



שטראוס גרופ בע"מ

דוח תקופתי לשנת 2024





עופרה שטראוס, יו"ר דירקטוריון פעיל

שאל קוברינסקי, סגן יו"ר דירקטוריון

עדי שטראוס

דוד מושביץ

גליה מאור

דליה נרקיס

דורית סלינגר

דליה לב

ציפי עוזר-ערמון

רוית ברניב

יניב גרטי

אנט (ענת) גבריאל

שי באב"ד

דירקטוריון

נשיא ומנכ"ל

מזכירת החברה

מבקרים

המשרד הרשום

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 2024

מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2024

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 23 לתקנות ניירות ערך התש"ע -
2010

תוכן עניינים

1-א	פרק א מבוא
2-א	קבוצת שטראוס - כרטיס ביקור
4-א	ייעוד קבוצת שטראוס
7-א	תמצית הביצועים הפיננסיים
10-א	חזון, קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות
15-א	הגדרות
1-ב	פרק ב דוח תיאור עסקי התאגיד
2-ב	תוכן עניינים - דוח תיאור עסקי התאגיד
4-ב	תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי הקבוצה
12-ב	מידע אחר
22-ב	תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות
121-ב	עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה
127-ג	פרק ג דוח הדירקטוריון לבעלי המניות
2-ג	תוכן עניינים - דוח הדירקטוריון לבעלי המניות
3-ג	הסברי הדירקטוריון למצב עסקי התאגיד
13-ג	השינויים בסביבה הכלכלית
24-ג	תוצאות הפעילות העסקית
59-ג	נזילות, מקורות מימון ומצב כספי
68-ג	קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות
74-ג	היבטי ממשל תאגידי
ד	פרק ד דוחות כספיים ליום 31 בדצמבר 2024
6-ד	דוח על המצב הכספי
8-ד	דוחות רווח והפסד
9-ד	דוחות על הרווח הכולל
10-ד	דוחות על השינויים בהון



דוחות על תזרימי המזומנים

באורים לדוחות הכספיים

פרק ה | מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2024

נתונים על המצב הכספי

נתוני רווח והפסד

נתונים על הרווח הכולל

נתונים על תזרימי המזומנים

מידע נוסף

פרק ו | פרטים נוספים על התאגיד

תקנה 10א'

תקנה 10ג'

תקנה 11

תקנה 12

תקנה 13

תקנה 20

תקנה 21

תקנה 21א'

תקנה 22

תקנה 24

תקנה 24א'

תקנה 24ב'

תקנה 25א'

תקנה 26

תקנה 26א'

תקנה 26ב'

תקנה 27

תקנה 28



32-ו	תקנה 29
33-ו	תקנה 29א'
ז	פרק ז שאלון ממשל תאגידי
ח	פרק ח דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי
ט	פרק ט צירוף דוחות חברה כלולה ע"פ תקנה 44 לתקנות ניירות ערך התש"ל - 1970

מבוא



כרטיס ביקור

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 והגזה של מים לבית ולמשרד. ה יעוד של הקבוצה הינו: להזין ולטפח מחר טוב יותר (Nourishing a better tomorrow). שטראוס נוסדה בשנת 1933 וכיום נסחרת במדד תל אביב 35 הכולל את החברות הציבוריות הגדולות בישראל. על פי הדוחות הניהוליים של שטראוס לשנת 2024, היקף המכירות הכולל של שטראוס בעולם, עולה על 11.2 מיליארד ש"ח, שטראוס פעילה בכ- 11 מדינות, ומפעילה כ- 24 אתרי ייצור.

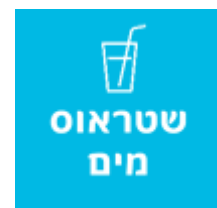
קבוצת המזון והמשקאות השנייה בגודלה בישראל, מבחינת היקף מכירות (על פי נתוני סטורנקסט). כוללת בתוכה **11** תחומי פעילות, **14** אתרים הכוללים אתרי ייצור ומרכזים לוגיסטיים וכ- **5,800** עובדים.



אחת מחמש חברות הקפה הגדולות בעולם במונחי נתח שוק (על פי נתוני Euromonitor) החברה פעילה בברזיל, רוסיה, אוקראינה, פולין, רומניה, גרמניה ושווייץ.



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



נוכחות גלובלית



שטראוס מים

ישראל
סין
אנגליה

שטראוס קפה

הולנד
ברזיל
רומניה
שווייץ
פולין
גרמניה
אוקראינה
רוסיה

שטראוס ישראל

ישראל

שיתופי פעולה וחדשנות

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

ייעוד קבוצת שטראוס

קבוצת שטראוס תמיד הייתה חברה מונחית יעוד.

תמיד היינו חברה עם יעוד. החברה קמה על בסיס רעיון ליצור מציאות טובה יותר דרך הקמה וטיפול תעשיית מזון. תעשייה שמייצרת ערך חיובי לחיי האנשים והמדינה. הייעוד היה טבוע ב-DNA שלנו וחלק ממנו. הוא הנחה את הדרך ואת האסטרטגיה שלנו. אחת למספר שנים אנחנו לומדים את השינויים שהעולם עובר, את הציפיות המשתנות מעסקים ואת השינויים שקבוצת שטראוס עוברת, מחדדים לעצמנו את סוג ההשפעה שאנחנו רוצים ליצור ומגדירים את היעוד של שטראוס.

היעוד מהווה עבורנו כוכב צפון דרכו אנחנו בוחנים את ההחלטות שלנו והוא מכוון אותנו לסוג ההשפעה שאנחנו שואפים ליצור בחייהם של מחזיקי העניין של שטראוס. היעוד מחובר לשורשים של שטראוס ובאותה מידה מותח אותנו לפעול באופן שמייצר ערך והשפעה חיובית.

לייצר מזון זאת זכות. אנחנו אוהבים אוכל ואת מה שהוא עושה לאנשים. כחברת מזון ומשקאות, אנחנו מבינים את התפקיד המהותי של אוכל בחייהם של אנשים: בזמנים של שמחה או ברגעים של עצב, בחגיגות מיוחדות או במסורות משפחתיות. אוכל הוא הדרך שבה אנחנו דואגים לאנשים; הדרך שבה אנחנו גורמים להם לחיות יותר זמן, לחיות בעולם טוב יותר, ולחיות ביחד.

ולכן יעוד שטראוס הינו :

Nourishing a better tomorrow

זו הבטחה לכלל מחזיקי העניין שלנו.

לקחנו על עצמנו משימה והתחייבות מאתגרת ומעוררת השראה: להשאיר חותם חיובי בעולם באמצעות מזון, משקה ודרכים נוספות – להזין ולטפח מחר טוב יותר, שבו אנשים חיים יותר, חיים טוב יותר, חיים בחברה מחבקת, שוויונית ותומכת, חיים בסביבה בת-קיימא, אשר תמשיך לשגשג גם למען הדורות הבאים.

טוב יותר – זוהי דרך החיים שלנו, שתמיד שואפת לשיפור. זוהי דרך חשיבה יזמית המשלבת אופטימיות. כזו שמאפשרת יצירה של עתיד טוב יותר. נפעל כדי לייצר השפעה חיובית לטווח הארוך ולא רק הישגים קצרי טווח. ניקח אחריות על כל שרשרת האספקה, מהאדמה וכל הדרך עד לצלחת.

היעוד מאחד אותנו סביב תפיסת עולם ומטרות משותפות, מבטא את הדרך ואת התרבות שלנו. הייעוד ימשוך את האנשים, את המנהלים והמנהלות, והשותפים הנכונים, יקבע את המטרות שלנו, יבדל אותנו ויאפשר לנו להמשיך לצמוח. אבל בראש ובראשונה, הייעוד מחייב אותנו להקפיד להתייחס לכל אדם ולכל גורם שבא אתנו במגע, בתוך החברה ומחוץ לה, בכבוד, ביושר ובהגינות ובהתאם לסטנדרטים האתיים והמוסריים הגבוהים ביותר. לטפח ולחזק את כל בעלי העניין שלנו וכל הסובבים אותנו: אנשי ונשות חברת שטראוס, קהל הצרכנים, בעלי המניות והשותפים העסקיים, הקהילות השונות, דור העתיד וכדור הארץ.

אנחנו נטפח את הייחודיות של כל אדם, ונסייע לכל אחד ואחת לחיות חיים מאושרים ומלאים, על ידי כך שנספק להם מזון בטוח ובר-קיימא, אשר ייתן מענה לצרכים שלהם ויעניק להם אפשרויות בחירה.



החתירה למחר טוב יותר תתבטא בקידום מצוינות בכל מה שאנחנו עושים. נמשיך להיות חברה בעלת ביצועים יוצאי דופן, היום וגם מחר, למען עתיד בר-קיימא של צמיחה והצלחה.



נמשיך לטפח את היחסים בינינו ולהזין אותם בכבוד, ביושרה ובשיתופי פעולה. נוודא שתמשיכו להרגיש חלק מהמשפחה, משום שאתם באמת חלק ממנה. נפעל יחד למען מחר טוב יותר.



נטפח ונעודד את הפוטנציאל המיוחד שטמון בכל אחת ואחד מכם. נשקיע באנשים שמספקים את ההבטחה של היום, ובאלו שיבטיחו את ההבטחה של מחר. נמשיך לפתח חברה אכפתית, מגוונת, ומכילה על ידי כך שנמשיך להתייחס האחד לשני באהבה ובכבוד, בדיוק כמו במשפחה.



אנחנו מבטיחים להשאיר חותם חיובי על החברה שבה אנחנו חיים ועל כדור הארץ.



תמצית הביצועים הפיננסיים

לשנת 2024

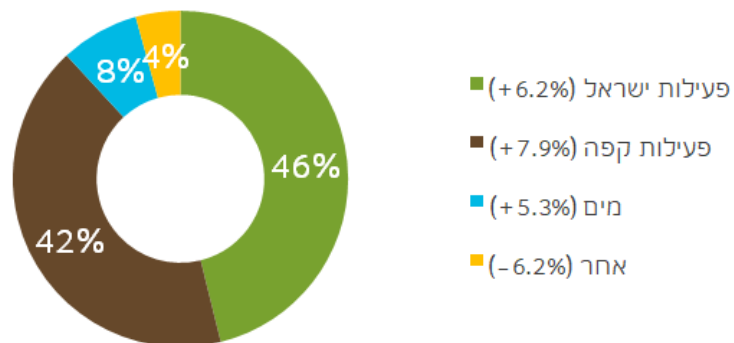
כל הנתונים הפיננסיים בפרק זה על פי הדוחות הניהוליים של החברה:

6.2% צמיחה כוללת במכירות	8.6% צמיחה אורגנית (בנטרול השפעות מטבע)	11,206 מיליוני ש"ח מכירות נטו
6.7% שיעור הרווח התפעולי מהמכירות	-2.6% שינוי ברווח התפעולי ביחס לשנה קודמת	752 מיליון ש"ח רווח תפעולי
600 מיליון ש"ח תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	-0.6% שינוי ב- EBITDA ביחס לשנה קודמת	1,184 מיליון ש"ח EBITDA
-114.4% שינוי בתזרים המזומנים החופשי ביחס לשנה קודמת	-30.3% שינוי בתזרים מזומנים מפעילות השוטפת ביחס לשנה קודמת	-51 מיליון ש"ח תזרים מזומנים חופשי
3.59 ש"ח רווח למניה	-4.9% שיעור צמיחת הרווח למניה	418 מיליון ש"ח רווח המיוחס לבעלי המניות

נתונים פיננסיים נבחרים לשנת 2024 ולרבעון הרביעי לשנת 2024

מכירות	12M/2024	12M/2023	% השינוי	Q4/2024	Q4/2023	% השינוי
מכירות	11,206	10,549	6.2%	2,872	2,695	6.6%
צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע	8.6%	6.8%	-	13.8%	4.6%	-
רווח גולמי - ניהולי	3,439	3,383	1.6%	813	852	(4.6%)
% ממכירות	30.7%	32.1%	-	28.3%	31.6%	-
סה"כ הוצאות תפעוליות	2,709	2,615	3.6%	643	668	(3.8%)
חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	55	38	44.7%	19	8	137.5%
רווח תפעולי לפני רווחי חברות החממה	785	806	(2.6%)	189	192	(1.6%)
חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(33)	(34)	(2.9%)	(15)	(11)	36.4%
רווח תפעולי - ניהולי	752	772	(2.6%)	174	181	(3.5%)
% ממכירות	6.7%	7.3%	-	6.1%	6.7%	-
הוצאות מימון, נטו	(174)	(133)	30.9%	(66)	(53)	24.7%
רווח לפני מיסים על הכנסה - ניהולי	578	639	(9.5%)	108	128	(15.2%)
מיסים על הכנסה	(73)	(134)	(45.4%)	(8)	(10)	(15.7%)
רווח לתקופה - ניהולי	505	505	(0.0%)	100	118	(15.2%)
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	418	439	(4.8%)	74	100	(25.7%)
% ממכירות	3.7%	4.2%	-	2.6%	3.7%	-
רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה	87	66	32.0%	26	18	42.8%
רווח למניה (ש"ח)	3.59	3.77	(4.9%)	0.64	0.86	(25.8%)

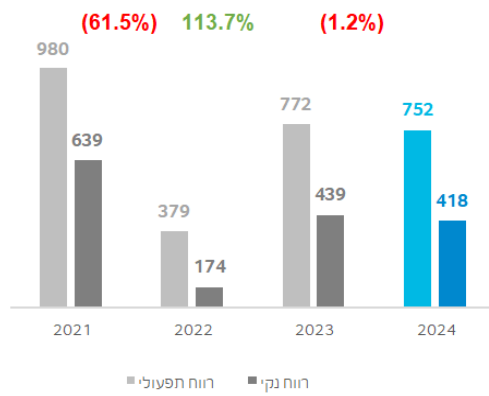
מכירות נטו - שנתי



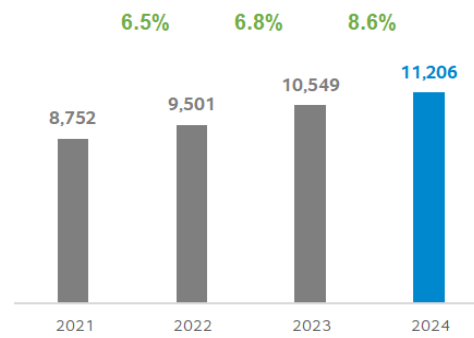
*אחוז שינוי אורגני בנטרול והשפעת הפרשי תרגום לש"ח



צמיחת רווח תפעולי אורגני בנטרול מטבע



צמיחת מכירות אורגניות בנטרול מטבע



חזון, קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות

קבוצת שטראוס מבינה את תפקידה המשמעותי והעמוק בקידום אורח חיים בריא ויצירת ערך ובטחון בחיי החברה, ואנחנו מחויבים להצליח במשימה העומדת לפנינו. גם בזמנים לא שקטים, עלינו 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, ושאיפתנו 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



70%

ממוצרי החברה בארה"ב
טבעונים



100%

מוצרי הקבוצה צמחוניים



34.5%

ממכירות מוצרי שטראוס ישראל
טבעוניים



100%

מפורטפוליו המוצרים הוא
בעל תעודת כשרות

נתוני קיימות מרכזיים



24.0%

מהעובדים והעובדות בקבוצת
שטראוס משויכים לקהילות
בתת ייצוג (ללא ברזיל)



67%

מדירקטוריון שטראוס הוא
נשים



48.3%

מתפקידי הניהול בקבוצה
מאוישים על ידי נשים (ללא ברזיל)

נתוני קיימות מרכזיים



3 מיליון

מוצרי שטראוס נתרמו לקהילה



16,725

שעות נתרמו בהנדבות על ידי העובדים והעובדות



20.7 מיליון ₪

קבוצת שטראוס תרמה 22.7 מיליון ש"ח בכסף ושווה כסף



כ-900 אלף

משקי בית צורכים מים איכותיים, בריאים וטעימים יותר באמצעות פתרונות מטהרי המים



50,000

חקלאיות וחקלאי קפה לקחו חלק בתוכניות לחיזוק כלכלי ומקצועי מאז שנת 2016 ועד 2024 כולל



91.0%

מהספקים והספקיות הם מקומיים

נתוני קיימות מרכזיים



4.0 מיליארד

בקבוקי שתיה חד פעמיים
לצריכה אישית (0.5L) נחסכו
ע"י שימוש בפתרונות טיהור
המים של הקבוצה



כ-85%

מחומרי האריזה של הקבוצה
ניתנים למיחזור או לשימוש
חוזר (על בסיס טון רכש).



8.3%

שימוש באנרגיה מתחדשת
מכלל צריכת האנרגיה (כולל
ביוגז)



612 טון

מזון קבוצת שטראוס הצילה
ותרמה.



100%

מספקי החלב של שטראוס
משתתפים בתוכניות לשיפור
הקיימות ורווחת הפרה.

הגדרות

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

שטראוס" / "התאגיד"	שטראוס גרופ בע"מ
"קבוצת שטראוס" / "הקבוצה"	חברת שטראוס גרופ בע"מ והחברות בשליטתה לרבות שליטה משותפת
"שטראוס אחזקות"	שטראוס אחזקות בע"מ
"בעלי השליטה"	לפרטים ראו סעיף 1 לעדכון פרק תיאור עסקי התאגיד לדוח התקופתי של שטראוס גרופ בע"מ להלן
"שטראוס קפה"	Strauss Coffee B.V
"São Miguel"	São Miguel Holding e Investimentos S.A
"טרס קורסואס (JV)"	מיזם משותף בברזיל המוחזק ב- 50% על ידי הקבוצה ו- 50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Holding e Investimentos S.A
"סברה"	Sabra Dipping Company LLC
"אובלה"	PepsiCo-Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH
"דנונה"	Compagnie Gervais Danone S.A הקונצרן הצרפתי
"פפסיקו" / "פפסיקו אינק"	הקונצרן האמריקאי PepsiCo, Inc.
"פפסיקו אירופה"	חברת הבת של פפסיקו, PepsiCo Investments Europe (I) B.V
"PRB"	PRB Luxembourg, חברת בת של פפסיקו
"האייר"	הקבוצה הסינית HAIER
"HSW"	Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd
"הבורסה"	הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ
"הדוחות הכספיים"	הדוחות הכספיים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 להלן
"הדוחות הניהוליים"	הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 להלן

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). בהתאם למידע שנמסר על ידי סטורנקסט: החל מסוף מאי 2024 רשת שופרסל חדלה מלשדר נתוני קופות לחברת סטורנקסט. כמו כן, לקראת אמצע ספטמבר 2024 רשת רמי לוי הודיעה על סיום ההתקשרות שלה מול סטורנקסט. לפיכך, בוצעו התאמות במודל הסטטיסטי של סטורנקסט על מנת להמשיך לשקף בצורה מיטבית את היקפי ומגמות המכר בשוק. עם זאת, כאמור מדובר בהערכות בלבד ולא בנתוני אמת.	"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. https://www.theice.com/index	"ICE"
בלומברג היא חברה פרטית המספקת שירותים פיננסיים בתחומי התוכנה, המדיה והמידע. בלומברג תופסת שליש משוק המידע הפיננסי הבינלאומי	"בלומברג"
IRI הינה חברת אנליזה, דאטה וניתוחי שוק המתמקדת בשוק מוצרי הצריכה בארצות הברית.	Circana (IRI)
Ag funder הינה קרן השקעות המשקיעה בתחום ה FoodTech & Agriculture-tech אשר מפרסמת דוחות תקופתיים אודות השקעות בתחום.	Ag funder
Pitchbook הינה פלטפורמת דאטה ואליזה המספק מידע אודות חברות פרטיות וציבוריות, היקף השעות במגזרים שונים, ומידע פיננסי.	Pitchbook
Good Food Institute הוא ארגון מדעי בינלאומי הפועל להאצת המחקר והחדשנות הטכנולוגית בתחום החלבונים האלטרנטיביים.	Good Food Institute

Kroll is an independent provider of risk and financial advisory solutions.	Kroll
Mintel הינה פלטפורמת מידע מקוונת אשר מתמחה בתובנות ומגמות צרכניות, השקות מוצרים, ומודיעין עסקי בעיקר בתחום מוצרי הצריכה וטיפול הפרט בעולם.	Mintel
Investing.com הינה פלטפורמה דיגיטלית המתמקדת בחדשות ובניתוחים פיננסיים.	Investing.com
אתר המסחר האמריקני אשר מוציא דוחות ועדכונים פיננסיים.	Nasdaq
Capital IQ הינה חברה בת של S&P. זוהי פלטפורמת מודיעין עסקי, אשר סוקרת ביצועים פיננסיים ועסקיים של חברות שונות.	Capital IQ
קרן המטבע הבינלאומי. אחראית לניטור המערכת הפיננסית העולמית, באמצעות בקרה של שערי חליפין ושל מאזן התשלומים.	IMF (International Monetary Fund)
דולר אמריקני	"דולר"
Strauss Adriatic d.o.o	"חברת הקפה בסרביה"



שטראוס גרופ בע"מ

תיאור עסקי התאגיד



תוכן עניינים – דוח תיאור עסקי התאגיד

4-ב	תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי הקבוצה
4-ב	1. פעילות הקבוצה ותיאור התפתחות עסקיה
9-ב	2. תחומי פעילות
10-ב	3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו
11-ב	4. חלוקת דיבידנדים
12-ב	מידע אחר
12-ב	5. מידע כספי לגבי תחומי פעילות החברה
17-ב	6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות הקבוצה
17-ב	7. כללי – ענף המזון והמשקאות
22-ב	תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות
22-ב	8. מסגרת פעילות ישראל
76-ב	9. תחום הקפה הבינלאומי
102-ב	10. תחום פעילות שטראוס מים
116-ב	11. פעילויות אחרות
121-ב	עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה
121-ב	12. לקוחות
125-ב	13. שיווק והפצה
129-ב	14. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים
129-ב	15. מחקר ופיתוח
131-ב	16. הון אנושי
138-ב	17. מימון
141-ב	18. מיסוי
141-ב	19. סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם
149-ב	20. מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה
153-ב	21. הסכמים מהותיים
155-ב	22. הליכים משפטיים
155-ב	23. ייעוד ואסטרטגיה עסקית



ב-160

ב-161

24. מידע כספי לגבי אזורימ גיאוגרפיים

25. דיון בגורמי סיכון וניהולם

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 והגזה של מים לבית ולמשרד.

במועד פרסום הדוח, הקבוצה פועלת בכ-11 מדינות ברחבי העולם, עם Strong Homebase בישראל, ומתמקדת במוצרים ממותגים ובעלי ערך מוסף גבוה לצרכן.

על פי נתוני סטורנקסט¹, נכון ליום 31 בדצמבר 2024 הקבוצה היא קבוצת המזון והמשקאות בשוק המבורקד השנייה בגודלה בישראל מבחינת מחזור מכירות, כאשר בשנת 2024 נתח השוק של הקבוצה בישראל הינו כ-11.9% מסך שוק המזון והמשקאות הקמעונאי בישראל (במונחי ערך כספי) וזאת אל מול נתח שוק של כ-11.8% בשנת 2023 (יצוין כי סך שוק המזון והמשקאות בישראל לא כולל את פעילות שטראוס מים בישראל). בנוסף, על פי נתוני Euromonitor², בשנת 2024 שטראוס קפה (כולל 100% מהפעילות בברזיל ופעילות קפה ישראל) הינה השלישית בגודלה בשוק הקפה העולמי הקמעונאי מבחינת נתחי שוק במונחי ערך כספי, כאשר בשנת 2024, נתח השוק הינו כ-2.9% משוק הקפה העולמי במונחי ערך כספי.

למועד הדוח, הקבוצה פועלת במספר גאוגרפיות: ישראל – בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות; בברזיל³, פולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה – הקבוצה פועלת בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי קפה; בגרמניה – בבעלות הקבוצה מפעל לייצור קפה נמס מיובש בהקפאה הנמכר בעיקר לחברות הקבוצה וגם לצדדי ג'; בשנת 2024, מהווה ברזיל כ-70% ממחזור המכירות של כל מגזר הקפה הבינלאומי. בישראל, אנגליה וסין⁵ פועלת הקבוצה בשיווק, מכירה ושירות של מוצרי סינון, טיהור והגזה של מי שתיה.

¹ בהתבסס על דוח סטורנקסט שפורסם ביום 6 בינואר 2025.

² בהתבסס על דוח נתוני Euromonitor שפורסם ביום 21 בנובמבר 2024.

³ הפעילות בברזיל מבוצעת באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV). 50% ממניות טרס קורסואס (JV) מוחזקות על ידי São Miguel Holding e Investimentos S.A. ("São Miguel Group").

⁴ בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)) כוללת פעילות הקטגוריות שאינן קפה קלוי וטחון גם ייצור, שיווק ומכירה של אבקות של קפה וחלב, מוצרי תירס, תחליפי חלב מוצמח, אבקות שוקו ואבקות מיצים.

⁵ הפעילות בסין מבוצעת באמצעות השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה HSW.

בנוסף, עד חודש דצמבר 2024, פעלה הקבוצה בארה"ב, קנדה, אוסטרליה, ניו זילנד ומקסיקו בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי סלטים ומטבלים מצוננים, פעילות שנמכרה בחודש דצמבר 2024.

לקבוצה שיתופי פעולה עם ארבעה תאגידים רב-לאומיים – הקונצרן הצרפתי "דנונה" (Compagnie Gervais), הקונצרן האמריקאי "פפסיקו" (Pepsico, Inc.), הקבוצה הסינית HAIER, וקבוצת Culligan הבינלאומית; ועם שלושה שותפים מקומיים – משפחת לימה בברזיל, קיבוץ יטבתה וקיבוץ יד מרדכי בישראל.

שטראוס אחזקות בע"מ ("שטראוס אחזקות") הינה בעלת השליטה במישרין בחברה (כ-52.98% מההון וההצבעה בחברה). בעלת השליטה בשטראוס אחזקות הינה חברת נכסי מיכאל שטראוס בע"מ (כ-100% מההון וההצבעה בשטראוס אחזקות) ("נכסי מיכאל"). הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס מחזיקים במניות נכסי מיכאל (ביחד, כ-94.6% מהזכויות לדיבידנד ו-100% מזכויות ההצבעה בנכסי מיכאל) המקנות להם שליטה בנכסי מיכאל, ובעקיפין שליטה בחברה. בין שלושת בני משפחת שטראוס הנ"ל קיימת הסכמה לשיתוף פעולה בנכסי מיכאל, שמכוחה הם נחשבים מחזיקים ביחד בנכסי מיכאל. לאור האמור לעיל, 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, למועד הדוח 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 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 בישראל על ידי הקמת מפעלים ורכישת חברות בתחומים אלו. בשנת 1990 החל שיתוף הפעולה של הקבוצה עם פפסיקו בתחום החטיפים המלוחים בישראל.

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 בברזיל עם רכישת חברת הקפה בברזיל.

בשנת 2004 נכנסה הקבוצה לפעילות בתחום המחלבה והסלטים, לאחר רכישת 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 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 באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV), ברוסיה וברומניה.

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 מיזם משותף עם פפסיקו לפעילות בתחום בארה"ב ובקנדה באמצעות חברת "סברה". באוקטובר 2011 נחתם הסכם מיזם משותף נוסף עם פפסיקו, להקמת מיזם משותף גלובלי בתחום זה תחת המותג "אובלה", אשר פעל במקסיקו, אוסטרליה וניו זילנד. בחודש דצמבר 2024, הושלמה מכירת מלוא אחזקותיה של הקבוצה בסברה ובאובלה לפפסיקו ובמועד כאמור, הפסיקה הקבוצה את פעילותה בתחום זה מחוץ לישראל.

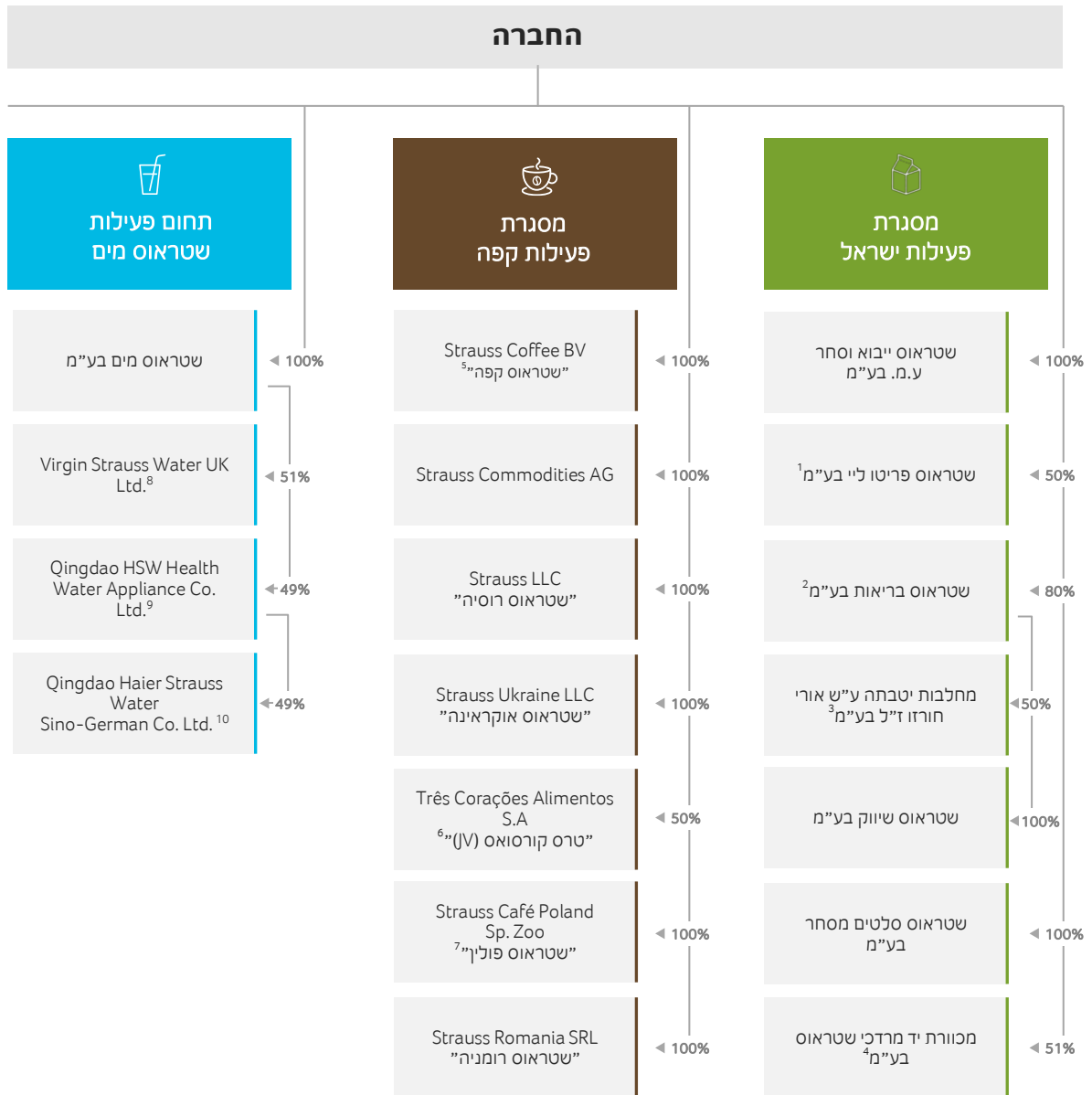
בשנת 2009 רכשה החברה את תנה תעשיות בע"מ (כיום, שטראוס מים) הפועלת באמצעות המותג "תמי 4" והחלה לפעול בתחום סינון המים בישראל. בשנת 2010 הקימה הקבוצה ביחד עם קבוצת HAIER מיזם משותף בתחום המים בסין, כאשר במועד הדוח מחזיקה שטראוס מים ב-49% מהזכויות במיזם המשותף. בנוסף, בשנת 2011 החלה שטראוס מים לפעול באנגליה.

במהלך שנת 2015 השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית "The Kitchen" (במסגרת תוכנית "החממה" של רשות החדשנות), במסגרתה השקיעה הקבוצה במיזמים טכנולוגיים בעולם המזון (FoodTech). בשנת 2022, לאחר קבלת זיכיון נוסף להפעלת חממה, הושקה "The Kitchen 2.0". לפרטים נוספים ראו סעיף 11.2 להלן.

במהלך שנת 2022 הוקמה בקבוצה יחידת Strauss NEO, במטה הקבוצה, העוסקת בהובלת פרויקטי חדשנות וטכנולוגיה. 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 ליי מוחזקות (בעקיפין) על ידי התאגיד האמריקאי "פפסיקו". לתיאור ההסכמים עם פפסיקו ראו סעיף 8.3.15 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 מכוורת יד מרדכי שטראוס בע"מ מוחזקות על ידי קיבוק יד מרדכי.
 - 5 25.1% ממניות שטראוס קפה הינן מניות רדומות.
 - 6 50% ממניות טרס קורסואס (JV) מוחזקות על ידי São Miguel Group. לתיאור העסקה המשותפת 50/50 עם São Miguel Group ראו סעיף 9.1.20 להלן. יובהר, כי פעילות הקבוצה בברזיל המתוארת בדוח זה, מתייחסת לפעילות טרס קורסואס (JV) (המיזם המשותף של החברה בברזיל, כאשר הנתונים משקפים את חלקה של החברה (50%) למעט אם צוין אחרת) לפרטים נוספים ראו סעיף 9 להלן.
 - 7 שטראוס פולין נרכשה לפני למעלה מ-20 שנה. לאחר מועד הרכישה הסתבר לחברה, כי לא נמצא בידה 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 תביעה, החברה תוכל להעלות טענות הגנה משפטיות, כגון שימוש לרעה בזכות, וכן בסיס להשבה כספית של שווי השוק המלא של מניות החברה המוחזקות, לרבות השווי שצמח החל ממועד הרכישה ההיסטורית. המידע האמור בסעיף זה בדבר הצלחת טענות אלו, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח הכולל הערכות של החברה, אשר אין כל ודאות באשר להתממשותן, והן תלויות באופן בו ייבחן הנושא על ידי הערכאות הרלוונטיות, כמו גם בהתנהלות בעלי המניות ההיסטוריים והעדר התנגדותם לאורך השנים.
 - 8 כ- 49% ממניות VIRGIN STRAUSS WATER UK LTD מוחזקות על ידי Culligan.
 - 9 49% ממניות Qingdao HSW Health Water Appliance Co. LTD מוחזקות על ידי שטראוס מים, כאשר 51% מהמניות מוחזקות על ידי קבוצת האייר מסיין. ראו סעיף 10.13 להלן.
 - 10 49% ממניות Qingdao Haier Strauss Water Sino-German Co. LTD מוחזקות על ידי שטראוס מים, כאשר 51% מהמניות מוחזקות על ידי קבוצת האייר מסיין. ראו סעיף 10.13 להלן.
 - 11 ביום 1 במרס 2024 הושלמה עסקת המכירה של החברה בסרביה, לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.4 להלן.

2. תחומי פעילות

למועד הדוח, הקבוצה פועלת בחמישה תחומי פעילות המדווחים כמגזרים עסקיים כמפורט בביאור 24 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024. שלושה מתחומי הפעילות מרוכזים במסגרת פעילות ישראל, כמפורט להלן.

מסגרת פעילות ישראל - במסגרת פעילות ישראל, הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. כחלק ממיקוד הקבוצה בהעדפות הצרכנים, פעילותה בישראל מבוססת על שלוש מגמות צריכה ובהתאמה מחולקת לשלושה תחומי פעילות: "בריאות ואיכות חיים", "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)" ו-"תענוג והנאה (קפה ישראל)".

א. **תחום בריאות ואיכות חיים** - בתחום פעילות זה הקבוצה מייצרת ומשווקת יוגורטים, מעדני חלב, גבינות רכות, חלב ומשקאות חלב בטעמים, סלטים מצוננים (סלטי חומוס, טחינה, חצילים וכיו"ב), מוצרי פסטה טריים, מוצרי דבש, שמן זית וקונפיטורות. בנוסף, משווקת הקבוצה את מוצריה של חברת "ALPRO" (מקבוצת דנונה) בישראל הכוללים, משקאות, מעדנים וכן שמנת (מבוססי תחליפי חלב צמחיים). בנוסף, הקבוצה מוכרת ומפיצה קטגוריות מוצרים נוספות מעבר לפורטפוליו המוצרים שבייצור הקבוצה, כגון סחוג מתוצרת "זהבי", סדרת רטבים וממרחים מצוננים מתוצרת "עללחם", מיצים טבעיים תחת המותג "פרימור" מתוצרת "גניר", שמרים יבשים ובצקים מצוננים מרגרינה מתוצרת "שמרית", יוגורט עיזים מתוצרת "חלב הארץ", טופו מתוצרת "משק ויילר", ממרחי חמאה וגבינות שמנת מתוצרת "Arla".

ב. **תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)** - בתחום פעילות זה הקבוצה מייצרת, משווקת מוכרת ומפיצה בין היתר, חטיפים מתוקים, טבלאות שוקולד, ממרחים מתוקים, סוכריות, מסטיקים, וופלים, חטיפים מלוחים וחטיפי דגנים וגרנולה.

ג. **תחום תענוג והנאה (קפה ישראל)** - בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון מוצרי קפה, אבקות שוקו ואבקות משקה נוספות לרבות אבקות קקאו לאפייה; משווקת ומפיצה באופן ישיר ללקוחות (D2C) מכונות קפה ופולי קפה קלויים טריים בדרך של מכירות מקוונות (E-commerce); וכן עוסקת באמצעות רשת "קפה עלית", במכירה של מוצרי קפה, מאפים ומשקאות קלים, באמצעות נקודות מכירה המפוזרות במקומות ציבוריים ברחבי ישראל. לפרטים אודות הסכם מכירת פעילות רשת "קפה עלית", ראו סעיף 8.4.2 להלן. בנוסף, הקבוצה מוכרת ומפיצה ממתקים מתוצרת "סוכרית". במסגרת תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) נכללת פעילות המטה של שטראוס קפה.

נוסף למסגרת פעילות ישראל, לקבוצה שני תחומי פעילות נוספים:

א. תחום פעילות קפה בינלאומי - בתחום קפה בינלאומי הקבוצה מפתחת, מייצרת ומשווקת בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)⁶), וכן בפולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה, מגוון רחב של מוצרי קפה לסוגיו, כולל Ready to drink ואבקות שתייה, וכן משווקת ומפיצה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)) מכונות קפה לשימוש ביתי. בגרמניה - בבעלות הקבוצה מפעל לייצור קפה נמס מיובש בהקפאה הנמכר בעיקר לחברות הקבוצה וגם לצדדי ג'. כמו כן, במסגרת פעילותה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)), הקבוצה רוכשת ומעבדת קפה ירוק, מוצרי תירס, תחליפי חלב מן הצומח ואבקות מיצים.

ב. תחום שטראוס מים - בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת (באמצעות קבלני משנה), מוכרת, משווקת ומפיצה, וכן מספקת שירות בישראל, ובאנגליה למכשירי סינון, טיהור והגזה של מי שתייה. בנוסף, לשטראוס מים השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה (HSW) שהינה מיזם משותף 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 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 2024 כמגזר "פעילויות אחרות", הכוללות את פעילות החממה, פעילות שטראוס NEO, פעילות מטה הקבוצה וכן במהלך שנת הדוח כללו גם את פעילות המטבלים והממרחים בינלאומי, אשר מכירתה הושלמה בחודש דצמבר 2024.

3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניות

למיטב ידיעת החברה, במהלך השנים 2023, 2024 ועד למועד פרסום דוח זה, לא בוצעו השקעות בהון החברה וכן עסקאות על ידי בעלי עניין מחוץ לבורסה במניות החברה, למעט כמפורט להלן:

- ביום 27 במרס 2024, שטראוס אחזקות מכרה מחוץ לבורסה 4,662,361 מניות שהיוו באותה עת כ-4% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, כמפורט בדיווח מידי על שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה מיום 27 במרס 2024 (מס' אסמכתא: 027184-01-2024). לפרטים נוספים אודות אחזקות בעלי השליטה בחברה נכון למועד פרסום הדוח ראו סעיף 1.1 לעיל.

³ המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל - חברה המוחזקת 50% על ידי קבוצת שטראוס ו-50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia ("São Miguel") ("טרס קורסואס (JV)").

4. חלוקת דיבידנדים

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

לפרטים בדבר דיבידנד למניה שחילקה החברה בין השנים 2014 ל-2024, ראו באור 23.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 וכן סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים בדבר דיבידנד שחולק בהתאם להחלטת הדירקטוריון מיום 25 במרס 2024 ראו סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון ובאור 35.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

יתרת העודפים לתאריך הדוח על המצב הכספי ליום 31 בדצמבר 2024 עמדה על כ-4,167 מיליוני ש"ח.

לפרטים בדבר דיבידנד שחולק בהתאם להחלטת הדירקטוריון מיום 17 בפברואר 2025 ראו סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 ובאור 35.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים בדבר אישור הדירקטוריון לחלוקת דיבידנד ביום 24 במרס 2025 ראו סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 ובאור 35.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים בדבר התחייבות החברה לעמידה ביחסים פיננסיים כלפי גורמים מממנים, אשר עשויה להשפיע על יכולת החברה לחלק דיבידנד בעתיד ראו באור 18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

בתנאים של אגרות חוב (סדרה ה') ובתנאים 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 מיידי כמפורט בשטר (מבלי להביא בחשבון את תקופות הריפוי). (2) החברה אינה עומדת באמות המידה הפיננסיות בשטר (יחס בין החוב הפיננסי נטו של החברה ל-EBITDA שנתי לא יעלה על 7 והיחס בין ההון העצמי של החברה בדוחות הכספיים המאוחדים (ללא זכויות שאינן מקנות שליטה) לסך המאזן המאוחד של החברה לא יפחת מ-20%), וזאת מבלי לקחת בחשבון את תקופות הריפוי וההמתנה בקשר עם אותן אמות מידה פיננסיות. (3) ההון העצמי של החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים של החברה ללא זכויות שאינן מקנות שליטה, 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, ובסדרה ו', יהיה נמוך מ-800 מיליון ש"ח, כאשר עמידת החברה בתנאי זה תחושב כאמור בבאור 18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024. לפרטים נוספים ראו סעיף 17.2 להלן.

מידע אחר

5. מידע כספי לגבי תחומי פעילות החברה

5.1 אופן איחוד פעילות החברות הבנות בדוחות הניהוליים

למועד הדוח, הקבוצה מחזיקה בשתי חברות בשליטה משותפת (במישרין או באמצעות חברות בנות) בשיעור של 50%:

- Três Corações Joint Venture (פעילות הקפה בברזיל);
- שטראוס פריטו-ליי בע"מ (פעילות החטיפים המלוחים בישראל).

בתקופת הדוח הקבוצה החזיקה בשתי חברות נוספות בשליטה משותפת (במישרין או באמצעות חברות בנות) בשיעור של 50% כמפורט להלן:

- Sabra Dipping Company (פעילות המטבלים והממרחים בארה"ב ובקנדה);
- Obela (פעילות המטבלים והממרחים תחת המותג Obela באוסטרליה, ניו זילנד ומקסיקו).
- בחודש דצמבר 2024, מכרה הקבוצה את אחזקותיה בחברות Sabra ו-Obela כמפורט בסעיף 11.1.1 להלן.

בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים, בדוחות הכספיים המבוקרים של החברה במאוחד (דוח הרווח וההפסד והדוחות המתייחסים למצב הכספי, הרווח הכולל, שינויים בהון והתזרימים ("הדוחות הכספיים"), 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). על אף האמור ולאור הדיווחים להנהלת הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת, הקבוצה מנהלת דוחות ניהוליים בהם 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 14 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 ("הדוחות הניהוליים"). הצגת הנתונים כאמור הינה שונה מאופן הצגתם בדוחות הכספיים 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 סעיפים 14-18 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

מובהר, כי סכומי ההכנסות, ההוצאות, הנכסים (כולל מלאי, רכוש קבוע ורכוש אחר) וההתחייבויות של הפעילויות השונות שניתן ליחסם באופן ישיר לתחומי הפעילות - יוחסו בהתאם. פעילויות מעורבות יוחסו לתחום פעילות אחד בהתאם לעיקר הפעילות המבוצעת בהן. ההוצאות והנכסים (כולל לקוחות) שלא ניתן ליחסם 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 באור 25 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.



5.2 נתונים כספיים לשנת 2024

שנת 2024 (על פי הדוחות הניהוליים)									
מאוחד	התאמות למאוחד (2)	אחר	מים	קפה בינלאומי	סה"כ ישראל	תענוג והנאה- קפה ישראל	תענוג והנאה- חטיפים וממתקים	בריאות ואיכות חיים	
11,206	-	483	848	4,705	5,170	830	1,264	3,076	מחיצוניים
-	(19)	-	-	2	17	2	6	9	מתחומי פעילות אחרים
11,206	(19)	483	848	4,707	5,187	832	1,270	3,085	סך הכול
									עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר:
2,161	(344)	246	157	681	1,421	246	409	766	קבועות
7,949	-	333	574	3,812	3,230	487	814	1,929	משתנות (1)
-	(19)	9	2	-	8	4	3	1	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים
10,110	(362)	588	733	4,493	4,659	737	1,226	2,696	סך הכול
									רווח מפעולות רגילות:
983	344	(105)	115	214	415	95	44	276	המיוחס לרוב
113	-	-	-	-	113	-	-	113	המיוחס למיעוט
10,268	-	1,080	1,539	3,083	4,566	1,062	1,774	1,730	סך נכסים
6,672	-	1,936	628	1,563	2,545	934	739	872	סך התחייבויות

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 והאגריה וחלק מעלויות השכר. רמת הגמישות 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 הטה הקבוצה לחברות הבנות והכלולות בקבוצה קיים מנגנון להקצאת העלויות המשותפות המותאם כך שכל חברה תישא בחלקה היחסי בהוצאות המשותפות.

(2) ההתאמות של ההכנסות והעלויות למאוחד 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 2024.

5.3 נתונים כספיים לשנת 2023

שנת 2023 (על פי הדוחות הניהוליים)									
מאוחד	התאמות למאוחד (2)	אחר	מים	קפה בינלאומי	סה"כ ישראל	תענוג והנאה- קפה ישראל	תענוג והנאה- חטיפים וממתקים	בריאות ואיכות חיים	
10,549	-	516	805	4,361	4,867	793	1,008	3,066	מחיצוניים
-	(17)	-	-	1	16	2	6	8	מתחומי פעילות אחרים
10,549	(17)	516	805	4,362	4,883	795	1,014	3,074	סך הכול
									עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר:
2,577	(58)	215	169	1,161	1,090	147	302	641	קבועות
7,143	-	349	545	2,953	3,296	537	682	2,077	משתנות (1)
(1)	(17)	7	1	-	8	4	3	1	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים
9,719	(75)	571	715	4,114	4,394	688	987	2,719	סך הכול
									רווח מפעולות רגילות:
740	58	(55)	93	248	396	107	27	262	המיוחס לרוב
90	-	-	(3)	-	93	-	-	93	המיוחס למיעוט
9,534	-	1,054	1,352	3,144	3,984	842	1,602	1,540	סך נכסים
6,219	-	2,030	562	1,340	2,287	833	693	761	סך התחייבויות

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 הגמישות 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 והכלולות בקבוצה קיים מנגנון להקצאת העלויות המשותפות המותאם כך שכל חברה תישא בחלקה היחסי בהוצאות המשותפות.

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

5.4 נתונים כספיים לשנת 2022

שנת 2022 (על פי הדוחות הניהוליים)									
מאוחד	התאמות למאוחד (2)	אחר	מים	קפה בינלאומי	סה"כ ישראל	תענוג והנאה - קפה ישראל	תענוג והנאה - חטיפים וממתקים	בריאות ואיכות חיים	
9,501	-	416	785	4,026	4,274	778	712	2,784	מחיצוניים
-	(13)	-	-	1	12	2	5	5	מתחומי פעילות אחרים
9,501	(13)	416	785	4,027	4,286	780	717	2,789	סך הכול
									עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר:
2,609	132	273	138	850	1,216	136	519	561	קבועות
6,640	-	290	549	2,814	2,987	544	497	1,946	משתנות (1)
5	(13)	9	1	-	8	3	3	2	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים
9,254	119	572	688	3,664	4,211	683	1,019	2,509	סך הכול
רווח מפעולות רגילות:									
175	(133)	(156)	100	363	1	97	(302)	206	המיוחס לרוב
72	1	-	(3)	-	74	-	-	74	המיוחס למיעוט
8,684	-	993	1,210	2,845	3,636	833	1,417	1,386	סך נכסים
5,995	-	2,053	586	1,219	2,137	852	610	675	סך התחייבויות

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 הגמישות 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 והכלולות בקבוצה קיים מנגנון להקצאת העלויות המשותפות המותאם כך שכל חברה תישא בחלקה היחסי בהוצאות המשותפות.

(2) ההתאמה של ההכנסות והעלויות למאוחד 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, ראו סעיפים 11-5, בהתאמה לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

7. כללי - ענף המזון והמשקאות

הקבוצה פועלת בענף המזון והמשקאות, שהינו ענף מרכזי בעולם מוצרי הצריכה בעלי "סבב מדף מהיר" (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) ובין הענפים התחרותיים והבוגרים בעולם, לרבות בישראל. הענף הינו דינאמי ועונה על מגוון צרכים, דרישות וטעמים משתנים של קהל הצרכנים בעולם. ענף המזון והמשקאות מושפע משינויים מאקרו-כלכליים גורמים גיאו-פוליטיים, ממגמות צרכניות, התפתחות טכנולוגית ומהסביבה התחרותית.

השפעות מאקרו כלכליות וגיאו-פוליטיות:

לפרטים אודות שיעורי האינפלציה (בישראל ובעולם) בתקופת הדו"ח, ראו סעיף 8 בדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

במהלך שנת 2024 חלה תנודתיות במחירי חומרי הגלם שמשפיעים על ענפים שונים וביניהם ענף המזון והמשקאות. במהלך שנת 2024 בלטו במיוחד העלויות במחירי של הקקאו ושל הקפה הירוק (ערביקה ורובוסטה) שהינם מהותיים בפעילות הקבוצה. לפרטים ראו סעיף 5 בדוח הדירקטוריון.

לפרטים נוספים על מחירי חומרי הגלם ראו סעיף 5 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

בענף המזון והמשקאות העולמי (המבורקד) נרשמה צמיחה כספית חיובית, והתאוששות קלה בביקושים הכמותיים, בגיאוגרפיות רבות. בראייה גלובלית, במכר המזון והמשקאות בשנת 2024 אל מול שנת 2023 ישנה צמיחה של 2.6% במכר, כאשר 1.6% נובע מעליית מחירים ו-1.1% צמיחה כמותית.⁷ בישראל בשוק המזון המבורקד נרשמה צמיחה כספית נומינלית של 5.7% וצמיחה כמותית שלילית של 0.3% אל מול שנת 2023, ואילו בשוק המשקאות נרשמה צמיחה כספית נומינלית של 5.8% וצמיחה כמותית שלילית של 1.5% לעומת שנת 2023.⁸ בסין, צמיחת מוצרי הצריכה בשוק הקמעונאי עמד על 3.5% אל מול שנת 2023,⁹ ואילו בברזיל צמיחה של מוצרי הצריכה בשוק המבורקד – עמדה על 2.5%.¹⁰

מגמות צרכניות:

תעשיית המזון והמשקאות מתעצבת באופן מתמשך סביב מגמות על צרכניות אשר נצפות גלובלית כגון – בריאות הגוף, אורח חיים בריא, דאגה לסביבה, יוקר המחיה, טרנספורמציה טכנולוגית והרצון לחוויות

⁷ לפי נתוני Circana לשעבר IRI מיום ה-20 בנובמבר 2024 <https://www.circana.com/intelligence/press-releases/2024/circanas-year-end-2024-food-and-beverage-market-outlook-projects-overall-growth-for-2025/#:~:text=Overall%2C%20dollar%20sales%20have%20grown,countered%20by%20increasing%20promotion%20rates>.

⁸ לפי נתוני סטורנקסט – סיכום שנת 2024, שנתקבלו ב-6 בינואר 2025.

⁹ לפי דו"ח שפורסם על ידי Stat - Gov - China מיום ה-18 בינואר 2025.

¹⁰ https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202501/t20250124_1958445.html

נתוני שלושה רבעונים ראשונים של שנת 2024 – מדו"ח שפורסם על ידי Tridge ביום ה-24 בנובמבר 2024.

מיוחדות. מגמות אלה בשילוב השינוי בהרכב האוכלוסייה ובאורח החיים, מובילים למגמות המרכזיות הבאות בענף המזון והמשקאות.¹¹

1. Care for Health

- א. **תזונה מותאמת צרכים (Lifestyle Diets)** – תזונה המותאמת לצרכים תזונתיים ייחודיים בין אם הם מכורח, בחירה או אמונה. לאור הצרכים הייחודיים ישנה צמיחה של קהילות תזונתיות שונות: כגון קהילת חולי צליאק שצורכים תזונה ללא גלוטן, קהילת האלרגנים, קהילת צרכני המזון שמופחת פחמימות או עשיר בחלבון, קהילת צרכני המזון מהצומח (Plant Based), קהילת הטבעונים.
- ב. **תזונה פונקציונלית (Added Value)** – העשרת התזונה בערכים פונקציונליים המסייעים לחיזוק ולתחזוק מיטבי של הגוף והנפש. בכלל זה, ניתן לציין את העלייה המתמשכת בביקוש למוצרים עשירים בחלבון, מוצרים מועשרים בסיבים תזונתיים וויטמינים ועוד.
- ג. **תזונה מבוססת מוצרים טבעיים (Plain & Natural)** – תזונה ממקורות ומחומרי גלם טבעיים שאינם מעובדים ומכילים מספר מועט של רכיבים.

2. Lifestyle and Experience

- א. **אכילה חטיפית (Snackification)** – מגמה זו הולכת ומתעצמת כמענה לסגנון החיים העמוס של הצרכן, בין אם זה בא לידי ביטוי באכילת single portion של חטיפים, ארוחות קטנות במנות מדודות והן במוצרים חטיפיים מענגים ומפנקים.
- ב. **אכילה חווייתית (Unique Experience)** - חוויה ייחודית המייצרת התנסויות בטעמים, במרקמים ובשילובים יוצאי דופן שבאה לידי ביטוי באופן הצריכה, ההכנה, הקנייה.
- ג. **שורשיות ונוסטלגיה (Heritage & Nostalgia)** – התרפקות על העבר שבאה לידי ביטוי בחזרה למקורות, למוכר ולבטוח תוך חיבור לזיכרונות ולשורשים.
- ד. **אכילה משותפת (Shared Experience)** – יצירת חוויות משותפות מהנות, פיזית ווירטואלית, המחזקות את תחושת המשפחתיות, החברתית הקירבה והשייכות.

3. Home Centric Living

- א. **נוחות מוגברת (Hyper Convenience)** – עם התפתחות הטכנולוגיה, צרכנים רבים מעוניינים בנוחות ובחוויות אשר יגיעו עד לבית או בקרבתו. כך למשל, הצרכנים מעוניינים בדרכים להקלה וכאלו החוסכות זמן בהכנת האוכל, סדנאות ופלטפורמות טכנולוגיות המנגישות את המוצרים עד הבית.
- ב. **בישול ואפייה (Cooking and Baking)** - מאפשרים ביטוי עצמי וחוויה וכן שליטה על רכיבי

¹¹ לפי נתוני מינטל Mintel מצגות סיכום שנה 2023 ו-2024.

ועלות המנה. מושפע רבות מרשתות חברתיות אשר מביאות השראה לצרכן ומרחיב את מגוון חומרי הגלם והקולינריה אליה הוא חשוף.

4. Sustainability

רצון בשמירה על הסביבה ומשאביה השונים, למען עתיד טוב יותר ובר קיימא וקידום תהליכים התורמים לחברה מיטבית. ישנה התחזקות במודעות הציבורית לשינויי האקלים והצורך לנקוט בפעולות פראקטיביות לקידום מטרות סביבתיות וחברתיות. ישנה השפעה ישירה של המגמה על ענף המזון כאשר צרכנים, לדוגמה, מעוניינים באריזות מתכלות, כלכלה מקומית, הפחתת צריכת בשר, הפחתת זיהום סביבתי ועוד.

5. Polarization of spend

עם יוקר המחיה ועליית האינפלציה, צרכנים רבים הפכו להיות רגישים למחירי המזון והמשקאות, ולעתים מחפשים אלטרנטיבות זולות יותר. למשל בארצות הברית (אשר לגישת החברה מהווה 'בנצ'מארק' למגמות והתנהגות צרכנים במדינות מודרניות) המותג הפרטי הצליח לצמוח כמותית 3%, מעל הממוצע בשוק. ואילו בישראל כ-70% מהצרכנים טוענים כי הם משתמשים באפליקציות להשוואות מחירים ו-18% מהציבור מאמץ כלי AI כדי לחפש דילים/ מחירים.¹² יחד עם זאת, הצרכנים עדיין מחפשים דרכים למקסם את חווית הרכישה והטעם ומעוניינים במוצרי פרימיום בעלי ערך מוסף - כגון חיפוש אחר מוצרים פונקציונאליים, חומרי גלם טבעיים ועוד.

