the state of Mato Grosso which produces roasted and ground coffee, which is benefited with a state VAT Tax Incentives named PRODEIC (Mato Grosso Industrial and Commercial Development Program). The incentive is valid until December 2032.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



Café Brasileiro is part of the PRODEIC Investment Food Industry of Vegetable and Animal Origin sub-module, with the objective of promoting the industrial development of products of animal and vegetable origin, by adding value to raw materials in Mato Grosso.

The tax benefit will consist of credit granted on the outputs of products manufactured at the industrial plant, with a percentage of 80% on the operations of intra-state deliveries and 85% on the operations of inter-state deliveries.

### *Other*

The Group has received certain tax incentives and special tax regimes also in other Brazilian states, with no significant impacts on these consolidated financial statements.

### *State Tax Stability Funds (FEEF)*

A requirement of maintaining the necessary tax balance, considering Brazilian economic scenario, led the Federal Government to provide for establishment of the State Tax Stability Funds (FEEF). The funds establish temporary additional VAT tax payments, to be made by companies with existing tax incentives granted by the individual states.

The Fund's purpose is to assure a minimum increase of 10% in VAT payments of incentivized companies. This way, in case VAT payable amount of a specific month has increased less than 10% compared to the same month in previous year, an additional payment must be made in order to achieve the minimum 10% of total increase. For Ceará FEEF the above percentage was changed for 2019 and 2020. It was 9% in 2019 and 7% in 2020.

Considering state tax incentives applicable to the Group, only Ceará, Paraíba and Rio Grande do Norte states' regulations are applicable to the Group operation, as follows:

State	Applicable period for FEEF Collection
Ceará	1 September 2016 to 31 December 2020
Paraíba	1 October 2016 to 31 August 2021
Rio Grande do Norte (a)	1 January 2018 to 31 December 2019

- (a) Rio Grande do Norte's fund is called FUNDERN. It is similar to Ceará FEEF. In December 2018 the state ceased collecting the FUNDERN fund contributions due to a judicial decision questioning possible unconstitutionality of the fund.

### *Federal incentive - "Re-investment"*

The Group is allowed to allocate part of its income tax payable to capital investments. The projects associated with these investments are submitted to the authorities' approval. The allocated amount is recognized in profit or loss at the moment of the Group's decision to proceed, since there is reasonable assurance the grant will be approved.

### *Federal incentive - "Exploration profit"*

The Group benefits from the income tax exemption of 75% of the operating income derived from its main activities at the units of Eusébio (state of Ceará), Manaus (Amazonas), Natal and Mossoró (state of Rio Grande do Norte).

According to the rules for income tax government grants, until 2007 the amount, for local purposes, was charged directly to capital reserve - investment subsidy. Starting 2008, due to the effects of Law 11,638/07, the amount is charged to profit or loss, and then set aside from profit for the year to retained earnings - tax incentives.

The industrial site of Manaus (AM) has its incentive validated until December 2028 and the other factories have their incentives validated until December 2027. The factory of Santa Luzia in Minas Gerais is not established in an incentive area, reason why it has no Federal incentive.

***Tax Incentive for technological innovation***

The Federal Law nº 11.196/05, known as “Lei do Bem”, offers tax incentives to legal entities that carry out research, development and technological innovation.

According to the Law, technological innovation is a conception of a new product or manufacturing process, as well as an addition of new features or characteristics to an existing product or process, that brings incremental improvements and effective gains in quality or productivity, resulting in greater competitiveness in the market.

The legal entities are allowed to deduct (additionally) from the calculation of the IRPJ (income tax) and CSLL (social contribution) a percentage of the expenditures incurred with technological research and development of technological innovation, classifiable as operating expenses.

In August 2020, the Group calculated the corresponding tax benefits for Três Corações Alimentos S.A. and Café Três Corações S.A., related to the fiscal years of 2017, 2018 and 2019, in the total amount of R\$ 11,956.

***Reserve for profit to be distributed***

Management decided to create reserve for profit to be distributed, for the remaining profit after all destinations above.