6. Digital Consumers

דור ה-Z ודור ה-Y מאמצים במהירות הרגלי רכישה דיגיטליים, כגון - Social media and social commerce, Seamless Omnichannel, Emergence of DTC brand מגמה של חיזוק ערוץ האונליין (E-commerce), כאשר ערוץ זה מהווה 35% מהצמיחה הכספית של המזון והמשקאות, והגיע כבר לנתח שוק של 13%¹³. בישראל רכישות האונליין הכלליות (שאינן רק מזון ומשקאות) עדיין גבוהות ומהוות 81% מכלל בני ה-18 ומעלה, יחד עם זאת, נתון זה מהווה החלשות לעומת שנים קודמות (כ-88% בשנת 2020-2023)¹⁴.

מגמות בענף המזון

תעשיית המזון הינה תעשייה פעילה מאד בתחום המיזוגים והרכישות, כאשר חברות גדולות לעתים רואות הזדמנויות של רכישת חברות קטנות עם צמיחה גבוהה וחדשנות, לצד מכירת פעילויות ועסקים (Divestitures) שאינן בליבת הצמיחה של חברות גדולות. שנת 2024 חוותה התעוררות מחודשת של מיזוגים ורכישות, לאחר

¹² דו"ח האינטרנט של בזק מיום 25 בינואר 2025 <https://www.bezeq.co.il/internetandphone/internetreport>

¹³ לפי דו"ח שפורסם על ידי Circana (IRI) בנובמבר 2024. ראו בקישור - <https://www.circana.com/intelligence/press-releases/2024/circana-year-end-2024-food-and-beverage-market-outlook-projects-overall-growth-for-2025/#:~:text=Overall%2C%20dollar%20sales%20have%20grown,countered%20by%20increasing%20promotion%20rates>

¹⁴ דו"ח האינטרנט של בזק מיום 25 בינואר 2025. <https://www.bezeq.co.il/internetandphone/internetreport>



שנתיים של ירידות בכמות הרכישות ובגבהן. שנת 2024 הסתכמה בגובה השקעות של כ-150\$ מיליארד דולרים, אל מול כ-84\$ מיליארד בשנת 2023.¹⁵

בשנת הדוח בתחום הפודטק, נרשמה התקדמות משמעותית בטכנולוגיות ובקידום חלק מטכנולוגיות הפודטק לשלב המסחרי. בין הטכנולוגיות הבולטות ניתן למצוא את החלב המתורבת מבוסס טכנולוגיה מתקדמת של תסיסה מדויקת (Precision Fermentation). חלק מהחברות המובילות בתחום קיבלו אישורים רגולטוריים, הנדרשים כחלק מהאישורים לשיווק מוצרים המבוססים על טכנולוגיה זו.¹⁶ ¹⁷

טכנולוגיה ה-AI, כמו על תעשיות נוספות, משפיעה רבות גם על תעשיית המזון והמשאות. חברות מזון ומשקאות מטמיעות לאורך כל שרשרת האספקה כלים טכנולוגיים מתקדמים על מנת לייעל את התהליכים, וכן למקסם את הצעתם לצרכנים.

לפרטים בדבר השפעות מלחמת חברות ברזל על ענף המזון והמשקאות בישראל ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים נוספים אודות השפעות מאקרו כלכליות על פעילות הקבוצה ראו סעיפים 11-3 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

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.

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 ושינויים רגולטוריים. מאידך, דרישות הצרכן והרגולטורים, משחקני שוק המזון מעלות את חסמי הכניסה בכל הקשור לסוגיות של בטיחות מזון ואתגרי איכות המזון, כמו גם התייקרות חומרי הגלם אשר משפיעות על הרווחיות.

גורמי הצלחה - ראו סעיף 2.1 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

¹⁵ מדו"ח שפורסם על ידי Cohn Reznick לסיכום שנת 2024 בתחום המיזוגים והרכישות בתעשיית המזון - פורסם ב-30 לינואר 2025. [Food & Beverage M&A Report: Q4 and year-end 2024 - CohnReznick](#)

¹⁶ ינואר 2024 - דיווחי עיתונות על קבלת אישור FDA - The Marker - <https://www.themarker.com/technation/2024-01-04/ty-> [article/premium/0000018c-cfc8-ddba-abad-cfe9d9210000](https://www.themarker.com/technation/2024-01-04/ty-article/premium/0000018c-cfc8-ddba-abad-cfe9d9210000)

¹⁷ נובמבר 2024 - דיווח עיתונות על קבלת אישור שיווק בישראל על ידי משרד הבריאות YNET <https://www.ynet.co.il/digital/technews/article/rkx03abq1l>

תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות

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

8.1 מידע כללי על מסגרת פעילות ישראל

להלן מידע כללי על מסגרת פעילות ישראל, המשותף לתחום בריאות ואיכות חיים, לתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) ולתחום תענוג והנאה (קפה ישראל).

8.1.1 מבנה מסגרת פעילות ישראל ושינויים החלים בה

במסגרת פעילות ישראל, הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת משווקת ומפיצה מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים, כאשר החל משנת 2024, וכמפורט בסעיף 2 לעיל, מסגרת פעילות ישראל כוללת גם את תחום תענוג והנאה (קפה ישראל).

על פי נתוני סטורנקסט¹⁸, ליום 31 בדצמבר 2024, הקבוצה הינה קבוצת המזון והמשקאות בשוק המבורקד השנייה בגודלה בישראל, מבחינת מחזור מכירות.

בקטגוריות הליבה של תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) - חטיפים מתוקים, טבלאות שוקולד ועוגיות פרמיום, הקבוצה חזרה בשנת 2024, לנתחי השוק הגבוהים מנתחי השוק טרום הריקול. לפרטים נוספים ראו סעיף 8.3.5 להלן.

בשנת 2024 נרשמו עליות משמעותיות במחירי השוק הממוצעים של חלק מחומרי הגלם בהם עושה הקבוצה שימוש במסגרת פעילות ישראל, כמפורט בסעיף 8.1.10 להלן. בנוסף, מחירי חומרי הגלם הושפעו מהפיחות בשקל, על בסיס שער חליפין ממוצע, ביחס לשערי החליפין העיקריים המשמשים את הקבוצה בשנת 2024.

בשנת 2024 נרשמה מגמת עלייה באינפלציה בישראל ובעולם, מדד המחירים בישראל עלה בשיעור של כ- 3.2% בהשוואה לכ- 3.0% בשנת 2023. לפרטים נוספים ראו סעיפים 9-4 ו- 20.1 (פעילות הקבוצה בישראל) לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

¹⁸ נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 6 בינואר 2025.

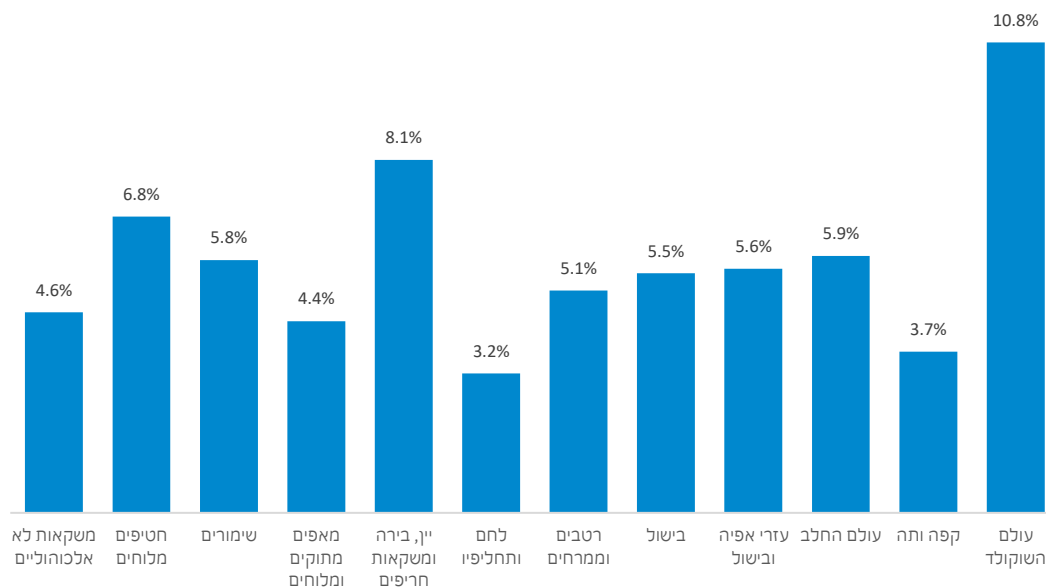
לפרטים אודות השפעת מלחמת חרבות ברזל על פעילות הקבוצה בישראל ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.1.2 שינויים בהיקף הפעילות וברווחיות

על פי נתוני סטורנקסט, בשנת 2024 היקף המכר הכספי בענף המזון והמשקאות בשוק המבורקד בישראל נאמד בכ- 49.63 מיליארד ש"ח, המשקפים צמיחה נומינלית של כ- 5.8%, בהשוואה לשנת 2023¹⁹, שבה נאמד היקף המכר הכספי בכ- 46.93 מיליארד ש"ח, וזאת בהמשך למגמה שנצפתה בשנת 2023, אשר הציגה צמיחה בהיקף המכר הכספי של כ- 7.0% בהשוואה לשנת 2022, שבה הסתכם היקף המכר הכספי בכ- 43.87 מיליארד ש"ח.

להערכת החברה, הצמיחה בהיקף המכר בשנת 2024, נבעה בעיקרה מעליות מחירים, מגידול באוכלוסייה ומהצטיידות הציבור במזון ומשקאות בעקבות מלחמת "חרבות ברזל". לפרטים בדבר עליית מחירים שביצעה הקבוצה ראו סעיף 20.1 (פעילות הקבוצה בישראל) לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024. העלייה בהיקף המכר הכספי בשנת 2024 ניכרת בכל קטגוריות המזון המרכזיות (על פי נתוני סטורנקסט):

שינויים בהיקף המכירות הכספי לשנת 2024 בקטגוריות מובילות בתחום המזון והמשקאות



*לא כולל קצביה ודגים טריים.
הנתונים לשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט.

¹⁹ הנתונים לשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט הנכונים על פי דוח סטורנקסט שפורסם ביום 6 בינואר 2025.

8.1.3 התפתחויות בשווקים של מסגרת הפעילות ושינויים במאפייני הלקוחות

השנים האחרונות מתאפיינות בהתגברות מתמדה של התחרות בענף המזון והמשקאות בישראל לצד התגברות הרגולציה והתגברות השיח הציבורי בנושא יוקר המחיה והריכוזיות בענף המזון והמשקאות ומגמה של מעבר צרכנים לעריכת קניות ברשתות וחנויות "דיסקאונט" על פני חנויות פרטיות או קטנות.

לאחר מספר שנים של צמיחה והתרחבות של רשתות קמעונאיות, בשנת 2024 נעצרה מגמת המיזוגים והרכישות בענף הקמעונאות. במקביל, חלה עצירה של כניסת רשתות זרות בענף הקמעונאות לישראל.

בתחום האונליין, מעבר לאחידות של הרשתות הגדולות, רשתות only online כגון Wolt ו-Yango Deli, המשיכו לבסס את מעמדן.

בתחום ההפצה של מוצרים יבשים, בשנת 2024, רשתות השיווק הגדולות המשיכו לבסס את מעמדן, באמצעות חנויות "cash and carry" (חנויות סיטונאיות המוכרות לקמעונאים ועסקים קטנים).

8.1.4 מגמות צרכניות עיקריות בשוק המזון והמשקאות בישראל בשנת 2024

בהמשך לאמור בסעיף 7 לעיל, שנת 2024 התאפיינה במספר מגמות צריכה בולטות: Lifestyle Diets (תזונה מותאמת צרכים), Added Value (תזונה פונקציונלית), Plain & Natural (תזונה מבוססת מוצרים טבעיים), Unique Experience (אכילה חווייתית), Sustainability (שמירה על הסביבה), Heritage & Nostalgia (שורשיות ונוסטלגיה), Shared Experience (אכילה משותפת), Cooking & Baking (בישול ואפייה ביתית), Hyper Convenience (נוחות מוגברת) ו-Snackification (אכילה חטיפית).

לפירוט המגמות הצרכניות של תחום בריאות ואיכות חיים ראו סעיף 8.2.2 להלן, של תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) ראו סעיף 8.3.3 להלן ושל תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) ראו סעיף 8.4.3 להלן.

8.1.5 מגבלות, חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על התאגיד

לפירוט מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה ראו סעיפים 10 ו-11 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.1.6 גורמי ההצלחה הקריטיים בפעילות בישראל והשינויים החלים בהם

לפירוט בדבר גורמי ההצלחה הקריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה ראו סעיף 2.1 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024. בנוסף, ניתן למנות גורמי הצלחה ייחודיים או כאלו שמידת חשיבותם גבוהה במיוחד למסגרת הפעילות בישראל וביניהם:

מותג חברה חזק ומוביל, מותגים מובילים במוצרים השונים, איכות גבוהה של המוצרים בדגש על איכותם וטרייתם ואמון הצרכנים בחברה, יכולת תפעולית ולוגיסטית ייחודית הנדרשת בייצור, הפצה ואחסון של מוצרים

הדורשים תנאי קירור, פיתוח וחדשנות במוצרים, השקעה מהירה של מוצרים חדשניים ועיתירי חוויה, חוסן פיננסי לצורך השקעה ניכרת במיתוג ולצורך ביצוע השקעות הוניות לצורכי צמיחה, חדשנות ושיפור איכות מוצרים, יכולות התאמה של מוצרים קיימים למגמות צרכניות מתפתחות, יכולת פיתוח מוצרים ייחודיים תוך התאמתם לפלחי אוכלוסייה שונים ולדרישותיהם הייחודיות, החלפה וריענון של המוצרים על בנקודות המכירה, מערך הפצה רחב היקף המאפשר הפצה מהירה ויעילה של המוצרים לנקודות המכירה בתדירות גבוהה.

8.1.7 חסמי הכניסה העיקריים של מסגרת הפעילות ושינויים החלים בהם

בנוסף לחסמי 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. חסמי כניסה עיקריים נוספים לגבי ייצור מוצרי חלב הינם הצורך בהשקעות גדולות בתשתיות ייצור של מוצרי חלב, הצורך בטכנולוגיות ייצור מתוחכמות יחסית ובמערכות בקרת איכות מתקדמות, הצורך בפיתוח יכולת התמודדות עם סוגיית הטריית בייצור המוני ובהפצה, משך חיי מדף קצרים ובתחום קפה ישראל - הצורך בידע טכנולוגי והשקעות רחבות היקף לשם הקמת מפעל ייצור בתחום מוצרי הקפה הנמס.

8.1.8 תחרות ותחליפים למוצרי מסגרת הפעילות

בענף המזון המשקאות בישראל קיימת תחרות ערה בין יצרנים ויבואנים המוכרים מוצרים דומים ותחליפיים. לכלל מוצרי הקבוצה קיימים מוצרים תחליפיים מתוצרת מתחרה, לרבות מוצרים מיובאים ולרבות מותגים פרטיים של הרשתות הקמעונאיות.

בשנים האחרונות מקדמות רשתות השיווק הגדולות את מוצרי "המותג הפרטי" המתחרים במוצרי יצרני המזון, כאשר בשנת 2024 נרשמה עלייה של כ- 2.8% במכר מותגים פרטיים בשוק ה-FMCG והסתכמו לכ- 4.29 מיליארד ש"ח וזאת ביחס למכר של כ- 4.17 מיליארד ש"ח בשנת 2023²⁰, כאשר נתח השוק של המותג הפרטי בשוק ה-FMCG בשנת 2024, קטן לכ- 7.1% בהשוואה לכ- 7.3% בשנת 2023, על פי נתוני סטורנקסט²¹. לפרטים נוספים בדבר השפעה אפשרית של המותגים הפרטיים ראו סעיף 25.2 יג. להלן.

²⁰ הנתונים לשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט על פי דוחות שפורסמו בימים 6 בינואר 2025.

²¹ נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 6 בינואר 2025.

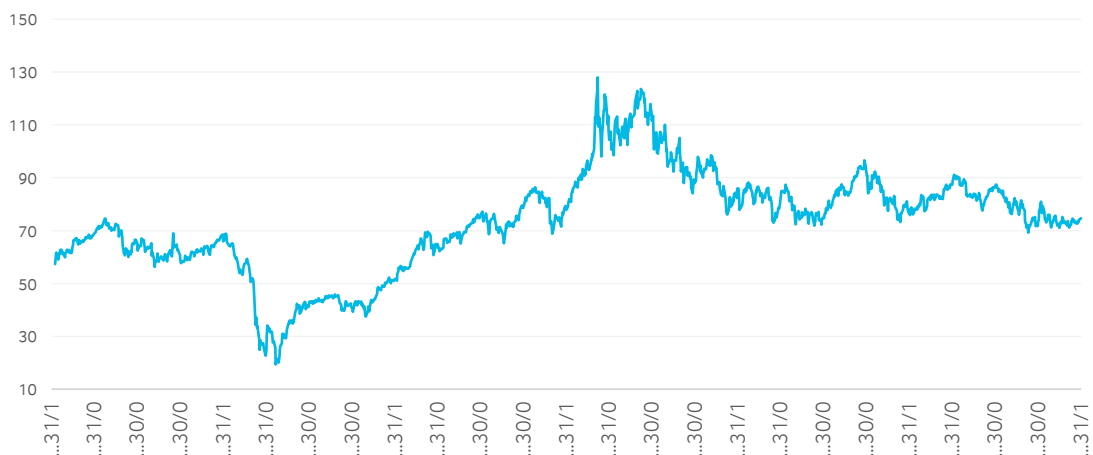
8.1.10 חומרי גלם וספקים

בשנת 2024 נרשמו עליות משמעותיות במחירי השוק הממוצעים של חלק מחומרי הגלם בהם עושה הקבוצה שימוש במסגרת הפעילות בישראל, ביחס לתקופה המקבילה אשתקד כגון: מחירי הקקאו עלו בכ- 146%, מחירי הקפה הירוק מסוג רובוסטה אשר עלה בכ- 72% ומחירי קפה הירוק מסוג ערביקה אשר עלו ב- 37%. לפרטים נוספים בנוגע למחירי הקפה הירוק ראו סעיף 9.1.17 שלהלן. לפרטים אודות השפעת עליות מחירי השוק של חומרי הגלם, על הפעילות הקבוצה ראו סעיף 5 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

כמו כן, בכלל תחומי הפעילות במסגרת פעילות ישראל, נעשה שימוש בחומרי האריזה, שהעיקריים הם למינטיים ויריעות פלסטיק, פוליסטרין, קרטונים, פח/ אלומיניום, גביעים, בקבוקי פלסטיק וצנצנות זכוכית, הנרכשים מיצרנים שונים, בישראל ומחוץ לישראל (בעיקר מאירופה).

מגמת עליות המחירים של חומרי האריזה אשר אפיינה את השנתיים האחרונות, נמשכה גם בשנת 2024, בדגש על עליות שערי חליפין ומחירי חומרי אריזה מתעשיות עתירות אנרגיה בעיקר בפוליסטרין ובפלסטיק, זאת כתוצאה משיבושים בהיצע העולמי ועליית מחירי האנרגיה, המשפיעים באופן ישיר על מחירי חומרי האריזה. לפרטים נוספים בדבר מחירי האנרגיה ראו סעיף 6 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר נפט מסוג ברנט במהלך השנים 2018 - 2024 על פי אתר בלומברג:



\$ארה"ב ל- 1000 חביות.

מחירי חומרי הגלם והאריזה המשמשים את הקבוצה בישראל תנודתיים, והקבוצה מתמודדת עם התנודתיות 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 והאריזה הנרכשים מחוץ לישראל תלויה, בין היתר, ביכולת לייבאם לארץ, בזמני תובלה ימית או אווירית ובפעילות תקינה של הנמלים בישראל. לפרטים אודות השפעות מלחמת "חרבות ברזל" על זמינות חומרי הגלם והאריזה ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

הקבוצה נוהגת לרכוש את חומרי הגלם והאריזה ממגוון של ספקים, בהתאם לצרכיה. בחירת הספקים נעשית על פי איכות הסחורה המוצעת על ידם, זמינותה, אמינות ויציבות הספקים ועל פי המחירים המוצעים על ידם. מבין חומרי הגלם, ישנם חומרי גלם שהקבוצה רוכשת מספקים יחידים. על מנת לנהל את הסיכון, הקבוצה מנהלת מלאי ביטחון במטרה להבטיח את ההמשכיות העסקית, אולם עלולים להיות מקרים בהם הקבוצה תצטרך לחפש חלופות אחרות לאותם ספקים אשר יכולות להביא לגידול בעלויות ייצור או מגבלות ייצור בטווח הקצר. על אף האמור, הקבוצה אינה תלויה בספקים אלו ויהיה באפשרותה להחליפם ללא תוספת עלות מהותית.

8.2 תחום בריאות ואיכות חיים

8.2.1 מידע כללי

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

במסגרת ההחלטה האסטרטגית לחיזוק נוכחות הקבוצה בפתרונות מבוססי צומח plant based כאמור בסעיף 23 להלן, הקבוצה מצויה בהליך הקמה של מפעל חדש לייצור מוצרים תחליפי חלב על בסיס צמחי, שהקמתו מתוכננת להסתיים במהלך שנת 2025. המפעל ממוקם באזור התעשייה בר לב (אחיהוד), לצד מחלבת אחיהוד שבבעלות הקבוצה. לקבוצה הסכם עם דנונה²² (המחזיקה בבעלות על מותג "אלפרו") המאפשר לה לייצר במפעל החדש מוצרים תחליפי חלב תחת מותגי "אלפרו" ומותגי "שטראוס" השונים. נכון למועד דוח זה, תקציב ההשקעות בקשר עם הקמת המפעל החדש בהתאם להערכת הקבוצה עומד על כ- 270 מיליון ש"ח, כאשר ההשקעה כאמור צפויה להיפרס עד שנת 2026. המידע האמור בסעיף זה ביחס למועד פתיחת המפעל וצפי ההשקעה 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 ודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל גורמים אקסוגניים ו/או התפתחויות שונות שעשויות להתרחש במצב מאקרו כלכלי ו/או מצב בטחוני באזור המפעל.

²² לפרטים ראו סעיף 8.2.14.1 להלן

8.2.2 שינויים בהיקף הפעילות וברווחיות

מוצרי תחום בריאות ואיכות חיים מתאפיינים בהדגשת היבטים תזונתיים ופונקציונאליים, החשובים לתזונה של הצרכנים. במהלך שנת 2024, פעילות הקבוצה בתחום המשיכה לצמוח, צמיחה שנבעה בין היתר כתוצאה מעליית מחירי המכירה ופיתוח חדשנות מוצרית. למלחמת "חרבות ברזל" אין השפעה מהותית על תוצאות התחום.

8.2.3 מוצרים

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

- (1) מותג "שטראוס" ותחתיו המותגים "מילקו", "דני", "דניאלה", "גמדים", "מעדן הגולן", "סקי", "סימפניה", "קוטג'י" - ברובם מעדני חלב וגבינות לבנות. לשם המחשה:



(2) מותגי "אחלה", "פסטות שטראוס" - מוצרי סלטים מוכנים כולל סלטי חומוס, חצילים, טחינה, סלטים פיקנטיים, פסטה טריים, ושימורי קטניות ארוזות ומוכנות לאכילה²³

לשם המחשה:



²³ בחודש דצמבר 2024, הקבוצה הפסיקה את הפעילות בתחום הירקות הטריים עם מכירת הפעילות לצד ג'. מובהר, כי פעילות הקבוצה בתחום שימורי קטניות ארוזות ומוכנות לאכילה, אינה חלק מן המכירה כאמור וכי שימוש במותג "טעם הטבע" יעשה על ידי הקבוצה בהתאם לתקופות שסוכמו במסגרת מכירת הפעילות.

(3) מותג "דנונה" ותחתיו המותגים "אקטימל", "אקטיביה", דנונה – "PRO" ו- דנונה "MULTI". לשם המחשה:



בנוסף, הקבוצה משווקת מוצרים של חברת **ALPRO** (מקבוצת דנונה) בישראל הכוללים, משקאות, מעדנים וכן שמנת (מבוססי תחליפי חלב צמחיים). לפרטים נוספים ראו סעיף 8.2.15 להלן, לשם המחשה:



(4) מותג "יטבתה" - משקאות חלב בטעמים, חלב, חלב מועשר, משקאות חלב מועשרים בחלבון, שמנת מתוקה לרבות רטבי שמנת להכנה מהירה, משקאות קפה קר בכוס. לשם המחשה:



(5) מותג "יד מרדכי" - מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, רוטבי עגבניות, חומץ בלסמי, מיץ לימון טבעי, מייפל טבעי, סילאן טבעי. לשם המחשה:



בנוסף, הקבוצה משווקת מוצרים שאינם מתוצרתה ואינם משווקים תחת מותגיה, כגון סחוג מתוצרת "זהבי", סדרת רטבים ממרחים מצוננים ואיולי מתוצרת "עללחם", מיצים טבעיים מתוצרת "גנר", שמרים יבשים, בצקים מצוננים ומרגרינה מתוצרת "שמרית", יוגורט עיזים מתוצרת "חלב הארץ", טופו מתוצרת "משק ויילר", ממרחי חמאה תחת המותג "Lurpak", גבינות שמנת וגבינה בולגרית מתוצרת "Arla". לשם המחשה:



שנת 2024 התאפיינה בהמשך חדשנות וגיוון ברוב קטגוריות המוצרים בתחום בריאות ואיכות חיים וזאת בהתאמה למגמות הצריכה המתוארות בסעיף 7 ו 8.1.4 לעיל.

במענה למגמת הצריכה Plain & Natural המבוססת על מוצרים מן הצומח (plant based) השיקה הקבוצה משקאות חלב מצוננים מן הצומח תחת מותג "אלפרו" (שקדים/שיבולת שועל/טעמים/ללא סוכר).

במענה למגמת Lifestyle Diets (צרכים תזונתיים ייחודיים) הקבוצה פעלה להרחיב את מותג "דנונה PRO" הכולל מגוון מוצרים עשירים בחלבון, מגוון מוצרים ללא תוספת סוכר לבן (הן בקטגוריית היוגורטים והן בקטגוריית משקאות החלב) והשיקה סדרה חדשה: דנונה PRO קראנצ'. בנוסף, הורחבה סדרת המוצרים לבנות ובני הגיל השלישי, "דנונה MULTI", שיבולת שועל ובתוספת פרי (תפוח), ללא תוספת סוכר וללא ממתיקים. בנוסף ובמסגרת מגמה זו הושקה סדרת מוצרי גבינות סימפוניה חדשה - גבינות שמנת עם 16% שומן העונות לצורך ההולך וגדל בגבינות בעלות אחוז שומן בינונית

לצד כל אלה, במענה למגמת הצריכה של Unique Experience (אכילה חווייתית) הקבוצה הרחיבה את סדרת המוצרים תחת המותג "מילקי", (כגון: "מילקי Trio", עם שלוש שכבות (שכבת פודינג עשיר, שכבת מוס ומעל קצפת. במענה למגמת הצריכה Hyper Convenience (בישול ואפייה ביתית) הקבוצה הרחיבה את קטגוריית הפסטה, והשיקה סדרת מוצרים משודרגת כגון: רביולי פרומג'ו בשני טעמים כמענה לצורך במוצרי גבינה איכותיים וקולינריים יותר. במענה למגמת Plain & Natural (תזונה ממקורות וחומרי גלם טבעיים), במסגרת מותג "אחלה" המשיכה הקבוצה את התבססות פלטפורמת החומס הגלילי שנותנת מענה לצרכנים שאוהבים חומס במרקם קליל ותיבול מעודן, כמו גם ממרח אבוקדו, בנוסף הושקה סדרת מוצרים של מותג "אחלה" במשקלים קטנים של 250 גרם.

8.2.4 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 2022, 2023 ו- 2024 :

התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במיוחד)					
שיעור מכלל הכנסות הקבוצה			הכנסות		
2022	2023	2024	2022	2023	2024
20.3%	20.5%	19.7%	1,930	2,158	2,207

במיליוני ש"ח.

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

8.2.5 תחרות

השנים האחרונות מתאפיינות בהתעצמות התחרות בענף המזון בישראל, לרבות תחרות מיבוא (ראו סעיף 8.3.5 להלן).

המתחרים העיקריים של קבוצה בקטגוריית מוצרי החלב הם "תנובה" ו-"טרה" (מקבוצת החברה המרכזית למשקאות). מתחרים נוספים הם "גד", "צוריאל" ו"עקבס", בעיקר בתחום הגבינות. בנוסף, קיימים יבואנים המייבאים בעיקר גבינות קשות, חמאה ויוגורט כגון "ווילפוד" (תחת המותג "יורו"), "נטו" ו"סיימן". כמו כן, רשתות המזון המובילות מייבאות באופן ישיר מוצרי חלב לרבות גבינות קשות וחמאה וזאת במסגרת מכסות פטורות ממכס המוקצות על ידי ממשד הכלכלה. בכל קבוצת מוצרים בתחום קיימים מתחרים נוספים.

שנת 2024 התאפיינה בתחרותית מוגברת בשוק היוגורטים (בדגש על סגמנט המוצרים העשירים/המועשרים בחלבון), איתה התמודדה הקבוצה על ידי חדשנות בעלת ערך מוסף וחזקת המותג PRO. גם בקטגוריית ה-Plant based התעצמה התחרות, בדגש על התחזקות המותג "אלטרנטיב" (תנובה) בקטגוריית המשקאות המצוננים.

המתחרה העיקרי בתחום הסלטים והממרחים הינה "אסם" (תחת המותג "צבר"). התחרות בשוק הסלטים מתאפיינת בחוסר יציבות והתווספות של מתחרים קטנים מ"השוק השקוף" (כגון מעדניות, ירקניות וכו') שנכנסים למרחב הקמעונאי. בנוסף, קיימים מותגים בוטיקיים מתחרים, כגון "משני" "שמיר" ו"מונטה קרלו".

המתחרים העיקריים בתחום הפסטה כוללים את "טמפו" (תחת המותג "פסטה נונה"), המותגים הפרטיים של "רמי לוי" ו"שופרסל", וכן "תנובה" תחת המותג "ריקו".

המתחרים העיקריים בקטגוריית שימורי הקטניות הינם "יכין" ו"ויטה פרי גליל" אשר מפעלו נסגר בימים אלו.

המתחרים העיקריים בתחום הדבש הינם המותגים הפרטיים של "רמי לוי" ו"שופרסל", מתחרים נוספים הם: "מכוורת עמק חפר", "מכוורת עין חרוד", "טעמן" ועוד.

המתחרים העיקריים בתחום שמן הזית הינם: המותג הפרטי, "סבא חביב", "ג'השאן", ו- "טעמן". מתחרים נוספים הם: "זיתא", "לה-אספניולה", "מיה", "אליעד", "בורחס" ועוד. שוק זה מתאפיין במספר רב של מתחרים קטנים בעלי נתח שוק לא מהותי.

להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל קבוצת מוצרים דומים לשנים 2024 ו-2023 בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים, בהתאם לנתונים משוקללים המבוססים על נתוני חברת סטורנקסט²⁴, בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות):

נתח שוק משוקלל ⁽¹⁾				
2023 ⁽²⁾		2024		מוצרים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
29.0%	52.6%	29.8%	52.5%	יוגורטים ⁽³⁾
55.2%	10.6%	53.5%	10.2%	גבינות ⁽⁴⁾
16.2%	75.0%	16.4%	75.5%	מעדני חלב ⁽⁵⁾
13.7%	73.8%	14.1%	72.3%	משקאות חלב
62.3%	17.6%	61.2%	14.8%	חלב טרי לשתיה ⁽⁶⁾
18.5%	47.4%	20.9%	45.9%	סלטים ארוזים ⁽⁷⁾
25.2%	49.2%	20.4%	54.6%	דבש
16.7%	18.8%	23.1%	15.5%	שמן זית
15.2%	59.7%	16.7%	61.7%	פסטה מצוננת ⁽⁹⁾

(באחוזים - כספית)

- (1) יובהר, כי הנתונים אינם כוללים את השוק המתמחה/השקוף ואת השוק המוסדי
- (2) הנתונים לשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט.
- (3) כולל משקאות פרוביוטיים.
- (4) כולל קוטג', גבינות שמנת וגבינות רכות.
- (5) כולל מעדני גבינה לפעוטות - "גמדים", "דניאלה", וכד'.
- (6) כולל חלב טרי ומועשר.
- (7) כולל מוצרי המותג "אחלה" וממרחים מצוננים
- (8) מזון מקורר ארוז, ארוחות מוכנות לבישול, פסטה מצוננת

²⁴ בהתבסס על דוח סטורנקסט שפורסם ביום 6 בינואר 2025.

8.2.6 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2023 ו-2024 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 2023		שנת 2024		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	
24.2%	743	23.8%	731	רבעון I
24.6%	754	24.5%	754	רבעון II
26.2%	804	26.9%	827	רבעון III
25.0%	765	24.8%	764	רבעון IV
100%	3,066	100%	3,076	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 2024.

8.2.7 כושר ייצור

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים נמדד בכמות התוצר השנתי. קווי הייצור במפעלי הקבוצה בתחום הם אוטומטיים, ומרביתם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה. יצוין כי מפעלי הקבוצה בתחום אינם חלופיים וכן כי מרבית קווי הייצור עצמם אינם חלופיים.

להלן פירוט בדבר כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה העיקריים בתחום, בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה ושיעור ניצול כושר הייצור בפועל בשנים 2023 ו-2024.

כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום				
שנת 2023		שנת 2024		
שיעור ניצול כושר פוטנציאלי מקסימלי	כושר ייצור	שיעור ניצול כושר פוטנציאלי מקסימלי	כושר ייצור	
68%	132,500	68%	137,000	מחלבה - אחיהוד
58%	174,925	55 %	173,900	מחלבה - יטבתה

יצוין כי כושר הייצור הפוטנציאלי מקסימלי המוצג לעיל הינו כושר ייצור תאורטי שכן בפועל כושר הייצור הריאלי מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים כדוגמת: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, ניקיון קווים, אילוצי אלרגנים ובעיות כוח אדם. כמו כן, מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. בהתאם לצורך, מייצרת הקבוצה חלק מהמוצרים בדרך של מיקור

חוק, 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.

8.2.8 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים



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

8.2.1.2 מפעלים

מפעלים בתחום בריאות ואיכות חיים ^(*)				
מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	שעבודים
מפעל ומחלבה באזור התעשייה בר-לב	ייצור מוצרי חלב ותחליפי חלב ⁽¹⁾	כ- 91,650 מ"ר ⁽²⁾	כ- 27,436 מ"ר	---
מחלבה בקיבוץ יטבתה	ייצור משקאות חלב וחלב מועשר	כ- 34,500 מ"ר ⁽³⁾	כ- 13,000 מ"ר	---
מפעל בכרמיאל	ייצור סלטים	כ- 18,500 מ"ר ⁽⁴⁾	כ- 12,600 מ"ר	---
מכוורת בקיבוץ יד מרדכי	ייצור מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומייפל טבעי	כ- 15,600 מ"ר ⁽⁵⁾	כ- 5,200 מ"ר	---

זכויות באתר:

- (*) לא כולל מפעל ברור חיל, לחיתוך, ערבוב ואריזה של ירקות טריים ומצוננים, שפעילותו נמכרה בדצמבר 2024.
- (1) הקבוצה ממשיכה בהקמת מפעל מוצרי החלב מן הצומח סמוך למחלבה באחיזה אשר מתוכנן להיפתח במהלך שנת 2025. לפרטים ראו סעיף 8.2.1 לעיל.
- (2) החברה חוכרת את הקרקע באזור תעשייה בר לב בשני חוזים. הראשון, מיום 01.04.97 ועד ליום 31.3.46 בנוסף קיימת אפשרות להארכה ב- 49 שנים נוספות. השני, מיום 01.06.97 ועד יום 14.6.46 ובו קיימת אפשרות להארכה ב- 49 שנים נוספות.
- (3) השטח כולל מחסן תוצרת גמורה הממוקם בסמוך למחלבה.
- (4) קיבוץ יטבתה חוכר את הקרקע מרשות מקרקעי ישראל. לאחרונה החל הקיבוץ בהליך הסדרה של הזכויות בשלושה מגרשים, כאשר בתום ההסדרה יעודכנו חוזי החכירה. ביום 2.3.23, נחתם הסכם פיתוח ל-3 שנים (עד ליום 02.03.27) לגבי מגרש נוסף.
- (5) חכירה מרשות מקרקעי ישראל לתקופה של 49 שנים. הסכם החכירה בתוקף עד ליום 02.01.2044.
- (6) במהלך הרבעון הראשון לשנת 2024 נחתם הסכם שכירות עם קיבוץ יד מרדכי, בתוקף עד 31 בדצמבר 2034.

8.2.1.3 מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון -

מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון בתחום בריאות ואיכות חיים				
מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	שעבודים
אתר שטעון בבאר שבע	אתר אחסנה מצונן להפצה מצוננת באזור צפון הנגב וחבל לכיש	כ- 4,920 מ"ר ⁽¹⁾	כ- 2,000 מ"ר	---
מרכז לוגיסטי בכפר מסריק	אתר אחסנה מצונן להפצה מצוננת באזור הצפון ומשרדים	כ- 25,300 מ"ר ⁽²⁾	כ- 8,000 מ"ר	---

זכויות באתר:

- (1) חכירה מרמ"י בהתאם לחוזה חכירה מהוון לתקופה של 49 שנים המסתיימת בשנת 2029.
- (2) שכירות משנה מצד ג' לתקופה של 15 שנה, אשר החלה ביום מסירת החזקה (1.1.23), כמוגדר בהסכם השכירות; עם שתי תקופות אופציה להארכת התקופה, האחת ל- 5 שנים והשניה ל- 4 שנים ו- 11 חודשים. קיימת התקשרות להרחבת האתר שהחלה במהלך 2024 (מסריק ב).

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

למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.2.9 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, כמפורט בסעיף 8.2.14.1 להלן.

8.2.10 נכסים לא מוחשיים

8.2.10.1 רישיונות וזיכיונות

לשטראוס בריאות הסכם רישיון עם דנונה (המחזיקה גם בבעלות על מותג "אלפרו") לשימוש בידע ובסימני מסחר. לפרטים נוספים אודות הסכם הרישיון והתשלומים בגינו ראו סעיף 8.2.15.1 להלן.

8.2.10.2 סימני מסחר

נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבות רישומם של סימני מסחר על שמות מותגיה היא רבה. על שם חברות 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 8.2.15.1 להלן.

כמו-כן, בתחום זה הקבוצה עושה שימוש בסימן המסחר "שטראוס", הרשום על שם שטראוס אחזקות. לפרטים אודות הזכות שהעניקה שטראוס אחזקות לחברה לעשות שימוש בשם "שטראוס" ראו סעיף 21.1 להלן.

תוקף הרישום של סימן מסחר בישראל הינו לתקופות מוגבלות 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, ומעמד הדומיננטי בשוק. לפרטים נוספים ראו ביאור 14.2 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2023 ו- 2024, ראו באור 14.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.2.11 הון אנושי

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים:

מספר העובדים בתחום בריאות ואיכות חיים		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
94	74	הנהלה ומנהלה
41	372	מכירות והפצה
354	256	לוגיסטיקה
620	746	תפעול
1,109	1,448	סה"כ

כולל 35 ו- 48 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023, בהתאמה. השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2023, נובע מהשינויים הארגוניים שביצעה הקבוצה כמפורט בסעיף 16.1 להלן.

8.2.12 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי שבו עושה הקבוצה שימוש בתחום בריאות ואיכות חיים (בנוסף לחומרי אריזה, כמפורט בסעיף 8.1.10 לעיל), הוא חלב גולמי, אשר עלותו מהווה מעל 25% מסך רכישות חומרי גלם ואריזות בתחום.

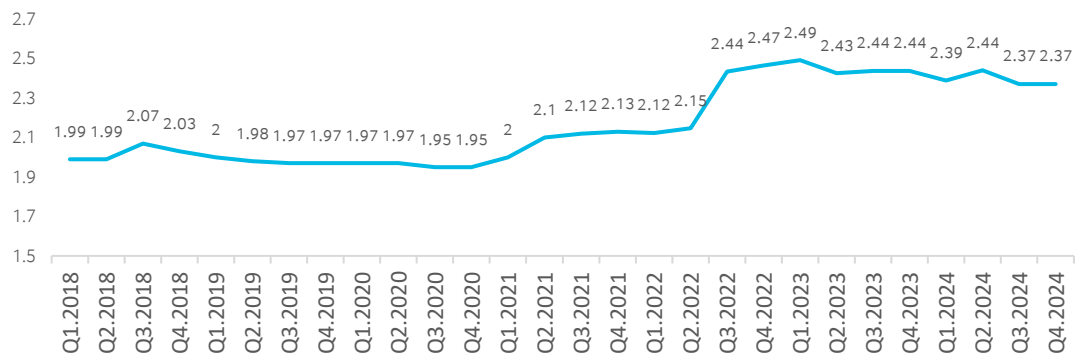
חלב גולמי נרכש מרפתות שונות באזור הגליל המערבי, עמק יזרעאל, רמת הגולן, מישור החוף, גוש זבולון, הערבה, צפון הנגב ורמת הנגב. הקבוצה מחויבת לקלוט את מלוא מכסת החלב שמייצרת הרפת ממנה היא רוכשת את החלב וזאת מכוח חוק תכנון משק החלב, התשע"א-2011. רוב הכמות הנרכשת מנוצלת לייצור מוצרים, ועודפי הרכישות (בעיקר בחודשי החורף) מיובשים לאבקת חלב, חמאה ולשומן חלבי ומשמשים לשימוש עצמי (בעיקר בתקופת הקיץ) או נמכרים לצד שלישי במחירי מטרות והכל בהתאם להוראות חוק תכנון משק החלב, תשע"א-2011, ותקנותיו.

יצוין, כי הקבוצה רוכשת חלב גולמי גם מקיבוצי יטבתה (אשר מחזיק גם במניות חברת יטבתה). סך אספקת החלב מקיבוצי יטבתה לקבוצה נמוך מ-5% מסך רכישות החלב בשנת 2024. לקבוצה אין תלות באספקה זו.

לפרטי ההסדרים בדבר קביעת מחירי החלב הגולמי - ראו סעיף 8.2.14.2 להלן.

להלן גרף המתאר את השינויים שחלו במחיר החלב הגולמי במהלך השנים 2018 - 2024, 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 2024 היה נמוך לעומת מחירו הממוצע בשנת 2023 בכ-2.2%. מחיר החלב הגולמי ירד בממוצע בכ-5.5 אגורות בשנת 2024 ביחס לשנת 2023 וליום 31.12.2024 עומד על 2.3925 אגורות.

ירידת מחירי החלב הגולמי נובעת בעיקר מירידת מחיר התערובות להזנת בעלי חיים (בעיקר תירס, חיטה וסויה).

הקבוצה עושה שימוש בחומרי גלם נוספים כגון: אבקות וחלבוני חלב, תוספים ליוגורטים, מייצבים, תמציות, סוכר, מחמצות, טחינה, חומס, ירקות, שמן זית ודבש.

חלק ממוצרי הקבוצה בתחום זה מיוצרים באמצעות ספקים חיצוניים איתם התקשרה הקבוצה בהסכמי ייצור.

8.2.13 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום בריאות ואיכות חיים בשנת 2024 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום בריאות ואיכות חיים	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים ⁽³⁾	
572	נכסים שוטפים תפעוליים ⁽¹⁾
506	התחייבויות שוטפות תפעוליות ⁽²⁾
66	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.

8.2.14 מגבלות ופיקוח על תחום הפעילות

לפירוט מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה ראו סעיפים 10 ו-11 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.2.14.1 הכרזה כמונופולין במעדני חלב

ביום 26 במרס 1998, הוכרזה שטראוס אחזקות (לרבות כל תאגיד אחר המייצר או משווק מעדני חלב, המצוי בשליטתה של שטראוס אחזקות, שולט בה או נשלט על ידי השולטים בה), כבעלת מונופול במעדני חלב בהתאם לסמכות הממונה על התחרות בחוק התחרות הכלכלית התשמח-1988 ("חוק התחרות הכלכלית"). "מעדני חלב" הוגדרו בהכרזה כ- "מוצר חלב בלתי מוחמק, מומתק בסוכר או בחומרים מתוקים חלופיים והמכיל בנוסף לרכיבי החלב גם מרכיבי טעם אופייניים (שוקולד, וניל, שוקו וכד') והמיועד לאכילה בכפית". לפרטים נוספים ראו סעיפים 20.4 ו-25.3 י' להלן.

8.2.14.2 הסדרים ביחס לחלב הגולמי

ענף החלב בישראל הינו ענף מתוכנן על כלל היבטיו, במסגרת חוק תכנון משק החלב, התשע"א - 2011, כאשר הגורם האמון על מדיניות התכנון והפיקוח והוצאתה לפועל הוא מועצת החלב. בכלל האמור, נקבעות מכסות ייצור ליצרני החלב (הרפתות), כאשר קיימת מעורבות ממשלתית בוויסות כמויות חומרי הגלם ובקביעת מחיר המטרה (המחיר אשר מחלבות משלמות ליצרנים עבור החלב הגולמי).

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 נציגים רלוונטיים בענף החלב, ובהם הממשלה, ארגוני החקלאים והמחלבות.

תקנות תכנון משק החלב (מנגנון לעדכון מחירים מזעריים של ליטר חלב), תשע"ב-2012, קובעות את אופן חישוב, פרסום ועדכון מחיר המטרה.

בינואר 2021 חתמו משרדי האוצר והחקלאות על הסכם ענפי המסדיר את מדיניות הייצור המקומי והייבוא של מוצרי חלב לישראל לשנים הבאות. לפרטים נוספים על ההסכם האמור ראו סעיף 10 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024. כתוצאה מכך, בקיץ 2021, האריכה הכנסת את תוקפו של חוק החלב עד לסוף שנת 2023 עם אופציה להארכה על ידי הכנסת בשנתיים נוספות. הארכת חוק החלב הקטינה את חוסר הוודאות אשר אפיין את הענף בעבר באמצעות הארכת תוקפם של המנגנונים הקיימים.

כמו כן, במהלך חודש יוני 2022 נחתם הסכם בין-משרדי בו שותפים משרד החקלאות, משרד האוצר, ארגון יצרני החלב, התאחדות חקלאי ישראל ומועצת החלב. עיקרי ההסכם מתייחסים להעלאת מחיר מוצרי החלב שבפיקוח ב-4.9%, קידום צו שלפיו החל מ-1.5.2023 יחול מנגנון אוטומטי לעדכון מחירי מוצרי החלב שבפיקוח, המלצה לשרים לקדם תיקוני חקיקה כך שמחיר המטרה יפחת ב-2.15 אג' למשך 4 רבעונים, עדכון לכך שהחל מסקר עלויות הייצור בענף החלב לשנת 2021, חישוב עלויות ייצור החלב יעשה לפי עלויות הייצור השנתיות ברפתות של יצרנים שמכסתם היא בהיקף של 800 אלף ליטר ומעלה. כמו כן, המלצה לשר האוצר להתקין צו שבמסגרתו יגדל היקף המכסות לייבוא מוצרי חלב בפטור ממכס בשנים 2024-2025, להתקין צו לביטול המכס על גבינות לבנות למריחה בעלות אחוז שומן הגבוה מ-5% בשתי פעימות שוות (ינואר 2023 וינואר 2024), ביטול מיידי של המכס על גבינות מוצרלה, חלומי, ג'מיד וגורגונזולה. כמו כן, תוקם ועדה בין משרדית בשיתוף נציגי הענף שתמליץ לשרים על מהלכים לקידום התייעלות בענף החלב.

ביום 21 באוגוסט 2024, משרד החקלאות פרסם את טיוטת תקנות תכנון משק החלב (דיווחים ומתן הוראות)(הוראת שעה), התשפ"ד 2024 (להלן: "טיטוט הוראת השעה") להערות הציבור. טיוטת הוראת השעה מבקשת לעגן הסדרים הנוגעים לתכנון והסדרה של ענף החלב, ובכלל זה מציעה לקבוע מנגנון לוויסות חלב גולמי במשק בעת מחסור. בשלב זה, אין וודאות הן לגבי המשך הליך החקיקה של טיוטת הוראת השעה והן לגבי הנוסח שיתקבל. לפיכך, נכון למועד פרסום דוח זה אין ביכולת החברה להעריך את השפעות הוראת השעה על פעילותה ועסקיה אם וככל שיושלם הליך החקיקה.

המידע האמור בסעיף זה לפיו לחברה לא ידוע על השפעה מהותית של חוק החלב או תקנות תכנון משק 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'.

8.2.14.3 פיקוח על מחירים

בהמשך להסכם הבין משרדי שבין משרד החקלאות, משרד האוצר, ארגון יצרני החלב, התאחדות חקלאי ישראל ומועצת החלב כפי שתואר בסעיף 8.2.14.2 לעיל, בוצע עדכון של המחירים המפוקחים של מוצרי החלב במאי 2024 בשיעור של כ-4.5% וזאת בהמשך לעדכונים הקודמים שבוצעו הן במאי 2023 בכ-8.3%, והן ביוני 2023 בכ-1.0%.

8.2.15 הסכמים מהותיים

8.2.15.1 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 ובחודש יוני 2021), 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 או תחום המוצרים מן הצומח (למעט תחום מזון תינוקות) שכתוצאה ממנו המחזור בתחומים שאינם מוצרי חלב או מוצרים מן הצומח יעלה על השיעור הנקוב בהסכם ממחזור שטראוס בריאות וחברות בת שלה; 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 התחייבותיה 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, מזרח ירושלים, 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. הוראת אלו אינן חלות על מוצרים על בסיס צמחי חלופי לחלב ("מוצרים מן הצומח"). ההסכם יישאר בתוקף, למעט אם יתקיימו עילות הביטול הקבועות בו.

עוד נקבע כי החל ממועד חתימת תיקון ההסכם מיוני 2021, החברה ודנונה ישתפו פעולה זו עם זו לצורך הקמת מפעל לייצור מוצרים מבוססי צמחים על ידי שטראוס בריאות, שימומן על ידי שטראוס בריאות, כאשר דנונה תעניק סיוע לשטראוס בריאות בהקמת המתקן ועיצובו. במידת הצורך, הצדדים יסכימו על אתרי ייצור נוספים במיקור חוץ בהם ייוצרו המוצרים.

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 ההפרה: 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 לכל 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 2023, 2022 היו כ- 37 מיליוני ש"ח, כ- 34 מיליוני ש"ח וכ- 30 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

במסגרת הרחבת השותפות בין שטראוס לדנונה לתחום תחליפי החלב מן הצומח, נחתם ביוני 2021 הסכם רישיון נוסף, בין שטראוס בריאות לבין דנונה, המקנה לשטראוס בריאות רישיון שימוש בידע, בפטנטים ובסימני המסחר של דנונה לגבי מוצרי (מזון או שתיה) תחליפי חלב מן הצומח.

במסגרת ההסכם, העניקה דנונה לשטראוס בריאות זכות בלעדית לייצר, לקדם ולמכור מוצרים מן הצומח, הרשומים תחת סימני מסחר של דנונה, בישראל, לרבות רמת הגולן, מזרח ירושלים, הגדה המערבית ורצועת עזה (להלן בסעיף זה: "הטריטוריה"), וכן להשתמש בסודות המסחריים של דנונה (למוצרים הנמכרים תחת הסימנים המסחריים של דנונה או שטראוס בריאות) ביחס למוצרים אלו, בטריטוריה. בהתאם, הוטלה הגבלה של ייצוא המוצרים מחוץ לטריטוריה, בלא אישור קודם של דנונה.

בהסכם הרישיון נקבע כי, דנונה או אלפרו (מקבוצת דנונה) לא תענקנה רישיון לשימוש בסימני המסחר שלהן בטריטוריה עבור מוצרים מתחרים, ולא תשתמשנה בהם בעצמן, ללא אישור מראש של שטראוס בריאות. אולם, אין בכך כדי לאסור או להגביל את זכותן של דנונה ואלפרו מלהשתמש בסימני המסחר שלהן בטריטוריה עבור מוצרים אחרים, שייעשה באופן שאינו פוגע במוניטין של סימני המסחר.

שטראוס בריאות תהיה רשאית לייצר ולשווק תחת מותגיה קינוחים צמחיים ומשקאות צמחיים בטעמים, בכפוף לאישור דירקטוריון שטראוס בריאות וכל עוד הדירקטור מטעם דנונה לא התנגד לכך. עם זאת, הדירקטור מטעם דנונה אינו רשאי להתנגד מטעמים בלתי סבירים.

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. הסכם הרישיון לא יבוטל אלא במקרים הבאים:

הפרה מהותית של ההסכם על ידי אחד הצדדים שלא תוקנה בתוך 60 יום, פשיטת רגל, מינוי מפרק, נאמן בפשיטת רגל, כונס נכסים וכיו"ב, במקרה של שינוי שליטה (שליטה כהגדרתה בהסכם) באחד הצדדים. בנוסף, במקרה בו דנונה הפסיקה להיות בעלת מניות בשטראוס בריאות היא תהיה זכאית להודיע על ביטול הסכם הרישיון בהודעה מוקדמת של 24 חודשים לסיום ובכל מקרה לא לפני סיום תקופה של 10 שנים.

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 שנה ממשלוח הודעת ביטול.

בהתאם להסכם, שטראוס בריאות תשלם לדנונה תמלוגים בגין השימוש במוצרי "דנונה" וכן תמלוגים בגין שימוש בידע במוצרי שטראוס בריאות. גובה התמלוגים נקבע לפי מדרגות מכירה.

אלפרו אישרה בחתימתה על ההסכם את תנאיו, והתחייבה כי במקרה של סיום מוקדם של הסכם הרישיון שלה עם שטראוס בריאות (למעט כתוצאה מהפרה מצד שטראוס), אלפרו תבטיח ששטראוס בריאות תוכל להמשיך להשתמש בסימני המסחר ובידע שלה בהתאם לתנאי הסכם הרישיון עם דנונה.

לשלמות התמונה יצויין כי שטראוס בריאות התקשרה עם החברה בהסכמים לקבלת שירותים בנושאי מכירות והפצה וכן שירותי אדמיניסטרציה כללית. כמו כן, 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 25.2 טז, 1, טז.2 ו-יד.1 להלן.

8.2.15.2 הסכם עם יטבתה

בהתאם להסכם מיום 12 בנובמבר 1998 לרכישת מניות ביטבתה, שהצדדים לו הם קיבוצי 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 מנהל הכספים אך הם לא יהיו רשאים להפעיל זכותם זאת אלא מנימוקים סבירים.

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 ההון ניתנים להמרה למניות יטבתה, כך שכל 500 אלפי ש"ח משטרי ההון ניתנים להמרה למניה אחת בת 1 ש"ח ע.ג. בהסכם נקבע, כי בכל עת בה יומרו שטרי ההון 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 ההון 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 בין היתר, לשינוי מהותי בתחום עסקי יטבתה או כניסה לתחומי פעילות שאין להם קשר לייצור ושיווק מוצרי חלב, שינויים בהון יטבתה (כגון שינוי בזכויות הנלוות למניות והגדלת הון); הקמת אתר ייצור חדש של יטבתה; דילול חלקו של הקיבוץ למעט כקבוע בהסכם; הקטנת שיעור הדיבידנד המחולק מתחת לשיעור שנקבע בהסכם; שינוי הוראות ההסכם בנוגע להסדרי העבודה של עובדי יטבתה שהם חברי קיבוץ; ועוד - 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 של הקמת אתר יצור חדש של יטבתה או שינוי הוראות ההסכם בנוגע להסדרי העבודה של עובדי יטבתה שהם חברי קיבוץ, 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 תפיק 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 מניות 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 מניות ההכרעה, והקיבוץ מצדו יעביר על שם שטראוס בריאות או על שם צד ג' רוכש המניות משטראוס בריאות, מניות 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 25.2 טז.1, טז.2 ו-יד.1 להלן.

8.3 תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)

8.3.1 מידע כללי על תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)

בתחום זה, הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון של חטיפים מתוקים, מלוחים, מוצרי קוואקר שיבולת שועל, טבלאות שוקולד, חטיפי BFY (better-for-you) וסוכריות ומסטיקים ללא סוכר, לצריכה אישית ומשפחתית כחטיף, או לשימוש באפיה.

מוצרי הקבוצה בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים מיוצרים במפעלי הקבוצה בישראל, לצד מוצרים הנרכשים מיצרנים אחרים בארץ ובחו"ל (כגון: סוכריות, מסטיקים, חלק מעוגיות פרימיום ומותג קוואקר).

הקבוצה מוכרת, משווקת ומפיצה את המוצרים בישראל, לצד פעילות שאינה מהותית של ייצוא מוצרים לשוק הכשר במדינות מערב אירופה וארה"ב.

מוצרי התחום של הקבוצה מתאפיינים בחיי מדף ארוכים יחסית, שנע בין כ-3 עד כ-18 חודשים (מלבד פחית קוואקר ש חיי המדף שלה הם כ- 36 חודשים). האחסון וההובלה של מוצרי השוקולד נעשים בתנאים ממוזגים (כ-16-18 מעלות צלזיוס) ולגבי יתר המוצרים אין צורך בתנאי אחסון והובלה מיוחדים.

8.3.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

בשנת 2024 פעילות הקבוצה בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) המשיכה לצמוח, צמיחה שנבעה מעליית מחירי המכירה בקטגוריות אשר הושפעו מהעלייה המשמעותית במחיר חומר הגלם קקאו (כמפורט בסעיף 8.3.12 להלן), מגידול כמותי ומהשקה של מוצרים בעלי חדשנות מוצרית.

לאחר ההתאוששות קטגוריית הממתקים והחזרה לשוק בשנת 2023, שנת 2024 התאפיינה בהשבת פורטפוליו המוצרים בשלל הקטגוריות והמותגים בהן הקבוצה פעילה. בקטגוריות הליבה של הממתקים - טבלאות שוקולד ועוגיות פרמיום נתחי השוק דומים לנתחי השוק טרום הריקול, כאשר בקטגוריית חטיפים מתוקים נתחי השוק גבוהים יותר. לפרטים ראה סעיף 8.3.5 להלן.

8.3.3 מוצרים

(1) מוצרי תחום תענוג והנאה העיקריים של הקבוצה משווקים בישראל, ככלל, בקטגוריות שלהלן: **"מאפה"** - מוצרי מאפה הכוללים וופלים ועוגיות פרימיום תחת המותגים העיקריים "רבע לשבע", "עד חצות" ו **"בפלות"**. לשם המחשה:



(2) "חטיפים מתוקים" – חטיפים אישיים ובאריזות משפחתיות, תחת המותגים העיקריים: "מקופלת", "כיף כף", "טורטית", "טעמי", "אגוזי", "פסק זמן", "מילקי" Bar. כ. לשם המחשה:



(3) "טבלאות שוקולד" – תחת המותגים העיקריים "פרה" ו"ספלנדיד". לשם המחשה:



(4) "סוכריות ומסטיקים" – תחת המותג "MUST" ו"בזוקה". לשם המחשה:



(5) "חטיפים מלוחים" – "תפוצייפס", "דוריטוס", "צ'יטוס", "פוקפורן עלית" "סבבה". לשם המחשה:



(6) "קוואקר" - מתוצרת פפסיקו - שיבולת שועל להכנה מהירה בטעמים, דגני בוקר. לשם המחשה:



(7) תמונות לחטיפי BFY - חטיפי דגנים, חטיפי חלבון ופריכות, תחת המותגים "אנרגי" ו-"PRO". לשם המחשה:



מגמת הבריאות הכללית בענף המזון והמשקאות המשיכה גם בשנת 2024 והיא ניכרת גם במוצרי תחום "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)", המתבטאת ברצון הצרכן בפינוק תוך שמירה על הבריאות. במסגרת הגברת חווית הצריכה ופיתוח פתרונות חדשים התואמים את מגמות הצריכה, המשיכה הקבוצה להתמקד בשנת 2024 במוצרים המספקים ערך מוסף מיוחד לצרכן, במוצרים עם כמות מדודה ובפעילות גיוון באריזות ובמאגדות כגון ה portion size, חטיפי מיני, חטיפים וטבלאות ללא תוספת סוכר, אפיפיות ומוצרים נוספים ללא גלוטן ועוד.

בנוסף, כחלק ממגמת הצריכה המתרחבת למוצרי בריאות ומזון פונקציונאלי, על פי נתוני סטורנקסט, קטגוריית חטיפי החלבון הציגה בשנת 2024 צמיחה דו-ספרתית, ובהתאמה ניכר שינוי במגמת הרגלי הצריכה מקטגוריית חטיפי בריאות/דגנים לטובת קטגוריית חטיפי החלבון. לצורך מתן מענה למגמה זו, בינואר 2024 השיקה הקבוצה במסגרת מותג ה-"PRO" סדרת חטיפים עשירים בחלבון במגוון טעמים.

²⁵ בשנת 2024 בוצע סיווג מחדש של קטגוריית אנרגי - מתחום בריאות ואיכות חיים לתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים).

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

על פי הנתונים אודות התפלגות הכנסות החברה מחיצוניים (במיוחד), בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) אין קבוצת מוצרים דומים המהווים 10% או יותר מסך ההכנסות כאמור.

8.3.5 תחרות

תחום "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)" מאופיין במגוון רחב של מוצרים מקבילים של מותגים בינלאומיים ומקומיים רבים. מוצרי התחום הינם עתירי ייבוא, וזאת כתוצאה מהעדר מכסים ומכסות, כאשר בשנים האחרונות נוספו לתחום מתחרים נוספים, חלקם מייבאים מותגים בינלאומיים ממותגים מוכרים, כגון "קינדר", חטיפי "מרס", "אוראו", "מילקה", "לינדט", "אורביט", וחלקם מייבאים מוצרים שאינם מוכרים. המותגים הבינלאומיים מהווים תחרות משמעותית ואף מובילים את הקטגוריה בקטגוריות מסוימות כגון מסטיקים ועוגיות פרימיום. המתחרים העיקריים במוצרי הקבוצה הינם: "יוניליוור", "אסם נסטלה", "דיפלומט", "מיה תעשיות מזון בע"מ", "לימן שליסל", "Frey", "סידס", "פררו ישראל", "מרס ישראל", "גודיבה", "לוטוס", ומוצרי המותג הפרטי של קמעונאים שונים. בנוסף, קיימים למוצרי תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) מתחרים רבים נוספים, קטנים יותר, לרבות תחרות ממותגים פרטיים.

הקבוצה מתמודדת עם התחרות בתחום "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)" באמצעות הגברת חדשנות, גיוון, שימוש במוצרי הקבוצה (כגון: פרו, מילקי וכו') וערך מוסף ייחודי למוצריה.

להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל קבוצת מוצרים דומים לשנים 2024 ו-2023 בהתייחס לקבוצות המוצרים הדומים העיקריים של הקבוצה בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים), בהתאם לנתונים משוקללים המבוססים על נתוני חברת סטורנקסט²⁶, בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות):

נתח שוק משוקלל				
2023 ⁽¹⁾		2024 ⁽²⁾		מוצרים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
9.6%	40.1%	7.7%	49.4%	טבלאות שוקולד
20.9%	39.2%	21.6%	43.3%	חטיפים מתוקים
43.2%	21.4%	7.24%	21.4%	גומי לעיסה
34.9%	22.1%	33.4%	22.4%	וופלים
19.4%	14.1%	4.81%	16.1%	מאפים מתוקים ⁽³⁾
43.6%	39.2%	44.1%	739%	חטיפים מלוחים

באחוזים - כספי

(1) הנתונים לשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט.

²⁶ נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 6 בינואר 2025.

נתח שוק משוקלל

- (2) לאחר ההתאוששות קטגוריית הממתקים והחזרה לשוק בשנת 2023, שנת התאפיינה בהשבת פורטפוליו המוצרים בשלל הקטגוריות והמותגים בהן הקבוצה פעילה. בקטגוריות הליבה של הממתקים - טבלאות שוקולד ועוגיות פרמיום נתחי השוק דומים לנתחי השוק טרום הריקול, כאשר בקטגוריית חטיפים מתוקים נתחי השוק גבוהים יותר.
- (3) מאפים מתוקים ללא וופלים, עוגות ופתי בר

8.3.6 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2023 ו-2024 בדבר הכנסות הקבוצה בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים), בחלוקה לפי רבעונים על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)				
שנת 2023		שנת 2024		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	
30.4%	306	28.6%	361	רבעון I
21.5%	217	21.4%	271	רבעון II
24.2%	244	25.6%	323	רבעון III
23.9%	241	24.4%	309	רבעון IV
100%	1,008	100%	1,264	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

היקפי ההכנסות ממכירת מוצרי תענוג והנאה של פעילות הממתקים גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) בשליש הראשון של השנה וגמוכים בדרך כלל (באופן יחסי) בשליש 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 הפורים וחג הפסח. מכירות מוצרי תענוג והנאה של פעילות חטיפים מלוחים מאופיינות בעונתיות, והן לרוב גבוהות יותר (באופן יחסי) בחודשי הקיץ ובחגים.

8.3.7 כושר ייצור²⁷

לפרטים בדבר מדידת כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום, ראו סעיף 8.2.7 ביחס למפעלי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים, בשינויים המחויבים.

להלן פירוט בדבר כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה העיקריים בתחום, בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה ושיעור ניצול כושר הייצור בפועל בשנים 2023 ו-2024:

כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום

²⁷ 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%.

שנת 2023		שנת 2024		
שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	
35%	43,700	42.8%	43,700	ממתקים - נצרת
80% ²⁸	23,097	79%	22,555	מלוחים - שדרות

יצוין כי כושר הייצור הפוטנציאלי המקסימלי המוצג לעיל הינו כושר ייצור תאורטי שכן בפועל כושר הייצור הריאלי מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים כדוגמת: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, ניקיון קווים, אילוצי אלרגנים ובעיות כוח אדם. כמו כן, מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. 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.

²⁸ נתוני הניצולת לשנת 2023 תוקנו עקב טעות סופר.

מפעלים בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)



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

(1) לחלק משטח המפעל בנוף הגליל לא קיימת תב"ע בתוקף, אולם גובש מתווה הסדרה מול העיריה. להערכת החברה, אין לאמור השלכה מהותית על פעילות המפעל.

(2) הזכויות בחלק מהנכס הן זכויות חכירה, כאשר תקופות החכירה השונות הינן ל- 49 שנים עם אופציה ל- 49 שנים נוספות, ובחלק מהנכס זכויות בעלות.

(3) זכות חכירה, לתקופה של 49 שנים, עד לאוקטובר 2058, עם אופציה להארכה ב- 49 שנים נוספות.

מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון

מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)				
מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	שעבודים
מרכז הפצה ולוגיסטיקה בעכו	הפצת מוצרים שאינם דורשים צינון באזור צפון הארץ	כ-20,000 מ"ר ⁽¹⁾	כ-8,008 מ"ר	---
מחסני יבולים - אזור תעשייה שער הנגב	הפצת מוצרים שאינם דורשים צינון בדרום הארץ	כ-40,000 מ"ר ⁽²⁾	כ-7,000 מ"ר	---
אתרי שטעון	עיקרם של אתרי השטעון משמשים את תחום בריאות ואיכות חיים, ובחלקם הקטן משמשים גם את תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים). פרטים על אתרי השטעון העיקריים של הקבוצה בישראל ראו בסעיף 8.2.8.2 לעיל.			

זכויות באתר:

- (1) ביום 14.01.25 נחתם הסכם להארכת זכות השכירות ב-5 שנים נוספות וזאת עד ליום 31.01.31, (2) שכירות מצד ג', לחמש שנים החל מיום 4 בדצמבר 2016 בתוספת אופציות למס' תקופות לסה"כ 15 שנים נוספות

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

למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.3.9 מחקר ופיתוח

לתיאור המחקר והפיתוח המתבצעים בקבוצה ראו סעיף 15 להלן. פיתוח מוצרי החטיפים המלוחים מבוצע בין השאר תוך שימוש בידע המצוי בידי פפסיקו כמפורט בסעיף 8.3.15 להלן

8.3.10 נכסים לא מוחשיים

8.3.10.1 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 והתשלומים ששולמו בגינו ראו סעיף 8.3.15 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.

8.3.10.2 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 תענוג והנאה, למעט אלו הרשומים על שם "פפסיקו" שבהם עושה הקבוצה שימוש בהתאם להסכם הרישיון כמפורט בסעיף 8.3.15 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 בסימני מסחר אלו, ומעמדם הדומיננטי בשוק. לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2023 ו-2024, ראו באור 14.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.3.11 הון אנושי

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה (כולל כלל העובדים בשטראוס פריטו ליי, חברה בשליטה משותפת בה מחזיקה החברה 50%) בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים):

מספר העובדים בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
84	59	הנהלה ומנהלה
435	536	מכירות והפצה
238	267	לוגיסטיקה
866	902	תפעול
1,623	1,763	סה"כ

כולל 81 ו-89 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023, בהתאמה. השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2023, נובע מהשינויים הארגוניים שביצעה הקבוצה כמפורט בסעיף 16.1 להלן.

8.3.12 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי שבו עושה הקבוצה שימוש בתחום מוצרי "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)" (בנוסף לחומרי אריזה, כמפורט בסעיף 8.1.10 לעיל), הינו קקאו ונגזרותיו (חמאת קקאו, עיסת קקאו ואבקת קקאו), אשר עליות בשנת 2024 מעל ל-25% מסך רכישות חומרי הגלם והאריזות בתחום.

בנוסף, עושה הקבוצה שימוש בחומר הגלם תפוחי אדמה, שמן הוסו, המשמש לייצור חטיפים מלוחים, אבקות חלב, סוכר, אגוזים, שמנים צמחיים ותבלינים.

בשנת 2024 נרשמו עליות במחירי השוק הממוצעים של מרבית מחומרי הגלם. חלק ניכר מחומרי הגלם האמורים הינם חומרי גלם הנרכשים ונסחרים בבורסות הסחורות בלונדון ובניו יורק במטבע זר (דולר, אירו

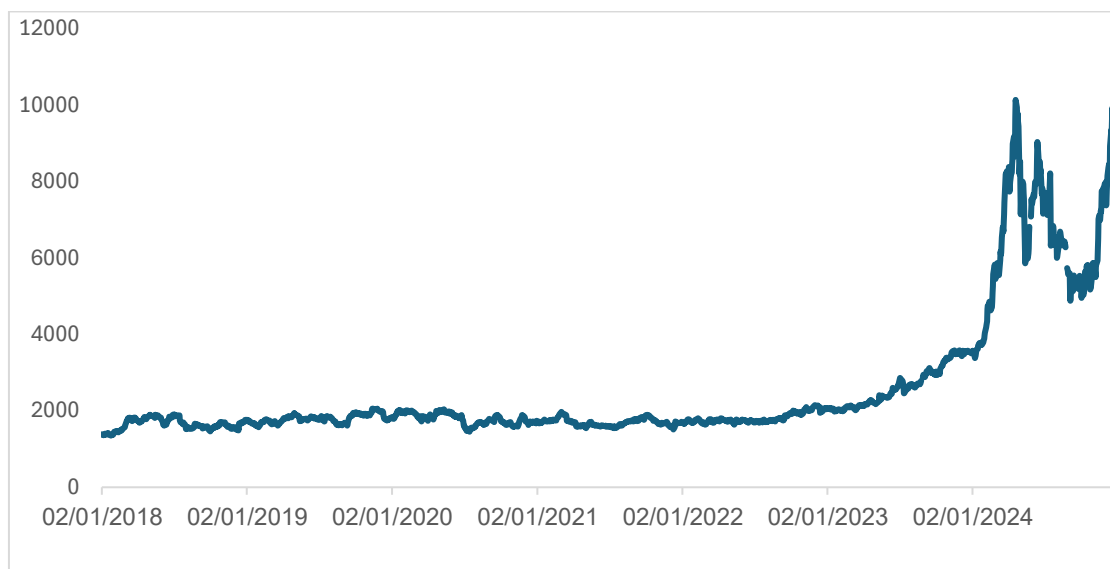
וליש"ט). לפיכך, עלות חומרי גלם אלו חשופה לתנודות בשערי חליפין ותנודות מחירים בשווקי חומרי הגלם והסחורות. כמו-כן, עלות חומרי גלם המופקים מגידולים חקלאיים (כגון סוכר, תפוחי אדמה, קקאו, אגוזים) מושפעת מתנודות בשווקי המוצרים ובעיקר בתנודות בהיצע עקב שינויים במזג האוויר, תקופת ההבשלה וכדומה.

שנת 2024 התאפיינה בעליות מחיר משמעותיות במחירי הקקאו בהשוואה לשנת 2023. מחיר ממוצע של קקאו בשנת 2024 היה גבוה בכ-146% ממחירו הממוצע בשנת 2023.

להשפעות בדבר עליות מחירי פולי הקקאו כמו גם שערך פוזיציות של נגזרי סחורות הקקאו על תוצאות הקבוצה ראו סעיף 5 וסעיף 12 בהתאמה לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר פולי הקקאו במהלך השנים 2018 - 2024 על פי נתוני אתר בלומברג:

השינויים במחיר פולי הקקאו



היחידות: לירה סטרלינג לעשרה טון

לפרטים נוספים ראו סעיפים 11-3 בדבר שינויים בסביבה הכלכלית לדוח הדירקטוריון של החברה, ליום 31 בדצמבר 2024.

8.3.13 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) בשנת 2024, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום תענוג והנאה	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים ⁽³⁾	
419	נכסים שוטפים תפעוליים ⁽¹⁾
193	התחייבויות שוטפות תפעוליות ⁽²⁾
226	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.

8.3.14 מגבלות ופיקוח על תחום הפעילות

לפירוט מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה ראו סעיפים 10 ו-11 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

הכרזה כמונופולין בשוק טבלאות השוקולד – בשנת 1988 החברה הוכרזה כבעלת מונופולין, בין היתר, בשוק טבלאות השוקולד. לפרטים נוספים ראו סעיפים 20.4 ו-25.3 י' להלן.

8.3.15 הסכמים מהותיים

הסכמים עם פפסיקו

פעילות הייצור, השיווק והמכירה של חטיפים מלוחים בישראל מתבצעת במסגרת שטראוס פריטו ליי, באופן כזה שהקבוצה מחזיקה ב-50% ממניותיה ויתרת המניות מוחזקות על ידי קונצרן המזון האמריקאי פפסיקו, באמצעות חברת הבת פפסיקו אירופה; כאשר נכון למועד הדוח, בהתאם להסכם האופציה (כמפורט בס"ק ו' להלן), לחברה אופציה למשך שנתיים לרכישת עד 2.5% מהון המניות של שטראוס פריטו ליי. החברה, פפסיקו אירופה ופפסיקו אינק התקשרו בהסכם בעלי מניות המסדיר את מערכת היחסים המשותפת בכל הקשור לשטראוס פריטו ליי. בנוסף, בין שטראוס 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 שטראוס פריטו ליי לבין פפסיקו אינק, הוענק לשטראוס 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 דוריטוס, צ'יטוס ועלית קראנק' לאירופה בשוק הכשר בלבד. בהתאם לתיקון משנת 2019, החל מחודש אוגוסט 2019, הורחב הרישיון גם לייצוא מוצרים תחת המותגים Lays,

דוריטוס, צייטוס ועלית קראנץ' לארצות הברית ולקנדה בשוק הכשר בלבד. כן נקבע, כי לפפסיקו אינן 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 אינן 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 אינן, מידי רבעון, שיעור מסוים מהמכירות נטו (כהגדרתן בהסכם) ולפחות סכום מינימאלי, כקבוע בהסכם. בנוסף, שטראוס פריטו ליי משלמת לפפסיקו אינן תשלום שנתי בגין שירותי תמיכה טכנית.

הקבוצה זיכתה את פפסיקו אינן בשנים 2023 ו-2024 בתשלומים על פי ההסכם בגין תמלוגים בסך של כ- 10 ו-10.2 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 והצדדים 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 12 חודשים, 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 בקורות – 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 לפחות 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.

הסכם אופציה - ביום 21 בנובמבר 2024 (בד בבד עם ההסכמים למכירת פעילות סברה ואובלה (בסעיף זה: **"הסכמי המכירה"**)), התקשרו החברה ופפסיקו בהסכם אופציה, בקשר לאחזקותיהן (50%-50%) בשטראוס פריטו ליי, במסגרתו העניקה פפסיקו להעניקה לחברה אופציה לרכישת עד 2.5% מהון המניות של שטראוס פריטו ליי, בתמורה ל-100 אלפי דולר ארה"ב, במחיר מימוש של עד 9.9 מיליוני דולר ארה"ב, המשקף לשטראוס פריטו ליי שווי של כ-396 מיליוני דולר ארה"ב. במקרה של מימוש האופציה, יתוקן הסכם בעלי המניות שבין הצדדים באופן שישקף את השליטה של החברה בשטראוס פריטו ליי על ידי עדכון, בין היתר, של ייצוג הצדדים בדירקטוריון שטראוס פריטו ליי כך שלנציגי החברה בדירקטוריון יהיה רוב בזכויות ההצבעה בדירקטוריון ותהיה לה הזכות למנות את מנכ"ל שטראוס פריטו ליי (בכפוף לזכות פפסיקו לסרב לכך מטעמים מוגבלים שיקבעו בהסכם). החברה תוכל לממש את האופציה בכל מועד בתקופה של שנתיים ממועד השלמת הסכמי המכירה, קרי עד ליום 3 בדצמבר 2026 ומימושה יהיה כפוף לקבלת אישור הממונה על התחרות.

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 5 שנים (תקופת החידוש האחרונה החלה ביום 1 בינואר 2024), אלא אם אחד הצדדים הודיע על כוונה לסיימו לפחות 6 חודשים לפני תקופת הארכה בת 5 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 ל-10 שנים החל מיום 1.1.1999 ולאחר מכן מתחדש אוטומטית לתקופות של 5 שנים.

ד. ביום 24.09.2023 חתמו בעלי המניות על מזכר הבנות בדבר עדכון חישוב ותמחור השירותים ("דמי הניהול") כאמור המסופקים לשטראוס פריטו ליי על ידי החברה. דמי הניהול המעודכנים חלים על שטראוס פריטו ליי באופן רטרואקטיבי מ-1.1.2023, כאשר בכל שלוש שנים ייבחנו בעלי המניות את אופן חישוב דמי הניהול למול עלות השירותים בפועל.

ה. כמו כן, במהלך שנת 2014 החלה הקבוצה לשווק מוצרים ממותג "קוואקר" של קונצרן פפסיקו, בהתאם להסכם לפיו ניתן לשטראוס פריטו ליי רישיון שיווק והפצה בטרטוריית 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 "אנרגי" המיוצרים על ידי קבוצת שטראוס) ללא הסכמה של פפסיקו. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25.3 יג, יג.2 ו-יג.3 להלן.

8.4 תחום תענוג והנאה (קפה ישראל)

8.4.1 מידע כללי על תחום תענוג והנאה (קפה ישראל)

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, בפעילות של שיווק והפצה ישירה ללקוחות (D2C Direct-To-Consumer) של מכוונות קפה ופולי קפה קלויים טריים - הן במכירה ומתן שירות ללקוחות עסקיים מחוץ לבית (AFH) והן במכירה ישירה ללקוחות פרטיים באמצעות מכירות אונליין (E-commerce).

בנוסף עוסקת הקבוצה, באמצעות רשת "קפה עלית", במכירה של מוצרי קפה, מאפים ומשקאות קלים, באמצעות בכ-59 נקודות מכירה הפזורות ברחבי ישראל (נכון ליום 31 בדצמבר 2024), שרובן משרתות לקוחות במקומות ציבוריים. לפרטים אודות הסכם למכירת פעילות רשת "קפה עלית" ראו סעיף 8.4.2 להלן.

תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) כולל את עיקר מטה פעילות חברת שטראוס קפה, המרכז את פעילות הקפה הבינלאומית של הקבוצה. לפרטים נוספים ראה ביאור 24 לדוחות הכספיים.

8.4.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

פעילות הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) המשיכה לצמוח בשנת 2024, צמיחה שנבעה בעיקר מעליית מחירי המכירה כתוצאה מעליית חומרי הגלם וכן מעלייה בפעילות רשת קפה עלית בשנת 2024, עם

העלייה בכמות הנוסעים ברכבת, לאחר שפל בכמות הנוסעים שהחל ב- 7 באוקטובר 2023, בעקבות פרוץ מלחמת "חרבות ברזל".

בחודש פברואר 2025, התקשרה הקבוצה בהסכם למכירת פעילות רשת "קפה עלית" עם צד ג' בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה. בחודש מרס 2025 התקיימו התנאים המתלים והצדדים פועלים להשלמת העסקה בהתאם להוראות ההסכם (נכון למועד פרסום הדוח העסקה טרם הושלמה).

שנת 2024 התאפיינה בהתמתנות בצריכת הקפה בישראל, הן בצריכת קפה בבית, והן בצריכת הקפה מחוץ לבית (AFH) - במלונות, בתי קפה ומסעדות שהחלה עם תחילת מלחמת "חרבות ברזל" שהביאה לירידה כללית בתיירות חוץ ופנים.

בשנת 2024 נרשמו עליות משמעותיות במחירי שוק של מחירי הקפה הירוק לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.17 שלהלן.

לפירוט השינויים ברווחיות תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) בשנת 2024, ראו סעיף 20 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.4.3 התפתחויות בשווקים או שינויים במאפייני הלקוחות

בשנת 2024 נמשכה מגמת התגבשות תרבות צריכה מתוחכמת של קפה. תרבות זו המתאפיינת בזיקה בין העמקת הידע הצרכני אודות הקפה - בתחומי מקורות הגידול ושיטות הכנה, לבין התפתחות השוק המציע מגוון מוצרים איכותיים וחדשניים. הגורמים המניעים את תרבות הקפה הינם מגמות פרימיטיזציה צרכנית בתחום המזון והמשקאות (כפי שגם באות לידי ביטוי בעולם בקטגוריות היין, הבירה, הגבינות ועוד), צמיחת רשתות הקפה האיכותיות, צמיחה והתפתחות שוק הקפסולות ופולי קפה המשובחים לצד עלייה במסחר המקוון של מוצרי הקפה. גורמים אלו מאפשרים הפצה ונגישות גבוהה של ידע והתנסויות בתחום הקפה. בעבר, צרכני הקפה התמקדו בסוג קפה אחד. כיום, ניכרת מגמת גיוון מוצרי והצרכנים צורכים מספר סוגי קפה (קלוי וטחון, נמס, אספרסו). ועל כן, היצרנים מתאימים את עצמם לדרישה לגיוון המוצרי באמצעות מותגים עדכניים, ומינוף טכנולוגיות מזון המאפשרות הוספת ערך לצרכנים ויצירת פלטפורמות של מכירה אונליין (E-commerce) המאפשרות גם הן גיוון מוצרי. כתוצאה ממגמות אלו, ניתן להצביע על צמיחת המכר בקטגוריות קפה חדשות יחסית, כגון קפסולות קפה, פולי קפה קלויים (Beans), קפה מוכן לשתיה (Ready To Drink). כך בהתאמה ומבחינת הצרכנים הישראלים ניכרות שתי מגמות מרכזיות; הראשונה - צמיחה מואצת של קפה קר על כל מגוון; בפחית, בכוס לדרך, בבית ועוד. מגמה זו ניכרת בעיקר בקרב קהלים צעירים. השנייה - צמיחה מואצת של עולם האספרסו ובעיקר של קפסולות ופולי קפה.

8.4.4 גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בו

בנוסף לגורמי ההצלחה הקריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה, כמפורט בסעיף 7 לעיל, ולגורמי ההצלחה המשותפים לכלל מסגרת פעילות ישראל כמפורט בסעיף 8.1.6 לעיל, ניתן למנות גורמי הצלחה ייחודיים או כאלו שמידת חשיבותם גבוהה במיוחד בתחום פעילות תענוג והנאה (קפה ישראל), וביניהם: (1) מוצרי הקפה הקלוי והטחון שהינם מוצרים בעלי מאפיינים מקומיים – היכולת להתאים את המוצר, טעמו, מראהו ויתר מאפייני הצריכה לטעמי הצרכנים הייחודיים בישראל; (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 ה-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.

8.4.5 מחסומי הכניסה העיקריים של תחום הפעילות ושינויים החלים בו

בנוסף למחסומי הכניסה העיקריים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה, כמפורט בסעיף 7 לעיל, מחסומי הכניסה העיקריים בתחום פעילות תענוג והנאה (קפה ישראל) נובעים מהצורך בידע בכל הנוגע לרכש קפה ירוק; רובוסטה וערביקה; בתחום מוצרי הקפה הנמס נדרש ידע טכנולוגי לייבוש וקלייה, וכן נדרשות השקעות רחבות היקף לשם הקמת מפעל ייצור; בערוץ האספקה נדרש מערך מודרני ומקצועי המאפשר לייצר מוצרים באיכות גבוהה ועקבית, ובערוץ המכירות AFH נדרש מערך תומך מכירה ייחודי, המסוגל לתת מענה טכני לנקודות רבות המפעילות מכונות קפה שונות, לרבות מכונות אוטומטיות לממכר משקאות חמים ומוצרים מצוננים.

8.4.6 תחליפים למוצרי תחום הפעילות ושינויים החלים בו

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

8.4.7 מוצרים

המוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) הם:

- (1) קפה קלוי וטחון בקטגוריות: קפה קלוי טחון ("טורקי"), פילטר, פולי קפה קלויים וקפסולות למכונות אספרסו לשימוש ביתי, מוסדיים וצריכת AFH. תחת המותג "קפה עלית" לשם המחשה:



- (2) קפה נמס (בקטגוריות: אבקתי ומיובש בהקפאה), לשימוש ביתי, מוסדיים וצריכת AFH. תחת המותגים "קפה נמס עלית" ו-"פלטינום". לשם המחשה:



(3) אבקות שוקו תחת המותג "שוקולית" ואבקות לשתייה, שנמכרות לשימוש ביתי ולשוק המוסדי ואפייה ביתית (כגון קקאו) לשם המחשה:



(4) מכונות קפה ופולי קפה קלויים טריים - מותג "קפה עלית" ומותג "BeanZ", המשווקים ישירות ללקוחות (D2C) באתר E-commerce ייעודי. בנוסף, הקבוצה משווקת פולי קפה מהמותג BeanZ לשוק AFH ומפעילה באמצעות רשת "קפה עלית", נקודות מכירה תחת המותג BeanZ.²⁹ לשם המחשה:



(5) סדרת נמס ICE, קפה קר בפחיות במגוון טעמים. לשם המחשה:



²⁹ מובהר כי מותג BeanZ על מוצריו אינו חלק מהסכם מכירת "רשת קפה עלית" בהתאם למפורט בסעיף 8.4.1 לעיל

(6) 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 חולים³⁰. לשם המחשה:



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

הכנסות תחום קפה ישראל בכללותו היוו ב- 2024 פחות מ-10% מסך הכנסות החברה במאוחד, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל.

8.4.9 תחרות

א. לכל מוצרי הקפה של הקבוצה בישראל קיימים מוצרים מתחרים. המתחרים העיקריים בקטגוריות השונות הם: במוצרי קפה נמס - "טייסטרס צ'וייס" המשווק על ידי "אסם-נסטלה" ו-"גי'יקובס" המשווק על ידי "דיפלומט"; במוצרי קפה קלוי וטחון - "לנדור", "נחלה (סובחי/רפיק)" והמותגים הפרטיים של רשתות השיווק "שופרסל", "רמי לוי" ואחרות; במוצרי קפסולות אספרסו - "נספרסו" המוכרת מכוונות וקפסולות קפה בסניפיה ואונליין, "Starbucks" המשווק ע"י "אסם-נסטלה", "L'or" ו-"גי'יקובס" המשווקים על ידי "דיפלומט", קרפור/רמי לוי/שופרסל - מותגים פרטיים תואמי קפסולות נספרסו; בצריכת קפה AFH - רשתות בתי קפה, יבואני קפה שונים שמוכרים ללקוחות מוסדיים.

³⁰ לפירוט אודות הסכם מכירת רשת קפה עלית לצד ג' ראו סעיף 8.4.1 לעיל.

נתחי שוק – להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל אחת מהקטגוריות בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) וזאת למעט שוק הקפסולות וזאת בהיעדר נתונים מהימנים על שוק זה שברובו אינו מבורקד:

נתח שוק בתחום תענוג והנאה (קפה בישראל)				
2023 ⁽¹⁾		2024		מוצרים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
50.08%	31.3%	50.08%	31.6%	קפה נמס ⁽²⁾
4.27%	62.2%	4.09%	62.4%	קפה קלוי וטחון ⁽³⁾
24.98%	46.3%	24.98%	0.64%	קפה נמס וטחון וקלוי משוקלל ⁽⁴⁾

- (1) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט.
 (2) על פי נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 6 בינואר 2025.
 (3) נתחי השוק לקבוצת מוצרי הקפה הטחון והקלוי בישראל חושבה על ידי שקלול נתוני סטורנקסט קמעונאות שוק מבורקד ואומדן מכירה ישירה שוק לא מבורקד, זאת לאור הערכת החברה כי נתוני סטורנקסט בלבד אינם מייצגים קבוצת מוצרים זו.
 (4) 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.
 נתוני נתחי השוק אינם כוללים את שוק הקפסולות בהיעדר נתונים מהימנים על שוק זה שברובו אינו מבורקד.

ב. גורמים שליליים המשפיעים או עשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי של הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) הינם, בין היתר, משבר כלכלי, המשך התפתחות המותג הפרטי, אפשרות הרחבת פעילותן של חברות קפה בינלאומיות בשוק המקומי בישראל ופיתוח יכולות הפצה מקבילות. הקבוצה מתמודדת עם התחרות בתחום 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 המתפתחות.

8.4.10 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2023 ו-2024 בדבר הכנסות החברה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל), בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום פעילות תענוג והנאה (קפה ישראל)				
שנת 2023		שנת 2024		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	
30.0%	238	26.1%	217	רבעון I
21.3%	169	22.5%	187	רבעון II
26.5%	210	26.6%	221	רבעון III
22.2%	176	24.8%	205	רבעון IV
100%	793	100%	830	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.



אין מגמה מובהקת של עונתיות בתחום תענוג והנאה (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.

8.4.11 כושר ייצור

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

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) נמדד בכמות תוצר שנתי. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2023 ו- 2024:

כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום				
שנת 2023		שנת 2024		
שיעור ניצול כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	
51%	27,200	49%	27,700	קפה

יצוין כי מפעלי הקבוצה בתחום אינם חלופיים פרט למערכי הקלייה (בעקבות התקנת מערך קלייה במפעל בצפת בנוסף על זה הקיים במפעל הקפה בלוד) וכן כי קווי הייצור עצמם ברובם אינם חלופיים.

יצוין כי כושר הייצור הפוטנציאלי מקסימלי המוצג לעיל הינו כושר ייצור תאורטי שכן בפועל כושר הייצור הריאלי מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים כדוגמת: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, ניקיון קווים, אילוצי אלרגנים ובעיות כוח אדם. כמו כן, מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. 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.

8.4.12 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

רכוש קבוע מהותי בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל)			
מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי
מפעל באזור התעשייה החדש, צפת	ייצור ואריזה של קפה נמס, שוקולית וקקאו	כ-15,500 מ"ר ⁽¹⁾	כ-7,262 מ"ר
מפעל בלוד	ייצור קפה קלוי וטחון לרבות קפסולות ואבקות	כ-5,736 מ"ר ⁽²⁾	כ-4,843 מ"ר

זכויות באתר:

- (1) חכירה ממינהל מקרקעי ישראל, בהתאם להסכמי חכירה מהוונים, המסתיימים במרס 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 3.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.4.13 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 הניתנת לחידוש עם סיומה. להערכת החברה, 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 2024 ו-2023, ראו באור 14.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

8.4.14 הון אנושי

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל):

מספר העובדים בתחום פעילות תענוג והנאה (קפה ישראל)		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
66	38	הנהלה ומנהלה
300	547	מכירות והפצה
194	96	רכש ולוגיסטיקה
178	168	תפעול
738	848	סה"כ

כולל 2 ו-6 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023, בהתאמה.

השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2023, נובע מהשינויים הארגוניים שביצעה הקבוצה כמפורט בסעיף 16.1 להלן.

8.4.15 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי בו עושה הקבוצה שימוש במסגרת תחום תענוג והנאה (קפה ישראל), הוא קפה ירוק, אשר עלותו מהווה בשנת 2024 כ- 70%-75 מסך רכישות חומרי גלם בתחום פעילות זה.

לצורך פעילות תחום תענוג והנאה (קפה ישראל), רוכשת הקבוצה קפה נמס אבקתי מספק יחיד מווייטנאם, אשר מייצר בהתאם לפיתוח שבוצע ביחד עם הקבוצה ועבורה, ובהתאם להנחיות טכנולוגיות ומפרטים של הקבוצה. הספק מחויב שלא לייצר את המוצר עבור אחרים. המוצר נרכש בתמורה למחיר המתבסס על מחירי הקפה הירוק בתוספת עלויות ייצור ועלויות קבועות. הקבוצה אינה מחויבת לרכש של כמויות מינימום מספק זה. על אף האמור, הקבוצה אינה תלויה בספק זה ויהיה באפשרותה להחליפו ללא תוספת עלות מהותית.

רכש הקפה הירוק וכן של חומרי גלם נוספים מתבצע על ידי חברת שטראוס קפה, כמתואר בתחום פעילות קפה בינלאומי בסעיף 9.1.17 שלהלן. להערכת החברה נכון למועד זה, אין לקבוצה תלות במי מהספקים.

8.4.16 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) בשנת 2024 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות קפה ישראל	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים ⁽³⁾	
283	נכסים שוטפים תפעוליים ⁽¹⁾
128	התחייבויות שוטפות תפעוליות ⁽²⁾
155	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.

8.4.17 מגבלות ופיקוח על פעילות התחום

לפירוט מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה ראו סעיפים 10 ו-11 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

הכרזות כבעלת מונופול

ב- 1988 החברה הוכרזה כבעלת מונופולין, בין היתר, בתחום קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית. לפרטים נוספים ראו סעיף 25.3 י.3 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.

9. תחום פעילות קפה בינלאומי

9.1 מידע כללי על תחום קפה בינלאומי

9.1.1 מבנה תחום הפעילות

על פי נתוני Euromonitor³¹, בשנת 2024 פעילות הקפה של הקבוצה (כולל 100% מפעילות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) ופעילות קפה ישראל) הינה השלישית בגודלה בשוק הקפה העולמי הקמעונאי מבחינת נתחי שוק במונחי ערך כספי, כאשר בשנת 2024, נתח השוק הינו כ- 2.9% משוק הקפה העולמי במונחי ערך כספי.

בתחום זה, הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה, בעיקר בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)³²), וכן בפולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה מגוון של מותגי קפה. בגרמניה - בבעלות הקבוצה מפעל לייצור קפה נמס מיושב בהקפאה הנמכר בעיקר לחברות הקבוצה וגם לצדדי ג'.

בנוסף, בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)) כוללת פעילות הקטגוריות שאינן קפה קלוי וטחון גם ייצור, שיווק ומכירה של אבקות של קפה וחלב, מוצרי תירס, תחליפי חלב מן הצומח, אבקות שוק ואבקות מיצים.

בשנת 2024, מכירות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)³³ בברזיל מהוות כ-70% ממחזור המכירות של כל המגזר. בשנת הדוח, נרשמה עליה משמעותית במחירי הקפה הירוק המשמש לייצור מוצרי הקפה השונים של הקבוצה. לפרטים נוספים אודות השפעת עליות מחירי השוק הממוצעים של הקפה הירוק על פעילות הקבוצה, ראו סעיף 9.1.17 להלן.

ביום 1 במרס 2024, הושלמה עסקת המכירה של החברה בסרביה. לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.4 להלן.

9.1.2 שוק הקפה העולמי

ככלל, תעשיית הקפה מהווה ענף אטרקטיבי, גדול ויציב, אשר מצוי בצמיחה מתמדת במונחי מטבע מקומי וכמויות ואינו תלוי, על פי רוב, בהאטה כלכלית. בשנת 2024, לאור שיאים במחירי הקפה הירוק, גם מסוג רובוסטה וגם מסוג ערביקה, בוצעו עליות מחירים בהיקפים שונים בכל מדינות הפעילות על ידי הקבוצה. במרבית מדינות הפעילות של הקבוצה חל בשנת 2024 גידול במכירות במונחי מטבע מקומי ומנגד, בחלק מהמדינות, ירידה בכמויות המכירה.

³¹ בהתבסס על דוח נתוני Euromonitor שפורסם ביום 21 בנובמבר 2024.

³² Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

³³ Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%) למעט במקומות בהם מצוין במפורש אחרת).

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 ודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות שעשויות להתרחש במצב השווקים והרגלי הצריכה של הצרכנים וכו'. לפרטים נוספים ראו סעיף 7 לעיל.

על פי נתוני Euromonitor, בשנת 2024, ברזיל, מדינות מזרח אירופה בהן הקבוצה פועלת (פולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה) וישראל היוו כ- 13.6%, כ- 5.4% וכ- 0.3%, בהתאמה, מהמכירות הקמעונאיות של קפה בעולם, במונחים כמותיים.

כמו כן, לפי נתוני Euromonitor לשנת 2024, ברזיל היא שוק הקפה השני בגודלו בעולם, עם מכירות קמעונאיות של כ-9.3 מיליארד דולר.

להלן נתונים אודות שוק הקפה העולמי בהתאם לפרסומי Euromonitor:

שוק הקפה העולמי הקמעונאי ⁽¹⁾		
2023 ⁽²⁾	2024	
כ-107.5 מיליארד \$	כ-113.4 מיליארד \$	היקף מכירות במחירי מכירה לצרכן
כ-6.1 מיליון טון	כ-6.2 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
2018-2023	2019-2024	
4.4%	5.4%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי
1.1%	0.9%	CAGR במונחי כמות

(1) ללא בתי קפה.

(2) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

סגמנט קפה קלוי וטחון עולמי קמעונאי ⁽¹⁾		
2023 ⁽²⁾	2024	
68.0%	68.5%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כספיים
71.1%	71.0%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כמותיים
כ-73.1 מיליארד \$	כ-77.7 מיליארד \$	היקף מכירות כספי
כ-4.4 מיליון טון	כ-4.4 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
2018-2023	2019-2024	
כ-5.2%	כ-6.4%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי
כ-1.1%	כ-0.8%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי כמות

(1) כולל פולי קפה טריים ופולי קפה טחונים וכן קפסולות ללא בתי קפה.

(2) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

סגמנט קפה נמס עולמי קמעונאי		
2023 ⁽¹⁾	2024	
כ-32.0%	כ-31.5%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כספיים
כ-28.9%	כ-29.0%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כמותיים
כ-34.4 מיליארד \$	כ-35.7 מיליארד \$	היקף מכירות כספי
כ-1.8 מיליון טון	כ-1.8 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
2018-2023	2019-2024	
כ-0.0%	כ-3.5%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי
כ-1.2%	כ-1.1%	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי כמות

(1) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

להלן נתונים לגבי השחקנים העיקריים בשוק הקפה העולמי הקמעונאי, על פי נתוני Euromonitor:

נתחי שוק של השחקנים העיקריים בשוק הקפה העולמי הקמעונאי ⁽¹⁾		
2023 ⁽²⁾	2024	נתח שוק
23.7%	23.2%	Nestle
11.8%	11.7%	JAB ⁽³⁾
2.9%	2.9%	שטראוס קפה ⁽⁴⁾
2.7%	2.7%	Lavazza
2.3%	2.3%	JM Smucker
1.6%	1.4%	Tchibo

(1) נתח שוק כספי, ללא מיקסים (אבקות להכנת קפה נמס הכוללות גם ממתק/ אבקת חלב/ אבקות נוספות להלן: "מיקסים").
 (2) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.
 (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 ואת הפעילות הקפה בישראל.

שוק הקפה הקלוי והטחון העולמי הוא שוק מבוצר, 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:

השחקנים העיקריים בשוק הקפה הקלוי והטחון העולמי הקמעונאי ⁽¹⁾		
נתח שוק	2024	2023 ⁽²⁾
Nestle	15.2%	15.5%
JAB ⁽³⁾	12.9%	13.0%
Lavazza	3.6%	3.6%
שטראוס קפה ⁽⁴⁾	3.5%	3.6%
JM Smucker	3.1%	3.2%
Tchibo	1.8%	2.0%

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

(2) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

(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 ואת הפעילות הקפה בישראל.

להלן נתונים לגבי השחקנים העיקריים בשוק הקפה הנמס העולמי, על פי נתוני Euromonitor:

נתחי שוק של השחקנים העיקריים בשוק הקפה הנמס העולמי הקמעונאי ⁽¹⁾		
נתח שוק כספי	2024	2023 ⁽²⁾
Nestle	31.8%	32.2%
JAB ⁽³⁾	7.9%	7.8%
Dongsuh Foods Co Ltd	2.3%	2.4%
Mayora Indah Tbk PT	1.5%	1.5%
Java Prima Abadi PT	1.4%	1.4%
Kapal Api Group	1.2%	1.2%
שטראוס קפה ⁽⁴⁾	1.1%	1.1%
Ajinomoto Co Inc	1.0%	1.1%

(1) נתח שוק כספי, של קפה ללא מיקסים כהגדרתם לעיל.

(2) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

(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 ואת הפעילות הקפה בישראל.

להלן פירוט מכירות בשוק הקפה העולמי בחלוקה גיאוגרפית:

מכירות קפה עולמיות בחלוקה גיאוגרפית		
שיעור מכירות כמותי		
2023 ⁽¹⁾	2024	
כ-21.8%	כ-21.5%	מערב אירופה
כ-13.4%	כ-13.3%	צפון אמריקה
כ-19.7%	כ-19.8%	אמריקה הלטינית
כ-26.0%	כ-25.9%	אסיה והאוקיינוס השקט
כ-8.3%	כ-8.4%	מזרח אירופה
כ-10.1%	כ-10.3%	מזרח התיכון ואפריקה
כ-0.8%	כ-0.8%	אוסטרליה וניו זילנד

(1) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

9.1.3 התפתחויות בשווקים של תחום הפעילות, או שינויים במאפייני הלקוחות שלו

כאמור בסעיף 8.4.3 לעיל, המגמות הצרכניות בשוק הקפה ובכלל כן, ההתפתחות הצרכנית המרכזית במדינות הפעילות של הקבוצה, הינה התעצמותה של תרבות קפה המביאה למגמה בולטת של גידול במכירות של פולי קפה וקפסולות.

בנוסף, בשנת 2024 המשיכה מגמת הצמיחה בצריכת הקפה מחוץ לבית (AFH). עם זאת, מגמת העבודה מהבית, שהתעצמה מאז תקופה הקורונה, עדיין משפיעה על צריכת הקפה במשרדים ובמקומות העבודה, אם כי בצורה מתונה יותר.

בשנת הדוח, נרשמה עלייה משמעותית במחירי הקפה הירוק, חומר הגלם העיקרי בתהליך ייצור מוצרי הקפה של הקבוצה. עלייה זו הובילה לעלייה במחירי המכירה של מוצרי הקבוצה. לפרטים נוספים אודות השפעת עליות מחירי השוק הממוצעים של חומרי הגלם על פעילות הקבוצה, ראו סעיף 9.1.17 להלן.

הקבוצה עונה למגמות הצריכה השונות במדינות הפעילות כאשר בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)³⁴) הקבוצה מייצרת ומשווקת קפסולות קפה והרחיבה פעילות זו באמצעות בניית קווי ייצור נוספים במהלך השנים האחרונות וכן באמצעות הרחבת פורטפוליו הקפסולות במהלך שנת 2024, הן קפסולות תואמות למכונות Nespresso והן קפסולות ייחודיות למכונות טרס קורסואס (JV).

³⁴ Trés Corações (ברזיל) – הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%) למעט במקומות בהם מצוין במפורש אחרת).

בשוק בברזיל המשיכו מגמות של גידול בצריכת קפסולות קפה (Single Portion) ומוצרי קפה פרימיום (Specialty Coffee). בשנת 2024, צמחה קטגוריית הפרימיום כמותית בכ-52%, צמיחה שהובילה על ידי הקבוצה באמצעות השקת קו מוצרי קפה חדשים, תחת המותג "Rituais". כמו כן, חלה צמיחה בתחום ה-AFH, בעיקר בסקטורים של מלונות ומשרדים וכמו כן, קטגוריות קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפסולות קפה ופולי קפה צמחו הן כספית והן כמותית. הקבוצה המשיכה בהתרחבות של קטגוריית מוצרים שאינם קפה, באמצעות השקת מוצרים חדשים וחיזוק הפורטפוליו של מוצרים קיימים. כמו כן, במהלך 2024 המשיכה הקבוצה לצמוח בברזיל במכירה לכלל הערוצים לרבות לרשתות ה-"Cash and Carry" (רשתות המבצעות מכירה ישירה לקמעונאים קטנים כגון מכולות בכל הקטגוריות).

ברוסיה, המשיכה מגמת הירידה בנאמנות למותגים, הצרכנים המשיכו להיות סלקטיביים וכן קיימת רגישות גבוהה מצידם לעליית מחירים, הרכישות מתבצעות על פי רוב בתקופת מבצעים, כאשר התופעה באה לידי ביטוי בכל ערוצי המכירה. הסביבה התחרותית ממשיכה להיות מאתגרת ואגרסיבית ובהתאם, הקבוצה הגדילה את היקף המבצעים לקמעונאיים.

באוקראינה, המשיכה פעילות הקבוצה תחת מציאות של מלחמה, כאשר במהלך שנת 2024 התייצב מספר התושבים במדינה וזאת לאחר עזיבת תושבים בשנה הראשונה של המלחמה (2022). גם באוקראינה, ניכרת מגמה של העדפת הצרכנים לקנייה במבצעים, הקבוצה מתאימה את המבצעים וההנחות בהתאם למצב התחרות.

לפרטים בדבר השפעות הלחימה בין רוסיה לאוקראינה על הקבוצה ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

בפולין, בשנת 2024 המשיכה המגמה של מעבר ממכירה לקמעונאים קטנים למכירה ללקוחות השוק המאורגן (Modern trade). כמו כן, בפולין וברומניה המשיכה התחזקות מגמת הקנייה של הצרכנים בעת מבצעים של קמעונאים. בנוסף, במדינות אלו, המשיכה הקבוצה לבצע השקת ייחודיות של מוצרים המותאמים באופן אישי לטעמו של הלקוח (ביחס למקור הקפה, אופן הקלייה, דרגות הטחינה וכדומה).

ברומניה, אוקראינה ופולין המשיכה בשנת 2024 המגמה של גידול בצריכה של פולי קפה קלויים (Beans) ובנוסף, הקמעונאים הגדולים במדינות הפעילות מנהלים מדיניות המחירה אגרסיבית במטרה למשוך קונים.

9.1.4 שינויים בהיקף הפעילות וברווחיות

פעילות הקבוצה בתחום הקפה הבינלאומי המשיכה לצמוח בשנת 2024 ביחס לשנת 2023, צמיחה שנבעה מעליות מחיר שבוצעו במהלך השנה כתוצאה מעלייה משמעותית במחירי הקפה הירוק, מגידול כמותי בפולין

וברומניה, מהמשך פיתוח מותגי הקבוצה, וכן מהשקעה של מוצרים חדשים בעלי ערך מוסף גבוה, כגון משקאות ה-Ready to drink בברזיל וסדרת Beans Republic בערוץ האונליין ברומניה. כל זאת, תוך התאמה למגמות הצריכה בשוק ובראשן היווצרותה של תרבות קפה, כמפורט בסעיף 9.1.3 לעיל.

במהלך שנת 2024, רכשה טרס קורסואס (JV), באמצעות המיזם המשותף (JV) Positive Company, 67% מחברת Unnix Industria e Comerico S.A (Zaya) המייצרת ומוכרת חטיפי בריאות בברזיל, במטרה להמשיך ולהרחיב את תחומי הפעילות של הקבוצה.

ביום 29 בפברואר 2024, התקבל אישור רשות התחרות בסרביה לעסקה למכירת 100% מהחזקותיה של שטראוס קפה בחברה המקומית הפעילה בסרביה, Strauss Adriatic d.o.o, ובהמשך לכך, ביום 1 במרס 2024, הושלמה העסקה ותמורת המכירה בסך של כ-38.8 מיליון אירו שולמה לשטראוס קפה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 2 במרס 2024 (מס' אסמכתא: 018421-01-2024) וכן באורים 6.2 עד 6.4 לדוח הכספי וסעיף 2.2 לדוח הדירקטוריון.

9.1.5 שינויים ברווחיות

לאור עלייה משמעותית מתמשכת במחירי הקפה הירוק, הן מסוג רובוסטה והן מסוג ערביקה, ניכרת מגמה עולמית של עליות מחירי המכירה שהתבצעה בקצבים שונים במדינות שונות בעולם. ברזיל - בשנת 2024, לאור עליית מחירי הקפה הירוק בשוק הקפה העולמי, בוצעו עליות במחירי המכירה של טרס קורסואס (JV), אשר השפיעו על תוצאות הפעילות והביאו לשיפור מתון ברווחיות התפעולית במטבע מקומי. בקטגוריית הקפה הקלוי והטחון, למרות צמיחה כספית, חל קיטון בכמויות המכירה ושחיקה בנתח השוק של הקבוצה. תוצאות הפעילות בברזיל בשקלים הושפעו לרעה מהתחזקות השקל אל מול הריאל הברזילאי. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע, ראו סעיף 7 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

רוסיה - במהלך שנת 2024 עלו מכירות הקבוצה במטבע מקומי כתוצאה מהתאמת מחירי מכירה שבוצעו עקב עליית מחירי הקפה הירוק. מנגד, היחלשות הרובל אל מול הדולר תרמה להרעה בתוצאות הפעילות ברוסיה במטבע מקומי. תוצאות הפעילות ברוסיה בשקלים הושפעו לרעה עקב היחלשות הרובל הרוסי אל מול השקל. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע ולהשפעות הלחימה בין רוסיה ואוקראינה, ראו סעיפים 4 ו-7 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

אוקראינה - בשנת 2024 תוצאות הפעילות עדיין הושפעו מהמלחמה עם רוסיה, כאשר מחזור המכירות במטבע מקומי וכמויות המכירה עלו כתוצאה מגידול במחירי המכירה. מנגד, עליות הקפה הירוק והפיחות של המטבע המקומי מול הדולר השפיעו לרעה וגרמו לשחיקת הרווחיות התפעולית במטבע מקומי מול אשתקד. תוצאות הפעילות באוקראינה בשקלים הושפעו לרעה עקב היחלשות הגריבנה האוקראינית אל מול השקל. לפרטים אודות השפעות הלחימה בין רוסיה לאוקראינה ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

פולין – מכירות הקבוצה במטבע מקומי גדלו בשנת 2024 ביחס לשנה הקודמת, בעקבות גידול כמותי וגידול במחירי המכירה. כמו כן, תוצאות הפעילות במטבע מקומי הושפעו לטובה כתוצאה מהיחלשות הדולר אל מול הזלוטי הפולני. מנגד, עלויות הקפה הירוק השפיעו לרעה וגרמו לשחיקת הרווחיות התפעולית במטבע מקומי מול אשתקד. תוצאות הפעילות בשקלים הושפעו לטובה כתוצאה מהיחלשות השקל אל מול הזלוטי הפולני. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע, ראו סעיף 7 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

רומניה – מכירות הקבוצה במטבע מקומי גדלו בשנת 2024 ביחס לשנה הקודמת, למרות קיטון כמותי וזאת בעקבות עלייה במחירי המכירה. הקיטון הכמותי מיוחס לעליית מחירי המכירה, שהובילה לצריכה סלקטיבית וחסכונית ע"י הצרכנים. כמו כן, תוצאות הפעילות במטבע מקומי הושפעו לטובה כתוצאה מהיחלשות הדולר אל מול הרוני הרומני במהלך השנה. מנגד, עלויות הקפה הירוק השפיעו לרעה וגרמו לשחיקת הרווחיות התפעולית במטבע מקומי מול אשתקד.

תוצאות הפעילות בשקלים הושפעו לרעה מהיחלשות השקל אל מול הרוני הרומני. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע, ראו סעיף 7 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפירוט השינויים ברווחיות בתחום הקפה הבינלאומי בשנת 2024, ראו סעיף 20.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

9.1.6 גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בו

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 בתחום פעילות קפה בינלאומי, כמפורט בסעיף 8.4.4 לעיל.

9.1.7 מחסומי הכניסה העיקריים של תחום הפעילות ושינויים החלים בו

בנוסף למחסומי הכניסה העיקריים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה, כמפורט בסעיף 7 לעיל, קיים מחסום כניסה לייצור קפה מגורען מיושב בהקפאה, שכן ההשקעה הנדרשת להקמת מפעל ולייצור הינה גבוהה.

9.1.8 תחליפים למוצרי הפעילות ושינויים החלים בהם

התחליפים העיקריים למוצרי קפה הינם כמפורט בסעיף 8.4.6 לעיל.

9.1.9 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 מהצומח, ואבקות להכנת מיצים. במהלך 2024 התמקדה שטראוס קפה בחיזוק ומיצוב מותגיה, פיתוח קטגוריות וטעמים חדשים, וחיזוק תחום פולי הקפה הקלויים ומכונות הקפה הביתיות.

ברזיל - הקבוצה, באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (TV)³⁵, מוכרת פולי קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפסולות ומכונות אספרסו, מוצרי קפוצ'ינו, Ready to drink coffee, אבקות שוקו, אבקות שתיה, תחליפי חלב מן הצומח ומוצרי תירס. לשם המחשה:



³⁵ Trés Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).



הקבוצה פועלת בברזיל בעיקר תחת המותגים:

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

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

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

(4) **"KIMIMO"** (קפה קלוי וטחון, קפה נמס, מוצרי תירס ותבלינים);

(5) **"Fino Grão"** (קפה קלוי וטחון);

(6) **"Fort"** (קפה קלוי וטחון);

(7) **"Itamaraty"** (קפה קלוי וטחון);

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

(9) **"Iguaçu"** (קפה נמס, וקפוצ'ינו);

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

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

(12) **"Dona Clara"** (מוצרי תירס), **"Frisco"** (אבקות שתייה);

(13) **"Tal Castanha"** (תחליפי חלב מן הצומח).

לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.1 לעיל. בנוסף, במסגרת פעילותה בברזיל, הקבוצה רוכשת, מעבדת ומייצאת קפה ירוק, בעיקר לאירופה וארה"ב.

רוסיה ואוקראינה - הפעילות הינה תחת מספר מותגים, כאשר בשתי המדינות המותגים המובילים הם:
"Chornaya Karta" - "Ambassador". לשם המחשה:



הפעילות ברוסיה ובאוקראינה הינה בעיקר תחת המותגים:

- (1) **"Chornaya Karta"** (קפה נמס מיובש בהקפאה מרכזי, פולי קפה קלויים, קפה קלוי וטחון ואספרסו);
- (2) **"Totti"** (קפה נמס ותה כמותג פרימיום, קפה קלוי וטחון ופולי קפה קלויים);
- (3) **"Le-Café"** (קפה נמס מיובש בהקפאה) (ברוסיה בלבד);
- (4) **"Ambassador"** (קפה נמס מיובש בהקפאה, קפה קלוי וטחון, פולי קפה קלויים, קפסולות ואספרסו);
- (5) **"Fort"** (קפה קלוי וטחון);
- (6) **"Elite Health Line"** (קפה נמס נטול קפאין, תחליף קפה עולש (chicory));

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



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

- (1) **"MK"** (קפה קלוי וטחון, קפה נמס ופולי קפה קלויים);
- (2) **"Fort"** (קפה קלוי וטחון);
- (3) **"Pedro's"** (קפה קלוי וטחון).

רומניה – הקבוצה מוכרת קפה קלוי וטחון, אספרסו, קפה נמס ופולי קפה קלויים, 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, בתחום הקפה הקלוי וטחון וכן בתחום פולי קפה קלויים ומיקסים;
- (2) **"Amigo"** (קפה נמס ומיקסים);
- (3) **"Fort"** (קפה קלוי וטחון, פולי קפה קלויים);
- (4) **"Totti ,BeanZ"** ו-**"Beans Republic"** (פולי קפה קלויים).

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

לפילוח הכנסות קפה בינלאומי מחיצוניים (במיוחד) (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל), בהתפלגות על פי האזורים הגיאוגרפיים בהם פועלת הקבוצה ראו סעיף 20.2.1 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

להלן הכנסות תחום קפה בינלאומי מחיצוניים הנובעות מקבוצת מוצרים דומה ששיעורה מכלל הכנסות הקבוצה (על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל) מהווה 10% או יותר מסך ההכנסות של החברה (במיוחד), בשנים 2022, 2023 ו-2024:

התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במיוחד)					
שיעור מכלל הכנסות הקבוצה			הכנסות ⁽¹⁾		
2022	2023	2024	2022	2023	2024
27.9%	26.7%	27.5%	2,650	2,821	3,079
קפה קלוי טחון					
(1) במיליוני ש"ח					

9.1.11 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 ומאופיין בריבוי מתחרים. בכל אזור קיים מתחרה מרכזי מוביל אחד או שניים, מספר מתחרים בינוניים וכן מספר רב של יצרנים מקומיים קטנים, כאשר במהלך שנת 2024 טרס קורסואס (JN)³⁶ ממשיכה להיות חברת הקפה הראשונה בגודלה מבחינת נתח שוק בברזיל לפי נילסן,³⁷ כאמור בסעיף 9.1.11.1 להלן.

המתחרות העיקריות של הקבוצה בתחום הקפה הקלוי והטחון בברזיל הינן Mellita ו-JDE, בתחום הקפה הנמס הינן JDE, Nestle ו-Mellita ובתחום ה-single portion (קפסולות ומוצרים אחרים למנה בודדת) הינן: Starbucks, JDE, Nestle. במהלך חודש ינואר 2024, JDE העולמית השלימה את רכישת חברת Marata במטרה לחזק את מעמדה בשוק הקפה הברזילאי, בעיקר באזור צפון מזרח ברזיל.

ברוסיה - שוק הקפה הנמס המקומי הוא הגדול בעולם. המתחרות העיקריות בתחום הקפה הנמס הן JDE, Nestle ו-Orimii כאשר הקבוצה הינה במקום החמישי מבחינת נתח שוק. כמו כן, קיימים מספר מתחרים מקומיים שמייצרים גם הם תחרות בעקבות מחירים נמוכים. שנת 2024 המשיכה להתאפיין בהעמקת המבצעים מצד המתחרים, יחד עם הקטנת היקף פעילות השיווק והפרסום במדיה.

³⁶ Trés Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

³⁷ בכל עת שבסעיף 9 זה מתייחסים לנתוני נילסן לשנת 2024, הנתונים ביחס לפולין, רומניה וברזיל, נכונים על פי דוח שפורסם ביום 22 בינואר 2025 והנתונים ביחס לאוקראינה נכונים על פי דוח שפורסם ביום 5 בפברואר 2025.

באוקראינה - המתחרות העיקריות הן הקונצרן הבינלאומי JDE (בקפה הקלוי והטחון והנמס) ו-Nestle (בתחום קפה נמס), כאשר הקבוצה הינה במקום השלישי מבחינת נתח שוק כספי. לאור הלחימה עם רוסיה, ממשיכה החברה להתמקד ברציפות האספקות והמכירה בחלקי המדינה השונים.

בפולין - בתחום הקפה הקלוי והטחון, הקבוצה הינה במקום השני מבחינת נתח השוק הכספי לאחר JDE. בתחום פולי הקפה, הקבוצה הינה במקום הרביעי בגודלה מבחינת נתח שוק כספי, כאשר Dallmayr עברו להיות השחקן השני בגודלו לאחר Lavazza. בסך עולם הקפה הרלבנטי למוצרי הקבוצה כמפורט בסעיף 9.1.9 לעיל³⁸, עברה החברה להיות מספר שניים בחלק מחודשי המחצית השנייה של שנת 2024.

ברומניה - בשוק הקפה הקלוי והטחון, המתחרים העיקריים הינם JDE, ו-Tchibo, וכן היצרן המקומי Fortuna, כאשר הקבוצה הינה במקום השני מבחינת נתח שוק כספי. בשוק הקפה הנמס, המתחרות העיקריות הן Fortuna, Nestle והמותגים הפרטיים, כאשר הקבוצה הינה במקום הראשון מבחינת נתח שוק כספי עם המותג "Amigo". בשוק פולי הקפה הקלויים, המתחרים העיקריים הינם JDE, Tchibo ו-Fortuna, כאשר הקבוצה הינה במקום הראשון מבחינת נתח שוק כמותי ובמקום השני מבחינת נתח שוק כספי. כמו כן, במהלך שנת 2024, העמיקה הקבוצה את פעילותה בקטגוריית המיקסים.

9.1.11.1 נתחי שוק

א. להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרית שלה, בתחום קפה בינלאומי, בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום הקפה במדינות הפעילות העיקריות. הנתונים מבוססים על נתוני חברת איי. סי. נילסן³⁹ לגבי המדינות ברזיל, פולין, רומניה ואוקראינה. ברוסיה הנתונים מבוססים על נתוני חברת ScanData⁴⁰.

³⁸ לא כולל קפסולות ומיקסים.

³⁹ בכל עת שבסעיף 9 זה מתייחסים לנתוני נילסן לשנת 2024, הנתונים ביחס לפולין, רומניה וברזיל, נכונים על פי דוח שפורסם ביום 22 בינואר 2025 והנתונים ביחס לאוקראינה נכונים על פי דוח שפורסם ביום 5 בפברואר 2025.

⁴⁰ נתוני רוסיה מבוססים על דוח מיום 6 בפברואר 2025.

נתח שוק כספי בתחום הקפה הבינלאומי				
מוצרים	2024		2023 ⁽²⁾	
	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי
ברזיל ⁽¹⁾ : קפה קלוי	32.6%	25.5%	33.8%	26.6%
ברזיל ⁽¹⁾ : קפה נמס	38.2%	48.1%	39.7%	46.5%
ברזיל ⁽¹⁾ : קפסולות	27.1%	52.7%	26.2%	50.2%
פולין: קפה קלוי	18.9%	28.4%	18.3%	30.5%
רומניה: קפה קלוי	14.4%	36.5%	15.4%	35.8%
רומניה: קפה נמס	34.9%	27.7%	35.6%	28.5%
רומניה: פולי קפה	14.0%	17.0%	12.2%	13.4%
רוסיה: קפה נמס	5.4%	34.5%	4.7%	23.5%
אוקראינה: קפה קלוי ⁽³⁾	17.7%	18.0%	18.0%	16.7%
אוקראינה: פולי קפה ⁽³⁾	9.9%	13.5%	11.6%	12.5%

(1) נתח השוק בברזיל מבוסס על 100% ממכירות טרס קורסואס (JV) (50% בבעלות שטראוס קפה).

(2) הנתונים בשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי נילסן. i-ScanData.

(3) הנתונים אינם מכסים את כל שוק הקפה הקמעונאי.

ב. בין הגורמים השליליים המשפיעים או העשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי בתחום הקפה הבינלאומי, ניתן למנות את עיתוי והיקף שינוי מחירי המכירה, היקף המבצעים בהשוואה למתחרים, 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. בנוסף, בעקבות השלכות הלחימה בין רוסיה לאוקראינה עדיין יתכנו שיבושים בשרשרת האספקה של חומרי גלם שונים הן לרוסיה והן לאוקראינה וכן שיבושים ביכולת ההפצה בתוך אוקראינה.

במסגרת 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 המתפתחות.

להלן נתונים לשנים 2024 ו- 2023 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 2023		שנת 2024		
הכנסות מסך	הכנסות (1)	הכנסות מסך	הכנסות (1)	
21.8%	951	20.3%	954	רבעון I
26.3%	1,148	25.6%	1,205	רבעון II
24.5%	1,068	26.8%	1,259	רבעון III
27.4%	1,194	27.4%	1,287	רבעון IV
100%	4,361	100%	4,705	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. לעומת זאת, הרבעון הראשון של השנה לרוב מאופיין במכירות נמוכות באופן יחסי בשל ההצטיידות המוגברת ברבעון הרביעי כאמור.

כושר הייצור מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי				
שנת 2023		שנת 2024		
שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	
65% ⁽⁴⁾	כ-50 אלפי טון ⁽³⁾	67.5%	כ-50 אלפי טון	מפעלי הקבוצה בתחום (ללא טרס קורסואס (V) ⁽¹⁾)
72.4%	כ-514 אלפי טון	67.5%	כ-523 אלפי טון	מפעלי הקבוצה בתחום (טרס קורסואס (V) ⁽²⁾)

(1) קפה קלוי וטחון, פולי וקפה קלויים וקפה נמס מיובש בהקפאה.

(2) קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפה פילטר, קפוצ'ינו, קפסולות קפה, תירס ואבקות מין.

(3) מספרי ההשוואה הותאמו כך שכושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי בשנת 2023, אינו כולל את פעילות החברה בסרביה שנמכרה בשנת הדוח וכן לא כוללת את פעילות החברה בברזיל אשר מוצגת בנפרד להלן, בהתאמה להצגה בשנת 2024.

(4) מספרי ההשוואה הותאמו כך ששיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנת 2023 אינו כולל את פעילות החברה בסרביה שנמכרה בשנת הדוח וכן לא כוללת את פעילות החברה בברזיל אשר מוצגת בנפרד להלן, בהתאמה להצגה בשנת 2024.

⁴¹ נתוני כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי כוללים 100% מנתוני טרס קורסואס (V) בברזיל על אף שנתונים כספיים אודות ברזיל מוצגים על פי חלקה היחסי של החברה, קרי 50%.

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי נמדד בכמות תוצר שנתי. קווי הייצור במפעלי הקבוצה הם קווים אוטומטיים וחלקם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה. יצוין כי מפעל הקפה הנמס מיושב בהקפאה של הקבוצה בגרמניה אינו חלופי.

הגידול בשנת 2024 בכושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי בברזיל נובע מגידול בכושר הייצור הפוטנציאלי המקסימלי במפעלים המייצרים קפה נמס, קפסולות ואבקות מיק, בעיקר בעקבות השלמת עבודות פיתוח על קווי ייצור קיימים וכן הקמת קווי ייצור חדשים במפעל הקפסולות.

יצוין כי כושר הייצור הפוטנציאלי המקסימלי המוצג לעיל הינו כושר ייצור תאורטי שכן בפועל כושר הייצור הריאלי מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים כדוגמת: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, ניקיון קווים, אילוצי אלרגנים ובעיות כוח אדם. כמו כן, מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים 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 9.1.18 להלן. 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.


רכוש קבוע מהותי בתחום קפה בינלאומי

מהות האתר	מיקום האתר	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי
מפעל בברזיל	ב-Santa Luzia שבמדינת Minas Gerais	ייצור קפה קלוי וטחון וקפוצ'ינו	כ-98,142 מ"ר	כ-20,106 מ"ר ⁽¹⁾
מפעל בברזיל	ב-Eusébio שבמדינת Ceará	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-10,067 מ"ר	כ-7,084 מ"ר ⁽¹⁾
מפעל בברזיל	ב-Rio Natal שבמדינת Grande do Norte	ייצור קפה קלוי וטחון, ואריזת מוצרי קפה נמס, אבקת שוקו וקפוצ'ינו	כ-38,046 מ"ר	כ-16,029 מ"ר ⁽²⁾
מפעל בברזיל	ב-Iguaçu - Rio Nova de Janeiro	ייצור קפה פילטר	כ-5,650 מ"ר	כ-4,548 מ"ר ⁽²⁾
מפעל בברזיל	ב-Mossoro שבמדינת Rio Grande do Norte	ייצור מוצרי התירס ואבקת שתייה	כ-53,908 מ"ר	כ-20,946 מ"ר ⁽²⁾
מתקן בברזיל	ב-Varginha שבמדינת Minas Gerais	מיפוי ומיון קפה ירוק	כ-70,000 מ"ר	כ-8,234 מ"ר ⁽¹⁾
מתקן בברזיל	ב-Manhuaçu במדינת Minas Gerais	מיפוי, מיון ועיבוד קפה ירוק	כ-18,314 מ"ר	כ-7,062 מ"ר ⁽¹⁾
מפעל בברזיל	ב-Montes Claros שבמדינת Minas Gerais	ייצור קפסולות	כ-52,873 מ"ר	כ-10,054 מ"ר ⁽³⁾
מפעל בברזיל	ב-Araçatiguama שבמדינת São Paulo	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-20,062 מ"ר	כ-5,861 מ"ר ⁽¹⁾
מפעל בברזיל	ב-Cuiabá שבמדינת Mato Grosso	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-19,113 מ"ר	כ-5,131 מ"ר ⁽¹⁾
מפעל ומרכז הפצה בברזיל	ב-Manaus שבמדינת Amazonas	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-27,873 מ"ר	כ-6,834 מ"ר ⁽¹⁾

רכוש קבוע מהותי בתחום קפה בינלאומי				
מהות האתר	מיקום האתר	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי
מפעל ברוסיה	area, Vladimirska Strunino	ייצור קפה קלוי וטחון ופולי קפה קלויים	כ-7,785 מ"ר	כ-4,491 מ"ר ⁽⁴⁾
מפעל ברוסיה	area, Vladimirska Strunino	אריזה של קפה נמס מיובש בהקפאה	כ-9,409 מ"ר	כ-8,890 מ"ר ⁽⁴⁾
מפעל בגרמניה	Norddeutsche Kaffeewerke GmbH ("NDKW")	ייצור קפה נמס מיובש בהקפאה	כ-50,191 מ"ר	כ-12,235 מ"ר ⁽⁶⁾⁽⁴⁾
מפעל בפולין	ב-Swadzim סמוך לפוזנן	ייצור קפה קלוי וטחון ומרכז הפצה	כ-52,689 מ"ר	כ-11,540 מ"ר ⁽⁴⁾
מפעל ברומניה	בוקרשט	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-8,408 מ"ר	כ-4,999 מ"ר ⁽⁵⁾

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 אוגוסט 2026, ניתנת להארכה במתן הודעה מוקדמת של חצי שנה.
- (6) תוספת שטח במפעל בגרמניה עבור מתקן ה-Bolier החדש - מתקן זה יאפשר הפקת קיטור כמקור אנרגיה והפחתת התלות בקניית גז באמצעות שימוש בשאריות הקפה.

9.1.15 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 הן פועלות, 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 בסיומה. 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 2023 ו- 2024, ראו באור 14.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

9.1.16 הון אנושי

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי:

מספר העובדים בתחום פעילות קפה בינלאומי (ללא הפעילות בברזיל)		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
212	225	הנהלה ומנהלה
327	300	מכירות והפצה
169	174	רכש ולוגיסטיקה
568	540	תפעול
1,276	1,239	סה"כ

כולל 19 ו-23 עובדי חברות כוח אדם, לימים 31 בדצמבר 2024 ו-31 בדצמבר 2023, בהתאמה.
נתוני 2023 הותאמו כך שאינם כוללים את: פעילות סרביה בהתאם למפורט בסעיף 9.1.4 לעיל, ואינם כוללים את נתוני Trés Corações (ברזיל) לאור הצגתם בדוח זה בנפרד כמפורט להלן ותיקון טעות סופר.

מספר העובדים בתחום פעילות הקפה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV))		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
1,082	1,001	הנהלה ומנהלה
6,456	6,473	מכירות והפצה
98	101	רכש ולוגיסטיקה
1,983	2,047	תפעול
9,619	9,622	סה"כ

ההתייחסות הינה לכלל העובדים בטרס קורסואס (JV)⁴² בברזיל, חברה בשליטה משותפת בה מחזיקה החברה 50%, כן 716 ו-689 עובדי חברות חברות כוח אדם, לימים 31 בדצמבר 2024 ו-31 בדצמבר 2023, בהתאמה.
נתוני Trés Corações (ברזיל) לשנת 2023 הותאמו לצורך הצגתם בנפרד מייתר פעילות הקפה הבינלאומי מאחר ובדוח 2023 הוצגו במשותף, כמו גם תיקון טעות סופר.

לפרטים בדבר תביעות עובדים בברזיל ראו באור 21.1.9 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

בסוף שנת 2024, אישרה הנהלת טרס קורסואס (JV) תוכנית אופטימיזציה של כוח אדם למטרת התייעלות מבנה הוצאות השכר בקבוצה. האופטימיזציה כוללת פיטורי עובדים, מיזוג תחומים סינרגטיים וחלוקה מחדש של פעילויות ותחומים.

9.1.17 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי בו עושה הקבוצה שימוש במסגרת פעילות הקפה הוא קפה ירוק, שעלותו מהווה כ- 70% מסך רכישות חומרי גלם במסגרת פעילות הקפה. בנוסף, רכשת הקבוצה חומרי גלם נוספים, בעיקר סוכר, אבקת קקאו וחומרי אריזה (כגון צנצנות בהתאם לתבניות שמספקת הקבוצה ליצרנים), אשר נרכשים

⁴² Trés Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

על ידי חברות הקבוצה. כמו כן, חברות הקבוצה רוכשות קפה נמס לסוגיו מספקים חיצוניים שונים, בעיקר מברזיל, ווייטנאם, גרמניה והודו. להערכת החברה נכון למועד זה, אין לקבוצה תלות במי מהספקים.

הייצור העולמי של קפה ירוק נחלק לפולי קפה מסוג ערביקה (60%) ופולי קפה מסוג רובוסטה (כ-40%). על פי נתוני ICO – International Coffee Organization⁴³, המדינות המובילות בייצור קפה ירוק מסוג ערביקה הן ברזיל, קולומביה ואתיופיה; המדינות המובילות בייצור קפה ירוק מסוג רובוסטה הן וייטנאם, ברזיל ואינדונזיה.

המסחר בקפה ירוק מסוג ערביקה מתבצע בבורסת הסחורות שבניו-יורק (New York Board of Trade) ומסחר בקפה ירוק מסוג רובוסטה מתבצע בבורסת הסחורות שבלונדון (Euronext LIFFE).

רכש הקפה הירוק עבור פעילות הקפה באירופה ובישראל מבוצע במרכז. הרכש בברזיל מבוצע באמצעות טרס קורסואס (V)⁴⁴ אשר רוכשת את הקפה הירוק בעצמה באמצעות ספקים מקומיים בברזיל.

הקפה הירוק נרכש מספקים שונים במדינות ייצור שונות, בעיקר מוייטנאם, ברזיל, מרכז ודרום אמריקה, ומזרח אפריקה. הסכמי הרכש מבוצעים בהתאם לתנאים ולהוראות הסטנדרטיים של ה- European Standards Coffee Contract. לפרטים אודות תוכנית מימון ספקים ראו ביאור 16.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לקבוצה מערכת לניהול רכש הקפה הירוק ובדיקות 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 5 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

מחירו של הקפה הירוק מושפע מההיצע (שמשתנה עקב תנאי האקלים, מגבלות מסחר וכדומה) והביקוש, וכן מגורמים מאקרו כלכליים. במהלך שנת 2024, מחירי הקפה הירוק מסוג ערביקה נעו בטווח שבין 200 ל-350 סנט לליברה ומחירי הקפה הירוק מסוג רובוסטה נעו בטווח שבין 3,000 ל-5,900 דולר לטון ובכך הגיעו לשיאים היסטוריים, זאת בין היתר, בשל העובדה שבמהלך השנים האחרונות הביקוש העולמי לקפה ירוק על סוגיו היה גבוה מההיצע וכן בשל מיעוט הגשמים בברזיל במהלך שנת 2024 שהשפיע על היבול.

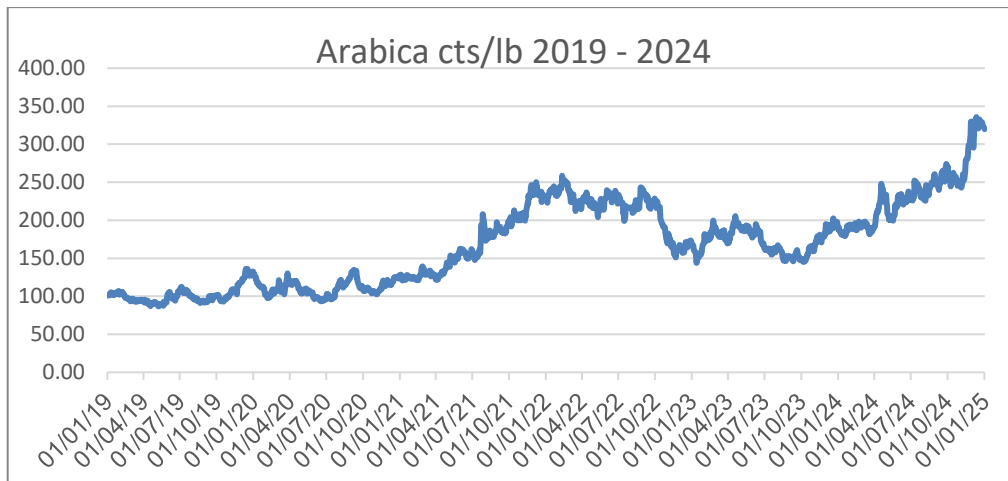
להלן גרפים המתארים את השינויים במחירי הקפה הירוק לסוגיו במהלך 2019-2024 בהתבסס על מידע שהתקבל מה-ICE⁴⁵:

⁴³ ICO – International Coffee Organization הינו ארגון בין-ממשלתי ראשי לקפה המסייע לממשלות להתמודד עם אתגרי היבוא והייצוא העומדים בפני מגזר הקפה העולמי באמצעות שיתוף פעולה בינלאומי. <http://www.ico.org>.

⁴⁴ Três Corações (ברזיל) – חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

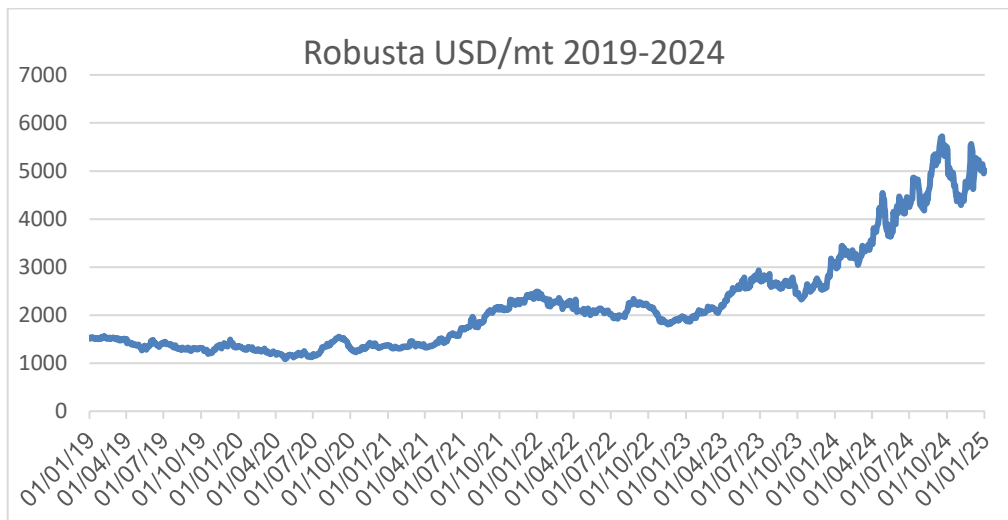
⁴⁵ "Intercontinental Exchange (ICE)" הינה ספק של נתוני סחורות, המייצרת ומספקת ניתוחים של סחורות. <https://www.theice.com/index>.

השינויים במחיר קפה הערביקה:



היחידות: סנט ארה"ב לפאונד (Cent/lb)

השינויים במחיר קפה הרובוסטה:



היחידות: דולר ארה"ב לטון (USD/ton)

בתחום הקפה הבינלאומי מפעל הקבוצה בגרמניה והחברות המייצרות קפה קלוי וטחון רוכשות קפה ירוק לסוגיו במרכז באמצעות חברת Strauss Commodities AG (למעט טרס קורסואס (נ) ⁴⁶ אשר רוכשת את הקפה הירוק בעצמה באמצעות ספקים מקומיים בברזיל), קפה נמס מיושב בהקפאה נרכש על ידי רוסיה ואוקראינה ממפעל הקבוצה בגרמניה ומספקים חיצוניים. כמו כן, מוצרים נוספים הנמכרים בתחום הקפה

⁴⁶ Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).



הבינלאומי ומוצרי האריזה נרכשים מספקים חיצוניים. במהלך תקופת הדוח, לא היה במסגרת תחום הקפה הבינלאומי, ספק חיצוני שהיקף רכישות הקבוצה ממנו עלה על 10% מהיקף הרכישות הכולל של חומרי גלם ואריזות בתחום זה.

9.1.18 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום קפה בינלאומי בשנת 2024 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות קפה בינלאומי (ללא הפעילות בברזיל)	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים ⁽³⁾	
510	נכסים שוטפים תפעוליים ⁽¹⁾
616	התחייבויות שוטפות תפעוליות ⁽²⁾
106)(	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות ⁽⁴⁾

הון חוזר פעילות הקפה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) ⁴⁷)	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים ⁽³⁾	
771	נכסים שוטפים תפעוליים ⁽¹⁾
319	התחייבויות שוטפות תפעוליות ⁽²⁾
452	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.

(4) ההון החוזר השליילי ליום 31 בדצמבר 2024 נובע בעיקר מגידול ביתרת הספקים לסוף שנה, עקב עלייה משמעותית של מחירי הקפה הירוק.

9.1.19 מגבלות ופיקוח על פעילות התחום לפרטים נוספים בדבר מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה ראו סעיף 20 להלן וסעיפים 10 ו- 11 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

9.1.20 הסכמים מהותיים

מיזם משותף בברזיל

הקמת המיזם המשותף - ביום 29 בדצמבר 2005 נחתמו סדרה של הסכמים בין הקבוצה וקבוצת São Miguel מברזיל וחברות בשליטת המיזם המשותף, שמטרתם איחוד פעילויות הצדדים בברזיל, בדרך של הקמת תאגיד משותף, בו יחזיקו בחלקים שווים, אשר יקלוט וישלול בעסקים המשולבים של הצדדים בברזיל. מטרת המיזם

⁴⁷ המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל - חברה המוחזקת 50% על ידי קבוצת שטראוס ו-50% על ידי חברת אחזקות מקומית São Miguel Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia ("S" Miguel") ("טרס קורסואס (JV)").

המשותף הינה להשיג נתחי שוק נוספים, לחדור לאזורים גיאוגרפיים חדשים, לנצל סיnergיות בין החברות ולהפוך לקבוצת קפה מובילה בברזיל, לרבות בניית פלטפורמה לייצור, שיווק, הפצה ומכירה של מוצרי מזון נוספים.

במסגרת ההסכמים כאמור,⁴⁸ נקבע כי המיזם המשותף יסתיים בהסכמת הצדדים או במידה שיפורק או כאשר בעלי המניות (או "נעברים מותרים" שלהם) יחדלו להיות בעלי מניות של המיזם המשותף – טרס קורסואס (JV).⁴⁹ כן נקבע מנגנון ליישוב מחלוקות וסכסוכים וכי הדין שיחול על הסכם המיזם המשותף הוא הדין הברזילאי.

הסכם בעלי מניות (כפי שהוחלף בהסכם בעלי מניות שנחתם ביום 9.11.22), מסדיר את התנהלותו של המיזם המשותף, העברת המניות ויחסי בעלי המניות בו (אשר נכון למועד דוח זה הינם שטראוס קפה וקבוצת São Miguel (לעיל ולהלן בסעיף זה: "בעלי המניות"). ההסכם בתוקף עד ליום 29 בדצמבר 2042 וישאר בתוקף עד ליום 29 בדצמבר 2052 בתנאים מסוימים, ויתחדש אוטומטית לאחר מכן לתקופות נוספות בנות 20 שנה כל אחת, ובלבד שאף אחד מבעלי המניות לא הודיע לצד השני, חמש שנים לפני תום כל תקופה על אי רצונו לחידוש אוטומטי של ההסכם.

בהסכם בעלי המניות נקבע כי לאחר שלוש שנים ממועד חידושו כל צד רשאי לבקש מהצד השני להיכנס להליך של הנפקה ראשונה לציבור, לפי תוכנית הנפקה שתוסכם על ידי הצדדים, אשר ימנו יועצים פיננסים מוסמכים שיסייעו להגיע להסכמה באשר לתוכנית ההנפקה הפוטנציאלית.

בהסכם בעלי המניות נקבע כי דירקטוריון טרס קורסואס (JV) יכלול 8 חברי דירקטוריון, וכל 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 ביצועית ל- טרס קורסואס (JV) שתוצע על ידי בעלי המניות ואשר ימונו על ידי דירקטוריון טרס קורסואס (JV) לתקופה של שלוש שנים.

במסגרת הסכם בעלי המניות נקבעו דרכי מימון פעילותה של טרס קורסואס (JV), ולעניין זה רשאים בעלי המניות להתחייב 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 לאף אחד מבעלי המניות, כפופה לזכות סירוב ראשונה, זכות הצעה ראשונה, וזכות

⁴⁸ 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.

⁴⁹ Três Corações (ברזיל) – הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

הצטרפות של בעל מניות; 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.

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. בנוסף, בעלי המניות כפופים למגבלות מסוימות לעניין מכירת מניותיהם למתחרה של טרס קורסואס (JV) בהתאם לתנאים הנקובים בהסכם.

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, והפרה זו לא תוקנה, טרס קורסואס (JV) עשויה להתפרק 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 (אופציית 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 בהתאם למנגנון המוגדר בהסכם בעלי המניות.

לנתונים בדבר היקף מכירות בברזיל ראו סעיף 20.2.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25.1 ב, ו, ח, יד, טז.1 ו-טז.2 להלן.

10. תחום פעילות שטראוס מים

10.1 מידע כללי על תחום פעילות מים

10.1.1 מבנה תחום הפעילות ושינויים החלים בו

הקבוצה פעילה בשוק המים לשתייה, באמצעות שטראוס מים בע"מ, ועוסקת בפיתוח, ייצור (באמצעות קבלני משנה) 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 פטנטים שפיתחה הקבוצה, המורכבת משילוב של פיתוחים חדשניים בתחומי הנדסה, כימיה ומיקרוביולוגיה.

למועד הדוח, הפעילות מבוצעת בעיקר בישראל תחת המותג "תמי 4" והיא החלה בשנת 2009 עם רכישת חברת תנה תעשיות בע"מ. בנוסף, לחברה פעילות בהיקף לא מהותי באנגליה, אשר החל מינואר 2023 בוצעה בשיתוף פעולה עם קבוצת Culligan (49%) תחת המותג "Virgin Pure". לפרטים נוספים אודות רישיון השימוש במותג, ראו סעיף 10.8 להלן. נכון למועד הדוח, פועלת החברה להשקת מותג חדש במהלך שנת 2025, במסגרתו תבוצע הפעילות באנגליה.

כמו-כן, לקבוצה השקעה מהותית (49%) ב-HSW, חברה כלולה שהינה מיזם משותף שהוקם על ידי שטראוס מים עם קבוצת Haier הפועל בסין, בעיקר בתחום סינון וטיהור מי שתייה בנקודות הצריכה (POU) וכן עוסק בסינון מים בכניסה לבתים (POE). לפרטים נוספים ראו סעיף 10.13 להלן.

10.1.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

בשנים האחרונות חל גידול מתמיד בהיקף הפעילות בשוק המים בישראל, כאשר בשנת 2024 נשמרה מגמת הצמיחה בקטגוריית ה-POU. כמו כן, ביצעה הקבוצה עדכוני מחירים לחלק ממוצריה. להערכת החברה, גידול השימוש בברי מים ובמערכות סינון מי שתייה, נובע מהמודעות הגוברת של הציבור לניהול אורח חיים בריא, וזאת בין היתר, באמצעות הפחתת צריכת הסוכר ומשקאות ממותקים ומעבר לשתיית מים. כמו כן, השינוי נובע מהמודעות ההולכת וגדלה של הציבור לאיכות מי השתייה ולזיהומים שונים שעלולים להופיע בהם, בשילוב של הגברת המודעות לחשיבות השמירה על איכות הסביבה, בין היתר, על ידי צמצום השימוש בבקבוקי פלסטיק. לפרטים נוספים ראו סעיף 7 לעיל. להשפעת מלחמת חרבות ברזל על פעילות הקבוצה ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה וביאור 1.1.1 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024.

10.1.3 גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בהם

בפעילות בתחום, ניתן להצביע על מספר גורמי הצלחה קריטיים: פיתוח טכנולוגיה ומוצרים איכותיים ומתקדמים, שרשרת אספקה יציבה, מערך הפצה רחב היקף, שירות לקוחות מהיר ויעיל, יעילות תפעולית ועוצמה מותגית וכן יכולת להמשיך ולספק שירות רציף ללקוחות בתנאים משתנים.

10.1.4 מחסומי כניסה ויציאה עיקריים של תחום הפעילות ותחליפים למוצרים

מחסומי הכניסה העיקריים לפעילות בתחום הינם הצורך בהשקעות גדולות בפיתוח מוצרים ובתשתיות מכירה, שרשרת אספקה יציבה וכן הפצה ושירות ללקוחות. מחסום היציאה העיקרי הינו האחריות הניתנת ללקוח, והחובה לספק חלקי חילוף למכשירים (בהתאם להסכמי השירות).

10.1.5 תחליפים למוצרי תחום הפעילות והשינויים החלים בהם

התחליפים למוצרי הקבוצה כוללים מי ברז, מים מינרליים (בכדים ובבקבוקים), מים מסוננים בבקבוקים או כדים, מערכות סינון תת כיורי וסינון בכדים על ידי פילטר.

10.2 מוצרים ושירותים

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

סדרת ברי המים tami4:



כלל ברי המים של tami4 מספקים מים חמים, קרים ופזורים. סדרת ברי המים edge+ ו-edge, שהושקה ב-2021, כוללת ברי מים חכמים וקטנים יותר המאפשרים לבצע פעולות שלא היו קיימות במכשירים הקודמים של הקבוצה, כגון: מעקב אחר כמות צריכת המים, הגדרת טמפרטורת המים, לחצן מזיגה נוח לילדים, הרתחה מרחוק וקבלת מגוון התראות באמצעות שימוש באפליקציה. בנוסף, הם בעלי שלושה מצבי שימוש לחיסכון אנרגטי.

סדרת ברי המים Tami4bubble כוללת ברי מים מוגזים טריים ואיכותיים בלחיצת כפתור ב-3 רמות הגזה. ידיו לסיבה עם מכלי הגזה רב פעמיים כאופציה.

סדרת ברי המים Tami4primo כוללת ברי מים בעלי עיצוב נקי וייחודי עם מבנה מיוחד למזיגה נוחה לבקבוקים ולסירים.

סדרת ברי המים Tami4family הינה הסדרה הקלאסית. ברי המים נוחים ופונקציונליים לשימוש וכוללים מגש כוסות מתקפל למילוי נוח של בקבוקים, כדים וסירים.

כלל 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.

נכון למועד פרסום הדוח, הקבוצה פועלת לפיתוח מוצרים חדשים והרחבת פרוטופוליו המוצרים, אשר בין היתר יפנו לקהלי יעד חדשים (כמפורט בסעיף 23 להלן).

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

בנוסף, יחד עם מכירת בר המים ללקוח, הקבוצה מספקת חבילת שירות למוצרים הנמכרים על ידה, וזאת בהתאם להסכם השירות ולתקופות משתנות (אשר נכון למועד הדוח נעות בין 48-12 חודשים) ("תקופת ההתקשרות הראשונית"). מחיר חבילת השירות נקבע בהתאם לבר המים אותו רכש הלקוח ובהתאם לתקופת ההתקשרות. בתום תקופת ההתקשרות הראשונית, ממשיך השירות לתקופות שירות נוספות, הניתנות לביטול בכל עת (בכפוף לתנאי הסכם השירות) ("תקופת הסכם השירות"). התשלום בגין השירות מבוצע מידי חודש, על פני תקופת הסכם השירות. במסגרת הסכם השירות, בסמוך למועד ההתקשרות הקבוצה מבצעת הובלה והתקנה של בר המים בבית הלקוח. בנוסף במסגרת הסכם השירות, הקבוצה מעניקה אחריות לאורך כל תקופת הסכם השירות, וכן מעניקה שירותי תחזוקה הכוללים הגעה לבית הלקוח לצורך תיקון או טיפול ואספקה של חלפים (סננים ונורות UV) (כאשר אופי השירות עשוי להשתנות בהתאם לסוג הלקוח (פרטי/עסקי) ותנאי ההסכם). הלקוחות רשאים להפסיק את ההתקשרות בכל עת (בהתאם להוראות הסכם השירות). החברה פועלת להפחתת הוצאות התפעול שלה ולמיקוד בחדשנות מוצרית לטובת צמיחה. לפרטים נוספים ראו ביאורים 25.5 וביאור 27 לדוחות הכספיים המאוחדים לשנת 2024. ראו בהקשר זה גם סעיף 25ט(1) להלן (איכות ובטיחות מזון ומוצרים).

10.3 פילוח הכנסות מוצרים ושירותים

בתחום הפעילות לא קיימת קבוצת מוצרים או שירותים דומה המהווה 10% או יותר מסך הכנסות החברה במאוחד, בהתאם לדוחות הניהוליים של הקבוצה כהגדרתם לעיל.

10.4 לקוחות

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

נכון למועד הדוח, שיעור הלקוחות העסקיים של פעילות שטראוס מים בישראל, עומד על כ-10%. לעניין זה, הקבוצה מגדירה לקוח עסקי כגורם המוכר מוצרים או מעניק שירותים ואשר ברשותו רף מכשירים מינימלי כפי שנקבע מעת על-ידי הקבוצה.

בישראל, מכשירי הסינון וטיהור המים נמכרים ללקוחות הקצה במשולב עם הסכם שירות לרכיבים מתכלים כמפורט בסעיף 10.2 לעיל ('מוצרים ושירותים'), כאשר מרבית הלקוחות ממשיכים חבילת השירות לאחר תקופת ההסכם הראשונית.

10.5 שיווק והפצה

שיווק והפצת מוצרי הקבוצה בישראל למשקי הבית ובתי העסק מבוצעים בדרך של מכירה ישירה, באמצעות מסחר מקוון ובאמצעות מוקד מכירות טלפוני, כאשר באנגליה פעילות השיווק וההפצה מתבצעת בעיקר באמצעות מסחר מקוון.

פעילות השיווק וההפצה לשוק המוסדי בישראל, מתבצעת הן באמצעות סוכני מכירות והן באמצעות השתתפות במכרזים.

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

10.6 תחרות

המתחרים העיקריים של שטראוס מים בישראל כוללים חברות המשווקות מים מינרלים בבקבוקים ובכדים, חברות המציעות ברי מים ומכשירים לסינון מים (POU) בטכנולוגיות שונות לרבות פתרונות לשוק הדתי, וכן חברות המציעות פתרונות סינון (POU), קירור, חימום והגנה תת-כיורים.

המתחרים העיקריים של הפעילות בישראל הינם: "קבוצת מי עדן", "סודה סטרים", "בריטה", "הדס", "מעיינות", "אפיקים (נועם2)" ו"אלקטרה" וכן מתחרים בתחום המערכות התת-כיוריות, כגון: "ניגא", "קוקר", "יוניטו", כאשר לצידם קיימים מתחרים נוספים קטנים יותר. להערכת החברה, חלקה של הקבוצה בשוק בישראל הינו כשליש מתחום שוק המים (למועד הדוח, כ-900,000 ברי מים בהסכם שירות פעיל).

ככלל, התחרות בשוק ה-POU מושפעת מאיכות הטיפול במים שמציעה כל מתחרה אשר משתנה בהתאם לטכנולוגיה ולמוצר, ויכולה לכלול טיפול בחלק או בכל המזהמים הבאים: זיהום אסתטי (כלור, חלקיקים וכו'), זיהום מיקרוביולוגי (חיידקים, ציסטות וכו'), מזהמים כימיים ממקור תעשייתי או חקלאי (אסבסט, אטרזין וכו'), מתכות כבדות (עופרת, כספית וכו') ומזהמים משימוש אישי (כגון תרופות והורמונים). הקבוצה פיתחה את מטהר המים MAZE אשר הינו מטהר מים בעל יכולות לטיפול בטווח רחב של מזהמים העלולים להגיע למים, בקטגוריות האסתטיקה, מיקרוביולוגיה, בריאותיות, ובמזהמים מזדמנים כמו תרופות הורמונים ומיקרופלסטיקה. מטהר המים MAZE נבדק ועמד בסטנדרטי NSF (מכון התקנים האמריקאי), בנוסף לתקן 1505 הישראלי לטיפול במערכות ביתיות לטיפול במי שתיה.

בנוסף, הקבוצה מתמודדת עם התחרות באמצעות חיזוק המותג ("תמי 4") בקרב לקוחות חדשים וקיימים, באמצעות מערך השיווק וההפצה של שטראוס מים, המדגיש את יתרונות מוצרי הקבוצה המאופיינים בשיפורים

טכנולוגיים, ושיפור איכות שירות הלקוחות, הן השירות המסורתי והן השירות הדיגיטלי. מהלכים אלו מאפשרים המשך גיוס לקוחות חדשים ושימור לקוחות קיימים. לפרטים נוספים אודות תלות במותג ראו סעיף גורמי סיכון 25.2. יגלן.

כמו כן על-מנת להמשיך ולהתחרות בהצלחה, נדרשת הקבוצה לפעול לזיהוי צרכים קיימים ועתידיים של לקוחותיה ולהשקיע בשיפור המוצרים הקיימים ותהליכי הפיתוח והייצור, חדשנות מוצרית, מצוינות בשרשרת האספקה, וגיוס הון אנושי איכותי.

10.7 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2023 ו-2024 בדבר הכנסות תחום הפעילות, בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום פעילות שטראוס מים				
שנת 2023		שנת 2024		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	
23.4%	188	22.8%	193	רבעון I
25.3%	204	24.8%	210	רבעון II
27.5%	221	26.4%	224	רבעון III
23.8%	192	26.0%	221	רבעון IV
100%	805	100%	848	סה"כ

(1) במיליוני ש"ח.

(2) בשבועות הראשונים של מלחמת "חרבות ברזל", חלה ירידה בביקוש בישראל לברי המים של הקבוצה, ובעקבות כך נרשמה השפעה שלילית על המכירות אשר אינה מהותית לתוצאות הקבוצה.

מכירות ברי המים של הקבוצה בדרך כלל גבוהות בדרך כלל בחודשי הקיץ (חודשים אפריל - אוקטובר) לעומת יתר חודשי השנה, כאשר בהתאמה חל גידול בהכנסות משירות ברבעון הרביעי של השנה.

10.8 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, בין היתר במסגרת פיתוח מוצרים חדשים או שיפור מוצרים קיימים. הפיתוחים נתמכים בכ-26 משפחות פטנטים, ובקשות נוספות להגנות קניין רוחני שונות שהוגשו במספר רב של מדינות. להלן הפטנטים העיקריים של שטראוס מים שהתפרסמו לציבור:

פטנטים עיקריים ⁽²⁰⁾			
שם הפטנט	תיאור הפטנט	מועד קדימות	מועד הבקשה המוקדמת ביותר ⁽²²⁾
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 לסנן.	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
יחידת פחמון ⁽⁷⁾	מכשיר לניפוק משקה הכולל: מערכת לקרבונציה ללא נורת UV, מערכת למזיגת המים/הסודה	06/02/2014	14/01/2015
סנן מים ותהליך הרכבה ⁽⁸⁾	סנן מים ותהליך הרכבתו ממספר מצומצם של חלקים	23/03/2015	18/01/2016
יחידת קרבונציה מערכת ושיטה ⁽⁹⁾	יחידת קרבונציה הכוללת הגזה רציפה	10/10/2016	01/10/2017

פטנטים עיקריים ⁽²⁰⁾			
שם הפטנט	תיאור הפטנט	מועד קדימות	מועד הבקשה המוקדמת ביותר ⁽²²⁾
סנן לטיפול במים ⁽¹⁰⁾	סנן מים (T) הכולל פתרון לפיזור לחץ הומוגני	20/04/2017	14/04/2018
סנן לטיפול במים ⁽¹¹⁾	סנן מים (G) הכולל סינון מיקרוביאלי	01/08/2019	30/07/2020
מערכת נתיקה להוספת חומרים למים ⁽¹²⁾	יחידה להוספת חומרים	18/04/2019	16/04/2020
מערכת להעשרת מים ⁽¹³⁾	שיטת להעשרת מים ותיסוף מדויק	21/05/2020	20/05/2021
שיטה לחיבוריות מכשירים ⁽¹⁴⁾	מנגנון לשליטה, ניהול ואיזון משאבים	01/07/2020	01/07/2021
כבל לחיבור בין מכשירים ⁽¹⁵⁾	מחבר חיבור בין מכשירים	01/07/2020	01/07/2021
מנגנון ניפוק מים ⁽¹⁶⁾	מנגנון למזיגת מים	01/07/2020	01/07/2021
מערכת החלפת פילטר ⁽¹⁷⁾	מערכת חליצה לפילטר	01/07/2020	01/07/2021
מתקן לחימום ומזיגת מים ⁽¹⁸⁾	מתקן מים שומר שבת	01/07/2020	01/07/2021

המדינות בהן נרשם ו/או הוגש לרישום (נכון לינואר 2025):

- (1) ישראל, ארה"ב, צרפת, גרמניה, בריטניה, קנדה, סין, הונג קונג.
- (2) ישראל, ארה"ב, צרפת, גרמניה, איטליה, פולין, ספרד, בריטניה, סין, הונג קונג, קנדה.
- (3) ישראל, איחוד אירופי, בריטניה.
- (4) ישראל, ארה"ב, מקסיקו, סין, הונג קונג.
- (5) ישראל, ארה"ב, צרפת, גרמניה, בריטניה, איטליה, קנדה, סין, הונג קונג, מקסיקו.
- (6) ישראל, סין, גרמניה, בריטניה.
- (7) ישראל, ארה"ב, גרמניה, בריטניה, סין.
- (8) ארה"ב, סין, ישראל, צרפת, גרמניה, איטליה, בריטניה, ספרד.
- (9) ישראל, ארה"ב, סין, רוסיה, קנדה, ברזיל, הודו, מקסיקו, אוסטרליה, אוסטרליה, בלגיה, שווייץ, קפריסין, צ'כיה, גרמניה, ספרד, צרפת, בריטניה, יוון, הונגריה, אירלנד, איטליה, הולנד, פולין, פורטוגל, רומניה, סלובקיה, סלובקיה, טורקיה.
- (10) ישראל, ארה"ב, סין, קנדה.
- (11) ישראל, ארה"ב, סין, EPO**.
- (12) ישראל, סין.
- (13) ארה"ב, סין, ישראל, הונג קונג, EPO**.
- (14) ישראל, סין, ארה"ב, EPO**.
- (15) ישראל, סין, ארה"ב, EP Unitary Patent**, בריטניה, קפריסין.
- (16) ישראל, סין, ארה"ב, EPO**.
- (17) ישראל, סין, ארה"ב, EP Unitary Patent**, בריטניה, יוון, ספרד, נורבגיה.
- (18) ישראל, סין.
- (19) הזכויות בכלל הפטנטים והגנות הקניין רוחני בבעלות שטראוס מים.
- (20) לחלק מן הבקשות ישנם תאריכים מאוחרים יותר.

* PCT - אמנה בינלאומית אשר חברות בה למעלה מ-150 מדינות בעולם המערבי וזו מאפשרת בקשה של הגנת פטנט טרם המצאה, במדינות החברות באמנה על ידי הגשת בקשת פטנט אחת (בקשת PCT) במקום מספר בקשות לאומיות במדינות בהן מבקשים את ההגנה על הפטנט. 18 חודשים לאחר הגשת ה-PCT בקשת הפטנט עוברת ל"שלב מדינתי" שבמסגרתו יש להגיש את בקשת הפטנט במדינות הנבחרות בהן מבקשים את ההגנה על הפטנט.

** EPO - רשות אשר בוחנת בקשות פטנט ורישום פטנטים במדינות החברות ברשות. המדינות החברות באיחוד כוללות בעיקר את מדינות האיחוד האירופי וכן מדינות נוספות.

*** EP Unitary Patent פטנט רב לאומי במדינות האיחוד האירופי.

רישיונות בפעילות באנגליה – עד לתום שנת 2024, נעשה שימוש במותג "Virgin" בהתאם להסכם רישיון עם קבוצת "Virgin" בתמורה לתשלום תמלוגים בשיעורים קבועים ממכירותיה של החברה הפעילה באנגליה, כאשר שטראוס מים ערבה לתשלום התמלוגים. בהתאם להסכמת הצדדים, ביום 31 בדצמבר 2024 הובא הסכם הרישיון לסימו. נכון למועד הדוח, פועלת החברה להשקת מותג חדש במהלך שנת 2025, שבמסגרתו תבוצע הפעילות באנגליה. נכון למועד הדוח, להערכת החברה, לביטול רישיון השימוש במותג Virgin והפעילות תחת המותג החדש, לא תהיה השפעה מהותית על הקבוצה.

המידע האמור בסעיף זה בדבר השפעות ביטול הרישיון והפעילות תחת המותג החדש, 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 במגמות המאקרו כלכליות והגאו-פוליטיות המשפיעות על הקבוצה, אשר לא ניתן להעריכם מראש והם אינם מצויים בשליטת הקבוצה, והחלטות עסקיות של הקבוצה.

10.9 הון אנושי

להלן פירוט מספר העובדים בשטראוס מים (בישראל ואנגליה) ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023:

מספר העובדים בתחום פעילות שטראוס מים		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
232	222	הנהלה ומנהלה
759	763	מכירות והפצה
73	70	רכש ולוגיסטיקה
302	346	תפעול
1,366	1,401	סה"כ

כולל 410 ו-435 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023, בהתאמה.

להלן פירוט מספר העובדים בשטראוס מים, (בישראל ובאנגליה) בחלוקה לפי מדינות, ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023:

מספר העובדים בתחום פעילות שטראוס מים		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
1,334	1,364	ישראל
32	37	אנגליה
1,366	1,401	סה"כ (כולל עובדי כ"א)

10.10 חומרי גלם וספקים

- א. שטראוס מים רוכשת ממספר יצרנים חיצוניים ברי מים, סננים, ונורות UV לשימוש בברי המים. ברי המים נרכשים משלושה ספקים: WIK FAR EAST LTD, ENG Electronic Co. Ltd., Flextronics (Israel) 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 ברי 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.
- בהתאם לתנאי ההתקשרות עם ספק מכשירי ברי המים, WIK FAR EAST LTD, סיום ההסכם כפוף להודעה מוקדמת בגין הפסקת ההתקשרות של 6 חודשים מצד הקבוצה ו-24 חודשים מצד הספק.
- ב. עד לשנת 2023, רכישת סננים ומטהרים התבצעה מספק יחיד (KX Technologies), כאשר החל משנת 2024 החלה הקבוצה לרכוש מסננים מספק נוסף (FILTREX), חברה אחות של KX Technologies (KX Technologies יחד בסעיף ב' זה: "הספק"). לקבוצה תלות בספק זה, שכן החלפתו תצריך התארגנות בת מספר חודשים ותהווה תוספת עלות מהותית לשטראוס מים. עם זאת יצוין כי ההתקשרות עם FILTREX עשויה לצמצם את התלות ב-KX Technologies כספק יחיד.
- בהתאם לתנאי ההתקשרות עם הספק, סיום ההסכם כפוף להודעה מוקדמת בגין הפסקת ההתקשרות של 6 חודשים מצד הקבוצה ו-18 חודשים מצד, 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.
- ג. הקבוצה פועלת להרחבת מאגר הספקים למוצריה והרכיבים הנלווים בפעילות שטראוס מים, הן לצורך פעילותה השוטפת והן לצורך תהליכי הייצור והפיתוח של מוצרים חדשים.
- לפרטים נוספים ראו סעיף 25.1 ו(2) להלן.
- ד. החברה פועלת, בין היתר, באמצעות מספר קבלני משנה, בתחומים של הפצה, שירות, מכירה והתקנה. בכל אחד מהתחומים כאמור, השירותים מתקבלים ממספר ספקים.

10.11 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום שטראוס מים בשנת 2024, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות שטראוס מים	
הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים ⁽³⁾	
222	נכסים שוטפים תפעוליים ⁽¹⁾
171	התחייבויות שוטפות תפעוליות ⁽²⁾
51	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

(1) כולל: לקוחות נטו, מלאים, הכנסות לקבל והוצאות מראש.

(2) כולל: ספקים נטו והוצאות לשלם.

(3) במיליוני ש"ח.

במסגרת הטיפול בהון החוזר, לשטראוס מים הסדרים עם תאגידים פיננסיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי המים והסכמי שירות מבוצע ניכיון של חובות לקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse). לפרטים נוספים ראו סעיף 20.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 ובאורים 8.5 ו-19.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

10.12 מגבלות ופיקוח

מוצרי הקבוצה בתחום נדרשים לעמוד בתקנים מקומיים וכן בתקנים בינלאומיים. בישראל, התקנים המחייבים את מוצרי הקבוצה עוסקים, בין היתר, בהגדרת מערכות לטיפול במי שתייה, בטיחות מוצרים במגע עם מי שתייה ובטיחות מוצרים חשמליים ביתיים. כלל מוצרי החברה עומדים בדרישות התקנים כאמור ובנוסף הן מוצרי החברה והן קווי הייצור מפקחים על ידי מכון התקנים הישראלי באמצעות "תו תקן".

למיטב ידיעת החברה נכון למועד דוח זה, חקיקת התקן הישראלי המאמץ את תקני ה-NSF לטיפול במערכות שתיה (כפי שפורט בדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2023), נעצרה לאור רפורמות בייבוא (לרבות הרפורמה "מה שטוב לאירופה טוב לישראל").

10.13 השקעה מהותית של שטראוס מים בחברה כלולה הפועלת בסין



1. למועד הדוח שטראוס מים מחזיקה ב-49% ממניותיה של HSW, כאשר יתרת 51% מהמניות מוחזקות בידי חברה מקבוצת האייר מסין. לפרטים ראה ביאור 11.2 לדוחות הכספיים המאוחדים.

2. פעילות HSW מתמקדת בשוק המים לבתים בסין, וכוללת ייצור של מכשירי מים במפעלה של HSW בסין המוחזק על-ידי שטראוס מים וקבוצת האייר, וכן שיווק ומכירה של מכשירי מים, המבוססים על טכנולוגיית

סינון וטיהור (כגון אוסמוזה הפוכה או סינון ננו (Nano Filtration)⁵⁰ וכן מוצרים מבוססי מטהר בטכנולוגיית ה-Maze. המוצרים משווקים בסין תחת המותגים "Haier", "Haier Strauss Water", ו-"Casarte", במגוון ערוצים כגון: מכירות אונליין באינטרנט, רשתות השיווק ושיווק ישיר, כאשר השירות למכשירים מתבצע הן על ידי HSW והן על ידי מפיץ מקומי.

המכירה מבוצעת לקמעונאים וללקוחות הקצה ולרוב אינה כוללת הסכמי שירות. רכיבים שונים (כגון סננים ומטרים) נמכרים בהתאם לצורך.