## 27 Revenue

**Disaggregated net revenue information**

	R\$		31/12/2020
	Products	Service	
Geographical markets			
Domestic	3,927,942	439	3,928,381
Foreign	504,742	-	504,742
	<u>4,432,684</u>	<u>439</u>	<u>4,433,123</u>

	R\$		31/12/2019
	Products	Service	
Geographical markets			
Domestic	3,736,113	209	3,736,322
Foreign	252,951	-	252,951
	<u>3,989,064</u>	<u>209</u>	<u>3,989,273</u>

## Revenue reconciliation

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Products - domestic	4,907,723	4,694,575
Products - foreign	504,742	252,951
Services	453	229
Other	226	138
Taxes on sales (a)	(462,634)	(373,103)
State VAT incentives	102,907	94,833
Discounts	(488,307)	(518,583)
Other deductions	(131,987)	(161,767)
Net revenue	<u>4,433,123</u>	<u>3,989,273</u>

- (a) As described in Note 11.(b), the Group recognized the gain in the lawsuit related to the non-inclusion of state VAT (ICMS) in the basis of calculation of Federal VAT (PIS and COFINS). In 2020 the amount recognized was R\$ 45,592 (2019: R\$ 92,490).

## 28 Cost of sales by nature

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
According to source		
Cost of sales - domestic	(2,911,802)	(2,573,410)
Cost of sales - foreign	(378,624)	(219,482)
	<u>(3,290,426)</u>	<u>(2,792,892)</u>

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
According to components		
Materials consumed	(3,143,515)	(2,654,212)
Wages, salaries and related expenses	(60,564)	(58,320)
Depreciation and amortization	(24,410)	(18,716)
Services contracted	(18,205)	(17,668)
Maintenance	(8,354)	(7,830)
Other	(35,378)	(36,146)
	<u>(3,290,426)</u>	<u>(2,792,892)</u>

## 29 Selling and marketing expenses by nature

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Wages, salaries and related expenses	(323,927)	(297,449)
Depreciation and amortization	(35,247)	(29,069)
Transport expenses	(153,440)	(153,783)
Export expenses	(12,015)	(7,186)
Services contracted	(51,674)	(49,431)
Marketing	(75,076)	(109,936)
Travel expenses	(7,389)	(10,806)
Allowance for expected credit losses	1,259	(335)
Other	(39,541)	(36,888)
	<u>(697,050)</u>	<u>(694,883)</u>

## 30 General and administrative expenses by nature

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Wages, salaries and related expenses	(80,425)	(68,630)
Tax expenses	(9,946)	(8,977)
Depreciation and amortization	(28,708)	(27,054)
Services contracted	(4,660)	(6,594)
Reversal of provision for legal proceedings	(2,143)	1,270
Travel expenses	(1,700)	(5,184)
Maintenance	(12,858)	(9,823)
Other	(18,369)	(11,041)
	<u>(158,809)</u>	<u>(136,033)</u>

The increase in others are mainly related to donations made during the year to combat COVID-19, development of systems that do not qualify for capitalization and increase in maintenance expenses to adapt work environments to COVID-19.

## 31 Finance expenses, net

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Finance expenses		
Interest expenses	(2,558)	(1,072)
Interest on loans and borrowings	(28,745)	(22,596)
Exchange rate effect	(1,079)	(316)
Interest on lease liabilities	(6,890)	(6,049)
Other	(3,954)	(3,146)
	<u>(43,226)</u>	<u>(33,179)</u>
Finance income		
Interest income	7,954	5,072
Interest from deposits	8,665	6,659
	<u>16,619</u>	<u>11,731</u>
	<u>(26,607)</u>	<u>(21,448)</u>

## 32 Financial instruments - Fair values and risk management

### (a) Accounting classifications and fair values

The following table shows the carrying amounts and fair values of financial assets and financial liabilities, including their levels in the fair value hierarchy.

Furthermore, for the year of 2020 the fair value disclosure of lease liabilities is not required.

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements

(In thousands of Brazilian Reals)



	Note	R\$				R\$		
		Financial assets at fair value	Financial assets at amortized cost	Other financial liabilities amortized cost	Carrying amount		Fair value	
					31/12/2020	Level 2	31/12/2020	
<b>Financial assets measured at fair value through profit and loss</b>								
Short term deposits - Deposits in banks	7	527,753	-	-	527,753	527,753	527,753	
Deposits with brokers	8	10,743	-	-	10,743	10,743	10,743	
<b>Financial assets not measured at fair value</b>								
Cash and cash equivalents	1	-	99,249	-	99,249	-	99,249	
Trade receivables with third parties	9	-	451,391	-	451,391	-	451,391	
Trade receivables with related parties	9	-	5,255	-	5,255	-	5,255	
Loans to related parties	13	-	12,272	-	12,272	-	12,272	
Other		-	60,566	-	60,566	-	60,566	
<b>Financial liabilities not measured at fair value</b>								
Trade payables	19	-	-	472,106	472,106	-	472,106	
Loans and borrowings	18	-	-	1,039,201	1,039,201	1,053,852	1,053,852	
Distribution to shareholders	26.c and 21	-	-	167,610	167,610	-	167,610	
Payables for acquisition	23	-	-	7,411	7,411	-	7,411	
Other		-	-	61,794	61,794	-	61,794	

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements

(In thousands of Brazilian Reals)



	Note	R\$				R\$		
		Financial assets at fair value	Financial assets at amortized cost	Other financial liabilities amortized cost	Carrying amount		Fair value	
					31/12/2019	Level 2	31/12/2019	
<b>Financial assets measured at fair value through profit and loss</b>								
Short term deposits - Deposits in banks	7	468,089	-	-	468,089	468,089	468,089	
Deposits with brokers	8	3,935	-	-	3,935	3,935	3,935	
<b>Financial assets not measured at fair value</b>								
Cash and cash equivalents	7	-	69,956	-	69,956	-	69,956	
Trade receivables with third parties	9	-	445,265	-	445,265	-	445,265	
Trade receivables with related parties	9	-	3,912	-	3,912	-	3,912	
Loans to related parties	13	-	11,942	-	11,942	-	11,942	
Other		-	18,399	-	18,399	-	18,399	
<b>Financial liabilities not measured at fair value</b>								
Trade payables	19	-	-	319,383	319,383	-	319,383	
Loans and borrowings	18	-	-	708,104	708,104	693,596	693,596	
Distribution to shareholders	26.c and 21	-	-	108,318	108,318	-	108,318	
Payables for acquisition	23	-	-	9,630	9,630	-	9,630	
Other		-	-	20,956	20,956	-	20,956	



The fair value of financial assets and liabilities is determined by reference to price at which they could be exchanged in a current transaction between parties willing to negotiate, and not in a forced sale or liquidation. The following methods and assumptions were used to estimate the fair value:

Regarding derivative balances, the Group used the fair value reported in the brokers' statements, which is identified in the fair value hierarchy as the Level 2 of source of information.

The amounts of deposits presented in the financial statements as cash and cash equivalents are close to its realizable value because the operations are performed at variable interest rate and are immediately convertible to a determined amount of cash, which is identified in the fair value hierarchy as the Level 2 of source of information.

The fair value of non-negotiable instruments, bank loans and other debts, as well as other non-current financial liabilities, are estimated using discounted future cash flows at the rates currently available for similar instruments, which is identified in the fair value hierarchy as the Level 2 of source of information.

The fair value of assets and liabilities that are not quoted in an active market (for example, over-the-counter derivatives) is determined by using valuation techniques. These valuation techniques maximize the use of observable market data where it is available and rely as little as possible on entity specific estimates. If all significant inputs required to fair value an instrument are observable, the instrument is included in Level 2. If one or more of the significant inputs is not based on observable market data, the asset or liability is considered as valued from Level 3 source of information.

Specific valuation techniques that might be used to value financial instruments in general include:

- (i) Quoted market prices or dealer quotes for similar instruments;
- (ii) The fair value of interest rate swaps is calculated as the present value of the estimated future cash flows based on observable yield curves;

Other techniques, such as discounted cash flow analysis, are used to determine fair value of the remaining financial instruments.

### (b) Risk management

The Group is exposed to the following risks as a result of using financial instruments:

Credit risk

Commodity price risk

Interest rate risk

Foreign currency risk

Liquidity risk

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



### Capital structure risk.

This note provides information regarding the exposure of the Group to these risks and regarding the policy of the Group for management of such risks.

Forward transactions sensitivity analysis are determined according to the changes in the price of the relevant underlying asset and interest differences deriving from interest rates and storage costs (for green coffee).