לפרטים נוספים אודות סביבה מאקרו כלכלית בסין ראו בסעיף 7 לעיל ובסעיפים 11-3 לדוח הדירקטוריון.

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 2011⁵¹, ל-HSW. במסגרת הסכמים אלו, האייר העבירה ל-HSW את פעילותה בתחום סינון וטיהור המים באמצעות טכנולוגיית אוסמוזה הפוכה (RO) (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 בפברואר 2015), כאשר לפחות שנתיים לפני סיומו ידונו הצדדים באשר להארכת תקופת ההסכם בהסכמת הצדדים ובאישור הרשויות הרלוונטיות. בנוסף נקבע בהסכם כי בקרות אירועים מסוימים ניתן לסיימו לפני תום התקופה (לרבות בגין שינוי מהותי ברגולציה, בעל השפעה כלכלית מהותית על אחד הצדדים, כאשר הצדדים לא מגיעים להסכמה על התאמת ההסכם). בהתאם להסכם, הדירקטוריון יכלול 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 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 25.1, טז.1, ו-יד.1 להלן. בחודש דצמבר 2024

⁵⁰ טכנולוגיית אוסמוזה הפוכה מביאה לטיהור המים אך גם מנטרלת דברים חיוביים במים (מינרלים, ויטמינים). סינון ננו - שומר חלק מהרכיבים הטובים שבמים אך לא מטהר אותם במידה שמתבצע הטיהור על ידי טכנולוגיית אוסמוזה הפוכה.
⁵¹ פעילות המיזם המשותף החלה בשנת 2011, והתמקדה בטכנולוגיית טיהור Maze. עם הקמתו, היה המיזם המשותף בבעלות משותפת של קבוצת האייר, בחלקים שווים ביניהם. המיזם המשותף רכש את המוצרים משטראוס מים, וקיבל שירותי הפצה, מכירה ושירות - מחברות בקבוצת האייר.

בוצעו עדכונים (שאינם מהותיים) להסכם בעלי המניות ותקנון החברה לצורך התאמות לשינויים שחלו בחקיקות בסין (כגון נושאים שנדרש לאשר באסיפה הכללית) וכן הוספת מנגנון יישוב סכסוכים, לפיו במקרה של מבוי סתום מתמשך הנושא יופנה למגשר מוסכם. 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 בנוסף לפתרונות לשתייה), התקשרה חברת HSW במהלך שנת 2019 בהסכם לפיו היא משווקת ומפיצה מוצרים בתחום ה-POE שיוצרו על ידי מיזם משותף בבעלות Haier Electronics (המחזיקה בעקיפין 51% מ-HSW) וצד שלישי שאינו קשור לחברה. נכון למועד הדוח, היקף המכירות של מוצרים כאמור, אינו מהותי לפעילות HSW.

במהלך חודש דצמבר 2022 החליט דירקטוריון HSW על הקמת מפעל ייצור נוסף בסין. לצורך כך, בחודש יולי 2023, נחתם הסכם מיזם נוסף בין הצדדים והוקמה חברה משותפת נוספת, Qingdao HaiShi IoT Technology Co., Ltd. ("SINO GERMAN") שהוקמה לשם הקמת מפעל כאמור, כאשר שטראוס מים מחזיקה ב-49% ממניותיה של SINO GERMAN, ו-51% מהמניות מוחזקות בידי קבוצת האייר. התנאים המשפטיים המהותיים והמבנה התאגידי של הסכמי המיזם SINO GERMAN הינם זהים לתנאי מערך הסכמי HSW המפורטים לעיל.

ההשקעה במפעל הנוסף אשר מצוי בשלבי הקמה וצפוי להתחיל פעילות במהלך שנת 2026, הינה בהלימה לאסטרטגיה של HSW לצמיחה ומובילות בשוק (ראו בהקשר זה סעיף 23 להלן). לפרטים נוספים אודות ההשקעה במפעל הנוסף, ראו בביאור 11.6.3 לדוחות הכספיים המאוחדים לשנת 2024.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר הצפי לתחילת פעילותו של המפעל הנוסף בסין במהלך שנת 2026, 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 וייתכן תחילת פעילות המפעל תידחה ו/או וזאת בין היתר, כתוצאה משינויים במגמות המאקרו כלכליות והגאו-פוליטיות המשפיעות על הקבוצה ו/או בשל התפתחויות רגולטוריות שונות, ואשר לא ניתן להעריכם מראש והם אינם מצויים בשליטת הקבוצה.

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, וכן בשוק ה-POE. למועד הדוח, הרוב המכריע של המוצרים שמשווקת HSW מיוצרים במפעל HSW. יכולות הפיתוח והייצור העצמאיות כאמור, מאפשרות ל-HSW גמישות רבה יותר בפיתוח וייצור מוצרים חדשניים וייחודיים, הגעה מהירה לשוק והשקת מוצרים ברמת איכות גבוהה.

5. **תחרות** – שוק המים הסיני מתאפיין בפיזור רחב ובמספר מתחרים גדול. מכירות מוצרי הטיפול במים מתבצעות באמצעות שני ערוצי מכירה: Offline – בעיקר באמצעות retail, ובערוץ ה-Online. המתחרים העיקריים בתחום ה-POU למגזר הפרטי בערוץ ה-Offline הם: AO Smith, Midea, Angel, Truliva. המתחרים העיקריים בערוץ ה-Online למגזר הפרטי הם: Midea, Xiaomi, Angel, Truliva, AO Smith. Philips. להערכת הקבוצה ובהתבסס על אומדנים בלבד (לאור כך שהשוק בסין אינו מבורקד) וכן לאור העובדה כי בשנת 2024, שבעת המתחרים העיקריים בשוק פתרונות המים למגזר הפרטי POU מהווים כ-66% מהשוק בערוץ המכירות Online וכן חמשת המתחרים העיקריים מהווים כ-78% מערוץ המכירות Offline, נתח השוק של HSW בשוק פתרונות המים למגזר הפרטי POU מהווה כ-12% ו-כ-16%, בהתאמה.
6. **עונתיות** – להלן נתונים לשנים 2023 ו-2024 בדבר הכנסות HSW בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל.

הכנסות רבעוניות מתחום HSW				
שנת 2023		שנת 2024		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות ⁽¹⁾	
22.9%	191	23.4%	216	רבעון I
24.4%	204	24.9%	230	רבעון II
24.5%	205	23.1%	213	רבעון III
28.2%	236	28.5%	263	רבעון IV
100%	836	100%	922	סה"כ

בדרך כלל, החודשים ינואר, ספטמבר ודצמבר נחשבים לבעלי מכירות גבוהות יותר עקב גידול בהיקף המכירות לחנויות ה-retail קודם לחגי סין החלים בחודשים ינואר ואוקטובר.

7. רכוש קבוע

רכוש קבוע מהותי בתחום פעילות HSW			
מהות האתר	מיקום האתר	ייעוד האתר	שטח בנוי
מפעל	IMO, סין	מפעל ייצור	43,000 מ"ר
מפעל (בהקמה) ¹	Sino-German, סין	מפעל ייצור 2	125,000 מ"ר

¹ במהלך חודש דצמבר 2022 אושרה השקעה למפעל נוסף בהלימה לצמיחת הפעילות בסין ולאסטרטגיית התפתחות הפעילות לפרטים נוספים ראו סעיף 10.13.3 לעיל.

8. **הון אנושי** – נכון ליום 31 בדצמבר 2024 HSW מונה כ-1,100 עובדים ומנהלים.

11. פעילויות אחרות

לקבוצה פעילויות שונות שאינן נכללות בתחומי הפעילות שתוארו לעיל, שההכנסות וההשקעות הכרוכות בהן אינן מהותיות, ונכללות בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 במגזר "אחרים". פעילויות אלו כוללות את פעילות החממה, פעילות שטראוס NEO ואת פעילות מטה הקבוצה (אשר כוללת את היחידות המעניקות שירותים לכלל הקבוצה, ראו כמפורט בסעיף 15, 16.1 ו-16.1 (ג) להלן), כאשר במהלך שנת הדוח כללו גם את פעילות המטבלים והממרחים בינלאומי, אשר מכירתה הושלמה בחודש דצמבר 2024 (לפרטים נוספים ראו סעיף 11.1 להלן).

11.1 פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי

11.1.1 מידע כללי על הפעילות

עד לחודש דצמבר 2024, הקבוצה ייצרה, מכרה, שיווקה והפיצה מגוון מטבלים וממרחים מצוננים בארה"ב וקנדה (באמצעות סברה), ובאוסטרליה, ניו זילנד ומקסיקו (באמצעות אובלה) בדגש בקטגוריות החומס והגוואקמולי, וזאת בשיתוף פעולה עם קונצרן המזון הבינלאומי פפסיקו, עמו הייתה קשורה החברה במיזמים משותפים ביחס לאחזקות בסברה ובאובלה (לפרטים אודות ההסכמים עם פפסיקו ראו סעיף 10.14 לדוח השנתי לשנת 2023 (מס' אסמכתא: 027409-01-2024)).

בהתאמה לאסטרטגיה שאימצה החברה לשנים 2024-2026, ביום 21 בנובמבר 2024, התקשרו החברה וחברת הבת S.E USA Inc, עם פפסיקו בהסכמים למכירת מלוא האחזקות בסברה (50%) ובאובלה (50%), לחברות בבעלות פפסיקו, שהחזיקו ביתרת האחזקות בתאגידים האמורים. לפרטים אודות תמורת המכירה והשלכותיה על הדוחות הכספיים ראו ביאור __ לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2024. עם השלמת העסקה ונכון למועד הדוח, הקבוצה איננה פעילה עוד בתחום המטבלים והממרחים הבינלאומי.

במסגרת ההסכמים, נקבעו הוראות אי תחרות לפיהן התחייבה החברה שלא להתחרות בסברה ואובלה בטרטוריות הרלוונטיות לכל אחת מהן, בפעילות מוצרי הממרחים והרטבים, למשך תקופה של בין שנה לשנתיים, כתלות בסוג המוצרים.

במהלך שנת 2024, פעילות סברה המשיכה להתרכז בארה"ב ובקנדה, תוך התמקדות בקטגוריות החומס והגוואקמולי ומוצרים נלווים.

פעילות הייצור של סברה התבצעה במפעל סברה בוירג'יניה בארה"ב.

11.1.2 תחרות

במהלך שנת 2024, סברה הייתה מותג המטבלים והממרחים הטריים הגדול בארה"ב מבחינת היקף מכירות (במונחים כספיים) ונתח שוק על פי נתוני Circana, כאשר בקטגוריית החומס סברה הייתה בעלת נתח השוק



(במונחים כספיים) הגדול ביותר בארה"ב.⁵² כמו כן, בשנת 2024 בהתאם לנתוני Nielsen, מותג החומוס של סברה היה השלישי בגודלו בקנדה מבחינת נתח שוק ובמונחי מכירות.⁵³ בנוסף, במהלך שנת 2024, אובלה שמרה על מעמדה כבעלת נתח השוק הגדול ביותר במקסיקו, וכן השנייה והשלישית בגודלה, באוסטרליה וניו זילנד, בהתאמה.⁵⁴

במהלך שנת 2024, סברה המשיכה לשמר את מקומה כראשונה בחומוס מבחינת נתח שוק, והגדילה את הפער ביחס למותג הפרטי וזאת למרות המשך תחרותיות עזה בכל השווקים, מול מותגים פרטיים, מול מותגים אזוריים ומותגים אחרים לאומיים. בשנת 2024 המותגים הפרטיים נותרו המתחרים העיקריים בקטגוריית החומוס.

11.1.3 הון אנושי

מספר העובדים בתחום הממרחים והמטבלים הבינלאומי למועד הסמוך למועד השלמת עסקת המכירה היה 578 עובדים (כולל כ-41 עובדי חברות כוח אדם).

11.1.4 חומרי גלם וספקים

חומרי הגלם העיקריים בהם נעשה שימוש בתחום זה במהלך שנת 2024 היו: טחינה (ממרח שומשום), חימצה (גרגירי חומוס), שמן ירקות ושום וחומרי אריזת המוצרים (כוסות, מכסים וקופסאות). בשנת 2024 עלו מחירי גרגירי החומוס והטחינה, בהשוואה לשנת 2023, בעקבות עלייה במחיר השוק העולמי ובעלויות הובלת הסחורה לאורך שרשרת האספקה. העלויות העולות הללו קוזזו על ידי חיסכון בעלויות בתהליך הרכש.

11.1.5 לקוחות

במהלך שנת 2024 היו לסברה שני לקוחות אשר היוו כ-12.6% וכ-10.1% ממכירות סברה (נטו) בשנת 2024, בהתאמה. ההתקשרות עם לקוחות אלו התבצעה על בסיס הזמנות רכש תקופתיות.

11.1.6 שיווק והפצה

מעריך ההפצה והמכירות של סברה שירת בסמוך לתום שנת 2024 כ-75 אלף נקודות מכירה בארה"ב ובקנדה, כאשר המוצרים נמכרו בשיטת ה-Pre-Sale, והופצו ישירות ממחסני הייצור למרכזים הלוגיסטיים של הרשתות, או הופצו באמצעות מערכי הפצה של מפיצים סיטונאיים עצמאיים וכן על ידי חברות הובלה חיצוניות.

⁵² נתוני Circana העדכניים ל-52 שבועות המסתיימים ב-29 בדצמבר 2024.

⁵³ נתוני נילסן קנדה העדכניים ל-52 שבועות המסתיימים ב-28 בדצמבר 2024.

⁵⁴ נתוני נילסן מקסיקו [Nielsen ScanTrack YTD thru P11 2024]; נתוני Circana אוסטרליה העדכניים ל-52 שבועות המסתיימים ב-1 בדצמבר 2024. 24 בנובמבר 2024; נתוני Circana - ניו זילנד העדכניים ל-52 שבועות המסתיימים ב-1 בדצמבר 2024.

11.2 פעילות החממה

במהלך 2015, השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית "The Kitchen" על בסיס "תוכנית החממות" של המדען הראשי ("חממה 1"). מטרת החממה 1 היא חיזוק תחום הטכנולוגיות המתקדמות בעולם המזון (פודטק) בישראל, על ידי השקעה במיזמים טכנולוגיים בשלב התפתחותי מוקדם, שמציעים פתרונות לתעשיית המזון הגלובאלית.

חלק מהחברות אותן קלטה החממה 1 במהלך השנים סיימו את פיתוח המוצר, התחילו מכירות ראשוניות וגייסו השקעות המשך. בחלק מהגיוסים כאמור השתתפה החברה בסכומים שאינם מהותיים לחברה.

ביום 22 בפברואר 2022, קיבלה "the Kitchen 2.0", שותפות מוגבלת שהחברה הינה בעלת המניות בשותף הכללי וכן השותף המוגבל בה ("השותפות") הודעה בדבר זכייתה של השותפות בהליך תחרותי להקמת והפעלת חממה טכנולוגית בתחום הפודטק (חממה 2), על-פי החלטת ועדת המחקר של רשות החדשנות. במסגרת ההחלטה כאמור, נקבע כי המיזמים הטכנולוגיים בהן תשקיע החממה 2 יקבלו מענקים מרשות החדשנות, עד לשיעור של 85% מהתקציב המאושר. בנוסף, החממה 2 תוכל לקבל מענק בגובה של עד 2 מיליון ש"ח לחמש שנות תקופת הזיכיון, לצורך רכישת ציוד למעבדה מרכזית לשימושם של המיזמים.

עם סיום הזיכיון ב-חממה 1, ביום 31 לדצמבר 2023, החליט דירקטוריון הקבוצה, לפעול (באופן עקרוני) למימוש ההשקעות ב-חממה 1. לפרטים נוספים ראו סעיף 20.4.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

יובהר כי אין כל וודאות לגבי הצלחת המיזמים והטכנולוגיות כאמור והשקת מוצרים על בסיסם, וכן לגבי החלטת מימוש ההשקעות בתקופה הנראית לעין, אשר תלויה בין היתר בהזדמנויות הרלוונטיות שיובאו לפתח החברה, מצבן של חברות החממה, מצב השוק וכיוצא"ב.

בשנות פעילותן השקיעו החממה 1 והחממה 2 ב-29 חברות (מתוכן 23 השקעות בוצעו על-ידי החממה 1 ו-6 השקעות על-ידי החממה 2).

להלן רשימת החברות העיקריות הפועלות, למועד הדוח, במסגרת חממה 1 וחממה 2 ותחומי עיסוקן:

רשימת חברות "חממה 1"	
שם החברה	תחום העיסוק
YOFIX	פיתוח מאכלים ומשקאות פרוביוטיים על בסיס צמחי
Yeap	פיתוח תהליך ייחודי להפקת חלבונים משמרים

רשימת חברות "חממה 1"

שם החברה	תחום העיסוק
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 וכן לשימוש בתעשיית הקוסמטיקה
Anydish (לשעבר 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
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
Mush Foods	פיתוח מקור חלבוני בהתבסס על תפטיר פטריות

רשימת חברות "חממה 1"

שם החברה	תחום העיסוק
Forsea	פיתוח תהליכי ייצור מאכלי בשר דגים בשיטות ביו-טכנולוגיות
Wanda Fish Technologies	פיתוח ייצור בשר טונה המופקים מתאי דגים
MEALA	

רשימת חברות "חממה 2"

Metalogics	ייעול התמיינות והתרבות של תאים לטובת הורדת עלויות החלבון האלטרנטיבי
Day 8	הפקת חלבון רוביסקו משאריות של פסולת חקלאית
Bob Foodtech	ניקוי ומחזור של מדיה המייעל ייצור בשר מתורבת
Phat Foods	הפקה של שומן לחלב מאצות
Kokomodo	החל מיום 1 בפברואר 2024 עוסקת בייצור קקאו ללא הצמח תוך שימוש בתרבויות תאים
Finally foods	החל מיום 1 במרץ 2024 עוסקת בייצור חלבון קזאין

עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה

12. לקוחות

12.1 התפלגות המכירות ללקוחות (ללא שטראוס מים)

לקוחות הקבוצה בתחומי פעילותה השונים ובמדינות הפעילות השונות (למעט לקוחות שטראוס מים - ראו בסעיף 10.4 לעיל), נחלקים לשני סוגים עיקריים: לקוחות השוק הקמעונאי ולקוחות שוק AFH.

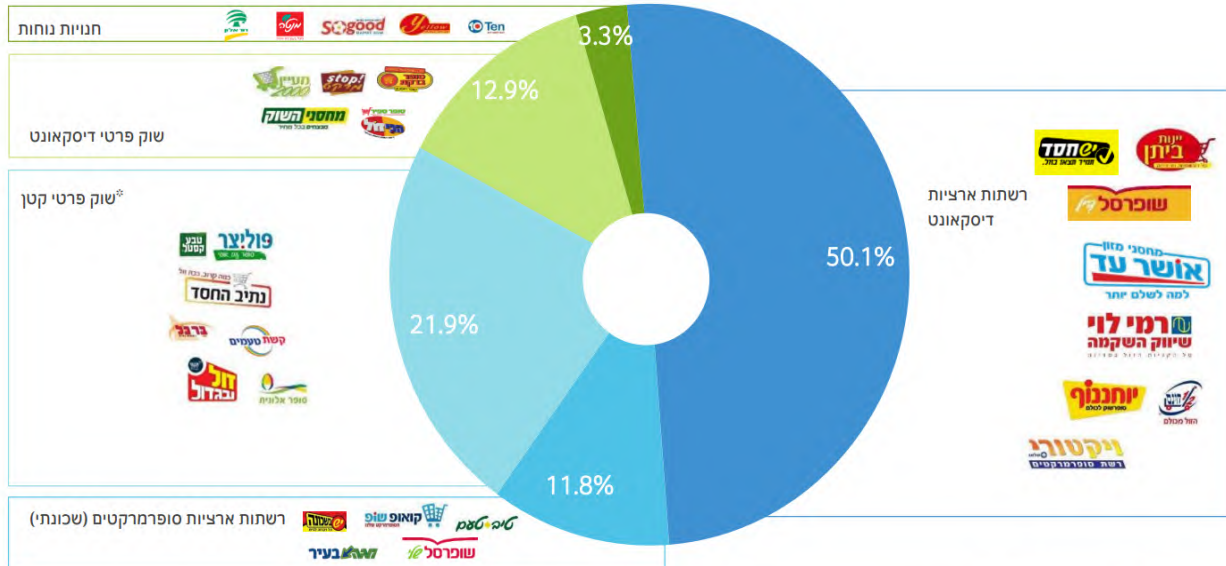
הלקוחות הקמעונאיים (דוגמת רשתות שיווק, מכולות, מינימרקטים, סופרים, חנויות נוחות, מזנונים, קיוסקים), מספקים לצרכנים מוצרי מזון ומשקאות, בעיקר לצריכה ביתית. לקוחות AFH (דוגמת מקומות עבודה, בתי חולים, בתי קפה, בתי מלון, מכונות קפה ומכונות מכירה אוטומטיות) מספקים לצרכנים הזדמנויות צריכה של מוצרי מזון ומשקאות בזמן שהותם מחוץ לבית, כאשר חלק מהמכירות (למשל לצבא ולבתי חולים) מתבצעות על פי מכרזים, כאשר הכמות והמחיר מוגדרים מראש.

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

12.1.1 ערוצי המכירה בפילוח לפי מגזרים

א. לקוחות במסגרת פעילות ישראל - השוק הקמעונאי בישראל נחלק לשלושה ערוצים עיקריים, רשתות ארציות, שוק פרטי וחנויות נוחות, כמפורט להלן:

פילוח הערוצים העיקריים של השוק הקמעונאי בישראל



מקור: StoreNext, קטגוריות מוזן של שטראוס, 2024.
* השוק הפרטי הקטן כולל את השוק הפרטי הקטן ואת פנח המינימרקט הפרטי.

רשתות ארציות - רשתות בעלות פריסה גיאוגרפית רחבה, בעלות רכש מרכזי בהיקפים גדולים, הכוללות: רשתות דיסקאונט - רשתות בעלות פריסת חנויות ארצית, בעלות מאפייני קנייה מרכזת ומחירים מוזלים (דיסקאונט) (מהוות כ-50.1% מהשוק ליום 31.12.2024 בהשוואה ל-50.0% ליום 31.12.2023); רשתות סופרמרקטים - רשתות/תתי רשתות בעלות פריסת חנויות ארצית ובעלות מאפייני קנייה משלימה, בדרך כלל חנויות שכונתיות במרכזי הערים (מהוות כ-11.8% מהשוק נכון ליום 31.12.2024 (ללא שינוי מהותי מתקופה מקבילה)).

שוק פרטי - השוק הפרטי מכיל רשתות קטנות וחנויות פרטיות, והחלוקה הפנימית בין תתי הערוצים של השוק הפרטי נקבעת על פי היקף המכירות הכולל של נקודת המכירה: (א) שוק פרטי דיסקאונט - רשתות פרטיות המרוכזות בדרך כלל באזורים גאוגרפיים מסוימים, חנויות בעלות מאפייני קניה מרכזת ומחירים מוזלים (דיסקאונט) (מהוות כ-12.9% מהשוק נכון ליום 31.12.2024 (ללא שינוי מהותי מתקופה מקבילה)); (ב) שוק פרטי קטן (מינימרקטים + מכולות) - חנויות פרטיות ורשתות קטנות בעלות היקפי מכירות נמוכים יותר ומאפייני קניה משלימה (מהוות כ-21.9% מהשוק נכון ליום 31.12.2024 בהשוואה לכ-22.1% ליום 31.12.2023) (בהתאם לנתוני סטורנקסט מדוח שפורסם ביום 6.1.2025).

חנויות נוחות - רשתות בעלות פריסת חנויות רחבה, ממוקמות בד"כ בתחנות דלק ומתאפיינות בקניה "על הדרך" ולעיתים כקנייה משלימה. (המהוות כ-3.3% מהשוק נכון ליום 31.12.2024 בהשוואה לכ-3.2% ליום 31.12.2023) (בהתאם לנתוני סטורנקסט מדוח שפורסם ביום 6.1.2025).

ב. **לקוחות מגזר קפה בינלאומי בברזיל** – מערך המכירות וההפצה של טרס קורסואס (JV)⁵⁵ משרת בסמוך למועד הדוח כ-178 אלף לקוחות, כאשר עיקר המכירות נעשות דרך ערוצי הפצה ישירים המגיעים לכ- 133 אלף לקוחות קמעונאים (רשתות ארציות ואזוריות), ובנוסף ללקוחות AFH, לקוחות המכירות המקוונות ולקוחות ייצוא, הכול כמפורט להלן.

- **ערוץ רשתות קמעונאיות ארציות ואזוריות** – רשתות קמעונאיות ארציות ואזוריות היוו כ-91% ממכירות המיזם המשותף בברזיל בשנת 2024. רוב הלקוחות בקטגוריית ערוץ זה הם קמעונאים קטנים (כגון שווקים מקומיים ומכולות) וכוללים גם רשתות קמעונאיות ארציות ואזוריות בינוניות וגדולות (כולל רשתות ה-"Cash & Carry").
- יתר ערוצי המכירה היוו כ-9% ממכירות המיזם המשותף בברזיל בשנת 2024 וכוללות את לקוחות ערוץ המכירות AFH, את לקוחות ערוץ המכירות המקוונות (ישירות לצרכן), וכן את לקוחות הייצוא. קטגוריית AFH כוללת מספר תתי קבוצות כגון מומחי מזון (מסעדות, מאפיות, בתי קפה וחנויות נוחות), מסעדות גורמה (בתי מלון ומסעדות יוקרה עם ניסיון גסטרונומי איכותי), משרדים ואחרים. במסגרת קטגוריית הייצוא, המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) מייצא קפה ירוק ללקוחות בארצות הברית ובאירופה, ובמסגרת קטגוריית המכירות המקוונות, מתמקד בלקוחות B2C.

ג. **לקוחות הקפה הבינלאומי במדינות מרכז ומזרח אירופה** (רוסיה, אוקראינה, פולין ורומניה) כוללים את לקוחות השוק הקמעונאי ולקוחות ה-AFH ומעת לעת גם ייצוא ממדינות מזרח אירופה למדינות שכנות.

בשוק הקמעונאי באירופה קיימת בשנים האחרונות מגמה של התחזקות המסחר המודרני, המאופיין במרכזי שיווק גדולים ורשתות שיווק ארציות, לעומת המסחר המסורתי, המאופיין בחנויות שכונתיות. לשנת הדוח באוקראינה 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 סיוטונאיות "Cash & Carry" ו-Discount המתאפיינות במחירים מוזלים. מגמת ההתחזקות של המסחר המודרני המשיכה להתעצם בשנת 2024 לאור האינפלציה הגבוהה ומעבר צרכנים לקמעונאים המתחרים על הצרכנים באמצעות מחירים נמוכים ומבצעים אטרקטיביים.

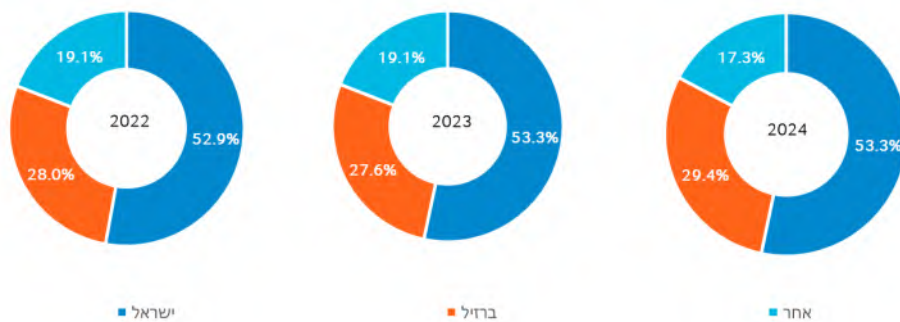
ד. הטבלאות הבאות מסכמות את התפלגות סך המכירות של הקבוצה (במיליוני ש"ח) ושיעורן מסך הכנסות הקבוצה, בפילוח לפי סוגי הלקוחות, בשנים 2023 ו-2024 (לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל):

⁵⁵ Trés Corações (ברזיל) – הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

התפלגות סך המכירות של הקבוצה לפי סוגי הלקוחות לשנת 2024								
סוג לקוח	בריאות ואיכות חיים	תענוג והנאה	קפה ישראל	קפה בינלאומי	מים	אחר	סה"כ קבוצה	שיעור מסה"כ
שוק לקוחות גדולים	1,325	540	297	2,293	-	423	4,878	43.6%
שוק פרטי	1,562	675	267	1,868	-	-	4,372	39.0%
AFH	159	35	129	281	-	51	655	5.9%
אחר	30	14	137	262	848	10	1,301	11.5%
סה"כ	3,076	1,264	830	4,704	848	484	11,206	100%

התפלגות סך המכירות של הקבוצה לפי סוגי הלקוחות לשנת 2023								
סוג לקוח	בריאות ואיכות חיים	תענוג והנאה	קפה ישראל	קפה בינלאומי	מים	אחר	סה"כ קבוצה	שיעור מסה"כ
שוק לקוחות גדולים	1,349	423	292	2,144	-	453	4,661	44.0%
שוק פרטי	1,536	531	250	1,758	-	-	4,075	38.2%
AFH	146	22	129	246	-	46	589	5.3%
אחר	35	32	122	213	805	17	1,224	12.5%
סה"כ	3,066	1,008	793	4,361	805	516	10,549	100%

12.1.2 פילוח המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים - להלן מחזור המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים בשנים 2024, 2023 ו-2022:



מחזור המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים לשנת			
2022	2023	2024	
5,022	5,624	5,973	ישראל
2,660	2,912	3,299	ברזיל

מחזור המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים לשנת			
2022	2023	2024	
1,819	2,013	1,934	אירופה ושאר העולם
9,501	10,549	11,206	סה"כ

הנתונים במיליוני ש"ח.

12.1.3 תלות בלקוחות

בשנת 2024 לא היה לקוח אשר הכנסות הקבוצה מהמכירות לו עלו על 10% מסך הכנסות הקבוצה על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, ואשר אובדנו ישפיע באופן מהותי על תוצאות פעילות הקבוצה לטווח הבינוני והארוך.

יצוין כי במסגרת גיאוגרפית ישראל קיים לקוח קמעונאי המהווה כ-11% ממכירות ישראל (נטו) בשנת 2024. ההתקשרות עם הלקוח נערכת על בסיס הזמנות שוטפות.

ראו בהקשר זה גם ביאור 24.6 וביאור 25.6 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024.

13. שיווק והפצה

13.1 במסגרת פעילות ישראל (ללא שטראוס מים)

א. מערך המכירות וההפצה של מוצרי הקבוצה בישראל (מוצרי בריאות ואיכות חיים, מוצרי תענוג והנאה (ממתקים ומלוחים) ומוצרי תענוג והנאה (קפה ישראל)), ללא מוצרי שטראוס מים (לשיווק והפצה של מוצרי שטראוס מים ראו סעיף 10 לעיל), משרת, בסמוך למועד הדוח, כ-12 אלף נקודות מכירה, הכוללות מרכולים, סופרמרקטים, חנויות מכולת, מינימרקטים, קיוסקים, בתי מלון, מסעדות, בתי קפה, מקומות עבודה ועוד.

ההפצה של מוצרי הקבוצה בישראל מתבצעת בעיקר ממרכז ההפצה בשוהם, אשר מהווה מרכז לוגיסטי משותף לכל קטגוריות המוצרים. התוצרת המוגמרת משונעת ממחסני התוצרת המוגמרת במפעלי הקבוצה, אל שלושת מרכזי ההפצה בשוהם, מסריק ועכו (כאשר המרכזים במסריק ועכו ערוכים לתת גיבוי למרכז בשוהם במקרה של תקלה). בנוסף, קיימים מרכזי שטעון ביטבתה, בבאר שבע ובקרית שמונה, אליהם משונעת התוצרת ממרכזי ההפצה.

מעריך ההפצה של הקבוצה מבוסס בעיקרו על מערך מפיצים עצמאיים (מעריך חיצוני), ומעריך מפיצים פנימי (עובדי הקבוצה). מעריך המפיצים העצמאיים, מפיץ בעיקר מוצרי בריאות ואיכות חיים מצוננים (מוצרי חלב, משקאות חלב, סלטים, ירקות מצוננים, פסטות טריות ומיצים טריים), בעוד שמעריך המפיצים הפנימי מפיץ בעיקר מוצרי תענוג והנאה ומוצרי קפה (חטיפים מתוקים טבלאות שוקולד, סוכריות

ומסטיקים, מוצרי קפה, חטיפים מלוחים, מוצרי יד מרדכי). כמו כן, ככלל, במקרה של מכירה ללקוחות גדולים הקבוצה היא זו שמבצעת את ההפצה ישירות ללקוח.

נקודות המכירה של המפיצים העצמאיים נקבעות על ידי הקבוצה בהתאם לחלוקה של קווי ההפצה בין המפיצים השונים. הקבוצה נושאת באחריות לגביית התמורה מהלקוחות. המפיצים מתחייבים לדאוג על חשבונם לרכב מתאים להובלה בקירור, בהתאם לדרישות הדין והמפרט הטכני שנקבע על ידי הקבוצה.

ב. הקבוצה קשורה בהסכמים עם מרבית המפיצים העצמאיים, לפיהם היא זכאית לסיים את ההתקשרות עם המפיץ באמצעות מתן הודעה מוקדמת. זכות ההפצה אינה ניתנת להעברה על ידי המפיץ, אלא בהסכמת הקבוצה מראש. בין הקבוצה לבין המפיצים לא מתקיימים יחסי עובד מעביד ואין לקבוצה תלות במפיצים. לקבוצה הסכם הפצה וליקוט למוצרים מסוימים עם "שופרסל", לפיו "שופרסל" מזמינה את המוצרים האמורים במרכז למרכזים הלוגיסטיים של שופרסל במודיעין או בשוהם, ו"שופרסל" אחראית על אספקת ההזמנות השוטפות לסניפיה.

ג. 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. כמו כן, הקבוצה מבצעת שיווק והפצה ישירה ללקוחות (D2C) של מכונות קפה ופולי קפה קלויים טריים באמצעות מכירות אונליין (E-commerce).

ד. לקבוצה הסכמי הפצה 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 הרוכשים את מוצרי הקבוצה, ומוכרים אותם בשטחי הרשות הפלשתינאית וכן ללקוחות קטנים בשוק הפרטי.

ה. בהתאם להוראות חוק קידום התחרות בענף המזון, תשע"ד-2014 ("חוק המזון"), קיימות מגבלות אשר חלות על החברה כספק, במסגרת זו בין היתר, נאסר על ספק להתערב בעניין המחיר לצרכן שגובה הקמעונאי בעבור מצרך שלו או של ספק אחר. כמו כן, נאסר על ספק גדול (שהינו ספק אשר מחזור המכירות שלו לקמעונאים (כהגדרתם בחוק המזון), עלה על 344 מיליון ש"ח או על ספק שהוא בעל מונופולין ("ספק גדול") להתערב בהקצאת שטח מכירה על ידי קמעונאי, בעבור מצרך שלו או של ספק אחר; נאסר על ספק גדול להתערב ברכישת מצרך שהספק הגדול מספק בהיקף כלשהו מסך רכישות הקמעונאי של המצרך ושל מצרכים תחליפיים; נאסר על ספק גדול להתנות מכירת מצרך ממצרכיו לקמעונאי ברכישה של מצרך אחר של אותו ספק גדול. בנוסף, נאסר על ספק גדול להיות צד להסדר עם קמעונאי גדול שתוצאתו "תמחור אסור" (קרי, מכירת חלק מיחידות המצרך במחיר נמוך מהעלות השולית של אספקת המצרך לקמעונאי הגדול (קמעונאי אשר מחזור המכירות שלו עלה על 286 מיליון ש"ח

(**"קמעונאי גדול"**)⁵⁶ או מכירת מצרכים שסך כל מחירם נמוך או שווה לסך כל המחיר שהספק הגדול מציע לקמעונאי הגדול בעד רכישת מספר קטן יותר של יחידות מאותו מצרך); נאסר על ספק להעביר תשלומים לקמעונאי גדול, בכסף או בשווה כסף למעט מספר חריגים כמפורט בחוק. בנוסף נאסר על ספק גדול או מי מטעמו לעסוק בסידור מצרכים בחנויות של קמעונאי גדול וכן להכתיב, להמליך 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 מעת לעת הוראות שעה או כללים שעניינם פטור לפעולות ולהסדרים שעניינם סידור מוצרים בחנות של קמעונאי גדול.

1. ביום 24 ביוני 2024 פרסמה רשות התחרות כללי קידום התחרות בענף המזון (פטור לפעולות ולהסדרים שעניינם סידור מצרכים בחנות של קמעונאי גדול) (הוראת שעה) (מס' 2), התשפ"ד-2024 (**"פטור הסדרנות החדש"**), אשר נכנס לתוקף החל מיום 1 בינואר 2025. פטור הסדרנות החדש קובע כי סידור מצרכים על ידי ספקים גדולים יתאפשר רק אצל קמעונאי גדול שסך המכירות של ספקים שאינם גדולים בכלל חנויותיו (עומד על לפחות 55%, כאשר שיעור זה יעלה בכל שנה בנקודת אחוז ועד ל-60%). ביום 21 בנובמבר 2024 פרסמה רשות התחרות הודעה על הארכת פטור הסדרנות הנוכחי ביחס למצרכי חלב ונלווים בלבד, עד ליום 30 ביוני 2025.

הקבוצה מנהלת את פעילותה המסחרית (וההסכמים הנגזרים מפעילות זו) בהתאם להוראות הדין המפורטות מעלה, כך למשל, הקבוצה מנועה מלעסוק בשטחי מכירה שמוקצים למוצריה במדפי החנויות השייכות לקמעונאים הכפופים לחוק המזון, הקבוצה מנועה מלהתערב במחיר לצרכן של מוצריה ועוד. הקבוצה דואגת לנהל את טריות המוצרים על המדף ולאסוף את ההחזרות מרוב נקודות המכירה ולהשמידם בהתאם להוראות הדין. מקום שבו הופעלה סדרנות עצמית, מטופלות ההחזרות בהתאם למוסכם.

להערכת החברה, לאחר בחינתה את השפעת פטור הסדרנות החדש על פעילות הקבוצה, ולאור הפעולות שהקבוצה נקטה לרבות ביצוע התאמות מבניות במערך המכירות ההשפעה אינה מהותית. הערכה זו הינה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד פרסום הדוח וכולל הערכות של החברה במועד פרסום הדוח.

2. במסגרת חוק ההסדרים לשנים 2023-2024, תוקן חוק קידום התחרות בענף המזון, התשע"ד-2014, בהוראת שעה ל-3 שנים, ונקבעו, בין היתר, ההוראות הבאות שמטרתן צמצום כוח הקונגלומרט של ספקים ויצרנים גדולים: איסור על ספק גדול להתקשר בהסדר עם קמעונאי גדול במסגרתו ניתנת לקמעונאי הגדול הנחה על מצרך שתלוייה ברכישה של מצרך אחר (כהגדרת המונח בעמדת רשות התחרות) של אותו ספק גדול. בנוסף, נקבעו הוראות שמטרתן להקל על ייבוא מוצרי מזון, בין היתר על ידי הקמת צוות לבחינת

⁵⁶ למיטב ידיעת החברה, בהתאם להצעת חקיקה עדכנית, סכום מחזור המכירות לצורך ההגדרה של קמעונאי גדול תוגדל ל-900 מיליון לפרטים נוספים ראו סעיף 11 לדו"ח הדירקטוריון.

תקנים שאינם מחייבים המהווים חסם לסחר וביטול תקנים מחייבים מכוח צו הגנת הצרכן (סימון ואריזה של מוצרי מזון). החברה בחנה את השפעת חוק ההסדרים ולהערכתה ההשפעה אינה מהותית לחברה. להערכת החברה, לאחר בחינתה את השפעת התיקון כאמור על פעילות הקבוצה, ולאור ההתנהלות המסחרית של החברה, ההשפעה אינה מהותית. הערכה זו הינה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד פרסום הדוח וכולל הערכות של החברה במועד פרסום הדוח.

13.2 בקפה בינלאומי, מדינות 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 (TV)⁵⁷ משרת בסמוך למועד הדוח כ-178 אלף לקוחות, הכוללים לקוחות Ritail ו-AFH, בשיטת ה-Pre-Sale, המתבצע בעיקר באמצעות מערך הפצה פנימי, תוך שימוש מועט במפיצים עצמאיים, עמם מתבצעת התקשרות בעת הצורך. הובלת המוצרים נעשית על ידי משאיות של הקבוצה ובהתאם לצורך גם משאיות של צדדים שלישיים. זמני האספקה נעים בין 24 שעות ל-7 ימים, בהתאם למיקום הלקוח (זמני האספקה הארוכים רלוונטיים ללקוחות המצויים באזורים כפריים מרוחקים). בנוסף, ישנם שני מרכזי הפצה של הקבוצה ללקוחות סופיים, הרוכשים ברכישה מקוונת.

פולין, רומניה, 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 קפה אצל לקוחותיו, ואחראי על השירות והתחזוקה של מכונות אלו. כמו כן, מכירות מתבצעות גם באמצעות מסחר מקוון, ישירות לצרכן.

⁵⁷ Trés Corações (ברזיל) – הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

14. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים



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. ⁽¹⁾	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 2024 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 22 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

15. מחקר ופיתוח

הקבוצה עוסקת באופן שוטף, כחלק מהאסטרטגיה העסקית שלה, בפיתוח מוצרים חדשים והחדרתם לשוק וכן ברענון מוצרים קיימים, בין היתר, בדרך של חידושים טכנולוגיים, חדשנות מוצרים ואריזות מוצרים כמענה לדרישות ולטעמי קהלי היעד. הפיתוח והחדשנות של מוצרי המחלבה והחטיפים המלוחים בישראל מבוצע, בין היתר, תוך שימוש בידע המצוי בידי השותפים האסטרטגים של הקבוצה, דנונה ופפסיקו, בהתאמה. שטראוס מים פועלת באופן שוטף בפיתוח חידושים טכנולוגיים למוצריה ובפיתוח מוצרים חדשים כמענה לדרישות השוק והצרכנים, וכחלק מבקרת האיכות הנדרשת למוצריה. 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 מדיסציפלינות מקבילות כגון חברות, אריזה, חומרי גלם, מכונות ועוד.

במטרה לשפר את הטמעת הטכנולוגיות השונות בפעילותה, ואת היכולת לבנות עסקים חדשים, בין היתר, על בסיס טכנולוגיות שאותרו או פותחו, הקימה הקבוצה בסוף שנת 2022 את יחידת Strauss NEO, העוסקת בהובלת פרויקטי חדשנות וטכנולוגיה. היחידה מקימה ומובילה מיזמים עסקיים חדשניים אשר הקבוצה מעריכה כבעלי פוטנציאל עתידי משמעותי ומאתרת הזדמנויות לבניית עסקים ולהובלתם עד לשלב בו הם יכולים להשתלב ביחידות העסקיות של הקבוצה, או להפוך למנועי צמיחה עצמאיים חדשים, באופן שיתמוך ביכולת הקבוצה להתפתח בקטגוריות חדשות או לפתח מוצרים חדשים כבסיס נוסף לחיזוק צמיחה עתידית.

בשנים 2023 ו-2024 נבחנו מיזמים וטכנולוגיות חדשות והחלה עבודה על מספר פרויקטים שמטרתם השקת מוצרים או תהליכים על בסיס הטכנולוגיות כאמור.

במהלך שנת 2024 הקבוצה המשיכה בכל תחומי הפעילות בפיתוח מוצרים חדשניים, בעלי ערך מוסף לצרכן, בהתאם למגמות הצרכניות והחזון של הקבוצה, 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 באמצעות חיפוש שוטף בעולם, יצירת מערכות יחסים עם חברות בינלאומיות ומעורבות בקהילת הפודטק, זאת בין היתר באמצעות Strauss NEO, כמפורט לעיל, אשר מחברת באופן אקטיבי את הקבוצה לחוקרים, ממציאים, יזמים, מוסדות אקדמיים, קרנות הון סיכון וגופי מחקר ממשלתיים. במסגרת זאת מבוצעים פרויקטים שיהיו בסיס לצמיחה בתוך היחידות העסקיות ומחוץ להן, הן על בסיס פיתוח משותף עם יזמים, הן על ידי פיתוח או מסחור עם חברות סטארט-אפ (מהחממה ושלא מהחממה), והן על ידי פיתוח של רעיונות שמקורם בתוך הקבוצה.

סך ההשקעה בשנים 2023 ו-2024 בפיתוח טעמים ומוצרים חדשים, אריזות חדשות, פרויקטים הקשורים בטכנולוגיות פורצות דרך וכדומה, על פי הדוחות הניהוליים של החברה, הגיעו לכ-137 מיליוני ש"ח וכ-118 מיליוני ש"ח, בהתאמה⁽¹⁾.

לפרטים נוספים אודות פעילות החממה ראו סעיף 11.2 לעיל.

16. הון אנושי

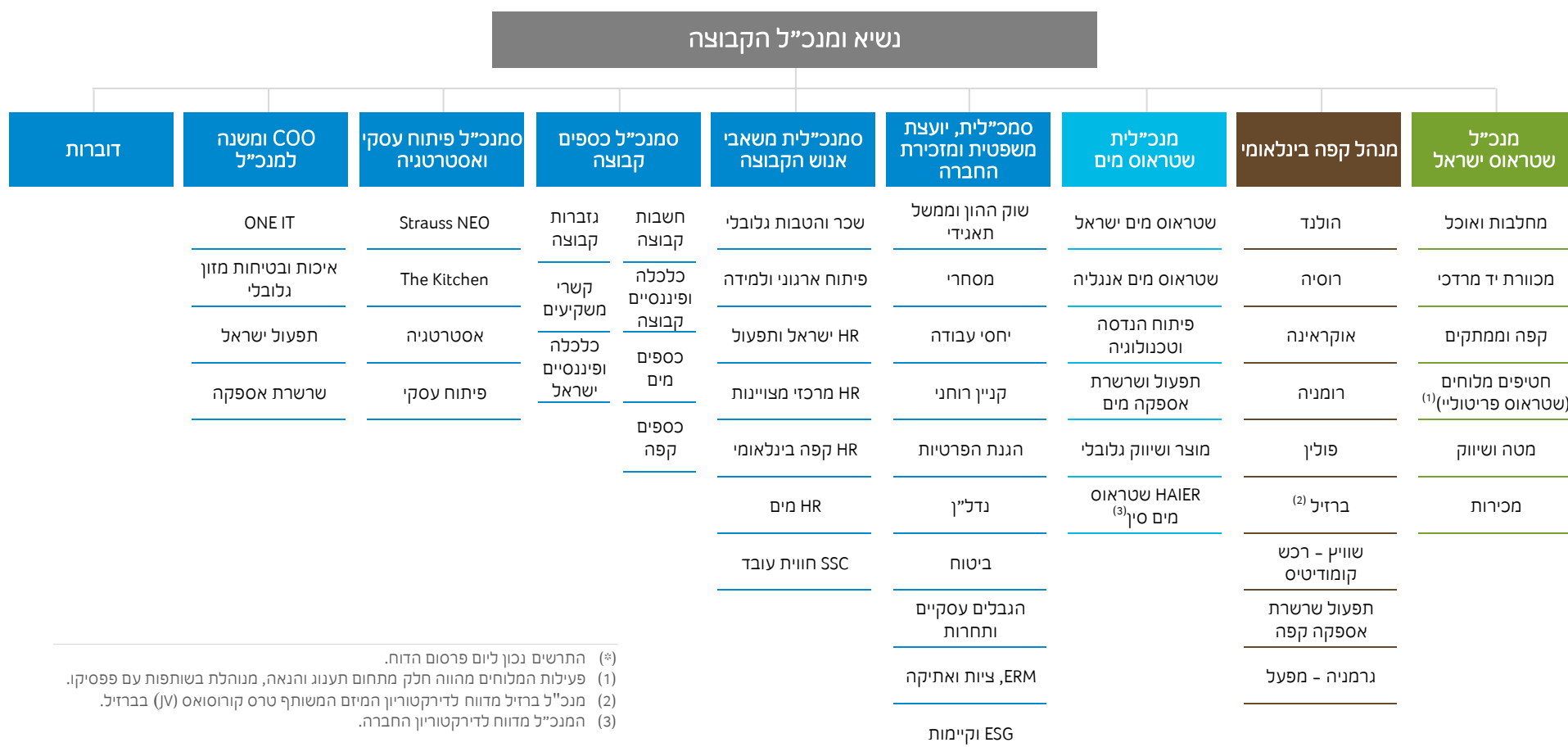
16.1 מבנה ארגוני

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. במהלך חודש נובמבר 2022, אישר דירקטוריון החברה את יישום תוכנית "Strauss One" לשיפור מודל ההפעלה הארגוני של הקבוצה, התאמתו לאסטרטגית הקבוצה ולסביבה הכלכלית. במהלך חודש בינואר 2024 אישר דירקטוריון החברה מהלך התייעלות ארגונית נוספת (אשר מטרתה הינה המשך התייעלות וחיסכון תוך התאמת המבנה הארגוני של הפעילות בישראל לאסטרטגיה של הקבוצה ולסביבה המקרו כלכלית).

לפרטים נוספים ראו סעיף 2.2 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

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

* תרשים המבנה הארגוני של הקבוצה



ב. הנהלה בכירה – את הקבוצה מובילה הנהלת הקבוצה. הנהלת הקבוצה מתווה את האסטרטגיה הכוללת של הקבוצה ושל החברות הבנות, ועוקבת אחר השגת התוצאות העסקיות. מרבית חברי הנהלת הקבוצה משמשים גם כחברי דירקטוריון של החברות ויחידות הפעילות העיקריות של הקבוצה, ומתווים את הכיוונים האסטרטגיים בקבוצה.

ג. יחידות מקצועיות קבוצת שטראוס – מסייעות להנהלת הקבוצה בניהולה, תוך שימת דגש על ניהול היבטים אסטרטגיים. היחידות המקצועיות משמשות כמרכזי מצוינות וכמרכזי משאבים משותפים, מגבשות אסטרטגיה ומתוות כיוון, מבצעות בקרה על הביצוע בחברות בתחומים הרלבנטיים ומובילות תחומי ליבה התומכים ב"קבוצה אחת". היחידות המקצועיות (משאבי אנוש, דוברות, כספים, ומחלקה רב תחומית: משפטית, ERN ו-ESG), מעניקות שירותים מקצועיים לחטיבות העסקיות. תחום משאבי אנוש מהווה שותף עסקי בליווי של תהליכים ארגוניים, ליווי תהליכי שינוי ועוד וכן מתן שירותים מקצועיים חוצים. תחומי הגיוס, שכר והטבות, הדרכה והכשרה, רווחת הפרט ויחסי עבודה לכלל הפעילות בישראל. מטה הכספים, מתמקד במתן שירות לחטיבות העסקיות וליחידות המרכזיות בישראל, בתחומי ניהול הביצועים, דיווח כספי וניהולי, בקורות שכר, תכנון תקציבי ואסטרטגי, תחזיות, פיתוח עסקי ועוד. המחלקה המשפטית מספקת ייעוץ משפטי לכל החטיבות העסקיות של הקבוצה.

ד. הפעילות בישראל – פעילות הקבוצה בישראל מנוהלת על ידי הנהלת יחידת ישראל והנהלת Operations & Technologies ("OT") הכוללת את תחום המפעלים ושרשרת האספקה (למעט המים), איכות ומערכות המידע. הנהלת ה-OT מנוהלת על ידי משנה למנכ"ל הקבוצה ו- COO ומורכבת ממנהל תפעול, מנהל שרשרת אספקה, מנהל האיכות ומנהל מערכות מידע. הנהלת שטראוס ישראל 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: מנהלת חטיבת מחלבות והאוכל, מנהל חטיבת הממתקים וקפה ישראל, מנהלת חטיבת המלוחים.

החטיבות העסקיות אחראיות על הצמיחה והרווחיות, בניית אסטרטגיה מכוונת לקוח לחטיבה ויצירת ביקושים למוצרי החטיבה שבתחומי אחריותן.

הנהלת התפעול אחראית על האיכות, בטיחות, גיהות ואיכות סביבה וניהול אתרי הייצור 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, שיווק, פיתוח מוצרים, ניהול קמעונאות ומשאבי אנוש (שבחלקם כפופים ליחידות המרכזיות המקצועיות).

היחידות המקצועיות (מכירות, שרשרת אספקה, שיווק ומנועי צמיחה), מעניקות שירותים מקצועיים לחטיבות העסקיות. חטיבת המכירות אחראית על מערך המכירות וההפצה של כלל מוצרי הקבוצה בישראל (למעט המים), 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 הקבוצה בישראל. חטיבת שרשרת אספקה משמשת כנוף המקצועי האחראי לניהול תכנון הביקושים וההספקות, ובכלל זה לקביעת המדיניות והאסטרטגיה בנושאי תכנון הייצור, הרכש והלוגיסטיקה של הקבוצה בישראל. מטה שיווק ומנועי צמיחה עוסק בפיתוח עולמות הדיגיטל והחדשנות הדיגיטלית בישראל, מציינות שיווקית, חווית לקוח ובמתן שירות לחטיבות העסקיות בתחומי רכש מדיה, מחקרי תובנות צרכן, תחום איכות, בטיחות גיהות ואיכות סביבה עוסק בבנייה וניהול מערכת הבטחת איכות מקצועית ואפקטיבית לאורך כל שרשרת הערך כדי לוודא אספקת מוצרים בטוחים ואיכותיים, תוך שמירה על הסביבה ועל בטיחות ובריאות עובדי החברה.

ה. פעילות הקפה הבינלאומית - לפעילות הקבוצה בתחום הקפה הבינלאומי הנהלה נפרדת שאחראית לניהול מלא של הפעילות, לבניית האסטרטגיה שלה ולאישורה מול דירקטוריון שטראוס הקפה. הנהלת פעילות הקפה הבינלאומי 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, ציוד ורגולציה. הנהלת שטראוס קפה מורכבת ממנכ"ל, מנהלת משאבי אנוש, מנהל שיווק, מנהל כספים ומנהל תפעול ושרשרת אספקה. פעילות הקפה הבינלאומית מבוצעת באמצעות ההנהלות המקומיות של החברות במדינות השונות: שווייץ, פולין, רוסיה, אוקראינה, רומניה, גרמניה, וברזיל (פעילות הקפה בברזיל פועלת באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)⁵⁸ ומפוקחת על ידי דירקטוריון טרס קורסואס (JV)⁵⁹. בראש כל חברה בכל מדינה עומדת הנהלה נפרדת, בהתאם להיקף ומהות הפעילות המתבצעת באותה חברה. יצוין כי בשנת 2024, פעילות קפה ישראל עברה תחת פעילות שטראוס ישראל.

ו. פעילות שטראוס מים - הנהלת שטראוס מים מורכבת ממנכ"לית, סמנכ"ל כספים, מנכ"לית פעילות שטראוס מים ישראל, סמנכ"ל משאבי אנוש, סמנכ"ל פיתוח וטכנולוגיות, סמנכ"ל מוצר ושיווק גלובלי וסמנכ"ל תפעול גלובלי. ההנהלה של שטראוס מים אחראית לניהול מלא של הפעילות, לבניית האסטרטגיה שלה. הנהלת פעילות שטראוס מים אחראית למימוש האסטרטגיה, להשגת היעדים הנגזרים ממנה.

⁵⁸ Três Corações (ברזיל) - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

⁵⁹ Três Corações (ברזיל) - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

16.2 מצבת העובדים

סך העובדים המועסקים בידי הקבוצה (כולל כלל העובדים בחברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה ב- 50%, לא כולל עובדי המיזם המשותף בסין בו מחזיקה שטראוס מים 49%) הינו כ- 17,484 וכ- 17,860 עובדים, נכון לימים 31 בדצמבר 2024 ו- 31 בדצמבר 2023, בהתאמה (כולל כ- 1,371 ו- 1,197 עובדי כוח אדם נכון לימים 31 בדצמבר 2024 ו- 31 בדצמבר 2023, בהתאמה), ובנטרול 50% מהעובדים בחברות בשליטה משותפת (50% בהחזקות הקבוצה), סך העובדים הינם 12,330 ו- 12,689 לימים 31 בדצמבר 2024 ו- 31 בדצמבר 2023, בהתאמה⁶⁰.

להלן פירוט מספר העובדים במטה הקבוצה:

מספר העובדים במטה הקבוצה בפתח תקווה		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
405	445	עובדי מטה הקבוצה

השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2023, נובע מהשינויים הארגוניים שביצעה הקבוצה כמפורט בסעיף 16.1 לעיל.

א. להלן פירוט מספר העובדים בקבוצה אשר כלולים במטה ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה, המשרתים את כלל פעילות הקבוצה בישראל, כולל 108 ו- 100 עובדי חברות כוח אדם זמניים, נכון לימים 31 בדצמבר 2024 ו- 31 בדצמבר 2023, בהתאמה:

מספר העובדים במטה הקבוצה בישראל		
ליום 31.12.2023	ליום 31.12.2024	
1,514	718	עובדי מטות ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה(1)

השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2023, נובע מהשינויים הארגוניים שביצעה הקבוצה כמפורט בסעיף 16.1 לעיל.

ב. בכלל חברות הקבוצה, מועסקים כ- 17,484 עובדים (מתוכם כ- 6,586 עובדים מועסקים בישראל) כאמור בסעיף 16.2 לעיל. הקבוצה מעסיקה כ- 12,330 עובדים, כאשר מנטרלים מחצית מעובדי החברות באיחוד יחסי, בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל. בחברות בשליטה הקבוצה, הקבוצה מעסיקה כ- 7,175 עובדים (על פי הדוחות החשבונאיים).

⁶⁰ השינוי במספר העובדים בהשוואה לשנת 2023 נובע מהפסקת פעילות הקבוצה בתחום הממרחים והמטבלים הבינלאומי, הפסקת פעילות הקבוצה בתחום הירקות הטריים, תיקון טעות סופר.

16.3 הטבות וטיבם של הסכמי ההעסקה

16.3.1 ישראל

מרבית עובדי הקבוצה בישראל (כולל שטראוס מים ישראל), 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 והמתקים. כמו כן, קיימים תנאים מסוימים בהסכמים קיבוציים מיוחדים שנחתמו במפעלי יחידות הקבוצה השונים, והחלים על העובדים המשתייכים לאותו מפעל או יחידה בלבד, כולם או חלקם, ומתעדכנים, מעת לעת, בדרך של משא ומתן בין ועדי העובדים במפעל או יחידה לבין ההנהלה. תנאי עבודתם של יתר העובדים נקבעו בחוזי עבודה אישיים, בין היתר, עובדי חטיבת המכירות (למעט מערך הסדרנות שחל עליו הסכם קיבוצי, וכן עובדי המכירות מתחום שוק פרטי יבש וערוץ מוסדי אשר התאגדו במהלך שנת 2023 בהתאם, צפוי כי במהלך שנת 2025 יחתם הסכם קיבוצי מיוחד שיסדיר את תנאי העסקתם), עובדי המטה וכן עובדי מטות הנהלה בכל החטיבות בישראל. אנשי המכירות בחטיבת המכירות (כולל חטיבת המכירות של שטראוס מים ישראל) מקבלים מעת לעת, או על בסיס קבוע, תמריצים המשתנים בהתאם למכירות, וזאת בנוסף לשכר הבסיס. התמריצים נכללים במסגרת ההפרשות הפנסיוניות.

16.3.2 מחוץ לישראל

ככלל, עובדי חברות הקבוצה מחוץ לישראל מועסקים בהתאם לחוזי עבודה אישיים או כתבי הצעה חתומים בהתאם לנהוג בכל מדינה. חובות הקבוצה בכל הנוגע לזכויות סוציאליות של העובדים, קבועות בחקיקה המתאימה בכל מדינה, והקבוצה מבצעת תשלומים כנדרש.

בברזיל, חלים על טרס קורסואס (JV)⁶¹ 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). קיימים 45 הסכמים קיבוציים שונים שחלים על הקבוצה בברזיל.

ברוסיה, אוקראינה, פולין, רומניה וגרמניה לא קיים הסכם קיבוצי כללי החל על עובדי הקבוצה והעובדים אינם מאוגדים באיגודים מקצועיים. בגרמניה ובפולין קיימים הסכמים קולקטיביים במספר נושאי עבודה.

⁶¹ Três Corações (ברזיל) – חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

קיים שוני בין המדינות לגבי טיבם ותנאיהם של הסכמי העסקה 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 ולעיסוק העובד. היעדים נגזרים מתוך תוכניות העבודה של הקבוצה.

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 תקופת ההעסקה לא תעלה על 24 חודשים. בישראל הקבוצה קשורה בהסכמים עם מספר חברות כוח אדם, לאספקת שירותי כוח אדם לפי צרכי הקבוצה ולתקופה מוגבלת של עד 9 חודשים. בהסכמים אלו נקבע, בין היתר, כי לא יתקיימו כל יחסי עבודה בין עובדי חברות כוח האדם לבין הקבוצה, וכי חברות כוח האדם יישאו בתשלום שכר העבודה ושאר התנאים הסוציאליים להם זכאים עובדים אלו על פי דין. על פי ההסכמים, הקבוצה תשופה ותפוצה על ידי חברות כוח 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 תוכנית האופציות לעובדים בכירים ממאי 2003 ראו באור 20.1.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

16.6.2 תמריץ למנהלים ועובדים בכירים

התמריץ השנתי ליו"ר הדירקטוריון ולמנכ"ל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הקבוצה, כאשר התמריץ השנתי למנכ"ל מבוסס גם על עמידה ביעדים פונקציונליים/אישיים, וכן מתמריץ בשיקול דעת. 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 24 באוגוסט 2022 (מס' אסמכתא: 107899-01-2022). התמריץ למנהלים בחברות מחוץ לישראל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הפעילות הרלוונטית או תמהיל שלהם ביחד עם יעדי תקציב פיננסיים של חברת הבת ועל עמידה ביעדים פונקציונליים של המנהל.

16.6.3 הטבות וטיבם של הסכמי ההעסקה

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 2024. לפרטים בדבר הסדרי ביטוח, פטור ושיפוי של נושאי משרה בחברה, ראו תקנה 29א לדוח פרטים נוספים על התאגיד ליום 31 בדצמבר 2024 ובאור 21.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

17. מימון

17.1 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 18 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים אודות מסגרות אשראי מובטחות ראו באור 18.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

להלן שיעור הריבית הממוצעת ושיעור הריבית האפקטיבית על הלוואות ממקורות בנקאיים וחוץ בנקאיים שהיו בתוקף במהלך שנת 2024, 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
5.5%	-	5.5%	מקורות בנקאיים
2.82%	2.82%	-	מקורות חוץ בנקאיים ⁽¹⁾
			שטראוס ישראל
4.91%	4.91%	-	מקורות חוץ בנקאיים
			שטראוס קפה
9.55%	9.41%	9.81%	מקורות בנקאיים
2.90%	2.90%	-	מקורות חוץ בנקאיים
			שטראוס מים
5.41%	5.43%	5.10%	מקורות חוץ בנקאיים
5.07%	4.51%	7.25%	שיעור ריבית ממוצע משוקלל

(1) כולל אג"ח מסדרות ה' ו-ו'.

17.2 אשראי בר דיווח

לפרטים בדבר אגרות חוב (סדרה ה') ואגרות חוב (סדרה ו') שהונפקו על ידי החברה ראו באורים 18.3, 18.4, ו-18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים בדבר החוב והוצאות המימון בנינו, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, ראו סעיפים 14 ו- 15 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

17.3. 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 באור 21.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים בדבר היחסים הפיננסיים להם התחייבה החברה ראו באור 18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים בדבר עילות לפירעון מידי של אגרות חוב שהנפיקה החברה ראו באור 18.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

נכון למועד דוח זה החברה עומדת בכל התחייבויותיה כאמור לעיל.

17.4 אשראי בריבית משתנה

להלן פירוט אודות האשראי בריבית משתנה לשנת 2024, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

אשראי בריבית משתנה				
מטת הקונצרן	מנגנון השינוי	טווח הריבית במהלך השנה	סכום האשראי ליום 31.12.2024 ⁽¹⁾	שיעור הריבית סמוך למועד פרסום הדוח
מטה הקונצרן	ש"ח - פריים	5.48%-5.7%	322	5.50%
שטראוס קפה	ריאל	10.49%-12.9%	549	13.96%
שטראוס קפה	דולר	10.29%-12.14%	52	-
שטראוס קפה	רובל	19.55%-29.48%	9	26.61%
שטראוס קפה	רון	6.53%-7.02%	9	6.80%
שטראוס קפה	אירו - יוריבור	4.5%-5.7%	15	4.46%

(1) במיליוני ש"ח.

(2) שיעורי הריבית לעיל אינם כוללים את שיעורי הריבית של פעילות מטבילים וממרחים בינלאומי, אשר ההלוואות במסגרתם לא היו מהותיות לקבוצה בשנת הדוח. לפרטים אודות מכירת הפעילות בדצמבר 2024, ראה סעיף 11.1 לעיל.

17.5 דירוג אשראי

ביום 27 במרס 2024 הודיעה החברה כי חברת הדירוג Ltd. Standard & Poor's Maalot אישרה את דירוג החברה ואת דירוג אגרות החוב של החברה, AA+ ודעכנה את תחזית הדירוג ליציבה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 27 במרס 2024 (מס' אסמכתא: 027466-01-2024).

ביום 13 ביוני 2024 הודיעה החברה כי חברת הדירוג מידרוג הותירה על כנו את דירוג אגרות החוב (סדרה ה') ו- (סדרה ו') של החברה, Aa1.il עם אופק דירוג שלילי. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 13 ביוני 2024 (מס' אסמכתא: 060663-01-2024).

להערכת דירקטוריון החברה בדבר נזילות ראו סעיף 21 לדוח הדירקטוריון.

18. מיסוי

18.1 דיני המס החלים על חברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה

לפרטים ראו באורים 32.1 ו-32.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

18.2 הליכי שומה לחברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה

לפרטים ראו באור 32.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

18.3 ההטבות העיקריות על פי חוקי עידוד השקעות הון ועל פי חוקים רלבנטיים במדינות בהן פועלת הקבוצה

לפרטים ראו באור 32.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 וכן ביאור 25e לדוחות טרס קורסואס (V)⁶² ליום 31 בדצמבר 2024.

לפרטים בדבר תביעות מרשויות מיסים בברזיל ראו באור 21.1.8 בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 וכן ביאור 23 לדוחות טרס קורסואס (V)⁶³ ליום 31 בדצמבר 2024.

18.4 שיעור המס העיקרי מול שיעור המס האפקטיבי של החברה

לפרטים אודות שיעור המס ראו באור 32.9 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

18.5 הפסדים לצרכי מס שטרם נוצלו וזיכויי מס שטרם נוצלו

למיסים נדחים בגין הפסדים ראו באור 32.10 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024, להפסדים שבגינם לא נזקפו מסים נדחים ראו באור 32.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

19. סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם

ככלל, תהליכי הייצור במפעלי הקבוצה כרוכים בהיווצרות שפכים, זיהום אוויר, שימוש בחומרים מסוכנים, בזבז משאבי אנרגיה ומים ופסולת אריזות. הקבוצה פועלת באופן עקבי לצמצום ההשלכות הסביבתיות של פעילויות הייצור, על ידי השקעות באמצעי הייצור ובמתקני שמירת הסביבה שברשותה והקפדה על הרגולציה בתחום הסביבה.

⁶² Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

⁶³ Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

19.1. הסיכונים הסביבתיים אשר יש להם או צפויה להיות להם השפעה מהותית על הקבוצה

19.1.1. שפכים

ישראל:

במסגרת תהליכי הייצור במפעלי הקבוצה בישראל נוצרים שפכים המכילים, בין היתר, חומרים אורגניים, שמנים ומלחים. בהתאם למדיניות הנהוגה בישראל, הדוגלת בהשבת מי קולחין לצרכי השקיה, חלות על גאוגרפיית ישראל, הוראות דין המפורטות להלן.

תקנות המים (מניעת זיהום מים) (ערכי הגבה של שפכי תעשייה), התשס"ד-2003, חוק תאגידי מים וביו, התשס"א-2001 ובכללים מכוחו, חוק רישוי עסקים (ריכוז מלחים בשפכים תעשייתיים), תשס"ג-2003.

לצורך עמידה בדרישות הדין כאמור, הקבוצה משקיעה במתקני קדם טיפול בשפכים, לפני הזרמתם למתקנים המוניציפליים. מתקנים אלו, מתבססים על טכנולוגיות חדשניות, כגון מערכות הפרדה פיזיקליות, כימיות, מערכות טיפול בבוצה וראקטורים ביולוגיים.

באתרי הייצור של הקבוצה בישראל המפורטים מטה, קיימים במתקני הקדם, פערי תשתית אשר אינם מאפשרים עמידה בערכי הגבה הקבועים בדין. בהתאם לכך, נעשה שימוש במנגנון למתן הקלות הקבוע בחוק, המאפשר הזרמת שפכים בעלי ערכים חורגים למתקני טיפול שפכים (מט"ש) מוניציפליים. מכוח מנגנון זה, הרשויות הרלוונטיות אישרו את ההקלות הזמניות הכפופות לחידוש תקופתי: הקלות בריכוז מלחים - ניתנו למפעלי הקבוצה באחיהוד, כרמיאל ונוף הגליל. הקלות בריכוז החומר האורגני בשפכים (COD-Chemical Oxygen Demand): ניתנו למפעלי החברה בנוף הגליל ובכרמיאל. הקלות בריכוז החנקן: ניתנו למפעל הקפה בצפת. הקלות בסולפיד מומס: ניתנו למחלבה באחיהוד.

בנוסף קיימות חריגות בריכוז החומרים בשפכים, בגין משולמת אגרת "המשך טיפול במתקני הטיהור המוניציפליים". דוגמה לחריגה מסוג זה הינה במפעל המלוחים בשדרות, שבו נצפית חריגה תכופה בריכוז החומר האורגני בשפכים (COD), הנובעת מקושי של מתקן קדם הטיפול להתמודד עם ריכוז העמילן הגבוה. אשר על כן, הקבוצה פועלת לצמצום ריכוז ה-COD בשפכים באמצעות שיפור יכולות ההפרדה של "מתקן קדם הטיפול" במפעל, אופטימיזציה של קצב הגעת השפכים למתקן והטמעת טכנולוגיות להפרדה ייעודית של עמילן טרם הגעתו למתקן קדם הטיפול.

בהתאם למדיניות הקבוצה להפחתת הפגיעה הסביבתית, הקבוצה משקיעה משאבים משמעותיים בפיתוח ושדרוג תשתיות מתקני קדם הטיפול במפעליה, במטרה להביאם לרמת טיפול אופטימלית. במסגרת השקעות אלו הקבוצה השקיעה במתקן השפכים באחיהוד, בעלות כוללת של כ- 25 מיליון ש"ח (על פני 3 שנים). המתקן

החדשני עתיד לשלב מערכות ליטוש ביולוגיות מתקדמות, אשר יאפשרו הפחתה של ריכוזי חנקן, סולפיד מומס וזרחן

במהלך שנת 2024, נמצאו מספר חריגות בשפכים במחלבה באחיהוד, בערך גבוה מן ההקלות הקיימות והקבוצה נדרשה לשלם קנסות מצטברים בסך של כ- 1.2 מיליון ש"ח.

ברזיל:

בכל מפעלי הקבוצה בברזיל קיימים מתקנים תעשייתיים לטיפול בשפכים, אשר מבצעים ניטור של השפכים בהתאם לנהלים פנימיים ולדרישות החקיקה הרלוונטית של רשות המים המקומית. השפכים הניתנים לטיפול פנימי מנותבים לתחנות ייעודיות, בעוד ששפכים שאינם ניתנים לטיפול פנימי (כגון אמוולסיית שפכים של שמן ומים) מועברים למתקני טיפול מוסדרים, בהתאם לחוקי איכות הסביבה המקומיים. באתרי הקבוצה בברזיל, פועלות תחנות לטיפול בשפכים ביולוגיים, טרם הזרמתם למערכת הביוב העירונית בהתאם לדרישות הדין. בשנת 2024 לא נרשמו אירועים חריגים או קנסות באתרי החברה בברזיל.

אירופה: אתרי הקבוצה באירופה כפופים לדירקטיבות האיחוד האירופי (Act of 18 July 2001 – Water Law) כדוגמה (בפולין), המסדירות את נושא הטיפול בשפכים וכי אתרים אלו מדווחים למשרד להגנת הסביבה במדינות הרלוונטיות.

בגרמניה, המפעל כפוף גם לחוק ניהול משאב המים, ומקיים ניטור רציף ודיגום יומי, באמצעות מעבדה חיצונית. ב שנת 2024, המפעל בגרמניה, קיבל את אישור רשות המים המקומית, לפני שפכים בריכוז של עד COD-10,000, ללא סיכון בספיגה למי תהום.

בשנת 2024, עלות הטיפול בשפכים במפעל בגרמניה הסתכמה בכ- 1.7 מיליון ש"ח, מתוכם כ- 450 אלף ש"ח עבור טיפול נוסף בשפכים שערכי ה- COD שלהם חרגו מהריכוז המאושר, על מנת להתאימם להמשך טיפול במתקן האזורי.

ברומניה ופולין לא היו חריגות או קנסות והפעילות עמדה בתנאי הדין.

19.1.2 זיהום אוויר

כפועל יוצא של תהליכי הייצור במפעלי הקבוצה, נפלטים מזהמים לאוויר, הנובעים ממספר מקורות: שריפת דלקים לצרכי הפקת חום/אנרגיה, תהליכי בעירה בתנורים ובמהלך שינוע מוצרים וכן בחלק מיחידות הקבוצה - שימוש בנוזלי קירור מסוג פריאונים ואמוניה.

ישראל:

מפעלי הקבוצה בישראל, כפופים לחוק אוויר נקי, תשס"ח-2008 והתקנות מכוחו, אך אינם מחויבים בהיתרי פליטה. הוראות הנוגעות לפליטות מזהמים לאוויר מוטמעות, במידת הצורך, ברישיונות העסק של מפעלי הקבוצה.

בשנת 2024 בוצעו דיגומי אוויר בארובות המפעלים של הקבוצה בישראל, בהתאם לדרישות הרגולטוריות הקיימות ברישיונות העסק. נמצא מקרה אחד של חריגה לא משמעותית באתר היצור ביטבתה אשר טופלה.

בשנת 2024, הושלם פרויקט מעבר לשימוש בגפ"מ (גז פחמימני מעובה) במפעל בנוף הגליל, באמצעות התקנת דודי קיטור חדשים. עם השלמת הפרויקט, הופסק לחלוטין השימוש במזוט במפעל, ובכך צומצמה משמעותית טביעת הרגל הסביבתית של המפעל.

ברזיל:

בברזיל, אתרי הקבוצה פועלים בהתאם להחלטות פדרליות המסדירות את גבולות הפליטה המרביים של מזהמים הנפלטים מתהליכי שריפת דלקים בתהליכי ייצור בתעשייה. Resolução CONAMA 382/2006. Resolução CONAMA 436/2011. בשנת 2024 לא נרשמו חריגות פליטה.

אירופה:

אתרי הקבוצה באירופה פועלים בהתאם למספר חוקים מקומיים ודירקטיבות של האיחוד האירופי, המסדירים את נושא טיפול בזיהום אוויר.

במפעל הקבוצה בגרמניה, חלה חובה לעמוד בדרישות התקנה של המשרד - TA Luft - Technical - Instructions on Air Quality Control, שנקבעה על ידי המשרד להגנת הסביבה הגרמני. בהתאם לתקנה זו, פליטות האוויר הנגרמות כתוצאה מפעילות מערכת קליית הקפה, מחייבות טיפול באוויר הנפלט. בשנת 2024, הותקנה במפעל מערכת UVC מתקדמת לטיפול באוויר הנפלט, במטרה בערכי הסף הנדרשים על פי דין.

19.1.3 חומרים מסוכנים

מרבית החומרים המסוכנים בהם נעשה שימוש בקבוצה, מיועדים לתהליכי ניקוי במפעלים, טיפול בשפכים ותהליכי הקירור. דליפת חומרים מסוכנים עלולה לגרום לזיהום קרקע ומקורות מים, ולכן הקבוצה מיישמת מדיניות מחמירה לניהול חומרים מסוכנים, בהתאם לרגולציות המחייבות. מדיניות זו מיושמת לאורך כל שרשרת הייצור, החל משלב הקבלה והאחסון, דרך השימוש בחומרים מסוכנים בתהליכי הייצור, ועד לסילוקם הבטוח. הקבוצה פועלת לצמצום למינימום של השימוש בחומרים מסוכנים, ובמקביל, מקפידה על הכשרה מקצועית מתאימה לעובדים, שימוש במערכות בקרה מתקדמות, ויישום נוהל לניהול וטיפול בחומרים מסוכנים.

ישראל:

בשל הכמות של החומרים המסוכנים הנדרשת לייצור השוטף ו/או לאחסנה בקירור, חלק מהאתרים בישראל כפופים להוראות "חוק החומרים המסוכנים, התשנ"ג-1993" ועל כן מחויבים בקבלת היתר רעלים מהמשרד להגנת הסביבה ולחידושו התקופתי. נכון למועד דוח זה, כל אתרי הקבוצה הרלוונטיים מחזיקים בהיתרי רעלים תקפים.

ברזיל:

לקבוצה מדיניות ניטור בגין כלל המקורות הפוטנציאליים לזיהום קרקע ומים, הנגרמים בין היתר משימוש בחומרים מסוכנים. חומרים אלו מהווים כ-5% בלבד מהפסולות של חברת הקפה בברזיל. חברת הקפה בברזיל פועלת בהתאם לנהלים שנועדו למנוע זיהום קרקע ומים, הקשורים לניהול ואחסון מוצרים כימיים. הנהלים כאמור כוללים הנחיות לאחסון, חלוקה, שימוש, סילוק, אחסון זמני של פסולת והבטחת סילוק מתאים בהתאם לדין.

אירופה:

באתרי הקבוצה בפולין, גרמניה ורומניה פועלים בהתאם לחוקים מקומיים, לצד דירקטיבות של האיחוד האירופי. בגרמניה מדווחים ל- State Office for the Environment (STALU) operating license בנוגע להיערכות ותגובה לאירועי חומרים מסוכנים. המפעלים פועלים בציות להוראות הדין.

19.1.4 בזבז משאבי טבע (משאבי אנרגיה ומים)

הקבוצה רואה בשמירה על הסביבה כבעלת חשיבות עליונה ופועלת לצמצום טביעת הרגל הסביבתית שלה. לשם כך, הקבוצה משקיעה משאבים רבים ונוקטת בצעדים חדשניים כדי לייעל את השימוש במשאבי אנרגיה ומים. פעילות זו מתבצעת בכל אתרי הקבוצה בעולם, מתוך הבנה כי שמירה על הסביבה היא אחריות משותפת של כלל הגורמים הפועלים בתעשייה.

ישראל:

בישראל קיים "חוק מקורות אנרגיה התש"ן-1989", המגדיר את האמצעים שיש לנקוט לצורך קידום צריכה יעילה. במסגרת החוק מפורטת התוכנית הלאומית להתייעלות אנרגטית. בנוסף, תקן ישראלי 6464 מגדיר את הדרישות לחיבור התעשייה למערכת הולכת הגז הטבעי ודרישות השימוש בגז טבעי בתעשייה. מפעלי הקבוצה בשדרות, באחיהוד ובכרמיאל מחוברים למערכת ועושים שימוש בגז טבעי. מפעל הקפה בצפת נמצא בשלבי היערכות לחיבור למערכת הולכת גז טבעי במסגרת תוכנית האב של רשות הגז הטבעי. המפעלים באחיהוד וביטבתה עושים שימוש בביוגז ממתקני השפכים האנאerובים לייצור קיטור, אשר נחשב לאנרגיה מתחדשת.

ברזיל:

במפעלי הקבוצה בברזיל צריכת המים והאנרגיה מנוטרת ברמה יומית, ובכולם קיים מדד לצריכת מים ואנרגיה לכל טון מוצר מיוצר. למפעלי הקבוצה בברזיל, יעדים להפחתת צריכת מים ואנרגיה והרחבת השימוש במים ממוחזרים במקומות המאפשרים זאת.

אירופה:

באיחוד האירופי ישנן דירקטיבות בנושא התייעלות אנרגטית כגון: (EU/2023/1791) על מנת לעמוד ביעדי הפחתת גזי חממה של ה European commission.

במפעל הקפה בגרמניה הושקעו בשנת 2024 כ-26 מיליון ש"ח (מתוך פרויקט בעלות של כ-40.8 מיליון ש"ח) בגין מתקן בוילר חדיש, אשר יאפשר הפקת קיטור כמקור אנרגיה והפחתת התלות בקניית גז, הפחתת גזי חממה, ושימוש בשאריות הקפה כ-ביו-מסה. הפרויקט מסובסד בחלקו על ידי ממשלת גרמניה אשר צפויה לשלם את המענק בשנת 2025. בפולין הושקעו בשנת 2024, כ-600 אלף ש"ח בהתייעלות אנרגטית (כגון: פאנלים סולריים, מערכות בקרה, תאורה).

19.1.5 פסולת אריזות ואלקטרונית

הקבוצה מחויבת לבחינת האריזות במוצריה, תוך התמקדות בצמצום פסולת ועידוד מיחזור. אסטרטגיית האריזות של הקבוצה כוללת הפחתת משקל האריזה, שימוש בחומרים ממוחזרים והתאמה של חומרי האריזה לזרמים הממוחזרים במדינות בהם החברה פועלת.

ישראל:

הקבוצה מחויבת לבחינת האריזות במוצריה, תוך התמקדות בצמצום פסולת ועידוד מיחזור על פי "חוק להסדרת הטיפול באריזות, תשע"א-2011".

אסטרטגיית האריזות של הקבוצה בישראל כוללת הפחתת משקל האריזה, שימוש בחומרים ממוחזרים והתאמה של חומרי האריזה לזרמים הממוחזרים במדינות בהם החברה פועלת. הקבוצה משתפת פעולה עם מרכזי מיון ומיחזור, המיישמים פתרונות ארוכי טווח לאיסוף, מיון ומיחזור אריזות, וכן פועלת בשותפויות וקואליציות כדי להניע שינוי משמעותי. הקבוצה שותפה בדירקטוריון תאגיד מחזור האריזות בישראל - ת.מ.י.ר.

בשנת 2024, הושקעו כ-13.7 מיליון ש"ח במיכון חדש במחלבה באחיהוד, שנבחר ואופיין כך שניתן יהיה לארוז גביעים הניתנים למיחזור. המתקן צפוי להתחיל לעבוד בשנת 2025.

בחברת שטראוס מים מתבצעת פעילות מיחזור בהתאם לחוק "לטיפול סביבתי בצידוד חשמלי ואלקטרוני ובסוללות, תשע"ב-2012". שטראוס מים עובדת בשיתוף עם מ.א.י - תאגיד למחזור אלקטרוניקה, במיחזור

החלפים (סגנים ונורות) הנאספים מהלקוחות, בנוסף לפסולת אלקטרונית הנאספת משרדי החברה ומהמרכז הלוגיסטי. בנוסף, שטראוס מים מבצעת מיחזור של ברי מים בני מעל 4 שנים, בשיתוף מ.א.י. ואלקטרה.

עלות הטיפול באריזות בכלל אתרי הקבוצה בישראל (כולל שטראוס מים) בשנת 2024 הסתכמה בכ- 11 מיליון ש"ח. עלות הטיפול במיחזור פסולת אלקטרונית בשטראוס מים בשנת 2024 הסתכמה בכ- 1.2 מיליון ש"ח.

ברזיל:

ברזיל, הטיפול מחולק על פי חוק לאיסוף וטיפול באריזות - DECRETO Nº 11.413, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2023 ואיסוף וטיפול בפסולת אלקטרונית - DECRETO Nº 10.240, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2020.

בשנת 2024, בפעילות הקבוצה בברזיל, בוצע מיחזור בהיקף של כ- 12,500 טון פסולת אריזות בנוסף, מתבצעות באופן שוטף תוכניות מקיפות בנושא איסוף קפסולות ומכשירים, במסגרתן נאספו בשנת 2024 מעל 13 מיליון קפסולות קפה. בנוסף, בשנת 2024 נאספו ועברו למיחזור כ- 38,000 מכונות קפה, סך של כ- 152 טון מוצר. עלות הטיפול באריזות בברזיל בשנת 2024 הסתכמה בכ- 4 מיליון ש"ח.

אירופה:

באתרי הקבוצה באירופה, ישנם מספר חוקים מקומיים לצד דירקטיבות של האיחוד האירופי המסדירים את נושא טיפול בפסולת ובפסולת אריזות, צמצום הפגיעה בסביבה מאתרי הטמנת פסולת ויצירת מנגנון נפרד לאיסוף וטיפול בפסולת אריזות, יחד עם קביעת יעדי מחזור והשבה.

הפעילות בכל אתרי הקבוצה באירופה עומדת בתנאי הדין.

19.2. מדיניות הקבוצה בניהול סיכוני הסביבה

ישראל:

אתרי הקבוצה באחיהוד, יטבתה, לוד, צפת, שדרות, נוף הגליל ושטראוס מים מחזיקים בהסמכה וולונטרית של ISO 14001 שמטרתה לתקף את מערכת ניהול איכות הסביבה ולוודא את האפקטיביות שלה.

על מנת לשפר את תהליכי הבקרה הסביבתית במפעלי הקבוצה בישראל, הקבוצה עדכנה בשנת 2024 את מדיניות הבקורות בנושאי הסביבה שכוללת ביקורות שטח שנערכות על ידי גורם פנימי ומטרתן לוודא שמתקני קדם הטיפול באתרים הרלוונטיים מתופעלים באופן אופטימלי ומתבצעות ביקורות אכיפה על ידי צד ג', אשר מטרתן לוודא עמידה בכלל הרגולציות הסביבתיות החלות על כל אתר ואתר.

ברזיל: אתרי הקבוצה בברזיל ב- Eusébio | Montes Claros (MG), Integradora (CE), Manaus (AM), מחזיקים בהסמכה וולונטרית של ISO 14001 שמטרתה לתקף את מערכת ניהול איכות הסביבה ולוודא את האפקטיביות

שלה. כמו כן, על מנת לשפר את תהליכי הניהול הסביבתי באתרים בברזיל, בוצע ארגון מחדש של תחום הסביבה המחולק לשלושה תהליכים עיקריים: לוגיסטיקה הפוכה, ניהול סביבתי ושרשרת ערך בת קיימא.

אירופה:

אתרי הקבוצה בגרמניה, פולין ורומניה מחזיקים בהסמכה וולונטרית של ISO14001 שמטרתה לתקף את מערכת ניהול איכות הסביבה ולוודא את האפקטיביות שלה.

בנוסף לנ"ל, חברת הקפה בגרמניה עומדת בהסמכת סיכונים סביבתיים על ידי גוף שלישי TÜV Nordak בנושאים הערכות ספקים, ביקורות סביבתיות, הערכה יומית של צריכת משאבים.

19.3 עלויות סביבתיות אחרות החלות על הקבוצה

ישראל:

עלויות שוטפות כוללות לצורך מניעה או הפחתה של פגיעה בסביבה בגאוגרפיית ישראל הסתכמו בשנת 2024 ב כ- 28.5 מיליון ש"ח, עבור טיפול ופינוי שפכים, פינוי פסולת וכן עבור ניהול ותשלום לתאגידי המיחזור המקומיים (כאמור לעיל בסעיף 19.1.5).

השקעות הקבוצה בציוד וטכנולוגיות לטיפול בנושאי סביבה הסתכמו בשנת 2024 בכ- 46 מיליון ש"ח, במסגרתן כלולות: השקעה של 13.7 מיליון ש"ח ברכישת מכונת אריזה חדשה (כמפורט בסעיף 19.1.5), בשדרוג מתקן שפכים במחלבה באחיהוד (פירוט בסעיף 19.1.1 לעיל), שבו הושקעו השנה כ- 8.6 מיליון ש"ח מתוך סך של כ 25 מיליון ש"ח (על פני 3 שנים). מתוך ההשקעות הנ"ל, כ- 15 מיליון ש"ח הושקעו במעבר לאנרגיה ממקורות בעלי השפעה סביבתית פחותה והתייעלות אנרגטית (מעבר ממזוט לגפ"מ במפעל הממתקים, מעבר לגז טבעי במפעל הסלטים, שדרוג מערכת המיזוג, קיטור ומדחסים באתרי החברה השונים).

מפעלים מחוץ לישראל:

בשנת 2024 הושקעו כ- 7.5 מיליון ש"ח בהפחתת הסיכון במפעלי החברה מחוץ לישראל, וזאת בין היתר בגין, עלויות טיפול ופינוי בשפכים, עלויות פינוי פסולת, עלויות ניהול ותשלום לתאגידי המיחזור.

במפעל הקפה ברוסיה הפעילות מוסדרת באמצעות מערכת אגרות קבועה בחוק Federal Law of 24 June (On production and consumption waste 1998, No 89-FZ), המחשבת לפי מידת ההשפעה הסביבתית של הפעילות העסקית את גובה המס. בשנת 2024, הוטל על המפעל ברוסיה, תשלום מס אקולוגי של כ- 450,000 ש"ח כעלות לתיקון נזקים אקולוגיים.

נכון למועד כתיבת הדוח, החברה או נושאי משרה בכירה בה אינם צד להליך משפטי או מינהלי מהותי בנושאים סביבתיים. כמו כן, החברה לא הייתה צד להליך כאמור במהלך שנת הדוח ולא היו עלויות מהותיות 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, חוק התקנים, תשי"ג-1953), תקנות הגנה על בריאות הציבור (מזון) (סימון תזונתי), תשע"ח-2017. הקבוצה פיתחה ופועלת בהתאם למדריך לסימון האחד 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).

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.

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- 8.3.14 לעיל.

- ב. למגבלות ופיקוח על הבטחת מחירים נאותים ליצרנים, למחלבות ולציבור; ראו סעיף 8.2.13 לעיל.
- ג. ביום 15 בינואר 2015 נכנס לתוקפו 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 13.1 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. נכון למועד הדוח התקופתי הרישיונות האמורים הינם בתוקף או שהקבוצה פועלת לחידושם.

20.4 דיני תחרות

20.4.1 הכרזות מונופולין

על בעל מונופולין (קרי אדם המחזיק בידיו יותר ממחצית (50%) מכלל אספקת נכסים/שירותים או מכלל רכישתם, בשוק הרלוונטי וכן מי שיש לו כוח שוק משמעותי באספקת נכסים/שירותים או רכישתם, הגם שנתח שוק שלו נמוך מ-50%) חלה החובה להימנע מלנצל לרעה את כוחו באופן שעשוי לפגוע בתחרות או בציבור. במסגרת חובה זו חלים עליו האיסורים הבאים: איסור לסרב סירוב בלתי סביר לספק נכס, איסור לקבוע רמת מחירים לא הוגנת, איסור לקבוע תנאי התקשרות שונים לעסקאות דומות ואיסור לקשור בין 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.

להכרזות החברה כבעלת מונופולין ולהוראות הממונה על התחרות בקשר לכך ראו סעיף 8.2.13.1 (מעדני חלב), סעיף 8.3.14 (טבלאות שוקולד) וסעיף 8.4.17 (קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית) לעיל. וכן, לפרטים נוספים ראו גם סעיף 25.1 י' להלן.

20.4.2. צווים מוסכמים לפי חוק התחרות הכלכלית

להודעת המיזוג עם קפה עלית ראו סעיף 8.4.2 לעיל.

20.4.3 חקירה רשות התחרות

לפרטים אודות חקירת רשות התחרות בגין חשד לניסיון להסדר כובל באמצעות פרסום פומבי בדוח הרבעוני של החברה, ראו סעיף 2.2 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

20.4.4 הודעה על כוונה להטיל עיצום כספי

לפרטים אודות הודעת רשות התחרות על הטלת החברה ונושאי משרה (לשעבר ומכהנים) עיצום כספי בטענות לחשד להפרת סעיף 19 לחוק התחרות הכלכלית, תשמ"ח-1988 ראו סעיף 2.2 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

20.4.5 חוק המזון

לפרטים בדבר חוק המזון ראו סעיף 13.1 לעיל.

20.5 כשרות

מוצרי הקבוצה המיוצרים או המשווקים בישראל ובעולם הינם תחת השגחת הרבנות המקומית הרלבנטית בנוסף לכשרויות מהודרות נוספות המאפשרות על ידי הרבנות הראשית לישראל.

בקבוצה קיים מטה כשרות המרכז את ניהול נושאי הכשרות בארגון. המטה הינו מוקד ידע ומומחיות בנושא הכשרות ומייצג את הקבוצה מול גופי הכשרות השונים והרבנות הראשית לישראל.

החטיפים המלוחים, חלק ניכר ממוצרי הממתקים והמאפה ומרבית מוצרי הקפה הינם תחת כשרות בד"צ העדה החרדית. מרבית הסלטים המוכנים והמוצרים הקפואים הינם בכשרות "שארית ישראל" והחלק הארי ממוצרי החלב ("שטראוס-יוטבתה") הינם כשרים למהדרין משווקים גם לשוק החרדי בהשגחת הרב רובין, מוצרי יד מרדכי הינם תחת כשרות בעלז.

תעודות הכשרות ניתנות לתקופות קצובות, ובתום כל תקופה הקבוצה מטפלת בחידושן. נכון למועד פרסום הדוח, כל תעודות הכשרות למוצרים המוגמרים (תצ"ג) של הקבוצה בתוקף.

במהלך שנת 2023 הקבוצה פעלה וסיימה תהליך של תיוק דיגיטלי בכל הקשור לתעודות כשרות לתוצרת גמורה וממשיכה בתהליך התיוק הדיגיטלי של כלל חומרי הגלם ומוצרי מיקור חוץ במערכות. המערכת מתריעה על פגי תוקף קרבים של תעודות והקבוצה פועלת לחידושם.

20.6 ספק מוכר למשרד הביטחון

החברה וחלק מחברות הבנות שלה בישראל מאושרות כ- "ספק מוכר" על ידי משרד 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 כמו גם תחת בקורות מניעתיות מבוססות סיכונים (Risk-based Preventative Controls), HACCP, ISO22000, FSSC22000, ותקני רשות נוספים, כגון ISO14001. מוצרי שטראוס מים כפופים לתקנות בריאות העם (איכותם התברואתית של מים-שתייה), התשע"ג-2013 ותקנים רשמיים במדינת ישראל: תקן 1505 חלק א', בעבור מוצרים ביתיים למערכות סינון וטיהור, תקן 5452 - בטיחות חלקים ומוצרים במגע עם מי שתייה, תקן 900 - בטיחות מוצרים חשמליים ביתיים, ובהתאם למוצר תקן 5113 חומרי פלסטיק ומוצרי פלסטיק במגע עם מזון ומשקאות. תקנים אלו קובעים את יעילות המערכות לטיפול במי שתייה ובטיחותם ומגדירים את ההצהרות המתאימות - טכניות ושיווקיות לסימון המוצר. בנוסף לעמידה בתקנים מוצרי שטראוס מים נמצאים תחת היתרי תו תקן - תוכנית וולנטרית לפיקוח שוטף של מכון התקנים על המוצרים ואתרי הייצור.

מוצרי הקבוצה המיוצרים בסין הינם בעלי תקינה "תו ירוק" לברי מים.

סדרת מוצרי ה-EDGE שהושקו במהלך שנת 2021 מאושרים תחת ארגון NSF. פילטר המיוצר בסינגפור למוצרי ה- primo וה- egde נמצא תחת תו קיימות מטעם WQA. לקבוצה מנגנוני איפה פנימיים לוודא עמידה בתקנים ובתקנות בתחומי המזון, איכות סביבה ובטיחות.

למפעלי החברה בשטראוס ישראל היתר GMP ממשרד הבריאות המאפשר לחברה לציין מוצרים בסימון "ללא גלוטן".

20.8 ניהול האיכות

הקבוצה פועלת על מנת להבטיח את איכות בטיחות מזון וניהול הסיכונים באתרי החברה ובכלל הפעילות היצרית ולאורך כל שרשרת האספקה. מערכת הבטחת האיכות מבוססת על סטנדרטים בינלאומיים, רגולציה וניתוח סיכונים. ניתוח הסיכונים ובהתאם הפעילות המונעת והבקורות השונות (כולל בדיקות מעבדה) מתעדכנים בהתאם ללמידה המבוצעת בחברה לאור אירועים שהתרחשו בארץ ובעולם ואירועים שקרו באתרי

החברה. הפעילות מתעדכנת בהתאם לעדכון סטנדרטים וולנטרים שאותם אימצה החברה באתריה השונים כחלק ממערכת בטיחות המזון.

לאור אירוע הריקול במפעל הממתקים בישראל בשנת 2022 וכן לאור מכתב האזהרה שקיבלה חברת סברה מה-FDA בסוף 2021, וכחלק מהשינוי הארגוני בחברה, ביצעה הקבוצה למידה ובחנה מחדש את תהליכי הבטחת האיכות, תשתיות האתרים והמבנה הארגוני בכלל הקבוצה ובמערך האיכות בפרט. במהלך השנה החולפת בוצעו במפעלים ובאתרי הלוגיסטיקה (הן במפעל הממתקים ומפעל סברה בתקופת השבתתם, והן במפעלים ובאתרים האחרים בקבוצה) השקעות בתשתיות, כאשר עיקר ההשקעות היו בתחום תשתיות הבטיחות ואיכות המזון במטרה לשפר את סטנדרט האיכות והבטיחות במפעלים. כמו כן, במסגרת תוכנית "שטראוס ONE", החליטה החברה על הקמת זרוע תפעול בישראל שבאחריותה ניהול כלל התפעול, שרשרת האספקה, איכות, בטיחות מזון ומערכות מידע תוך יצירת אופטימיזציה של הוצאות והשקעות ויישום תהליכים מתקדמים. לפרטים נוספים בדבר "שטראוס ONE" ראו סעיף 2.2 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

בנוסף שטראוס מים מנהלת את תהליך האיכות כך שאיכות הספקים נבדקת על ידי צוות מהנדסי איכות ספקים בארץ ובסין במטרה להבטיח שהספקים מקיימים את בקורות האיכות הנדרשות. 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 הרגיל:

21.1 הוראות בקשר לשימוש בשם ובמותג "שטראוס", אי-תחרות ושיפוי

בהסכם מיזוג משנת 2004 (בסעיף זה להלן: "ההסכם") 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 במרס 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 המצוי 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 הטייתיו 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, "הסכם יוניליוור") 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 ההתייחסות, 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 במותג 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 באור 21.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

23. ייעוד הקבוצה ואסטרטגיה עסקית

23.1 ייעוד הקבוצה

החברה הגדירה בשנת 2024 את ייעוד הקבוצה – Nourishing A Better Tomorrow – להשאיר חותם חיובי בעולם באמצעות מזון, משקאות ודרכים נוספות, וכן להזין ולטפח מחר טוב יותר. עולם בו אנשים חיים בחברה שוויונית ותומכת, בסביבה בת קיימא, אשר תמשיך לשגשג גם למען הדורות הבאים ("ייעוד הקבוצה"). הייעוד מאחד את הקבוצה סביב תפיסת עולם אחת, דרך משותפת וערכים, ומהווה את כוכב הצפון בכל פעילותיה.

23.2 אסטרטגיה עסקית

הקבוצה נוהגת לבחון את תוכניותיה האסטרטגיות מעת לעת, ולעדכן את יעדיה בהתאם לשינויים בסביבה העסקית והאירועים הפנימיים שמתרחשים בקבוצה. בשנים האחרונות חלו תמורות משמעותיות בסביבה החיצונית לצד התמודדות של הקבוצה עם אתגרים פנימיים. כל אלה חייבו את הקבוצה לבצע עדכון לאסטרטגיית הקבוצה לשנים 2024-2026.

בהתאם, ביום 25 במרס 2024 אישר דירקטוריון הקבוצה עדכון לאסטרטגיה ("האסטרטגיה המעודכנת") כמפורט להלן.

הקבוצה שמה לעצמה כמטרה להתחזק ולצמוח בבסיס הבית שלה בישראל, להרחיב את פעילות הקפה, לצמוח בשוק המים הבינלאומי תוך כדי השקעה בתשתיות וביכולות הקבוצה, על מנת להבטיח את המציאות בביצועי הקבוצה, באיכות המוצרים והשירותים אותם הקבוצה מספקת לכל מחזיקי העניין שלה.

בהתאם, האסטרטגיה המעודכנת של הקבוצה בנויה משלוש רגליים מרכזיות כפי שיפורט להלן:



(1) Renew the Core – חידוש וחיזוק הליבה. "פעילות ליבה" הוגדרה על ידי הקבוצה כקטגוריות בהן יש רווחיות תפעולית של מעל 10%, לצד שיעורי צמיחה גבוהים במכירות, ואשר בהן יש לקבוצה ערך תחרותי בתחום אשר נמצא במגמת צמיחה ומתאים לפעילות הקבוצה.

(2) Expand & Build – הרחבת פעילויות קיימות ויצירת תשתיות למנועי צמיחה עתידיים.

(3) Transform – חיזוק משמעותי לחוסן הקבוצה כדי להבטיח שיפור בפרודוקטיביות וברווחיות הקבוצה, לצד מצוינות עסקית.

את מגוון המהלכים של חידוש הליבה, הרחבת ובניית מנועי צמיחה וכן טרנספורמציה, מתכננת הקבוצה לבצע בכלל הגאוגרפיות והפעילויות שלה כמפורט להלן:

ישראל

Renew the Core

- חטיפים (Snacking) – בעולם זה, הקבוצה מטפחת פורטפוליו מוצרים וקטגוריות רחב היקף ומגוון, כגון – מעדני חלב, יוגורטים, משקאות חלב, חלב צמחי, משקאות קפה, משקאות חלבון, חטיפים מתוקים, חטיפים מלוחים, חטיפי אנרגיה וחלבון ועוד. הקבוצה תפעל לחיזוק יכולות ייצור וחדשנות בקטגוריות שבהן היא פועלת, והרחבת קיום המוצרים בכל מקום בו נמצא הצרכן, כולל מתן מענה מקיף וחוויה מיוחדת למגוון Snacking Occasions והעדפות שונות – Vegan Snacks, Healthy Snacks, Protein Snacks. התמחות זו תביא ליתרון תחרותי של הקבוצה בעולם מבוסס, צומח ומתפתח. כל זאת, על מנת לבסס את מעמדה כחברת ה-Snacking המובילה בישראל.
- החברה פועלת במגזרי Fun & Indulgence-I Health & Wellness:
 - i. **בעולם המחלבות** – הקבוצה תפתח את הקטגוריות הקיימות, תיכנס לקטגוריות חדשות ותגדיל את היצע המוצרים בחלב למגוון רחב של מקורות ומתן מענה לצרכים ייעודיים (כגון: דל וללא לקטוז, רמת חלבון גבוהה, חלב צמחי Plant Based וכד').
 - ii. **בקפה** – הקבוצה תחזק את מותגי הקבוצה בקרב קהלי יעד חדשים, פיתוח קטגוריות הטורקי והקפסולות, ומיקוד בליבה וביצירת חדשנות, הרחבה של פעילות ה- READY TO DRINK והעמקת הפעילות בעולם הקפסולות.
 - iii. **ממתקים** – הקבוצה תמשיך להתמקד בצמיחה ובחדשנות במספר קטגוריות ליבה, חטיפי שוקולד, טבלאות וקטגוריות נוספות, לצד הרחבת המומחיות של הקבוצה בייצור שוקולד ובמגוון הזדמנויות צריכה.
 - iv. **מלוחים** – הקבוצה תמקד את פעילות המלוחים בהצעות ערך למגוון הזדמנויות, חיזוק מותגי הליבה וכניסה לעולמות צריכה חדשים ובריאים.



v. **סלטים Dips & Spreads** הקבוצה תייצר מוצרים בטכנולוגיות מתקדמות ותוביל חדשנות, וכן תפנה לקהלי יעד חדשים עם מוצרים ומותגים במגוון הצעות ערך לצד הגדלת מגוון פתרונות ה-Plant Based.

Expand & Build

- חיזוק נוכחות הקבוצה בפתרונות מבוססי צומח (PB) בכל הקטגוריות שבהן פועלת הקבוצה, שיהוו פתרון עבור מפחיתנים, צמחונים וטבעוניים. בסוף שנת 2025 צפויה הקבוצה להתחיל בפעילות מפעל חדש לייצור מוצרי תחליפי חלב על בסיס צמחי, אשר יאפשר לקבוצה להרחיב משמעותית את פעילותה בקטגוריה זו. בנוסף, יכולות הייצור יאפשרו לקבוצה לייצר, לראשונה, מוצרים מצוננים, על בסיס צמחי.
- חדשנות סביב פעילויות הליבה – הקבוצה פועלת על מנת לייצר, לפתח, ולמנף טכנולוגיות חדשניות למוצרים המשלימים את פעילות הליבה.

Transform

- תמיכה בצמיחה ובהגדלת הרווחיות של פעילות הממתקים באמצעות חדשנות מוצרית, הצמחת מוצרי הליבה והמותגים, שיפור מערך הייצור והתייעלות תפעולית.
- חיזוק Consumer Centric Approach – פנייה לקהלים וקהילות חדשים, מתן מענה לצרכים המשתנים של האוכלוסייה, במתן פתרונות מותאמים עבור הלקוחות, וחדשנות מבוססת בינה עסקית, מידע ונתונים.

קפה בינלאומי

Renew the Core

- ברזיל – בכוונת החברה בברזיל ("Três Corações") לחזק את המעמד התחרותי שלה כחברת הקפה המובילה בברזיל, והאצה של שיפור רווחיות פעילות הקפה הקלוי והטחון, תוך כדי שמירה על מעמד החברה כשחקן הגדול והמוביל בשוק הקפה הקלוי והטחון בברזיל. הגדלת מערך ההפצה מכ-170 אלף לקוחות לכ-200 אלף לקוחות על מנת להגיע לערוצי מכירה וללקוחות חדשים.
- מזרח אירופה – חיזוק השווקים הבינלאומיים של פעילות הקפה תוך חיזוק הליבה ופיתוח הצעות ערך מגוונות.

Expand & Build

- ברזיל – הרחבת פעילות החברה בברזיל בקטגוריות קפה נמס, קפסולות, אבקות מיצים וקקאו, משקאות חלב צמחי, משקאות חלבונים ואחרים, וכניסה לקטגוריות חדשות. כל זאת, באמצעות המשך צמיחה אורגנית, וביצוע מיזוגים ורכישות חדשות. מדובר בקטגוריות שאינן קפה קלוי וטחון, ומאופיינות ברווחיות גבוהה יחסית, ולפיכך השאיפה להגדיל את חלקן בפורטפוליו.

Transform

- שיפור הרווחיות בברזיל על ידי מיקוד במהלכי התייעלות תפעולית והגדלת נתח הפעילות של קטגוריות שאינן קפה קלוי וטחון. מטרת הקבוצה להביא לצמיחה במכירות תוך שיפור הרווח התפעולי ופיתוח מצוינות עסקית.
- דאטה, מערכות מידע מתקדמות ונתונים - שימוש במידע ונתונים על מנת להרחיב את מגוון הצעות הערך ללקוח ושיפור חווית הצרכן.

פעילות המים

Renew the Core

- ישראל - בכוונת הקבוצה לחזק את המותג המוביל של החברה, לשמר את מעמדה כחברת מים מובילה בישראל, לייצר מגוון מוצרים ולהרחיב את הפורטפוליו שלה בישראל, בין היתר, באמצעות ברי מים לקהלי יעד חדשים - ביניהם צרכנים צעירים וכניסה לפתרונות תת כיוריים (Under the Sink). כל זאת, תוך המשך שיפור האיכות והשירות.

Expand & Build

- סין - בכוונת החברה בסין ("Haier Strauss Water") להרחיב את היצע הפתרונות בעולמות ה-Point of Use, באמצעות המפעלים והתשתית הלוגיסטית הקיימת לרבות הקמת מפעל נוסף, וכן באמצעות השקעה ביכולות מחקר ופיתוח טכנולוגיות. כל זאת, על מנת להיות חברה המובילה בשוק המקומי בעולם זה.
- הגדלת פעילות המים הבינלאומית - החברה פועלת להמשך הצמיחה הבינלאומית, ותבחן התרחבות למדינות נוספות.

טרנספורמציה

- חיזוק יכולות ליבה, פיתוח תהליכי למידה חוצים ובניית מרכזי מצוינות.
- שיפור הרווחיות בפעילות הקבוצה בישראל על ידי ביצוע מהלכי פרודוקטיביות שצפויים להביא התייעלות פלטפורמטית משמעותית.
- חיזוק מערך הייצור, שרשרת האספקה והמכירות, האיכות, הטכנולוגיה, מערכות המידע, הדאטה והבינה המלאכותית.
- חיזוק ושיפור התשתיות: השקעות Capex בדגש על השקעות בפעילויות הליבה, לצד הגדלה משמעותית של השקעה בתשתיות דיגיטל ומערכות מידע ותכניות אב במפעלים לתמיכה בצמיחת הקטגוריות השונות.

- אופטימיזציה וביצוע רוטציה לפורטפוליו הקיים, באמצעות מיזוגים, רכישות ויציאה מפעילויות שאינן נמצאות במיקודים האסטרטגיים של הקבוצה.

אנשים

- אנשי הקבוצה הם הכוח המניע, המהווים יתרון תחרותי עבור פעילות הקבוצה בארץ ובעולם. הקבוצה תפעל כדי להמשיך ולמנף, להשקיע ולהצמיח את האנשים שלה כחלק מהותי מהיכולת שלה להוציא לפועל את מטרותיה, ולייצר מצוינות עסקית. כחלק מהמהלכים האסטרטגיים, הקבוצה תפעל לחיזוק ושיפור תרבות של הוצאה לפועל, ביצועים גבוהים ומצוינות לצד אחריותיות קולקטיבית ואישית. הקבוצה תמשיך לפתח את החיבור לזהות ולערכי הקבוצה, ותבסס את המחבורות הארגונית ככלי מהותי למימוש מטרות ויעדי הקבוצה לטווח הקצר והארוך.

ESG

- הטמעת מחויבות לקיימות בכל העשייה של הקבוצה, בהתאם ליעוד הקבוצה, תוך שיפור מתמיד במדדי הקיימות, האחריות החברתית והתאגידית ESG, תוך שיפור בתהליכים כדי לעמוד ביעדים שהוצבו.

במסגרת האסטרטגיה הקבוצה הציבה לעצמה את היעדים הפיננסיים המרכזיים הבאים:

- צמיחה שנתית אורגנית ממוצעת במכירות בקצב של כ-5% בין השנים 2024-2026.
- שיפור הרווחיות התפעולית, לפי הדו"חות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, לשיעור של בין 10%-12% בשנת 2026.
- פעילות פרודוקטיביות משמעותית שתביא לשיפור פלטפורמטי ברווח התפעולי השנתי של בין-300 ל-400 מיליון ש"ח, מיצוי הפלטפורמה המלאה צפוי להיות ב-2026.
- הקבוצה הציבה לעצמה כמטרה להשקיע את עיקר ההשקעות ההוניות שלה (CAPEX) בפעילות הליבה, ולהשקיע השקעות הוניות בסך של בין 5%-7% מהמכירות בין השנים 2024-2026.
- הקבוצה שמה לה כמטרה לחזור לשיעורי רווחיות שאפיינו את הפעילות בעבר בפעילות הממתקים, וזאת החל משנת 2026.
- הגדלת שיעור המכירות מפעילות הליבה לכ-85% מסך כל המכירות של הקבוצה ב-2026.

23.3 יישום אסטרטגיית הקבוצה המעודכנת

נכון למועד הדוח, בהתאמה לאמור לעיל, החלה הקבוצה ביישום והטמעת האסטרטגיה המעודכנת. לפרטים נוספים ראו סעיף 2.2 לדוח הדירקטוריון.

היישום המוצלח של אסטרטגיית הקבוצה המעודכנת, תלוי בין היתר 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 איכויותיה הניהוליות.

המידע האמור בסעיף זה בדבר תוכניותיה האסטרטגיות של הקבוצה, כמפורט לעיל, לרבות היעדים המרכזיים של האסטרטגיה, הינו מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על תוכניותיה של הקבוצה והאינפורמציה הקיימת בידי החברה נכון למועד דוח זה, אשר אין כל ודאות בדבר התממשותן. ייתכן, כי היעדים המתוארים לעיל לא יושגו בעתיד, במלואם או בחלקם, או כי הקבוצה תחליט שלא ליישם את האסטרטגיה האמורה לעיל, כולה או חלקה, וזאת, בין היתר, מהסיבות הבאות: שינויים במגמות המאקרו כלכליות והגיוא-פוליטיות המשפיעות על הקבוצה, מצב ענף המזון והמשקאות בישראל ובעולם, מצב שוק ההון בישראל ובעולם, שינויים בכדאיות הכלכלית, שינויים בתנאי התחרות בשוק ושינויים בשווקים עצמם, שינויים רגולטורים, וכן כתוצאה מגורמי הסיכון החלים על פעילות הקבוצה, כמפורט בסעיף 25.1 להלן.

24. מידע כספי לגבי אזורי גיאוגרפיים

לפרטים בדבר האזורים הגיאוגרפיים שבהם פועלת הקבוצה ראו באור 24.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

להסברים בדבר ההתפתחויות שחלו בהכנסות ובנכסים בכל אזור גיאוגרפי ראו סעיף 20 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

24.1 חשיפה לסיכונים עקב פעילות במגוון אזורי גיאוגרפיים

ריבוי האזורים הגיאוגרפיים בהן פועלת הקבוצה גורר 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 26 וסעיפים 4-1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

25. דיון בגורמי סיכון וניהולם

25.1 מיפוי גורמי הסיכון ומידת השפעתם על פעילות הקבוצה

בקבוצה קיימים מספר גורמי סיכון הנובעים מסביבתה הכללית (מאקרו), מן הענף שבו היא פועלת ומן המאפיינים הייחודיים שבפעילותה. להתממשות גורמי הסיכון עלולה להיות השפעה מהותית על פעילותה העסקית של הקבוצה.

בטבלה הבאה מוצגים גורמי הסיכון, אשר יפורטו בהמשך, על פי חלוקה לסיכונים מאקרו, סיכונים ענפיים וסיכונים ייחודיים לקבוצה. גורמים אלו דורגו בהתאם לרמת הסיכון שהינה פועל יוצא של שני רכיבים - (1) עוצמת הפגיעה (השפעה) אם גורם הסיכון יתממש ו-(2) ההסתברות להתממשותו. דירוג הסיכונים מתבסס על הערכות הנהלת הקבוצה, ניטור הסיכונים באופן שוטף ופעולות הפחתת הסיכון המתבצעות על ידי הקבוצה (ראו בהקשר זה גם סעיף 26 ('ניהול סיכונים') לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024).