### (i) Credit risk

Credit risk is the risk of the Group incurring a monetary loss if a customer or counterparty does not meet its contractual obligations, and it derives mainly from debit balances of customers and cash and cash equivalents balances held at financial institutions. In order to mitigate this risk, the Group assesses the financial situation of its customers or counterparties, as well as defines credit limits and monitors outstanding debts and operates with first line financial institutions.

The carrying amount of financial assets represents the maximum credit exposure. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was:

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Cash and cash equivalents (Note 7)	627,002	538,045
Deposits with brokers (Note 8)	10,743	3,935
Trade receivables (Note 9)	456,646	449,177
Other receivables	52,554	8,562
Other	8,012	9,837
	<u>1,154,957</u>	<u>1,009,556</u>

Management assesses its credit risk exposure as low, once the trade receivables are not concentrated. The biggest customer represents 6.87% of 2020 gross revenue (6.73% in 2019).

The Group uses an allowance matrix to measure the ECLs (please refer to note 9) of trade receivables from individual customers, which comprise a very large number of small balances. Loss rates are calculated using a 'roll rate' method based on the probability of a receivable progressing through successive stages of delinquency to write-off. Roll rates are calculated separately for exposures in different segments based on the following common credit risk characteristics: geographic region and type of product purchased.

Provision for expected credit losses amounts to R\$ 7,665 as of 31 December 2020 (R\$ 6,406 as of 31 December 2019), representing 1.60% (1.43% as of 31 December 2019) of total trade receivables balance, and is expected to properly reflect the existing credit risk.

### (ii) Commodity price risk

The prices of raw materials used in manufacture (primarily green coffee) of the Group's products are affected, among other things, by uncontrollable factors, such as weather conditions.

*Green coffee export business*

For its green coffee export activity, the Group covers its fixed future sales agreements by both physical inventory, fixed future purchase agreements and uses financial derivatives to a limited extent. Below is a table with the quantities of bags (60 kg each) which the Group was committed to purchase or sell in the future, as of 31 December 2020 and 2019:

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Purchase agreements:		
Price fixed	160,184	317,005
Sales agreements:		
Price fixed	436,988	363,406
Price to be fixed	113,160	106,720

*Green coffee for the industry (internal market)*

For its internal market production, the Group mainly seeks to manage its industry green coffee price exposure by managing its physical inventory of green coffee, its green coffee future purchases and only uses financial derivatives to a limited extent. When green coffee prices are attractive, the Group typically increases its coverage in advance of any expected price increases. Similarly, when green coffee prices are deemed high, the Group decreases its coverage of green coffee in anticipation of lower prices in the future. The Group coverage can normally range from as low as 2 months to up to 6 months.

*Commodity financial derivatives - both green coffee export business and internal market*

As of 31 December 2020 and 2019, there were no open derivatives positions and no sensitivity analysis was required. Management has focused its hedging for green coffee prices variations in purchase and sales agreements, presented above.

(iii) *Interest rate risk*

Interest rate risk is the risk that the fair value or future cash flows of a financial instrument will fluctuate because of changes in market interest rates.

The Group does not normally use derivative financial instrument in order to reduce exposure to risks arising from changes in interest rates. At the report date the interest rate profile of the Group's interest-bearing financial instrument was:

	Carrying amount	
	31/12/2020	31/12/2019
	R\$	
Fixed rate instruments		
Financial liabilities	(12,755)	(58,327)
Variable rate instruments		
Financial assets	527,753	468,089
Financial liabilities	(1,026,446)	(649,777)
Net exposure	<u>(511,448)</u>	<u>(240,015)</u>

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



### Cash flow sensitivity analysis for variable rate instruments - CDI and TJLP

Changes in the interest rates as of the report date would increase (decrease) equity and the income or loss of the following period by the amounts presented below. This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same.

31 December 2020					
	Decrease of 2%	Decrease of 1%	Annual weighted interest	Increase of 1%	Increase of 2%
	R\$				
Total	9,974	4,987	(20,846)	(4,987)	(9,974)

31 December 2019					
	Decrease of 2%	Decrease of 1%	Annual weighted interest	Increase of 1%	Increase of 2%
	R\$				
Total	3,634	1,817	(14,076)	(1,817)	(3,634)

### Fair value sensitivity analysis for fixed rate instruments

Fixed interest assets and liabilities of the Group (such as deposits and loans) are not measured at fair value through profit or loss. Therefore, any change in the interest rate as of the report date would not have an effect on the statement of income.

### Inflation rate

Brazilian inflation was 4.52% for the year ended 31 December 2020 (4.31% as of 31 December 2019) as measured by the IPCA consumer price index of the independent Fundação Getúlio Vargas. Brazilian economy is not considered as hyperinflationary according to IAS 29 - financial reporting on hyperinflationary economies. However, management is aware of the high inflation rates impact on the Group's financial statements.

#### (iv) Foreign currency risk

##### Exposure to currency risk

The Group's exposure to foreign currency risk was as follows:

	Exposure to US\$	
	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Financial assets		
Foreign customers	53,787	30,030
Financial liabilities		
Short term loans - ACC	(454,129)	(303,872)
Total exposure	(400,342)	(273,842)

*Sensitivity analysis to currency risk*

Any change in the exchange rates of the principal currency, Brazilian Reals, versus foreign exchange rate currencies, mainly United States Dollars, as of 31 December would have increased (decreased) equity and the income or loss by the amounts presented below. This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same and disregards use of hedging instruments and tax effects.

The sensitivity analysis relates to foreign currency risk arising from financial items denominated in foreign currency that is not the functional currency of the Group and its investee companies. Therefore, the foreign currency risk arising from the translation of financial statements of foreign operations, which is reflected in a translation reserve, is not included in this sensitivity analysis.

31 December 2020

	Decrease of 2%	Decrease of 1%	Exchange rate carrying amount	Increase of 1%	Increase of 2%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	5.0928	5.1447	5.1967	5.2487	5.3006
Effect in R\$ Thousand	<u>8,007</u>	<u>4,003</u>	<u>(400,342)</u>	<u>(4,003)</u>	<u>(8,007)</u>

31 December 2019

	Decrease of 2%	Decrease of 1%	Exchange rate carrying amount	Increase of 1%	Increase of 2%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	3.9501	3.9904	4.0307	4.0710	4.1113
Effect in R\$ Thousand	<u>5,477</u>	<u>2,738</u>	<u>(273,842)</u>	<u>(2,738)</u>	<u>(5,477)</u>

The Group uses derivative financial instruments in order to reduce exposure to risks arising from changes in foreign currency exchange rates. As of 31 December 2020, the derivative financial instruments of the Group were as follows:

	Currency Receivable	Currency payable	Expiration / Maturity/ Sale	Face value R\$
Forward currency contracts	US\$	R\$	February/2021	103,594

Presented hereunder is a sensitivity analysis of the Group's derivative instruments (foreign currency) as of 31 December 2020 and 31 December 2019 in R\$. Any change in the exchange rates of the principal currency, Brazilian Reals, versus foreign exchange rate currencies, mainly United States Dollars, as of 31 December, would have increased (decreased) the income or loss and the equity by the amounts presented below (in R\$). This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same, and disregards tax effects.

31 December 2020

	Decrease of 2%	Decrease of 1%	Exchange rate carrying amount	Increase of 1%	Increase of 2%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	5.0928	5.1447	5.1967	5.2487	5.3006
Effect of forwards	(2,079)	(1,039)	(337)	1,039	2,079

31 December 2019

	Decrease of 2%	Decrease of 1%	Exchange rate carrying amount	Increase of 1%	Increase of 2%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	4.1113	4.0710	4.0307	3.9904	3.9501
Effect of forwards	1,753	877	(709)	(877)	(1,753)

(v) **Liquidity risk**

Liquidity risk is the risk that the Group will encounter difficulty in meeting obligations associated with financial liabilities. The following are the contractual maturities of financial liabilities, including estimated interest payments and the impact of netting agreements. This analysis is based on rates known as of 31 December, such as foreign exchange rates and interest rates.