השפעת גורמי הסיכון על פעילות הקבוצה בכללותה	
סיכונים מאקרו	
א. סיכונים בטחוניים	גבוה
ב. חוסר יציבות גיאוגרפית ופוליטית וציבורית	בינוני
ג. פגעי טבע ומגפות	נמוך-בינוני
ד. משבר פיננסי וחוסר יציבות כלכלית	בינוני
ד.1 משבר פיננסי ו/או האטה כלכלית בשווקים	
ד.2 חוסר יציבות כלכלית בשווקים, תנודתיות במטבע, שיעורי אינפלציה ויוקר המחיה, וריבית	
גורמי סיכון ענפיים	
ה. יציבות וגמישות פיננסית	נמוך
ה.1 אשראי ללקוחות	
ה.2 חוב פיננסי ונזילות	
ו. סיכונים שרשרת אספקה	בינוני
ו.1 שיבושים בשרשרת אספקה	

השפעת גורמי הסיכון על פעילות הקבוצה בכללותה

2.ו	התקשרות עם ספקים	
3.ו	כשרות	
4.ו	מכסים במדינות בהן פועלת הקבוצה	
ז.	סיכוני תפעול, ייצור ומלאי	בינוני
1.ז	הגבלת כושר הייצור והאחסנה	
2.ז	בטיחות עובדים	
3.ז	איכות הסביבה	
ח.	סיכוני מחירי חומרי גלם	גבוה
1.ח	מחירי חומרי גלם	
2.ח	מחיר הקפה הירוק	
3.ח	מחיר החלב הגולמי	
ט.	איכות ובטיחות המוצרים והשירות	גבוה
1.ט	איכות ובטיחות מזון ומוצרים	
2.ט	מידע לצרכנים	
י.	סיכונים משפטיים, רגולציה וציות	גבוה
1.י	ציות והתפתחויות רגולטוריות	
2.י	חשיפה לתביעות ייצוגיות	
3.י	דיני תחרות, בעל מונופולין וחובותיו	
יא.	אקלים וקיימות (ESG)	בינוני-גבוה
גורמי סיכון ייחודיים		
יב.	סיכוני סייבר ואבטחת מידע	גבוה
יג.	סיכוני מעמד תחרותי	בינוני-גבוה
1.יג.	פעילות בשוק תחרותי	
2.יג.	מותגים פרטיים וקמעונאות	

השפעת גורמי הסיכון על פעילות הקבוצה בכללותה

י.ג.3	הפעלת לחץ על המרווחים בענף המזון והמשקאות
י.ג.4	תלות במותג
י.ג.5	תלות במוצר
י.ד.	סיכוני אסטרטגיה
י.ד.1	אי יישום אסטרטגיה
י.ד.2	מודלים עסקיים חדשים
י.ד.3	סיכוני חדשנות
ט.ו.	ניהול לקוחות וצרכנים
ט.ו.1	שינוי מגמות צרכניות
ט.ו.2	התקשרות עם לקוחות מפתח
ט.ז.	ניהול שותפויות
ט.ז.1	מורכבות בניהול שותפויות ומיזמים משותפים
ט.ז.2	מגבלות על העברה או מכירה של חלק הקבוצה במיזמים משותפים ובחברות בנות
ט.ז.3	ריבוי פעילויות בקבוצה המנוהלות עם שותפים אסטרטגיים
ט.ז.4	רישיונות וזכויות
ט.ז.5	שינוי שליטה בקבוצה
י.ז.	משאבי אנוש
י.ז.	בינוני

25.2 גורמי סיכון מאקרו

א. סיכונים בטחוניים

חלק ניכר מפעילות הייצור וההפצה של הקבוצה מרוכז במספר מצומצם של אתרים ברחבי העולם, לרבות אתרי קבלני משנה. התממשות אירועי חירום בשווקים בהם פועלת הקבוצה בכלל וכן באתרי הקבוצה בפרט עלולים להשפיע באופן מהותי על פעילות הקבוצה, עד כדי השבתת תהליכי הייצור והלוגיסטיקה ובמקרי קיצון ולהוביל לאובדן הכנסה ו/או נכסים.

ככלל, אתרי הקבוצה בישראל חשופים לפגיעות שונות כגון ירי טילים וכלי טייס בלתי מאוישים ממדינות וארגוני טרור עוינים. זאת ועוד, חלק מאתרי הקבוצה בישראל נמצאים בסמיכות לאזורי עימות ביטחוני ולכן חשופים לפגיעות אלה ביתר שאת. כמו כן, מתקפות על כלי שיט באזור מפרץ עדן עלולים לשבש את התנועה הימית מאסיה לנמלים בישראל ובאירופה. סכסוכים צבאיים בין ישראל לשכנותיה, ומעשי איבה ועוינות, עלולים גם להיות בעלי השפעה שלילית על היקף הייצור והמכירות של הקבוצה בישראל, לפגוע ביכולת גביית חובות מלקוחות שייקלעו לקשיים כספיים, לפגוע ביכולת אספקה ומחיר של חומרי גלם ומוצרים במיקור חוץ, לגרום להיעדרות עובדים חיוניים ולהביא להאטה כלכלית אפשרית במשק הישראלי בכללותו. כמו כן, הקבוצה חשופה לסיכונים ביטחוניים נוספים באתרים מחוץ לישראל (כגון באוקראינה). הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים ונערכת למגוון תרחישים בהקשר של פגיעה בהמשכיות עסקית, תוך הערכות למצבי קיצון, לרבות איתור אתרי ייצור, דרכי שינוע, אחסנה, מקורות אנרגיה, תקשורת וכוח אדם חליפיים (ככל שניתן). בנוסף, הקבוצה מקיימת תרגולות לבחינת ההערכות לתרחישים כאמור וכן מנהלת מערך אבטחה פיזית לאתרים. לפרטים נוספים ראו סעיפים 3 ו-4 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

ב. חוסר יציבות גיאוגרפית-פוליטית וציבורית

פעילות הקבוצה בחלק מהשווקים המתפתחים חשופה לסיכונים הנובעים מסוג ומבנה המשטרים במדינות אלה. משטרים ריכוזיים 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 בינלאומי חשופה הקבוצה לסיכונים שנובעים ממשברים פוליטיים אזוריים וגלובליים. משברים אלו עשויים להתפתח לעימותים צבאיים שעלולים לפגוע בשלומם של העובדים ובהמשכיות העסקית, להטלת סנקציות על אזור גאוגרפי מסוים, וכן למלחמות סחר בכלל ולהחרמה של תוצרת או סחורה ישראלית בפרט. יש לציין שהימשכות או הרחבת הסנקציות, שהושתו על רוסיה על ידי מדינות שונות עלולות להשפיע על הכלכלה הרוסית ועקב כך על פעילות הקבוצה בכללותה. לפרטים נוספים ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024. כמו כן, הבדלים בתרבות העסקית בחלק ממדינות הפעילות, עלולים לחשוף את הקבוצה לדפוסי 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. כמו כן, מחאה ציבורית עלולה לצוץ במטרה להוריד את מחירי המוצרים או אף כתוצאה מפעילות שיווקית שמציגה עמדות וערכים של הקבוצה. מחאה ציבורית ממושכת הכוללת החרמות על ידי צרכנים ו/או רפורמות כלכליות

בתחומים שונים עלולה להביא לשחיקה ברווחיות הקבוצה ולפגוע בתוצאותיה. הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים באופן שוטף ומנהלת תוכניות המשכיות עסקית (כמפורט בסעיף 25.2(א) לעיל).

ג. פנעי טבע ומגפות

אתרי הקבוצה חשופים לפנעי טבע, כגון: הצפות, שריפות, קרה, רעשי אדמה או כל נזק אחר שייגרם לאתרים אלו וכן לתשתיות לאומיות (כגון: אנרגיה, תחבורה, מים וכדומה). בנוסף, אירועי קיצון הקשורים לאקלים (שיטפונות, בצורות, עליית מפלס פני הים וכדומה), הפכו להיות תדירים יותר ויותר. בהתאם, הקבוצה לוקחת בחשבון את השפעותיהם על תוצאותיה ובוחנת אמצעי בקרה והתגוננות להפחתת הסיכון. בנוסף, התפרצות מגפה עולמית עלולה לשבש את שרשרת האספקה, להפחית את הביקוש למוצרי החברה, ולהוביל לעלויות תפעוליות מוגברות בשל הגבלות רגולטוריות ומגבלות תנועה. הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים באופן שוטף ומנהלת תוכניות המשכיות עסקית (כמפורט בסעיף 25.2(א) לעיל).

ד. משבר פיננסי וחוסר יציבות כלכלית

ד.1 משבר פיננסי ו/או האטה כלכלית בשווקים

משבר פיננסי, אם יפקוד את כלכלת העולם בכלל או את הכלכלה בישראל בפרט, עלול בין היתר לפגוע קשות במוסדות פיננסיים, עלול להשפיע על הפחתת מקורות ההון והאשראי הזמינים בעולם ולגרום לבעיות נזילות הגורמות לטלטלות לאומיות. האטה כלכלית ואי ודאות כלכלית עשויים ככלל להביא לירידה בצריכה הפרטית ולהעדרת מוצרים זולים. ככלל, האטה כלכלית עלולה להביא לפגיעה בצמיחת הקבוצה, המתמקדת במוצרים ממותגים, להקשות על מימוש האסטרטגיה שלה ולפגיעה ברווחיותה. לפרטים נוספים ראו סעיפים 3, 4, 5 – 9 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

ד.2 חוסר יציבות כלכלית בשווקים, תנודתיות מטבע, שיעורי אינפלציה ויוקר המחיה, וריבית

פעילות הקבוצה במדינות ברזיל, סין, ובמדינות מרכז ומזרח אירופה מושפעת באופן ישיר מחוסר היציבות של המערכת הכלכלית במדינות אלה. חוסר יציבות זה עשוי להשפיע על הפעילות במגוון ערוצים כגון 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 ושוקקת 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 בשיעורי האינפלציה ויוקר המחיה, בין אם בישראל או בעולם, 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. בין השאר, אינפלציה עלולה להוביל לשחיקת הרווחיות של הקבוצה עקב עליה במחירי חומרי הגלם ובעלויות שרשרת אספקה. ראו סעיפים 5, 8 ו-9 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024, וכן סעיף 25.3(ח) להלן (סיכויי חומרי גלם). הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים בשווקי הפעילות ומיישמת תוכניות הפחתת סיכון לרבות תוכניות גידור.

25.3 גורמי סיכון ענפיים

ה. יציבות וגמישות פיננסית

ה.1 אשראי ללקוחות

מכירות הקבוצה ללקוחותיה (לרבות למפיצים), בישראל ומחוצ' 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. רוב האשראי לרשתות הקמעונאות הגדולות בישראל מכוסה באמצעות ביטוח אשראי. אי פירעון אשראי זה על ידי מי מהלקוחות הקמעונאיים הגדולים, עלול לפגוע בתזרים המזומנים של הקבוצה ובתוצאותיה העסקיות, ביחס לחלק שאינו מכוסה בביטוח אשראי או בביטחונות הנזילים (ובהתחשב בשיעור ההשתתפות העצמית). יצוין כי חלק מהאשראי ללקוחות בחו"ל הינו מבוטח. בברזיל, אוקראינה ורוסיה לקבוצה אין ביטוח אשראי. 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).

ה.2 חוב פיננסי ונזילות

לקבוצה חוב לגופים פיננסיים שונים המגובה בחלקו בהתחייבות בעמידה בהתניות פיננסיות. לוח הסילוקין בנוי כך שהחוב מוחזר בהדרגה ולאורך שנים. על מנת לשרת את החוב מידי שנה על הקבוצה לייצר תזרים מזומנים פנוי במידה מספקת או למחזר את החוב. יכולת הקבוצה למחזר את החוב עלולה להיות מושפעת מגורמים חיצוניים כגון משבר כלכלי שיוביל למחנק אשראי, עלויות מימון או מגורמים פנימיים כגון פגיעה בעסקים שתביא להפרת יחסים פיננסיים או הורדת דירוג אשראי (ראו בהקשר זה גם סעיף ד לעיל). כתוצאה מכך, עלולה הקבוצה להפנות משאבים שיועדו להשקעות ריאליות לטובת שירות החוב ובכך עשויה להימנע צמיחה עתידית. בנוסף לאמור לעיל, בחלק מהתחייבויות לגופים פיננסיים קיימים תנאים לעילת פירעון מוקדם בגין שינוי שליטה בקבוצה אשר מלווה בירידה בדירוג מתחת לדירוג מסוים. לפרטים

נוספים ראו באור 19.4 ו- 19.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024. לצורך נוהל הסיכון, הקבוצה קבעה מדיניות ניהול סיכונים פיננסיים ומבצעת פעולות ניטור, מעקב ודיווח אחר היישום, לרבות לקווי אשראי, הערבויות והחוב הפיננסי.

ו. סיכוני שרשרת אספקה

ו.1 שיבושים בשרשרת אספקה

הקבוצה חשופה לשיבושים בשרשרת האספקה בהיקפים גלובליים, אשר נגרמים בשל מגוון סיבות ביניהן: שינויי אקלים, מלחמת חרבות ברזל, מחסור בכוח עבודה לרבות עובדי נמל, שינוע וייצור, משבר אנרגיה עולמי, שינוי בהרגלי הצריכה הגלובליים ועוד. שיבושים אלה עלולים להוביל לעליה חדה במחירי הובלה, אחסנה וחומרי הגלם, זמינותם וכן עלויות תפעול שונות כדוגמת עלויות הביטוח. בנוסף, הקבוצה חשופה לשיבושים בשרשרת האספקה מהמזרח. לפרטים נוספים ראו סעיף 5 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

ו.2 התקשרות עם ספקים

חלק מחברות הקבוצה מתקשרות עם מספר מצומצם של ספקים. הפסקת התקשרות מיידית ובלתי צפויה עם ספקים אלה, עשויה לפגוע ביכולת הקבוצה להמשיך ולייצר חלק ממוצריה באיכות ובכמות הנדרשת בטווח הקצר וכתוצאה מכך להשפיע באופן שלילי על התוצאות העסקיות. הקבוצה נוהגת לנהל מאגר ספקים רחב ולעדכנו מעת לעת בכדי לספק חלופות ולמזער את החשיפה בהתקשרויות עם ספקי המפתח. לפעילות שטראוס מים קיימת תלות בספק כמפורט בסעיף 10.10 לעיל.

ו.3 כשרות

ביחס לפעילות בישראל, הקבוצה נדרשת לעמוד בתנאי כשרות (ראו בהקשר זה כמפורט בסעיף 20.5 לעיל). ספקות לגבי כשרות מוצר, מרכיב במוצר או שינוי של תנאי הכשרות עלולים לפגוע במכירות הקבוצה בישראל. שינויים במערך הכשרות הלאומי עלולים להוביל לשינוי בתהליכי העבודה ובממשקי הניהול של תחום זה.

ו.4 מכסים במדינות בהן פועלת הקבוצה

ברוב המדינות בהן פועלת הקבוצה קיימים מכסים על ייבוא מוצרי מזון ומשקאות. מכסים אלו גבוהים 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. עם זאת, כאשר שיעורי המכסים גבוהים או עולים במדינות כאמור, מתייקרות עלויות הייבוא של הקבוצה, ובכך נפגעת אפשרותה להתחרות ביצרנים מקומיים או זרים, שאינם כפופים לאותם שיעורי מכסים. הקבוצה מנטרת

את הסיכונים האמורים באופן שוטף ומנהלת תוכניות המשכיות עסקית (בסעיף 25.2(א)). כמו כן הניטור השוטף כולל בין היתר תכנון היצע מול ביקוש (לרבות סחורות וחומרי גלם).

ז. סיכוני תפעול, ייצור ומלאי

ז.1 הגבלת כושר הייצור והאחסנה

במקרים מסוימים הקבוצה עלולה שלא לייצר כמות מספקת של מוצרים בהתאם לביקוש הלקוחות, כתוצאה ממגבלת כושר הייצור, הנובעת מכמות ואיכות לא מספקת של מכונות או ציוד, מגבלת מקום פיזי במפעלי הקבוצה ובשטחי האחסון שלה, או מגבלת הייצור של ספקים במיקור חוץ. 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 חכירה של שטחים נוספים. כמו כן, הקבוצה מבצעת השקעות במכונות ובציוד בהתאם לצרכים העסקיים ומאתרת ספקי ייצור נוספים במיקור חוץ.

ז.2 בטיחות עובדים

עובדי הקבוצה וקבלני חוץ עשויים להיות חשופים לנזקי גוף ונפש הנובעים מאופי או סביבת העבודה. בתוך כך הקבוצה נדרשת לעמוד ברגולציה ודינים הנוגעים לבטיחות בעבודה. לשם התמודדות עם סיכון זה מפעילה הקבוצה מגגנונים שונים כדוגמת קביעת נהלי בטיחות, הגברת מודעות עובדים ושגרות מעקב ודיווח.

ז.3 איכות הסביבה

תהליכי הייצור במפעלי הקבוצה מושפעים ממגוון היבטים סביבתיים, בין היתר, פסולת, שפכים, זיהום אוויר, וחומרים מסוכנים אשר שימוש או טיפול לא מבוקר בהם עלול ליצור סיכונים סביבתיים. כמו כן, מפעלי הקבוצה כפופים להוראות חוק סביבתיות מקומיות, בהתאם לכלליה וחוקיה של כל מדינה ומדינה, וכן בהתאם לחקיקה מוניציפלית מקומית.

הקבוצה נוקטת באמצעים הנדרשים לשם צמצום סיכונים אלה, כגון: בחינת עמידתה בדרישות הרגולטוריות וביצוע מבדקים פנימיים יזומים באתרים. לפרטים נוספים ראו סעיף 19.1 לעיל.

ח. סיכוני מחירי חומרי גלם

ח.1 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, סיכונים ביטחוניים ויציבות פוליטית במדינות המקור.

בנוסף, חלק ניכר מחומרי הגלם בהם משתמשת הקבוצה נסחר בשוק הסחורות העולמי (כגון קפה, קקאו וסוכר) ועל כן חשוף לתנודות מחירים, בהתאם לכוחות השוק והשפעות האקלים (לדוגמא: בצורת או קרה בברזיל). תנודות מחיר ביחס לחומרי גלם 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 על פי שוויים ההוגן באופן שוטף, הרווח (הפסד) החשבונאי המדווח נתון לתנודתיות מהותית. עם זאת, חלק מחומרי הגלם והסחורות החקלאיות, אינו נסחר בשוק הסחורות העולמי ולכן אינו ניתן לגידור באמצעות נגזרים פיננסיים (כגון חלב גולמי).

ח.2 מחיר הקפה הירוק

מחיר הקפה הירוק, שהינו חומר גלם עיקרי בייצור הקפה ובפעילות הקבוצה באמצעות שטראוס קפה, מושפע מהביקוש וההיצע (מתנאי האקלים ופגעי, מגבלות מסחר וכדומה). שינוי במחיר הקפה הירוק ללא העלאת מחירי המוצרים הרלוונטיים, עלול לפגוע ברווחיות הקבוצה. בכדי לצמצם את החשיפה, הקבוצה מתקשרת מעת לעת בחוזים עתידיים ובחוזי אופציות לרכישת קפה ירוק ומכירתו. לפרטים נוספים ראו בסעיף 5 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

ח.3 מחיר החלב הגולמי

מחירי החלב הגולמי, שהינו חומר הגלם העיקרי בייצור מוצרי החלב ומשקאות החלב בישראל, 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. לפרטים נוספים ראו סעיף 8.2.13.2 לעיל.

ט. איכות ובטיחות המוצרים והשירות

ט.1 איכות ובטיחות מזון ומוצרים

אופי הפעילות בענף המזון והמשקאות חושף את עסקי הקבוצה לפגיעה במקרים של פגם בתהליך הייצור, באיכות חומרי הגלם, לרבות בעיות איכות או פגמים סדרתיים במוצריה הטכנולוגיים או ברכיביהם הנלווים, באיכות המוצרים עצמם (המיוצרים על ידיה או בעבורה) או באיכות השירות המסופק באופן ישיר ללקוחות הקבוצה. פגמים אלה, בין אם בשליטת הקבוצה ובין אם לאו, ובין אם נעשו בתום לב או בכוונת זדון, עלולים להעלות חשש למחלות, נזקים בריאותיים שונים ונזקים אחרים ועל כן חושפים את הקבוצה לתביעות מצד צרכנים שנפגעו (אם וככל שיהיו). בנוסף, חלק ממוצרי הקבוצה עלולים להכיל עצמים זרים או רכיבים (כגון: אגוזים או גלסון) הגורמים לאוכלוסיות מסוימות לתגובות אלרגיות ולפגיעה בריאותית אשר עלולה לגרום תביעות משפטיות, פגיעה בהכנסות וברווח ופגיעה במוניטין הקבוצה. בכדי לצמצם את החשיפה, הקבוצה עשויה להיאלץ 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. כמו כן הקבוצה מנהלת תוכניות בקרת איכות ופועלת לשיפור הפיתוח והייצור וחדשנות מוצרית.

ט.2 מידע לצרכנים

מעת לעת מתפרסמות בישראל תקנות אשר מטרתן הנגשת מידע לצרכנים בדבר הערך התזונתי של מוצרי מזון ארוזים מראש. לתקנות מסוג זה (הן ביחס לתקנות קיימות והן ביחס לתקנות אשר עשויות להתפרסם בעתיד), עלולה להיות השפעה על תוצאות פעילותה של הקבוצה, בגין שינויים אפשריים בהרגלי הצריכה של מוצרי מזון ומשקאות, לרבות ירידה בביקושים למוצרי הקבוצה. כמו כן, תיוג מוצרים כאמור עלול להוביל לפרסום שלילי (בין אם בהתבסס על עובדה מדעית או לא) או להשפיע על תפיסה צרכנית. הקבוצה פועלת מזה שנים וממשיכה לפעול לשיפור הערכים התזונתיים של מוצריה בדרך של התאמה וחדשנות מוצרית ובכך מספקת מענה לרגולציה המתפתחת וכן לטרנדים הצרכניים הבריאותיים. הקבוצה מודדת את סימון המוצרים בעלי סמלים אדומים באמצעות יעדי תזונה חטיבתיים במטרה לנטר ולשפר את מוצרי הקבוצה.

לצורך הפחתת סיכונים בטיחות ואיכות המוצרים והשירות המפורטים לעיל, הקבוצה מנהלת תוכניות ציות בהתאם לדרישות הרגולטוריות ורמת הסיכון, לרבות קביעת מדיניות ונהלי עבודה, ביצוע הדרכות ובקורות. כמו כן ראו בהקשר זה כמפורט בסעיף 25.3(י) להלן (סיכונים משפטיים, רגולציה וציות).

י. סיכונים משפטיים, רגולציה וציות

י.1. ציות והתפתחויות רגולטוריות – פעילות הקבוצה חשופה למגבלות רגולטוריות שונות ושינויים רגולטוריים במדינות הפעילות השונות, כפי שמפורט בפרק זה (ובפרט בסעיף 20) ובדוח הדירקטוריון, וכן דיני התחרות, דיני חברות, הגנת הפרטיות, דיני עבודה, דיני תעבורה, דיני נדל"ן תכנון ובניה וכו'. בנוסף, שינויי חקיקה או תקינה במדינות הפעילות, הטלת סנקציות וכן החמרת הרגולציה בתחומים הקשורים לפעילות הקבוצה, עלולים לצמצם ו/או להגביל את פעילות הקבוצה וכן להשפיע על תוצאותיה העסקיות. פעילות הקבוצה תושפע גם משינויים הנוגעים לשוק בכללותו בתחומים המפורטים לעיל. החמרת הרגולציה, באזורים בהם פועלת הקבוצה, עלולה להשפיע באופן שלילי הן על היצע המוצרים והביקוש להם והן על העלויות הכרוכות בייצורם. בנוסף, החמרת רגולציה עלולה להוביל גם לקושי לביצוע צעדים אסטרטגיים כגון מיזוגים ורכישות. על מנת להתמודד עם הסיכון, הקבוצה מנטרת את הדרישות הרגולטוריות ומנהלת תוכניות ציות ואכיפה בהתאם (לרבות הערכת סיכון, קביעת מדיניות, הדרכות ופעילות להגברת המודעות, ניטור ודיווח). לפרטים נוספים ראו סעיפים 10 ו-11 בדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

י.2. חשיפה לתביעות ייצוגיות – נוכח הוראות החוק הנרחבות הקשורות לענף המזון ולתחומים נוספים הנוגעים לפעילות הקבוצה, ומספרם הגדול של צרכני מוצרי הקבוצה קיימת לקבוצה חשיפה לתביעות ייצוגיות מצד צרכנים אלה. לפירוט בדבר בקשות כנגד חברות הקבוצה לאישור תביעות כתובענות ייצוגיות, ראו באור 22 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

י.3. דיני תחרות, בעל מונופולין וחובותיו – החברה כפופה לדיני התחרות, הכוללים את חוק התחרות הכלכלית, התשמ"ח-1988 וחוק קידום התחרות בענפי המזון והפארם, תשע"ד - 2014. חוק התחרות כולל, בין היתר, איסורים על עריכת הסדר כובל, ניצול לרעה של כוח מונופוליסטי ופגיעה ביבוא מקביל או אישי. הקבוצה הוכרזה כבעלת מונופולין בתחומים מסוימים על ידי רשות התחרות בתחומים מעדני חלב, טבלאות שוקולד, קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית. בעקבות זאת, הקבוצה מחויבת להימנע מניצול לרעה של כוחה המונופוליסטי, כולל איסור על סירוב בלתי סביר לספק נכס, קביעת מחירים לא הוגנים, תנאי התקשרות שונים לעסקאות דומות וקישור בין מוצרים.

חוק המזון כולל איסורים שחלים ביחסים בין ספקים לקמעונאים, בין היתר, איסור על ספק גדול להתערב במחיר לצרכן אצל קמעונאי, איסור על ספק גדול להתערב בשטח מדף אצל קמעונאי, איסור על ספק גדול להעביר תשלומים אסורים לקמעונאי גדול, איסור על ספק גדול להתנות לקמעונאי גדול הנחה על מצרך ברכישה של מצרך אחר, ואיסור על ספק גדול לבצע סדרנות אצל קמעונאי גדול, בכפוף לחריג של פטור הסדרנות. יובהר, החל מ-1 בינואר 2025, נכנסו לתוקף שינויים בפטור הסדרנות, אשר מגבילים את היקף הסדרנות של הקבוצה בקרב קמעונאים גדולים.

הפרת דיני התחרות עלולה לחשוף את החברה לסנקציות פליליות, עיצומים כספיים ותביעות אזרחיות, כולל תובענות ייצוגיות. בנוסף, הממונה על התחרות רשאי להתערב בנושאים העלולים לפגוע בתחרות או בציבור, באופן שעלול להשפיע על תוצאות הפעילות של הקבוצה.

לפרטים נוספים ראו סעיף 2.2 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.

י.א. אקלים וקיימות (ESG)

הקבוצה חשופה לסיכוני אקלים וקיימות אשר נחלקים לסיכונים פיזיים, לרבות מזג אוויר קיצון ושינויי טמפרטורה, וכן סיכוני מעבר, הכוללים מגבלות רגולטוריות. הסיכונים הפיזיים עלולים להשפיע על יכולים חקלאיים וייצור חומרי גלם וכתוצאה מכך על זמינותם, איכותם ומחירם של חומרי הגלם ועל אספקה ארוכת טווח. בנוסף, אירועי מזג קיצון אשר תדירותם מושפעת משינוי האקלים (כגון הצפות, שריפות וכיוצא באלה) עלולים להשפיע על פעילות הקבוצה באזורים המועדים לאסונות, עקב השבתת תהליכי ייצור ולוגיסטיקה וכתוצאה מכך לגרום לאובדן הכנסות ו/או נכסים.

כמו כן, סיכוני המעבר כוללים חשיפה למגבלות רגולטוריות ושינויים רגולטוריים במדינות הפעילות השונות בנושאי ESG (Environment, Social, Governance), לרבות תקנות סביבתיות מחמירות יותר בנושא פליטות, שימוש במים ובפסולת. שינויים אלה עלולים לצמצם ו/או להגביל את פעילות הקבוצה וכן להשפיע על תוצאותיה העסקיות. הקבוצה נערכת לעמידה בדרישות הרגולטוריות הרלוונטיות בנושאי ESG בהתאם לדרישות והיקף הפעילות בכל אחת ממדינות הפעילות, כולל היערכות לדיקטטת CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) במדינות הפעילות הרלוונטיות.

כמו כן, אי עמידה בציפיות מחזיקי עניין (stakeholders) לגבי הסטנדרטים המצופים מחברות מזון ומשקאות בקריטריונים של ESG, עלולה להוביל לפגיעה במותג ובמוניטין הקבוצה, ובמקרים קיצוניים, אף לירידה בביקוש למוצריה וכתוצאה מכך לירידה בהכנסות וברווחים. הקבוצה צופה לחץ גובר לעמידה בסטנדרטים המקובלים ושקיפות טובה בפרט בתעשיית המזון והמשקאות, כדוגמת ניהול אריזות, שימוש בחומרי גלם בעלי השפעה סביבתית נמוכה יותר, מניעת בזבז מזון, רווחת עובדים, שוויון הזדמנויות, ניהול מים, התנהלות אתית, רווחת בעלי החיים וניהול סיכוני אקלים. בנוסף, פועלת החברה להתאמת תמהיל המוצרים לקבוצות אוכלוסייה עם מוגבלויות, העדפות (כגון טבעוני) ובעלי רגישויות למזון. הקבוצה מנהלת את דיווחי ה-ESG שלה בדירוגים השונים כחלק מתפיסת ניהול הסיכונים בתחום זה ומנטרת את הדרישות הרגולטוריות באופן שוטף.

25.4 גורמי סיכון ייחודיים

יב. סיכוני סייבר ואבטחת מידע

פגיעה מהותית בזמינות מערכות המחשוב והתקשורת, קווי הייצור והתפעול ו/או בסודיות, מהימנות ושלמות הנתונים, במזיד (סייבר) או שלא במזיד (כשל טכני או טעות אנוש), עלולים לגרום לקבוצה קשיים מהותיים, לרבות חשיפת סודות מסחריים ושיבוש של תהליכי ליבה שונים. אירוע סייבר מהותי עלול להוביל להשבתת מערכות קריטיות ומערכות ליבה, ולהשבתת שירותים ותהליכים קריטיים בקבוצה וכתוצאה מזה לפגוע בתוצאות העסקיות של הקבוצה.

סיכוני הסייבר המרכזיים של הקבוצה:

- **פגיעה במערך הייצור של הקבוצה** – שיבוש או השבתה של מערך הייצור בקבוצה עלול לפגוע בצורה משמעותית בתוצאות העסקיות של הקבוצה. בשנת הדיווח הקבוצה ביצעה השקעות בתחום הניטור והבקרה של סביבות הייצור והתפעול, ורכשה מוצרים טכנולוגיים על מנת לחזק את יכולות הזיהוי.
- **פגיעה בשרשרת האספקה של הקבוצה** – שיבוש או פגיעה בשרשרת האספקה של הקבוצה יכולים לגרום להשבתת פעילות מרכזית ופגיעה בתוצאות העסקיות של הקבוצה. לאור זאת הקבוצה מבצעת תהליך כולל הממפה את הספקים הקריטיים ואת רמת הסיכון וההשפעה שלהם על הפעילות השוטפת. הקבוצה משתמשת בשירותים של חברת ייעוץ חיצונית ובלתי תלויה על מנת להעריך את הסיכון, לאתר את החשיפות המשמעותיות ולהפחית את הסיכון הנובע מהספקים המהותיים.
- **פגיעה ברציפות התפקודית** – פגיעה ברציפות תפקודית בהיבטי סייבר מתייחסת להפרעות או השבתות של מערכות קריטיות בארגונים עקב מתקפות סייבר. מתקפות אלו יכולות לכלול גניבת מידע רגיש, מתקפות כופר, מתקפות מניעת שירות ועוד. הפגיעה ברציפות התפקודית עלולה לגרום לנזקים כלכליים ותדמיתיים חמורים לארגונים, כדי להתמודד עם איומים אלו, הקבוצה הקימה מערך מחשוב חלופי, נערכת עם מתודולוגיות ההגנה וכוללת תרגולי הנהלה למשבירי סייבר, מבצעת פעילויות להעלאת מודעות בקרב העובדים ושיתוף פעולה עם גופים שונים במשק לקבלת התראות ומידע מקדים.
- **סוד מסחרי** – חלק ממתכוני הכנת מוצרי הקבוצה, ומוצרים אחרים אותם הקבוצה מייצרת, ייצורם, ותהליכים שונים הקשורים לייצור מהווים סוד מסחרי. זליגה של סודות מסחריים אלו יכולה לגרום להעתקה ופגיעה בפעילות העסקית של הקבוצה. עובדי הקבוצה חותמים בתהליך הקליטה על הסכם סודיות וקיימים סעיפים נוספים בהסכם ההעסקה ובמכתבי העזיבה הנוגעים לדרישות אבטחת מידע בעבודה מול מערכות המחשוב של הקבוצה.
- **דלף מידע אישי** – כאמור לעיל, אירוע סייבר עלול להוביל לדלף מידע הכולל מידע אישי ממאגרי המידע של החברות בקבוצה, לרבות לקוחות, צרכנים, ספקים או עובדים. קבוצת שטראוס מחויבת לעמידה

בדיני הגנת הפרטיות בהתאם לטריטוריות השונות בהן היא פועלת. הקבוצה משקיעה משאבים ומאמצים ניכרים על מנת לצמצם למינימום את האפשרות לאירוע דלף מידע אישי על ידי יישום בקורות אבטחה מקובלות בתחום הגנת הסייבר בהתאם להנחיות רשות הגנת הפרטיות.

לצורך התמודדות עם סיכון זה מפעילה הקבוצה מנגנונים שונים, תהליכים וטכנולוגיים. הגישה למידע ולמערכות השונות מגובה בנהלי הרשאות ובבקורות תקופתיות בהתאם לנהלי הקבוצה. הרשאות העובדים מתוקפות לאורך כל מחזור החיים של העובד בקבוצה (קליטה, נידוד ועזיבה). בנוסף קיים מערך ניטור, בקרה ומערכות לצורך אבטחת המידע. בנוסף, הקבוצה מבצעת מבדקים ותרגילים שוטפים ומפעילה שירותים מקצועיים על מנת לאתר מוקדם ככל הניתן חולשות במערכות. בנוסף, לצורך התמודדות עם הסיכון, הקבוצה ממשיכה לטייב ולשפר את מערכות ההגנה, מבצעת שימוש מקיף בטכנולוגיות הגנה הקיימות ומוסיפה טכנולוגיות הגנה של החברות המובילות בעולם.

בנוסף, על מנת להקטין את הסיכון רוב כלי ה-AI בהם עושה הקבוצה שימוש הם בסביבה ארגונית סגורה שמקטינה משמעותית את הסיכון שבשימוש בכלים אלו, וכן מקפידה הקבוצה לקבוע בקורות להקטנת הסיכון במקומות בהם עולה צורך בכך. החברה עוקבת אחרי התפתחויות רגולטוריות רלוונטיות לפעילותה בתחום הבינה המלאכותית.

לאור רמת הסיכון הגבוהה, הקבוצה הגדירה אסטרטגיית סייבר לשנים הקרובות. כחלק מיישום האסטרטגיה כאמור, מבצעת הקבוצה אחת למספר שנים (ולאחרונה בשנת 2024) סקר סיכונים נרחב על פי מתודולוגיה מקובלת בענף. הסקר בוצע על ידי חברת ייעוץ חיצונית ובלתי תלויה שזהו תחום התמחותה. בנוסף, במסגרת אסטרטגיית הסייבר הקבוצה הגדירה מדיניות לניהול הסייבר אשר כוללת דרישה לזיהוי וניהול סיכונים, הגנה על מערכות מידע, ניהול גישה והרשאות, והדרכות לעובדים בנושא אבטחת מידע. בנוסף, מסמך המדיניות מדגיש את החשיבות של שמירה על סודיות, שלמות וזמינות המידע, ומפרט את הצעדים שיש לנקוט במקרה של אירועי אבטחה. סקר הסיכונים, תוצאותיו ואסטרטגיית הסייבר מנוהלים באופן שוטף. מערך הגנת הסייבר של הקבוצה הינו באחריות המשנה למנכ"ל ומנוהל על ידי מנהל לתחום זה שאחראי בין היתר, לזיהוי סיכונים סייבר רלוונטיים, קביעת מדיניות, נהלים ובקורות נדרשות להתמודדות עם הסיכונים, מעקב ויישום אסטרטגיית הסייבר, מודעות עובדים והנהלה, גיבוי שרתים וניהול אירועי סייבר. הקבוצה מפעילה טכנולוגיות שונות באופן שוטף לזיהוי סיכונים בשלבים מוקדמים ומסתייעת בשירותי ניטור ותגובה חיצוניים הפעילים בכל ימות השנה. הנהלת הקבוצה מקיימת תרגילי מוכנות להתמודדות עם משבר סייבר במסגרתם מתורגל נוהל התמודדות ייעודי אותו הגדירה. סיכונים הסייבר של הקבוצה מנוהלים במסגרת ניהול הסיכונים של החברה, ודיווח על אופן הטיפול וניהול הסיכון מדווח לוועדת ניהול הסיכונים של הדירקטוריון. כמו כן, בהתאם למפת הסיכונים של הקבוצה, נערכים דוחות ביקורת בנושאי סייבר, כאשר בשנת הדוח בוצעה ביקורת בנושא על ידי המבקר הפנימי (ראו כמפורט בסעיף 34 לשאלון הממשל התאגידי המצורף לדוח זה).

יצוין כי הקבוצה לא חוותה אירוע סייבר או אירוע אבטחת מידע מהותיים אשר גרמו להשבתה או לפגיעה בעסקים השוטפים.

יג. סיכוני מעמד תחרותי

יג.1 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 לקטגוריות מסוימות ולערוצים ומודלים עסקיים חדשים, וכן מגמת הקונסולידציה של חברות רב לאומיות גדולות, התגברות מגמת המותגים הפרטיים והקטנת חסמי הכניסה למותגים נוספים, עלולים להעצים את התחרות ולפגוע בתוצאות העסקיות של הקבוצה. בנוסף, חלק מלקוחות הקבוצה החלו לפעול בתחומי ההפצה, בין השאר של מוצרי הקבוצה, בערוצי מכירה שונים. גידול משמעותי של פעילות זו על ידי לקוחות הקבוצה עלול להשפיע לרעה על רווחיות הקבוצה. בכדי להתחרות ביעילות, נדרשת הקבוצה למבנה הוצאות יעיל, להשקעות הולכות וגדולות בטכנולוגיה, במאמצים מתמשכים במכירות ושיווק של מוצרים קיימים ובפיתוח של מוצרים חדשים.

יג.2 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, כניסת שחקנים חדשים, כולל שחקנים בינלאומיים לתחום ההפצה והקמעונאות וכן 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.

יג.3 הפעלת לחץ על המרווחים בענף המזון והמשקאות – מחירי חלק ממוצרי הקבוצה נתונים ללחצים מתמשכים להפחתתם וכתוצאה מכך, יכולת הקבוצה להתאים את מחירי מוצריה לעלויות במחירי חומרי הגלם והתשומות עלולה להיות מוגבלת. בשנים האחרונות הקבוצה עדה למקרים בארץ ובעולם בהם מופעל לחץ צרכני רב הכולל מחאות, פעילות מצד הצרכנים כנגד יצרני וקמעונאי המזון וכן לשינויים במבנה הלקוחות בענף. עקב עליית האינפלציה ויוקר המחיה, והריבית, מחאות צרכנים אלו עלולות להתגבר ויכולות לבוא לידי ביטוי באמצעות הפגנות, פעולות במדיה החברתית לסוגיה השונים וכן כתבות בכלי התקשורת השונים. בנוסף, כאשר הלחצים מופנים אל מול הקמעונאים הם מביאים במקרים רבים ללחץ מצד הקמעונאים על היצרנים (כגון הקבוצה). מחאת צרכנים עלולה להיות זרז לפעולות רגולטוריות ולפרומות שמטרתן להביא לשינויים בסביבה הכלכלית ואשר עלולות להביא לשחיקה ברווחיות הקבוצה ולפגיעה בתוצאותיה הכספיות.

יג. 4. תלות במותג – לקבוצה מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים (כולל ברי מים), 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 לגרור פגיעה במותג העל תחתיו הוא משווק, וכן בכל קטגורית המוצרים המשווקים תחת אותו מותג.

יג. 5. תלות במוצר – בחלק מחברות הקבוצה קיימת תלות במספר מצומצם של מוצרים, במיוחד בהשקעה של מוצרים, בתוך הקטגוריה. בהתאם לכך, קיים סיכון כי פגיעה במוצר מסוים תשפיע על הכנסות ורווחי הקבוצה. לקבוצה קיים מגוון רחב של מוצרים ובכך היא מקטינה את התלות במספר מצומצם של מוצרים. הקבוצה מנטרת את סיכוני המעמד התחרותי המפורטים בסעיף יג' לעיל, בין היתר באמצעות מחקרי שוק. בנוסף הקבוצה פועלת לקדם חדשנות בפיתוח המוצרים, תוך מיקוד במוצרי הליבה.

יד. סיכוני אסטרטגיה

יד. 1. אי יישום אסטרטגיה – אסטרטגיית הקבוצה, כפי שהינה מאושרת מעת לעת, כוללת יוזמות רבות בעלות חשיבות מהותית להשגת היעדים האסטרטגיים לפרטים נוספים ראו סעיף 23 לעיל. החלטות ויוזמות אסטרטגיות בכל הנוגע למיזוגים ורכישות, הטמעת מודלים עסקיים חדשים, כניסה לשווקים חדשים או יציאה משווקים וכן התרחבות גיאוגרפית, בהכרח מתבססות על הנחות כלכליות ועסקיות שונות. עיכובים במימוש היוזמות האסטרטגיות או הגדרה לא נכונה של היעדים האסטרטגיים עלולים להוביל להשקעת משאבים לשווא ופגיעה במוניטין ובהערכת השווי של החברה. לצורך ניהול הסיכון, הקבוצה מנטרת באופן שוטף את יישום יעדי האסטרטגיה.

יד. 2. מודלים עסקיים חדשים – הסביבה העסקית בה פועלת הקבוצה מתפתחת במהירות והינה דינמית, חדשנית ותחרותית. הקבוצה מתמודדת עם שינויי מגמות מהירים, שינויים טכנולוגיים, ושינויים בהעדפות ובהרגלי הצריכה. כדי להתחרות בהצלחה ולספק מענה למודלים עסקיים חדשים, הקבוצה 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 הקבוצה ועל תוצאות פעילותה, על ידי החלשת מעמדה התחרותי והרלבנטיות שלה בעיני חלק מהצרכנים. חשיפה זו עלולה להתעצם אם הקבוצה אינה משכילה לזהות את התפתחותם של מודלים עסקיים משבשים אלה ו/או אינה משכילה לבצע את ההתאמות הנדרשת מביחנת השקעות, פיתוח מוצרים והטמעת מערך טכנולוגי תומך עבור יישום אפקטיבי של המודלים העסקיים החדשים בתוך הקבוצה.

יד. 3 סיכוני חדשנות – כחלק מתפיסת הקבוצה, תחום החדשנות מהווה גורם מפתח בענף המזון, שבו שינויים מהירים בטעמי הצרכנים, רגולציות וטכנולוגיות מכתיבים את קצב ההתפתחות. החדשנות היא הבסיס ליצירת ערך מוסף עבור הלקוחות ולשמירה על יתרון תחרותי בשוק דינמי זה. חוסר השקעה מספקת בחדשנות עלול להוביל לפיגור במענה לצרכים המשתנים של הלקוחות ולהפחתת היכולת להתמודד עם מתחרים. סיכון זה עשוי להתבטא באובדן נתח שוק, ירידה ברלוונטיות המותג והפסד הזדמנויות צמיחה. על מנת להתמודד עם סיכון זה, הקבוצה משקיעה משאבים במחקר ופיתוח (ראו כמפורט בסעיף 15 לעיל), עוקבת אחר מגמות שוק ומבצעת שיתופי פעולה אסטרטגיים המבטיחים את המשך הובלתה בזירה התחרותית.

לפרטים נוספים עם התמודדות הקבוצה עם סיכוני האסטרטגיה, ראה סעיף 23 לעיל.

טו. ניהול לקוחות וצרכנים

טו. 1 שינוי מגמות צרכניות – 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 לזהות את המגמות החדשות ולהתאים את 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.

טו. 2 התקשרות עם לקוחות מפתח – לאור הריכוזיות בשוק הקמעונאי, בחלק ממדינות הפעילות, הקבוצה מתקשרת עם מספר 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 משמעותי. יתרה מכך, בשל העובדה שמדובר במספר מצומצם של לקוחות גדולים, הקבוצה נתונה לאפשרות לחץ ומיקוח מצד לקוחות אלו על תנאי הסחר, שעשויים להחמיר ככל שהרשתות ימשיכו להתחזק ולהקטין את התלות שלהן במוצרי הקבוצה.

טז. ניהול שותפויות

טז. 1 מורכבות בניהול שותפויות ומיזמים משותפים – הקבוצה פועלת בפיזור גאוגרפי גדול, במגוון רחב של עסקים אשר חלקם בבעלות משותפת עם צדדים שלישיים. פערים בראיה האסטרטגית, בין בעלי המניות והשותפים המרכזיים, כמו גם הבדלים בגישה הטקטית, עלולים להיגרם מתפיסות עסקיות שונות או הבדלי תרבות בין טריטוריות שפועלות בשותפות, בפרט בשותפויות בין עולם מפותח לעולם מתפתח. פערים אלה עלולים לגרום לעיכובים ומורכבות בתהליכי קבלת החלטות, עד כדי שיתוק העסק ופירוק שותפות בתהליך לא מתוכנן.

טז.2 מגבלות על העברה או מכירה של החזקות הקבוצה במיזמים משותפים וחברות בנות – לקבוצה יש השקעות מהותיות ומספר הסכמים עם שותפים במיזמים משותפים וחברות בנות (נכון למועד פרסום הדוח: טרס קורסואס (JV)⁶⁴, שטראוס בריאות, שטראוס פריטולי, יטבתה, האייר – שטראוס מים ויד מרדכי) הכוללים מגבלות ביחס להעברה או מכירה של חלק הקבוצה במיזמים משותפים אלה, כגון זכות הצטרפות (tag along) וזכות סירוב ראשונה. בנוסף לכך, במספר מיזמים משותפים וחברות בנות בהם יש לקבוצה שותפים, עומדת לזכות השותפים אופציית PUT שבמידה ותמומש על ידם, תחייב את הקבוצה לרכוש את חלק השותפים במיזם המשותף או בחברת הבת. מימוש הזכויות כאמור עלולות למנוע מהקבוצה לממש את ההשקעה, לדחות את מימושה או לממשה במחיר שאינו תואם לצרכי הקבוצה, מצבה התזרימי ותוכניותיה, וכיוצ"ב.

טז.3 ריבוי פעילויות בקבוצה המנוהלות עם שותפים אסטרטגיים – הקבוצה מתאפיינת בריבוי פעילויות בשילוב שותפים אסטרטגיים. כחלק מהסכמי הקבוצה עם שותפים אסטרטגיים, הקבוצה הסכימה להגבלות ביחס לעסקיה, למשל, הקבוצה 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 על ידה.

טז.4 רישיונות וזיכיונות – הקבוצה קשורה בהסכמי רישיון עם בעלי מותגים עיקריים ובין היתר מותגי "דנונה", מותגי "פפסיקו", מותגי "האייר" אשר ככלל השימוש בהם מותנה בתנאים מסוימים, אשר הפרתם עלולה לפגוע בזכויות מכוחם (למעט "האייר"). בנוסף, 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 במותגי הקבוצה (ראו בהקשר זה גם סעיף יג.4 לעיל).

טז.5 שינוי שליטה בקבוצה – במקרה בו יחול שינוי שליטה בקבוצה כך שמשפחת שטראוס תחדל להיות בעלת השליטה בקבוצה, עשויה הקבוצה להידרש למכור את אחזקותיה לשותפים בטרס קורסואס (JV) בברזיל ובשטראוס פריטולי, וזאת בהתאם להוראות ולמנגנונים הקבועים בהסכמי בעלי המניות עם שותפים אלו.

יז. משאבי אנוש

הצלחת הקבוצה תלויה ביכולתה לגייס, לשמר ולפתח הון אנושי איכותי במגוון תחומים מקצועיים וניהוליים ולנהל את עתודות הקבוצה. הקבוצה עברה בשנים האחרונות שינויים ארגוניים משמעותיים לצד תמורות חיצוניות ואי וודאות גוברת, אשר מזמנים הזדמנויות לצמיחה והתפתחות עבור עובדיה. יחד עם

⁶⁴ Trés Corações (ברזיל) – הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

זאת, תקופת שינוי היא תקופה בה עולה רמת הסיכון לעזיבת עובדים. הקבוצה פועלת על מנת לשמר את העובדים והידע הארגוני על מנת לשמור על רציפות עסקית ועמידה ביעדי הקבוצה.

בנוסף, במהלך השנים האחרונות חלו שינויים משמעותיים בשוק העבודה, אשר הביאו להתפתחות והתמעטות מקצועות שונים. התמעטות מקצועות מסורתיים מציבה אתגרים חדשים, כמו הצורך בהכשרה מחדש והסבה מקצועית לעובדים שנפגעו מהשינויים.

כמו כן, כחלק ממגמה עולמית ישנה ירידה במחבורות עובדים למקומות עבודה. מחבורות זו היא הבסיס למחויבות העובדים להצלחת הקבוצה ליישם את האסטרטגיה ולעמוד באתגרים שלפניה. הקבוצה עושה מאמצים מרובים לשימור רמת המחבורות באמצעות תוכניות פיתוח, למידה, הכשרה ופעילויות רווחה. בנוסף פועלת הקבוצה לקדם תוכניות פיתוח מנהלים ומנהיגות. כמו כן, האינפלציה הגואה במדינות השונות משפיעה על יכולת ההשתכרות. כתוצאה מכך, עלול להיווצר קושי בגיוס ושימור עובדים אשר יגרור פגיעה בפריון העבודה ולחצים לעליית השכר. הקבוצה בודקת באופן שוטף את רמת השכר על מנת לוודא שכר הוגן ואטרקטיבי ביחס לשוק במדינות השונות.



שטראוס גרופ בע"מ

שמות החותמים ותפקידם:

שי באב"ד,
נשיא ומנכ"ל החברה

עופרה שטראוס,
יו"ר הדירקטוריון

תאריך: 24 במרס 2025



שטראוס גרופ בע"מ

**דוח דירקטוריון על מצב ענייני
התאגיד
ליום 31 בדצמבר 2024**



תוכן עניינים - דוח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד

ג-3	הסברי הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד
ג-3	1. כללי
ג-3	2. נתונים עיקריים מתוך תיאור עסקי התאגיד
ג-13	השינויים בסביבה הכלכלית
ג-13	3. מלחמת "חרבות ברזל"
ג-14	4. לחימה רוסיה אוקראינה
ג-14	5. מחירי חומרי גלם ותשומות אחרות בייצור
ג-16	6. מחירי האנרגיה
ג-16	7. תנודות בשערי מטבע זר
ג-18	8. אינפלציה
ג-18	9. ריבית
ג-19	10. התפתחויות רגולטוריות בישראל
ג-22	11. רגולציה עסקית ושינויים בענף המזון בישראל
ג-24	תוצאות הפעילות העסקית
ג-24	12. תוצאות הפעילות העסקית
ג-29	13. תמצית המאזן
ג-30	14. התאמות לדוחות הניהוליים
ג-33	15. נתונים פיננסיים השוואתיים עיקריים על פי הדוחות הניהוליים
ג-35	16. מכירות
ג-36	17. רווח גולמי
ג-37	18. רווח תפעולי
ג-38	19. רווח כולל אחר
ג-39	20. ניתוח התוצאות העסקיות של היחידות העסקיות המרכזיות
ג-59	נזילות, מקורות מימון ומצב כספי
ג-61	21. נזילות
ג-66	22. גילוי בנושא בחינת סימני אזהרה בגין גרעון בהון החוזר
ג-67	23. פרטים בדבר הערכות שווי מהותיות
ג-68	קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות
ג-74	היבטי ממשל תאגידי
ג-74	24. דירקטוריון החברה וועדותיו
ג-75	25. ניהול סיכונים
ג-76	26. פרטים בדבר המבקר הפנימי בתאגיד
ג-78	27. שכר רואי חשבון מבקרים
ג-80	28. אפקטיביות הבקרה הפנימית
ג-80	29. אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי

הסברי הדירקטוריון על מצב עניני התאגיד

1. כללי

דירקטוריון קבוצת שטראוס גרופ בע"מ ("החברה"), מתכבד בזאת להגיש את דוח הדירקטוריון של הקבוצה לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024 ("תקופת הדוח"). דוח הדירקטוריון לתקופה זו נערך בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970.

הנתונים המופיעים בדוח הדירקטוריון הינם על בסיס הדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024. עם זאת, לאור הדיווחים להנהלת הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת, הקבוצה מנהלת דוחות ניהוליים בנוסף על הדוחות הכספיים. לכן, במסגרת הדוח, מוצגים נתונים שונים בהתאם לדוחות החשבונאיים, הדוחות הניהוליים והתאמות שונות שמבצעת ההנהלה. לפרטים נוספים ראו סעיפים 12-20 להלן. 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 לצידם או פרטים ונתונים נוספים ברמת החברה בלבד. מהותיות המידע הכלול בדוח זה נבחנה מנקודת מבטה של הקבוצה. בחלק מהמקרים ניתן תיאור נוסף ומפורט בכדי ליתן 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 2024

הקבוצה (קרי, החברה והחברות המוחזקות על-ידה) ("הקבוצה") פועלת בענף המזון והמשקאות, שהינו הענף המרכזי בעולם מוצרי הצריכה בעלי "סבב מדף מהיר" (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) ובין הענפים התחרותיים והבוגרים בעולם, לרבות בישראל. הענף הינו דינאמי ועונה על מגון צרכים, דרישות וטעמים משתנים של קהל הצרכנים בעולם.

הקבוצה פועלת בחמישה תחומי פעילות המדווחים כמגזרים כמפורט בביאור 24 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024. שלושה מתחומי הפעילות מרוכזים במסגרת פעילות ישראל – בריאות

ואיכות חיים; תענוג והנאה (חטיפים וממתקים); ותענוג והנאה (קפה ישראל); וכן קיימים שני תחומי פעילות נוספים (תחום קפה בינלאומי ותחום שטראוס מים).¹

בהמשך לאישור העדכון לאסטרטגיה של החברה לשנים 2024-2026, בוצעו מספר שינויים במגזרי הפעילות של החברה. השינויים הותאמו לאופן בו מוצג המידע המגזרי לגבי מגזרי הפעילות של הקבוצה, המבוססים על הדיווחים הניהוליים והפנימיים של הקבוצה ("הדוחות הניהוליים").

בהתאם לאמור, החל מהדוחות הכספיים ליום 31 במרס 2024 האחריות לתחום פעילות קפה ישראל עברה מתחום פעילות הקפה לתחום פעילות ישראל, תענוג והנאה (קפה ישראל). בנוסף, הוחלט לכלול את תחום הפעילות מטבלים וממרחים בינלאומי (אשר נכון למועד הדוח אינו עולה לכדי מגזר בר דיווח) עם כלל הפעילויות האחרות של החברה. על כן, שינויים אלו משתקפים בהצגת תוצאות מגזרי הפעילות, כולל עדכון מספרי השוואה. לפרטים בדבר האופן שבו משתקפים השינויים כאמור בהצגת תוצאות תחומי הפעילות העסקיים, לרבות עדכון מספרי השוואה, ראו פרק תוצאות הפעילות העסקית לדוח זה וכן באור 24 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024.

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 (Care for Health) כגון: תזונה מותאמת צרכים, תזונה פונקציונלית ותזונה מבוססת מוצרים טבעיים. כמו גם, לייף סטייל ואכילה חווייתית (Lifestyle & Experience) הכוללת אכילת חטיפים (Snackification), אכילה חווייתית, שורשיות ונוסטלגיה, ואכילה משותפת. בנוסף, התכנסות ביתית (Home Centric), חווית בישול אשר מגבירה את הצורך בנוחות (דרכים להקלה וכאלו החוסכות זמן בהכנת האוכל ומצרכים נגישים), אפייה ובישול לביטוי עצמי. בנוסף, כלל החדשנות בהסתכלות סביבתית תוך רצון בשמירה על הסביבה ומשאביה השונים, כגון- אריזות מתקלות, אריזות מונגשות, תהליכים יעילים והפחתת הפגיעה הסביבתית. עוד גורמים נוספים בעלי חשיבות לצרכנים, הינם הקוטביות בהוצאות (Polarization of spend), התחשבות יחד עם הצעת ערך מוסף במוצרים ואפשרות פרמיום. וכן, התאמה לצרכנים הדיגיטליים (Digital Consumer) בערוצי מדיה השונים כגון רשתות חברתיות וערוצים ישירים.