31 December 2020

	Carrying amount	Contractual cash flow	2020	2021	2022	2023	2024	Thereafter
	R\$							
Non-derivative financial liabilities:								
BRL long term loan	496,857	483,051	-	135,897	328,326	16,494	2,334	-
BRL credit from bank	167,141	162,614	162,614	-	-	-	-	-
USD credit from bank	375,203	370,005	370,005	-	-	-	-	-
Trade payables	471,240	471,240	471,240	-	-	-	-	-
Other payables	138,590	138,590	95,028	43,562	-	-	-	-
	<u>1,649,031</u>	<u>1,625,500</u>	<u>1,098,887</u>	<u>179,459</u>	<u>328,326</u>	<u>16,494</u>	<u>2,334</u>	<u>-</u>

31 December 2019

	Carrying amount	Contractual cash flow	2020	2021	2022	2023	2024	Thereafter
	R\$							
Non-derivative financial liabilities:								
BRL long term loan	47,306	57,537	-	27,403	16,850	8,457	4,826	1
BRL credit from bank	356,926	363,330	363,330	-	-	-	-	-
USD credit from bank	303,872	308,911	308,911	-	-	-	-	-
Trade payables	319,383	278,367	278,367	-	-	-	-	-
Other payables	84,556	84,556	77,403	1,246	2,000	555	-	3,352
	<u>1,112,043</u>	<u>1,092,701</u>	<u>1,028,011</u>	<u>28,649</u>	<u>18,850</u>	<u>9,012</u>	<u>4,826</u>	<u>3,353</u>

## Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements  
(In thousands of Brazilian Reals)



### (vi) Capital structure management

Management policy is to maintain a solid capital base in order to maintain investors' and market trust, as well as to maintain the future development of the business. Management monitors returns on capital, which the Group defines as the relation between operational profit and total equity. Management monitors as well the dividend amounts distributed to the shareholders.

Management seeks to maintain a balanced level of returns to the shareholders with low risk level of net debt and a healthy capital structure.

The Group's equity and working capital versus net debt at the end of each year are presented below:

	R\$	
	31/12/2020	31/12/2019
Debt (Note 18)	1,039,201	708,104
Less: cash and cash equivalent (Note 7)	(627,002)	(538,045)
Net debt	412,199	170,059
Total equity	1,264,278	1,169,569
Equity/net debt ratio as of 31 December	3.07	6.88
Trade receivables (Note 9)	456,646	449,177
Inventories (Note 10)	615,743	418,437
Trade payables (Note 19)	(472,106)	(319,383)
Total working capital	600,283	548,231
Working capital/net debt ratio as of 31 December	1.46	3.22

The reduction in the indices is mainly due to the increase in the net debt as explained in notes 7 and 18.

### 33 Insurance

The Group hires insurance coverage for assets exposed to risks. Management believes the coverage is in an amount sufficient to cover eventual losses, considering the nature of the Group's activities.

On 31 December 2020, insurance coverage against operational risk comprised R\$ 128,486 (R\$ 81,208 as of 31 December 2019) for material damage, R\$ 229,475 (R\$ 147,103 as of 31 December 2019) for lost profits, R\$ 20,000 (R\$ 20,000 as of 31 December 2019) for civil responsibility and R\$ 15,000 (R\$ 15,000 on 31 December 2019) for directors and members of the executive team civil responsibility.

## 34 Subsequent Event

After the Christmas and New Year celebrations of 2020, there was an increase in number of cases of COVID-19 in Brazil. During the months of January and February, state and municipal governments took partial isolation measures, depending on the level of the disease increase in their territories. Currently some of the states (SP) are relaxing some of the restrictions, but future developments cannot be predicted.

The vaccination campaign against COVID-19 only started in Brazil in the second half of January 2021. The vaccination started by the priority groups of the so-called phase 1: health workers, institutionalized people (residing in asylums) with 60 years of age or more, institutionalized people with disabilities and indigenous villagers. General population over 75 is also being vaccinated, in accordance with availability of the vaccines.

In the current phase of the disease, the states with the greatest impact on the hospital network are taking additional restrictive measures in order to contain the disease. One of these measures has been closing of bars and restaurants or reducing the opening hours of these establishments.

Although the closing of these establishments or the reduction in opening hours has a direct impact on the billing of customers of the food service channel, management believes that the impact of the restrictive measure is not relevant since the billing of this channel is relatively small within the total volumes of the Group *3corações*.

The Group understands the current impacts are similar to those during 2020 worst moments, and the measures to support our network of customers and our employees are similar as well.