¹ 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 2024 כמגזר "פעילויות אחרות".

2.2. תמצית התפתחויות עיקריות בתקופת הדוח ולאחריה

- הסכם מכירת חברת הקפה בסרביה** – ביום 29 בפברואר 2024, התקבל אישור רשות התחרות בסרביה לעסקה למכירת 100% מהחזקותיה של שטראוס קפה בחברה המקומית הפעילה בסרביה, Strauss Adriatic d.o.o, ובהמשך לכך, ביום 1 במרס 2024 הושלמה העסקה ותמורת המכירה בסך של כ- 38.8 מיליון אירו שולמה לשטראוס קפה. לפרטים נוספים ראו באור 6.2 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024 וסעיף 20.2 להלן.
- הסכם מיזוג משק ויילר והחלטת הממונה** – במהלך חודש יולי 2021, התקשרה החברה בעסקה לרכישת 51% ממניותיה של חברת משק ויילר בע"מ, העוסקת בייצור מוצרים מבוססי טופו ("ויילר"). ההתקשרות ("הסכם המיזוג") הייתה כפופה להתקיימות תנאים מתלים, לרבות קבלת הסכמת הממונה על התחרות (בסעיף זה: "הממונה"). ביום 23 בפברואר 2022 הודיעה הממונה שהיא אינה מסכימה למיזוג. בהמשך לאמור בסעיף 2.2 לדוח דירקטוריון על מצב עניני התאגיד ליום 30 ביוני 2024 אשר פורסם ביום 28 באוגוסט 2024 (אסמכתא מספר: 090108-01-2024) בקשר עם רשות התחרות, ביום 29 באוקטובר 2024 נמסרה לחברה הודעת הממונה, בה הודיעה האחרונה כי היא החליטה לעשות שימוש בסמכותה מכוח סעיף 43(א)(3) לחוק התחרות, התשמ"ח-1988 ("חוק התחרות") ולקבוע כי החברה וחברת ויילר פעלו בניגוד להוראות סעיף 19 לחוק התחרות. עוד הודיעה הממונה כי החליטה להטיל על החברה עיצום כספי בסכום של כ- 111 מיליון ש"ח בהתאם לסעיף 50(ב)(1) לחוק התחרות ("הקביעה"). כמו כן, החליטה הממונה במסגרת הקביעה להטיל עיצום כספי בסך כ- 601 אלפי ש"ח על כל אחד משלושה אנשים שכיהנו במועדים הרלוונטיים כנושאי משרה בחברה ובחברה בת שלה. על פי יועציה המשפטיים של החברה, החברה לא הפרה את הוראות הדין, לרבות הוראות חוק התחרות הכלכלית, קביעת הממונה היא החלטה מנהלית, הכפופה לערר בזכות בפני בית הדין לתחרות בהתאם להוראות סעיפים 43(ג) ו-50(א) לחוק התחרות. להערכת יועציה המשפטיים של החברה הסיכויים של ערר שכזה, הקובע כי החברה לא הפרה את הוראות הדין להתקבל עולים על הסיכויים כי יידחה. החברה פנתה אל הרשות ביום 10 לנובמבר 2024, בבקשה כי זו תסכים לדחיית המועד להגשת ערר, כמו גם לדחיית המועד לתשלום העיצום הכספי שהוטל בהתאם לאמור בסעיף 50(ב) לחוק התחרות, כך שהן מועד התשלום הן מועד הגשה הערר יידחו ליום 29 בדצמבר 2024. הרשות הסכימה לדחיית המועד להגשת הערר, אולם לא הסכימה לעיכוב ביצוע התשלום. בהמשך לכך, ביום 19 בנובמבר 2024, הסכימה הממונה לבקשת החברה לפרוס את תשלום העיצום הכספי שהוטל עליה ל-10 תשלומים חודשיים, בהתאם להוראות סעיף 50(ב) לחוק התחרות. במהלך הרבעון הרביעי לשנת 2024 שולמו שני תשלומים בסך 11 מיליון ש"ח כל אחד עבור העיצום הכספי. ביום 27 בנובמבר 2024 הגישה החברה לבית הדין בקשה, בהסכמת הממונה, לדחיית המועד להגשת הערר על קביעת הממונה, כך שהערר יוגש עד ליום 29 בינואר 2025. ביום 28 בנובמבר 2024 בית הדין נעתר לבקשה. ביום 23 בינואר 2025, החברה הגישה ערר על הקביעה. ביום 11 בפברואר 2025 הממונה הגישה לבית הדין בקשה מוסכמת לאיחוד הדיון בערר יחד עם שני עררים נוספים שהוגשו בעניין – ערר שהגישו ויילר ונושאי משרה בה, וערר שהגישו מי שכיהנו במועדים הרלוונטיים כנושאי

משרה בחברה. בנוסף, הממונה הגישה בקשה מוסכמת לדחיית המועד האחרון להגשת התשובה לעררים, כך שתשובה מאוחדת לעררים תוגש על ידה עד ליום 7 במאי 2025. ביום 18 בפברואר 2025 קבע בית הדין כי המועד להגשת תשובת הממונה לשלושת העררים יידחה כמוסכם. לפרטים נוספים ראו באור 21.1.5 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024 ובאור 22.1.5 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2023.

• **בקשות לגילוי ועיון במסמכים שהוגשו לבחינת תביעה נגזרת בקשר עם החלטתה של הממונה על התחרות**

בהתאם לאמור לעיל-בימים 29 לאוקטובר 2024 ו-30 לאוקטובר 2024 הוגשו בקשר עם החלטת הממונה על התחרות כמפורט לעיל, שתי בקשות לגילוי מסמכים לפני הגשת תביעה נגזרת, על פי סעיף 198א לחוק החברות (יחד: "**בקשות הגילוי**") לבית המשפט המחוזי בתל אביב יפו (המחלקה הכלכלית). בשלב זה טרם התברר אופן הדיון בבקשות הגילוי, קרי, האם יש להורות על מחיקת אחת מבקשות הגילוי, ביום 6 בינואר 2025 התקיים דיון מקדמי בבקשות הגילוי, לאחר שהמבקשים באותם הליכים מסרו את עמדתם באשר לאופן ניהול ההליך. בסופו של הדיון התיר בית המשפט למבקשים באותם הליכים לבוא בדברים ביניהם, והורה להם לשוב ולעדכנו עד ליום 13 בינואר 2025. מועד זה נדחה בהמשך לבקשת המבקשים באותם הליכים. ביום 26 בינואר 2025 הודיעו המבקשים באותם הליכים על הסכמתם כי הבקשה הראשונה שהוגשה תימחק והבקשה הנוספת היא זאת שתנוהל כנגד החברה. ביום 28 בינואר 2025 הורה בית המשפט על מחיקת הבקשה הראשונה ועל המשך ההליכים בבקשה הנוספת. עוד הורה בית המשפט כי תשובת החברה לבקשה הנוספת תוגש עד ליום 28 באפריל 2024, כי תגובת המבקש לתשובה האמורה תוגש עד ליום 28 במאי 2025, וכי דיון בבקשה הנוספת ייקבע ליום 30 ביוני 2025. בשלב זה בכוונת החברה להגיש בקשה לעיכוב ההליכים בבקשה הנוספת בשל הליך הערר על קביעת הממונה התלוי ועומד. לפרטים נוספים אודות בקשות הגילוי ראו דיווחים מידיים שפרסמה החברה ביום 31 באוקטובר 2024 (אסמכתאות מספר: 612878-01-2024 ו-613016-01-2024) וכן באור 21.1.6 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.

• **דרישת נתונים מאת רשות התחרות ושימוע לנושאי המשרה בחברה בעקבות פרסומים פומביים- ביום 21**

באוגוסט 2023, החברה, נושא משרה ונושא משרה לשעבר בחברה (בפסקה זו "**נושאי המשרה**"), קיבלו מכתבי ידוע בדבר כוונה להגיש נגדם כתב אישום, בכפוף לשימוע, בגין חשד לניסיון להסדר כובל באמצעות פרסום פומבי בדוח הרבעוני של החברה. יובהר, כי החברה חולקת על עמדת הממונה, וסבורה כי פעלה כדין באשר למכלול הטענות שהועלו כלפי החברה ונושאי המשרה. ביום 23 בינואר 2024 התקיים שימוע בעל פה וביום 11 בפברואר 2024 הגישו החברה ונושאי המשרה את הטיעונים בכתב. ביום 12 בספטמבר 2024 התקבלה בחברה דרישת נתונים מאת רשות התחרות במסגרתה התבקשה החברה להעביר מסמכים ומידע לגבי ישיבות שונות בחברה. החברה השיבה לדרישת הנתונים ביום 1 באוקטובר 2024. לדעת היועצים החיצוניים, בשלב זה לא ניתן להעריך את סיכויי הצלחת השימוע, סיכויי הגשת כתב האישום וסיכויי ההרשעה, ככל שיוגש כתב אישום. החברה תשמיע את עמדתה בכל הליך משפטי, ככל

שיידרש. לפרטים נוספים ראו באור 21.1.7 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024 וסעיף 20.4.4 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2024.

• **עדכון אודות יישום תוכנית התייעלות** – במהלך חודש ינואר 2024, אישר דירקטוריון החברה מהלך התייעלות ארגונית אשר נועד להביא לחיסכון שנתי שהוערך בסך של כ- 45 עד 55 מיליון ש"ח, לפני הוצאות חד פעמיות בסכומים של בין 8-12 מיליון ש"ח, החל מרבעון שני 2024. במהלך שנת 2024, החברה יישמה שינויים ארגוניים, ובכלל זאת העבירה את פעילות קפה ישראל תחת הנהלת ישראל (במקום תחת הנהלת פעילות הקפה) וכן יישמה שינויים ארגוניים ביחידות העסקיות תוך ריכוז יחידות מקצועיות המשמשות כמרכזי מצוינות וכמרכזי משאבים משותפים של הקבוצה בישראל לפרטים נוספים ראו סעיף 16.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד. שינויים אלו הביאו, בין היתר, לשינוי בדיווח המגזרי. לפרטים נוספים ראו ובאור 24.1 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024 וסעיף 16 לדוח תיאור עסקי התאגיד. נכון לסוף שנת 2024, החברה עמדה ביעדי החסכון השנתי בגין מהלך ההתייעלות הארגונית.

• **עדכון אודות יישום אסטרטגיית החברה** – ביום 25 במרס 2024 אישר דירקטוריון החברה עדכון לאסטרטגיה של החברה לשנים 2024-2026 וזאת לאור התמורות המשמעותיות שחלו בשנתיים האחרונות בסביבה החיצונית, לצד התמודדות הקבוצה עם אתגרים פנימיים. לפרטים נוספים ראו סעיפים 16 ו- 23 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2024.

במסגרת האסטרטגיה, הקבוצה הציבה לעצמה את היעדים הפיננסיים המרכזיים הבאים:

- צמיחה שנתית אורגנית ממוצעת במכירות בקצב של כ-5% בין השנים 2024-2026.
 - שיפור הרווחיות התפעולית, לפי הדו"חות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, לשיעור של בין 10%-12% בשנת 2026.
 - פעילות פרודוקטיביות משמעותית שתביא לשיפור פלטפורמטי ברווח התפעולי השנתי של בין 300 ל-400 מיליון ש"ח, כאשר מיצוי הפלטפורמה המלאה צפוי להיות ב-2026.
 - השקעת עיקר ההשקעות ההוניות של הקבוצה (CAPEX) בפעילות הליבה, בשיעור של בין 5%-7% מהמכירות בין השנים 2024-2026.
 - חזרה בפעילות הממתקים לשיעורי רווחיות שאפיינו את הפעילות בעבר וזאת החל משנת 2026.
 - הגדלת שיעור המכירות מפעילות הליבה לכ-85% מסך כל המכירות של הקבוצה ב-2026.
- החברה פועלת בעקביות להשגת יעדיה האסטרטגיים כאמור. נכון לסוף שנת 2024:
- החברה רשמה צמיחה של כ-6.2% וצמיחה אורגנית, ללא השפעת שערי חליפין של כ-8.6% במכירות.
 - הרווחיות התפעולית של החברה עמדה על כ-6.7%, כאשר השחיקה ברווחיות נגרמה בגין העליות במחירי חומרי הגלם (בפרט מחירי הקפה הירוק והקקאו).

- החברה עמדה ביעדי פעילות הפרודוקטיביות לשנת 2024, עם יישום תוכנית הטרנספורמציה והמשך בניית תרבות של מצוינות תוך התמקדות בעולמות הרכש, השיווק, הלוגיסטיקה, המכירות והמוצר.
- השקעות ה-CAPEX הגיעו לכ-5.8% מהמכירות, לעומת כ-4.8% בשנת 2023. ההשקעות התמקדו בעיקר בפעילויות הליבה, ובהן הקמת מפעל חלב צמחי בישראל, הקמת מפעל לייצור מכשירי טיהור מים בסין, הגדלה משמעותית של השקעה בתשתיות, הקמת קו ייצור חדש במפעל ביוטבתה, והמשך ביצוע השקעות בתחום הדיגיטל ומערכות המידע, לצד המשך בניית תוכניות אב במפעלים לתמיכה בצמיחת הקטגוריות השונות.
- שיעור המכירות מפעילויות ליבה הגיעו לכ-79% מהמכירות¹.
- אופטימיזציה של הפורטפוליו - במהלך שנת 2024, הקבוצה התמקדה בפעילויות הליבה והחליטה לצאת ממספר פעילויות שלא עמדו בקריטריונים של פעילות ליבה, כפי שהוגדרו על ידי החברה². לאור זאת, החברה יצאה מפעילות הקפה בסרביה ומפעילות הירקות הטריים במפעל בברור חיל. כמו כן, החברה בחנה את עסקי סברה ואובלה, ולאור קושי להחזרת הפעילות לפסי צמיחה ורווחיות התואמים את הגדרת החברה לפעילות ליבה, נמכרו עסקי סברה ואובלה לפפסיקו בחודש דצמבר 2024 תמורת סך של כ-243.8 מיליון דולר ארה"ב. לפרטים נוספים ראו באורים 11.6.5, 21.4.1, 21.4.5 ו-21.4.6 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.
- הקבוצה המשיכה לחזק את המצוינות התפעולית שלה עם ביסוס וחזוק מערך הייצור, שרשרת האספקה והמכירות, האיכות, הטכנולוגיה, מערכות המידע, הדאטה והבינה המלאכותית.

- בשטראוס ישראל:

- החברה פעלה להמשך חיזוק הצעות הערך שלה בתחום ה-Plant Based, בדגש על השקעות CAPEX, בדרך של הקמת מפעל חדש באחיד למוצרים מבוססים תחליפי חלב. מפעל זה צפוי להתחיל את פעילותו במחצית השנייה של שנת 2025. לפרטים נוספים ראו באור 13.1 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.
- הקבוצה המשיכה להתמקד בצמיחה ובחדשנות בפעילות הממתקים של הקבוצה בישראל. הקבוצה המשיכה לחזק את הנוכחות של פעילות הממתקים בישראל, כאשר החברה סיימה את השנה, בהתאם לנתוני סטורנקסט וכפי שמתואר בסעיף 8.3.5 בפרק עסקי התאגיד עם נתחי שוק דומים לנתחי השוק טרום הריקול. החזרה של נתח השוק של החברה במוצרי הממתקים מצביעה על הערך המותגי (brand)

¹ שיעור זה מייצג את פעילות שנת 2024 כולה ללא פעילות סברה ואובלה, אשר נמכרה בנובמבר 2024 (נתון פרופורמה).
² פעילות ליבה הוגדרה בין השאר כפעילות עם צמיחה שנתית ממוצעת (CAGR) של מעל ל-5% ורווחיות תפעולית דו ספרתית.

equity) הגבוה למוצרי החברה בקטגוריה זו. יש לציין כי מחירי הקקאו העיבו על רווחיות פעילות הממתקים.

- בברזיל:

הקבוצה המשיכה להרחיב את פעילות הקטגוריות שאינן קפה קלוי וטחון בברזיל, המאופיינות ברווחיות גבוהה יחסית בהשוואה לפעילות הקפה הקלוי וטחון אשר רווחיותו מושפעת באופן מהותי ממחירי הקפה הירוק.

- בשטראוס מים:

החברה המשיכה השנה את הקמת המפעל השני בסין, שהקמתו צפויה להסתיים לקראת סוף שנת 2025. הרחבת יכולת הייצור של החברה צפויה לתמוך בהמשך הצמיחה במדינה זו ובגיאוגרפיות נוספות במגזר המים.

מידע האמור בסעיף זה בדבר תוכניותיה האסטרטגיות של החברה, כמפורט לעיל, לרבות היעדים המרכזיים של האסטרטגיה, הינו מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על תוכניותיה של הקבוצה והאינפורמציה הקיימת בידי החברה נכון למועד דוח זה, אשר אין כל ודאות בדבר התממשותן. ייתכן, כי היעדים המתוארים לעיל לא יושגו בעתיד, במלואם או בחלקם, או כי הקבוצה תחליט שלא ליישם את האסטרטגיה האמורה לעיל, כולה או חלקה, וזאת, בין היתר, מהסיבות הבאות: שינויים במגמות המאקרו כלכליות והגיאוגרפיות המשפיעות על הקבוצה, בכלל זה מחירי חומרי גלם ובפרט מחירי הקפה הירוק והקקאו, מצב ענף המזון והמשקאות בישראל ובעולם, מצב שוק ההון בישראל ובעולם, שינויים בכדאיות הכלכלית, שינויים בטעמי צרכנים ובתנאי התחרות בשוק ושינויים בשווקים עצמם, שינויים רגולטורים, וכן כתוצאה מגורמי הסיכון החלים על פעילות הקבוצה, כמפורט בסעיף 25.1 בדוח תיאור עסקי התאגיד.

- ועדה בלתי תלויה (ריקול) - בהמשך לדיווחים המיידים שפרסמה החברה ביחס למספר הליכים משפטיים בקטר לאירוע הריקול וביניהם בקשה לגילוי מסמכים לפני תביעה נגזרת לפי סעיף 198א לחוק החברות¹, לדוח המייד של החברה מיום 3 באוגוסט 2022 (מס' אסמכתא: 098284-01-2022) בדבר הקמת ועדת תביעות בלתי תלויה ("הוועדה"), ולדוח המייד של החברה מיום 21 בנובמבר 2024 (מס' אסמכתא 617626-01-2024), בדבר החלטת דירקטוריון החברה לאמץ את הממצאים, המסקנות והמלצות הוועדה במלואן לרבות הסדר הפשרה המוצע, אשר במסגרתו הסכימו המבטחים לשלם לחברה סכום של 27 מיליוני ש"ח. הדירקטוריון הנחה את הנהלת החברה והיועצים המשפטיים לפעול לגיבוש ולמימוש הסדר פשרה, בכפוף לאישורו של בית המשפט המחוזי במסגרת הליך הגילוי

¹ לפרטים אודות הדיווחים המידיים ראו הדיווחים מהימים: 27 באפריל 2022 (מס' אסמכתא: 051385-01-2022), 28 באפריל 2022 (מס' אסמכתא: 052126-01-2022), 1 במאי 2022 (מס' אסמכתא: 052906-01-2022), 1 במאי 2024 (מס' אסמכתא: 053158-01-2022), 2 במאי 2022 (מס' אסמכתא: 053965-01-2022), 8 במאי 2022 (מס' אסמכתא: 054775-01-2022), 9 במאי 2022 (מס' אסמכתא: 055789-01-2022), 20 ביוני 2022 (מס' אסמכתא: 062493-01-2022), 30 ביוני 2022 (מס' אסמכתא: 081364-01-2022).

התלוי העומד לפניו. בהודעת העדכון שהוגשה לבית המשפט ביום 25 בדצמבר 2024 צוין כי הצדדים מצויים בשלבים מתקדמים של גיבוש טיוטת הסדר פשרה ושל בקשה לאישור הסדר הפשרה, והכל בהתאם להמלצות הוועדה הבלתי תלויה ולהחלטת הדירקטוריון האמורה. ביום 3 בפברואר 2025 הוגשה לבית המשפט בקשה מוסכמת לאישור הסכם פשרה. על פי הסכם הפשרה שצורף לבקשה שהוגשה, המבטחים ישלמו סכום כולל, סופי ומוחלט של 30.5 מיליון ש"ח (שלושים מיליון וחמש מאות אלף ש"ח), אשר מתוכו (א) סך של 27 מיליון ש"ח ישולם כפיצוי לחברה, בכדי להביא למיצוי, ויתור וסילוק של כל עילות התביעה שעשויות להיות לחברה כנגד נושאי המשרה או בעלי התפקידים או המבטחים בקשר לאירוע הסלמונלה; ו-(ב) סך של 3.5 מיליון ש"ח ישולם כגמול, שכר טרחה והחזר הוצאות למבקשת ולבאי-כוחה. ביום 9 בפברואר הורה בית המשפט לחברה לפרסם מודעה בשני עיתונים כלכליים יומיים בדבר הגשת הבקשה המוסכמת לאישור הסכם הפשרה. עוד קבע בית המשפט כי המועד האחרון להגשת התנגדויות להסכם הפשרה מטעם בעלי מניות ו/או נושאי משרה ובעלי תפקידים בחברה יחול בתוך 30 ימים ממועד פרסום המודעות כמו כן, בית המשפט הורה להמציא את הבקשה המוסכמת לאישור הסכם הפשרה לנציג היועצת המשפטית לממשלה. ביום 12 בפברואר 2025 פרסמה החברה מודעות כנדרש. המועד האחרון להגשת התנגדויות מטעם בעלי מניות ו/או נושאי משרה ובעלי תפקידים בחברה חל ביום 16 במרס 2025. מועד זה חלף וככל הידוע לחברה וליועציה המשפטיים לא הוגשו התנגדויות לאישור הסכם הפשרה. ביום 13 במרס 2025 הגישה נציגת היועצת המשפטית לממשלה בבקשה מוסכמת להארכת המועד להגשת עמדתה בקשר לבקשה לאישור הסכם הפשרה, וזאת עד ליום 23 באפריל 2025. ביום 14 במרס 2025, בית המשפט קיבל את הבקשה להארכת המועד. לאחר שתוגש עמדת היועצת המשפטית לממשלה, בית המשפט יכריע בבקשה המוסכמת לאישור הסכם הפשרה. לפרטים נוספים ראו באור 21.1.4 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024.

- עסקת מכירת החזקות החברה בסברה ואובלה לפפסיקו** – בהמשך לאמור בדוח התקופתי לשנת 2023 אודות האסטרטגיה שאימצה החברה לשנים 2024-2026, ביום 21 בנובמבר 2024 התקשרה החברה בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה (באמצעות חברת הבת S.E USA Inc) ב- Sabra Dipping Company LLC ("סברה") (50%) ולמכירת מלוא אחזקותיה ב- PepsiCo Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH ("אובלה") (50%), לחברות בבעלות הקונצרן האמריקאי PepsiCo Inc ("פפסיקו") ו-"הסכמי המכירה", בהתאמה) עמו היא מחזיקה בחברות האמורות במיזם משותף. תמורת המכירה עומדת על 243.8 מיליון דולר ארה"ב, כאשר 240.8 מיליון דולר ארה"ב הנם בעבור מכירת האחזקות בסברה (לרבות המחאת הלוואת בעלים של החברה בסברה) ו-3 מיליון דולר ארה"ב הנם בעבור מכירת האחזקות באובלה ("העסקה"). העסקה הושלמה ביום 3 בדצמבר 2024. בגין העסקה כאמור, רשמה החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים לשנת 2024, רווח נקי של כ-356 מיליון ש"ח (המורכב מרווח אחרי מס מהעסקאות האמורות המוערך בסך כ-406 מיליון ש"ח, בניכוי הפסד הנובע ממימוש קרן בגין הפרשי תרגום המיוחסת לסברה ואובלה של כ-50 מיליון ש"ח). התזרים נטו, שנבע לחברה בגין העסקה



כאמור, הנו הינו בסך של כ-723 מיליוני ש"ח. התקבולים מהעסקה ישמשו להמשך השקעות, מימוש האסטרטגיה והפחתת החוב. בד בבד התקשרו החברה ופפסיקו בהסכם בקשר לאחזקותיהן (50%-50%) בשטראוס פריטו-ליי בע"מ ("פריטולי"), במסגרתו העניקה פפסיקו לחברה, אופציה לרכישת עד 2.5% מהון המניות של פריטולי בתמורה ל-100 אלפי דולר ארה"ב, במחיר מימוש של עד 9.9 מיליוני דולר ארה"ב, המשקף לפריטולי שווי של כ-396 מיליוני דולר ארה"ב. לפרטים נוספים ראו סעיף 20.4.1 להלן, דיווח מידי מיום 22 בנובמבר 2024 (מס' אסמכתא: 617856-01-2024) ובאורים 11.6.5, 21.4.1, 21.4.5 ו-21.4.6 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.

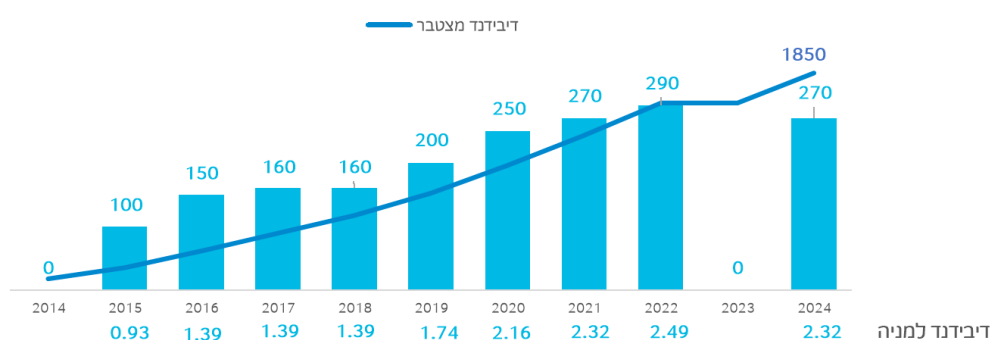
2.3. דיבידנדים

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

מאז שנת 2014 ועד היום, חילקה החברה דיבידנדים בגובה של כ- 1.9 מיליארד ש"ח.

התרשים הבא מציג את פירוט החלוקה המצטברת בשנים האחרונות:

חלוקת דיבידנדים בכל שנה ובמצטבר בשנים 2014 - 2024



הנתונים במיליוני ש"ח

ביום 25 במרס 2024, אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 270 מיליוני ש"ח (כ- 2.32 ש"ח דיבידנד למניה) בגין שנת 2023 אשר שולם ביום 11 באפריל 2024.

יתרת העודפים לתאריך הדוח על המצב הכספי ליום 31 בדצמבר 2024 הינה כ- 4,167 מיליוני ש"ח.

ביום 17 בפברואר 2025, אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 200 מיליוני ש"ח (כ- 1.72 ש"ח דיבידנד למניה) בגין עסקת מכירת החזקות החברה בסברה ואובלה לפפסיקו.

ביום 24 במרס 2025, החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 160 מיליוני ש"ח בגין שנת 2024.

השינויים בסביבה הכלכלית

3. מלחמת "חרבות ברזל"

בתאריך 7 באוקטובר 2023, תקף ארגון הטרור חמאס את מדינת ישראל. בעקבות המתקפה הכריזה ממשלת ישראל על מלחמת "חרבות ברזל" ("המלחמה"). מלחמה זו התרחבה לגזרות נוספות עם מתקפות מצד ארגון הטרור חיזבאללה לצד ירי רקטות, טילים וכטב"מי נפץ לעבר ישראל ממספר גזרות, כולל מאירן ותימן. נכון למועד פרסום דוח זה, המלחמה עוד נמשכת במתכונת משתנה ועדיין קיים חוסר ודאות בקשר להתפתחות המלחמה, היקפה, השפעותיה, והתמשכותה.

המלחמה הובילה, בין היתר, לגיוס מילואים נרחב, פינוי יישובים, סגירה זמנית או חלקית של עסקים, הטלת מגבלות שונות על פעילות אזרחית באזורים נרחבים, קושי בשינוע חומרי הגלם מאזור אסיה ואפריקה עקב המתיחות עם החות'ים, האטה בפעילות הכלכלית במשק, ירידות שערים בבורסה, פיחות בשער השקל אל מול מטבעות זרים, עליה בתשואות של אגרות החוב הקונצרניות בשל עליה ברמות הסיכון ואי הוודאות, וכן בשנת 2024 לפגיעה בדירוג האשראי של מדינת ישראל: חברת הדירוג S&P הורידה את הדירוג מרמה של AA- לרמה של A עם תחזית דירוג שלילית; חברת הדירוג Moody's הורידה את הדירוג מרמה של A1 לרמה של Baa1 עם תחזית דירוג שלילית; חברת הדירוג Fitch הורידה את הדירוג מרמה של A+ לרמה של A עם תחזית דירוג שלילית.

מפרוץ המלחמה, מתמקדת הקבוצה בפעילותה בישראל בשלוש מטרות עיקריות: שמירה על רציפות עסקית מלאה ככל הניתן והבטחת אספקת מזון סדירה לכלל ציבור לקוחותיה, בכפוף למגבלות והנחיות פיקוד העורף; תוך שמירה על בטחון עובדיה וטיפול בצרכי העובדים ומשפחותיהם בניסיונות המלחמה; תמיכה בקהילה, סיוע לחיילים ולמשפחות המפונים בדרום ובצפון וסיוע לחקלאים שנפגעו בנגב המערבי.

נכון למועד פרסום דוח זה, השפעות המלחמה, המפורטות להלן, אינן בעלות השפעה מהותית על פעילות הקבוצה ותוצאותיה הכספיות והחברה ממשיכה לפעול בכל האתרים במתכונת רגילה. בנוסף, החל מפרוץ המלחמה ובשנת הדוח, הקבוצה פעלה למצוא פתרונות על מנת להמשיך ולייבא את חומרי הגלם לארץ, לרבות איתור מקורות חלופיים לרכישת חומרי גלם, ייצור במיקור חוץ, התאמות במערך הלוגיסטיקה, ניטור העלייה בסיכונים הסייבר ובסיכונים איכות ובטיחות מזון. עם זאת, לאור חוסר ודאות בקשר להתפתחות המלחמה, היקפה, השפעותיה, והתמשכותה, לא ניתן להעריך בשלב זה את היקף השפעתה העתידית של המלחמה על הפעילות העסקית של הקבוצה.

יובהר, כי הערכות החברה בדבר ההשפעות וההשלכות האפשריות של המלחמה כמפורט לעיל על פעילותה, עסקיה ותוצאותיה של הקבוצה, מהווה מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968. הערכות אלו מבוססות, בין היתר, על ניסיונה של הנהלת החברה בתחומי פעילותה, המידע הקיים בחברה

למועד הדוח ותחזיות כלכליות פומביות. לפיכך, אין כל ודאות כי הערכות כאמור, כולן או חלקן, אכן יתממשו והן עשויות להיות שונות, לרבות באופן מהותי מזה שנחזה כאמור, כתוצאה מגורמים שונים ובכלל זה, השלכות המלחמה ואי הוודאות ששוררת סביב אופייה ומשכה, מצב הכלכלה וכן כתוצאה מהשפעתם של גורמי סיכון של החברה כמפורט בסעיף 25 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2024.

4. לחימה רוסיה אוקראינה

נכון למועד פרסום הדוח, הלחימה בין רוסיה לאוקראינה נמשכת, לרבות הסנקציות הכלכליות שהוטלו על רוסיה על ידי מדינות המערב.

מאז תחילת המלחמה, החברה פועלת כדי לוודא שעסקיה ברוסיה יתנהלו כעסק עצמאי במידה רבה ככל הניתן. באוקראינה, מתנהלת הפעילות העסקית של הקבוצה באופן רציף, בהתחשב בנסיבות.

בהתחשב באופי המתפתח של האירועים וברמת אי הוודאות הגבוהה הנלווית להם, עלולים להתממש תרחישים גיאו-פוליטיים אפשריים אשר עלולים להוביל להשלכות כלכליות ופיננסיות שליליות נוספות. הקבוצה עוקבת באופן שוטף אחר התפתחויות האירועים באוקראינה, ברוסיה ובשווקים. אין ביכולתה של הקבוצה להעריך את ההשפעה העתידית של האירועים על תוצאותיה העסקיות.

נכון למועד דוח זה, הלחימה בין רוסיה לאוקראינה אינה בעלת השפעה מהותית על התוצאות העסקיות של הקבוצה.

לפרטים נוספים בקשר לפעילות הקבוצה ברוסיה ואוקראינה ראו סעיף 20.2 להלן וביאור 6.3 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024.

5. מחירי חומרי גלם ותשומות אחרות בייצור

חלק מהותי מחומרי הגלם המשמשים בייצור מוצרי הקבוצה נסחרים בשווקי הקומודיטיס. בשנת 2024, חלו עליות חדות מאוד במחירי השוק הממוצעים של חלק מחומרי הגלם של הקבוצה ביחס לתקופות המקבילות אשתקד ובהם מחירי הקפה הירוק (בעיקר ברבעון הרביעי) ומחירי הקקאו. מנגד, מחירי הגרעינים, הסוכר והשומשום ירדו. מחיר החלב הגולמי הממוצע (מחיר "מטרה") ירד בשנת 2024 וברבעון הרביעי בכ- 2.1% ובכ- 2.3%, בהתאמה, ביחס לתקופות המקבילות אשתקד.

לאחר תאריך המאזן ועד למועד פרסום דוח זה, מחירי הקפה בשוק מסוג ערביקה ורובוסטה עלו בכ- 22% ובכ- 10%, בהתאמה, ואילו מחיר הקקאו בשוק ירד בכ- 33%.

כמו כן, מחיר החלב הגולמי לרבעון הראשון של שנת 2025 נקבע בעלייה של כ-1.2% וכ-0.4% לעומת מחירו ברבעון הרביעי בשנת 2024 והרבעון הראשון של 2024, בהתאמה.

להלן שיעור השינוי במחירי השוק הממוצעים של התשומות העיקריות בשנת 2024 וברבעון הרביעי של השנה בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

תשומות	שיעור השינוי הממוצע בשנה	שיעור השינוי הממוצע ברבעון
ערביקה (1)	37%	62%
רובוסטה (1)	72%	85%
סוכר (1)	(14%)	(22%)
שומשום (1)	(8%)	(13%)
פלסטיק (2)	(3%)	(3%)
קקאו (1)	146%	104%
חלב גולמי (3)	(2%)	(3%)

(1) הנתונים מבוססים על אתר בלומברג. הבורסות שבהן נסחרות הסחורות: ערביקה ניו-יורק, רובוסטה לונדון, סוכר לונדון, שומשום Humera

(2) הנתון מבוסס על FRED Producer Price Index - Polystyrene Foam Product. המדד הינו אינדיקטיבי בלבד.

(3) הנתון מבוסס על אתר "חלבי אתר יצרני החלב - מועצת החלב".

* מחירי השוק של כל התשומות הינם במטבע דולר, למעט מחיר הקקאו שהינו במטבע לירה שטרלינג ומחיר החלב שהינו במטבע שקל.

הקבוצה פועלת לצמצום ההשפעות הנובעות מתנודתיות מחירי חומרי הגלם, בין היתר, באמצעות גידור, תכניות מיטיגציה והתייעלות תפעולית. כמו כן, בגאוגרפיות מסוימות ובמוצרים מסוימים עידכנו חלק מחברות הקבוצה את מחירי המכירה ללקוחותיהם.

תהליכי רכש קפה ירוק מבוצעים במרוכז לכל חברות הקבוצה (מלבד לפעילות הקבוצה בברזיל), על ידי מרכז רכש קפה ירוק של הקבוצה 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. הוועדה מנוהלת על ידי סמנכ"ל הכספים של הקבוצה.

הרווח או הפסד הנובע מגידור כלכלי של אותן סחורות נכלל בעיקרו בדוח רווח והפסד הניהולי, במועד בו נמכר המלאי לחיצוניים ו/או מימוש המכשיר הפיננסי הנגזר.

6. מחירי האנרגיה

מחירי הנפט (Brent) הממוצעים בשנת 2024 וברבעון הרביעי לשנת 2024 ירדו בכ-3% ובכ-11%, לעומת מחירם הממוצע בתקופות המקבילות אשתקד. מתחילת שנת 2025 ועד לסמוך לתאריך הדוח ירד מחיר הנפט (Brent) בכ-3%.

7. תנודות בשערי מטבע זר

במהלך שנת 2024 התחזק השקל בעיקר מול הריאל והרובל, וסך ההשפעה על בסיס שער חליפין ממוצע ביחס לתקופה המקבילה אשתקד, תרמה להפרשי תרגום וקיטון בסעיף המכירות בדוח הרווח והפסד. ברבעון הרביעי של שנת 2024 התחזק השקל מול כלל המטבעות ובעיקר מול הריאל והרובל, וסך ההשפעה על בסיס שער חליפין ממוצע ביחס לתקופה המקבילה אשתקד תרמה להפרשי תרגום וקיטון מהותי בסעיף המכירות בדוח הרווח והפסד. במונחי שינוי של שערי החליפין על בסיס סגירה, בשנת 2024 וברבעון הרביעי, התחזק השקל מול כלל המטבעות (למעט הדולר במונחי שנה) בעיקר מול הריאל והרובל, וסך ההשפעה נטו על קיטון ההון העצמי של הקבוצה הייתה מהותית. על בסיס שער חליפין ממוצע בשנת 2024 וברבעון הרביעי שנת 2024, הדולר התחזק משמעותית בעיקר מול הריאל והרובל, ביחס לתקופות המקבילות אשתקד.



להלן טבלת שערי החליפין הממוצעים כנגד השקל בשנת 2024 וברבעון הרביעי של השנה ובהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

טבלת שערי חליפין ממוצעים מול השקל							
שע"ח ממוצע לשנת	שע"ח ממוצע לרבעון הרביעי	שיעור השינוי	מטבע		2023	2024	שיעור השינוי
3.701	3.687	0.4%	USD	דולר אמריקני	3.819	3.698	(3.2%)
4.004	3.986	0.4%	EUR	אירו	4.106	3.947	(3.9%)
0.092	0.101	(8.5%)	UAH	גריבנה אוקראינית	0.104	0.089	(14.6%)
0.040	0.044	(8.2%)	RUB	רובל רוסי	0.041	0.037	(10.0%)
0.034	0.034	0.6%	RSD	דינר סרבי	0.035	0.034	(3.7%)
0.805	0.806	(0.1%)	RON	לאו רומני	0.826	0.794	(3.9%)
0.930	0.878	5.8%	PLN	זלוטי פולני	0.929	0.917	(1.3%)
0.689	0.739	(6.6%)	BRL	ריאל ברזילאי	0.770	0.633	(17.8%)
0.515	0.519	(0.7%)	CNY	רנמינבי סיני	0.530	0.515	(2.8%)
2.702	2.731	(1.1%)	CAD	דולר קנדי	2.804	2.645	(5.7%)
2.442	2.448	(0.2%)	AUD	דולר אוסטרלי	2.485	2.414	(2.9%)
0.203	0.208	(2.4%)	MXN	פסו מקסיקני	0.218	0.184	(15.3%)
4.730	4.584	3.2%	GBP	לירה שטרלינג	4.735	4.742	0.1%

להלן טבלת שערי החליפין הממוצעים כנגד הדולר בשנת 2024 וברבעון הרביעי של שנת 2024 ובהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

טבלת שערי חליפין ממוצעים מול הדולר							
שע"ח ממוצע לשנת	שע"ח ממוצע לרבעון הרביעי	שיעור השינוי	מטבע		2023	2024	שיעור השינוי
0.270	0.272	(0.5%)	NIS	שקל	0.262	0.270	3.2%
0.025	0.027	(8.8%)	UAH	גריבנה אוקראינית	0.027	0.024	(11.8%)
0.011	0.012	(8.9%)	RUB	רובל רוסי	0.011	0.010	(7.2%)
0.009	0.009	0.2%	RSD	דינר סרבי	0.009	0.009	(0.7%)
0.218	0.219	(0.5%)	RON	לאו רומני	0.217	0.215	(0.8%)
0.251	0.238	5.5%	PLN	זלוטי פולני	0.244	0.248	1.8%
0.186	0.200	(7.0%)	BRL	ריאל ברזילאי	0.202	0.171	(15.2%)
0.139	0.141	(1.2%)	CNY	רנמינבי סיני	0.139	0.139	0.4%
1.278	1.243	2.8%	GBP	לירה שטרלינג	1.241	1.282	3.3%

מתחילת השנה ועד סמוך למועד פרסום הדוח, נחלש השקל מול הריאל הברזילאי, הדולר והרובל בכ- 9%, בכ- 2% ובכ- 18%, בהתאמה.

8. אינפלציה

בשנת 2024 עלתה האינפלציה בישראל. מדד המחירים לצרכן בישראל עלה בכ- 3.2% בהשוואה לכ- 3% בתקופה המקבילה אשתקד. מדד המחירים בארה"ב עלה בשנת 2024 בכ- 3% בהשוואה לכ- 4.1% בתקופה המקבילה אשתקד. בברזיל, עלה מדד המחירים בכ- 4.4% לעומת כ- 4.6% בתקופה המקבילה. ברוסיה, עלה מדד המחירים בכ- 8.4% לעומת עלייה של כ- 6.0% בתקופה המקבילה.

עיקר התחייבויות הקבוצה בגין הלוואות לזמן ארוך נקובות בשקל בריבית קבועה שאינה צמודה ויתרתן נקובות בריבית משתנה. מרבית התחייבויות הקבוצה בגין חכירות הינן צמודות למדד המחירים לצרכן.

מדיניות החברה הינה להתאים ככל האפשר נכסים והתחייבויות באותו מטבע, תוך שימוש בנגזרים פיננסיים כאשר הם זמינים וכדאיים. בפעילותה הבינלאומית, החברה אינה נוהגת 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.

פעולות החיסוי וההשקעה מתבצעות על ידי מחלקת הכספים במטה הקבוצה והינן באחריות מנהל הכספים של שטראוס קפה בכל הקשור לפעילות הקפה, סמנכ"ל הכספים של שטראוס מים בכל הקשור לפעילות המים וסמנכ"ל הכספים של הקבוצה בכל הקשור לפעילות הקבוצה בכללותה.

9. ריבית

ריבית בנק ישראל ירדה משיעור של 4.75% בסוף שנת 2023 לשיעור של 4.5% בסוף שנת 2024 ונותרה ללא שינוי בסמוך למועד פרסום הדוח. בארה"ב ירדה הריבית משיעור של 5.25%-5.5% לשיעור של 4.5%-4.25% בסמוך למועד פרסום הדוח, בברזיל ירדה הריבית משיעור של 11.75% בסוף שנת 2023 לשיעור של 10.5% ועלתה ל-14.25% בסמוך למועד פרסום הדוח. ברוסיה עלתה הריבית לרמה של 21% בסמוך למועד פרסום

הדוח בהשוואה ל-16% בתחילת השנה. ביתר מדינות מזרח אירופה בהן פועלת הקבוצה, לא היה שינוי משמעותי או שהייתה ירידה קלה בשיעור הריבית. עיקר התחייבויות הקבוצה בגין הלוואות לזמן ארוך נקובות בריבית קבועה בשקל. יתרת ההתחייבויות הינן בריבית משתנה ועיקרן נקובות בשקל וכן בדולר וריאל.

לפירוט סיכומי השוק אליהם חשופה הקבוצה ראו סעיף 25.1 לדוח תאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2024 (דיון בגורמי סיכון).

10. התפתחויות רגולטוריות בישראל

להלן פירוט שינויים רגולטוריים שחלו במהלך שנת הדוח, אשר עוסקים בפעילויות הרלוונטיות לפעילות הקבוצה.

עולם החלב

ביום 21 באוגוסט 2024, משרד החקלאות פרסם את טיוטת תקנות תכנון משק החלב (דיווחים ומתן הוראות)(הוראת שעה), התשפ"ד 2024 (להלן: "טיטות הוראת השעה") להערות הציבור. טיוטת הוראת השעה מבקשת לעגן הסדרים הנוגעים לתכנון והסדרה של ענף החלב, ובכלל זה מציעה לקבוע מנגנון לוויסות חלב גולמי במשק בעת מחסור. לפרטים נוספים אודות שינויי רגולציה בקשר עם עולם החלב ראו סעיף 8.2.12 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2024.

בשלב זה, אין וודאות הן לגבי המשך הליך החקיקה של טיוטת הוראת השעה והן לגבי הנוסח שיתקבל. לפיכך, נכון למועד פרסום דוח זה אין ביכולת החברה להעריך את השפעות הוראת השעה על פעילותה ועסקיה אם וככל שיושלם הליך החקיקה.

שכר העבודה בישראל

החל מה-1 באפריל 2024 שכר המינימום במשק הועלה ל-5,880.02 ש"ח לחודש (לעומת 5,571.75 ש"ח). להעלאת שכר המינימום לא הייתה השפעה מהותית על התוצאות העסקיות של הקבוצה בשנת 2024.

בנוסף, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה פרסמה כי החל מה-1 לאפריל 2025 שכר המינימום במשק צפוי לעלות ל-6,248 ש"ח וכן שיעור דמי ביטוח לאומי במשק צפוי לעלות מ-3.55% ל-4.51%. על פי הערכת הקבוצה, להעלאת שכר המינימום ודמי הביטוח הלאומי, לא צפויה להיות השפעה מהותית על התוצאות העסקיות של הקבוצה בשנת 2025.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר העלאת שכר המינימום וההערכה כי אינה צפויה להשפיע באופן מהותי על תוצאות הפעילות העסקית של החברה, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד פרסום הדוח והכולל הערכות של החברה במועד פרסום הדוח אשר אין כל ודאות באשר להתממשותן.

חוק הגנה על בריאות הציבור

במסגרת חוק התוכנית הכלכלית בוצעו תיקונים מהותיים בחוק הגנה על בריאות הציבור (מזון) התשע"ו-2015. מטרת התיקונים הינה להקל על ייבוא מזון לישראל ולהסיר חסמי ייבוא משמעותיים, בין היתר, על ידי אימוץ שלוש תקנות אירופאיות למזהמים כימיים, ביולוגיים ושאריות חומרי הדברה.

כחלק מהרפורמה בוטלה הרשמיות של כ- 100 תקני מזון, אשר תאפשר ייבוא מוצרים וייצור של מוצרי מזון שונים ללא דרישות ייחודיות לישראל. אולם, תקני מזון מחייבים גם כאשר הם אינם רשמיים וזאת בכפוף לצו הגנת הצרכן (סימון ואריזה של מוצרי מזון).

סעיפי התקנים המפורטים בצו חוזרים לרשמיות מתוקף הצו. ביטול רשמיות התקנים והתאמתם לתקינה האירופית יכולים להקל על חברת שטראוס בתהליכי היבוא, להפחית עלויות ולשפר את היכולת להתחרות בשוק הבינלאומי. בנוסף, ביטול רשמיות התקנים הישראליים מאפשר שינוי מפרט המוצר ושימוש בחומרי גלם תחליפיים שלא היו מותרים לשימוש בעבר. עם זאת, קיים אתגר בשמירת איכות המוצרים בשל היעדר סטנדרט ברור ואחיד, דבר אשר עשוי להוביל לפערים באיכות. לאור זאת, שטראוס תמשיך לפעול באופן וולונטרי בהתאם לסטנדרטי איכות מוגדרים.

במטרה לצמצם זמני המתנה וזמני שחרור מהנמלים, נקבעו הסדרים מיוחדים ליבואנים רשומים שנרשמו לפי סעיף 115 לחוק הגנה על בריאות הציבור (מזון), התשע"ו-2015 כ"יבואנים נאותים" לשחרור מזון מתחנות ההסגר של מוצרים המשווקים באירופה, בדומה להליך שחרור של מזון רגיל. לקבוצה 9 יחידות יבואניות, כל היחידות היבואניות נרשמו כיבואנים נאותים.

חומרי גלם ומוצרים מוגמרים כגון גבינות שמנת, חמאה, משקאות קפה ודבש מיובאים במסלול האירופאי. הקלת תהליכי היבוא במסגרת המסלול האירופי מפחיתה את הזמנים הנדרשים ליבוא מוצרים וחומרי גלם פתיחת השוק לייבוא מזון עלולה להגדיל את התחרות מצד יבואנים חדשים ומותגים זרים ומאידך הרפורמה עשויה לאפשר גישה למוצרים וטכנולוגיות חדשות ממדינות האיחוד האירופי, מה שיכול להוביל לחדשנות ולהגדלת מגוון המוצרים המוצעים לצרכן.

בחודש אוגוסט 2024 פורסם תיקון מס' 10 לחוק הגנה על בריאות הציבור (מזון), המהווה חלק מרכזי ברפורמה רחבת היקף לאסדרת תחום המזון, הכוללת אימוץ של כ-40 תקנות מהרגולציה האירופית. הרפורמה נועדה להעמיק את ההתאמה לדין האירופי בתחומי בטיחות מזון, הרכב מוצרים וסימון לצד הקלות במסלול הייבוא מאירופה. כמו כן, השינויים בה כוללים חובת יישום מערכת בטיחות עצמית לכלל העוסקים במזון וכן הרחבת מסלול הייבוא האירופי, המאפשר ליבואנים נאותים לייבא מוצרים על בסיס עמידה ברגולציה האירופית בלבד. האכיפה תתמקד בשווקים תוך הטלת סנקציות ועיצומים כספיים על הפרות החוק.



אימוץ הרגולציה האירופאית תפתח אפשרות להרחבת מגוון הספקים והוספת ספקים חלופיים. למפעלי החברה בגאוגרפיית ישראל יש היתר GMP ממשרד הבריאות המהווה סטנדרט גבוה מהדרישה למערכת בטיחות עצמית. הקבוצה פועלת לוודא עמידה בתקנות החדשות, תוך ביצוע התאמות נדרשות בתהליכי היבוא ובמערכות בקרת האיכות הפנימיות.

EUDR

ביום 30 בדצמבר 2025, צפויה להיכנס לתוקף רגולציה אירופאית חדשה בשם "EUDR" (Regulation on Deforestation-free Products). מטרת הרגולציה היא להבטיח כי המוצרים הבאים: שמן דקל, סויה, עץ, בקר, קקאו, קפה וגומי, אינם מיוצרים באזורים שבהם נכרתו יערות לצורך גידולם (או גידול חומרי הגלם מהם עשויים). לשם כך, האיחוד האירופי יצר סט של תקנים, הנחיות ומנגנוני פיקוח שיבטיחו את כניסת חומרי גלם ומוצרים העומדים בדרישות הרגולציה למדינות האיחוד האירופי. נכון למועד הדוח, החברה נערכת לצורך עמידה ברגולציה והצורך להתאמות בגינה, על מנת שתמלא אחר הדרישות הנדרשות עם כניסת הרגולציה לתוקף במועד הנ"ל.

ייבוא דבש

בנובמבר 2024 התקיים דיון בוועדת הכלכלה בנושא מכסות ייבוא דבש מבוקבק בשיטת ההתמחרות, במסגרתו נקבע כי קבוצת חברי כנסת, יחד עם בעלי עניין נוספים כגון חקלאים, משווקים, יצרנים ויבואנים, יבחנו את האיזון בין הצורך להשלים חוסרים ולהוריד את מחיר הדבש בישראל בתקופת חגי תשרי, לבין החשש מפגיעה אפשרית בהאבקה. בשלב זה, אין וודאות לגבי ההחלטה שתתקבל בנושא זה. לפיכך, נכון למועד פרסום דוח זה אין ביכולת החברה להעריך את ההשפעות על החברה. צפויה להיות השפעה מהותית ככל ויהיה עיכוב בהחלטה, היות ועיכוב כזה עלול להוביל לרכישת דבש במכס מלא, אשר יוביל לעלייה במחיר חומר הגלם. המידע האמור בסעיף זה, לרבות השינויים בנושא ייבוא דבש, וההערכה כי צפויה להשפיע באופן מהותי על תוצאות הפעילות העסקית של החברה, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד פרסום הדוח והכולל הערכות של החברה במועד פרסום הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן.

11. רגולציה עסקית ושינויים בענף המזון בישראל

ביום 24 ביוני 2024 פרסמה רשות התחרות כללי קידום התחרות בענף המזון (פטור לפעולות ולהסדרים שעניינם סידור מצרכים בחנות של קמעונאי גדול) (הוראת שעה) (מס' 2), התשפ"ד-2024 (להלן: "פטור הסדרנות החדש"), אשר נכנס לתוקף ביום 1 בינואר 2025. פטור הסדרנות החדש קובע כי סידור מצרכים על ידי ספקים גדולים יתאפשר רק אצל קמעונאי גדול שסך המכירות של ספקים שאינם גדולים בכלל חנויותיו עומד על לפחות 55%, כאשר שיעור זה יעלה בכל שנה בנקודת אחוז ועד ל-60%. ביום 21 בנובמבר 2024 פרסמה הרשות הודעה על הארכת פטור הסדרנות החדש ביחס לחלב ומוצרים נלווים בלבד, עד ליום 30 ביוני 2025.

החברה בחנה את השפעת שינוי פטור הסדרנות החדש ומעריכה שההשפעה אינה מהותית לפעילות הקבוצה. לפרטים נוספים ראו סעיף 13.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד. הערכה זו הינה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד פרסום הדוח וכולל הערכות של החברה במועד פרסום הדוח.

ביום 4 ביולי 2024 נכנס לתוקף תיקון מס' 70 לחוק הגנת הצרכן (איסור הפעלת השפעה בלתי הוגנת במצב חרום), תשמ"א-1981 ("תיקון חוק הגנת הצרכן"). תיקון החוק אוסר על עוסק להפעיל השפעה בלתי הוגנת, באמצעות העלאת מחירים ניכרת וחריגה של מוצרים או שירותים חיוניים, בעת מצב חירום. יובהר כי האיסור חל רק לגבי העלאת מחירים לצרכנים שעיקר שימושם בטובין הוא אישי, ביתי או משפחתי, ורק ביחס למוצרים ושירותים שמופיעים ברשימה שנקבעה בהתאם להוראות החוק. רשימת המוצרים והשירותים החיוניים טרם נקבעה. במצב חירום, רשימה זו תוגדר על ידי הממונה על הגנת הצרכן והסחר ההוגן והממונה על התקציבים במשרד האוצר, בהתאם למאפייני המצב ונסיבותיו. ככל הנראה, מדובר במוצרים בסיסיים וחיוניים כגון סוכר, מלח, לחם, שמן וחמאה.

החברה בחנה את השפעת התיקון האמור לחוק הגנת הצרכן ומעריכה שאין בו כדי להשפיע השפעה מהותית על פעילות החברה, היות וחוק זה חל רק לגבי העלאת מחירים ממכירה ישירה לצרכן, שכן הקבוצה מעורבת במידה מועטה במכירות ישירות לצרכן. בנוסף, בשלב זה, קיימת אי בהירות לגבי הכרזה על מצב חירום, המוצרים והשירותים שיושפעו מהחוק, והקריטריונים להגדרת העלאת מחירים ניכרת וחריגה שתצדיק הטלת סנקציות על עוסקים.

ביום 19 מרס 2025 אושרה בקריאה טרומית הצעה לתיקון חוק המזון, לפיה ככל שיושלם הליך החקיקה תשתנה ההגדרה של "קמעונאי גדול" בסעיף 2 לחוק המזון, כך שקמעונאים המחזיקים ב-28 חנויות לפחות ושחוזר המכירות שלהם בשנת הכספים הקודמת עולה על 900 מיליון ש"ח בשנה יוגדרו כקמעונאים גדולים. זאת במקום 3 חנויות ומחזור מכירות שעולה על 286 מיליון ש"ח בשנה, כפי שקובע החוק כיום. להערכת החברה לתיקון המוצע, ככל שיושלם, לא תהיה השפעה מהותית על החברה. לפרטים נוספים ראו סעיף 13 לפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2024.



המידע האמור בסעיף זה ביחס להשפעות הרגולציה כאמור על החברה הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד פרסום הדוח והכולל הערכות של החברה במועד פרסום הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן, והם עשויים שלא להתממש או להתממש באופן שונה בין היתר, בשל שינויים בתנאים מאקרו כלכליים, נוסחים סופיים שיאושרו ועוד.

תוצאות הפעילות העסקית

12. תוצאות הפעילות העסקית

הקבוצה מקיימת את פעילותה העסקית תחת מספר מגזרי פעילות: פעילות שטראוס ישראל, פעילות הקפה הבינלאומי, פעילות המים ואחרים. בקבוצה מספר פעילויות המבוצעות בחברות בשליטה משותפת (במישרין בידי החברה או באמצעות חברות בנות) המוחזקות בשיעור של 50%: פעילות הקפה בברזיל (Três Corações), פעילות החטיפים המלוחים בישראל (שטראוס פריטו-ליי בע"מ). כמו כן, עד להשלמת מכירתן בחודש דצמבר 2024, התקיימו פעילות ממרחים ומטבלים בצפון אמריקה Sabra Dipping Company ("סברה") ופעילות הממרחים והמטבלים הבינלאומית - Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads International ("אובלה") (לפרטים אודות מכירתן ראו בסעיף 11.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד). יובהר, כי החברות כאמור נכללות במסגרת הדוחות הניהוליים של החברה לפי שיעור החזקת החברה או החברות הבנות בהן.

בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים, בדוחות הכספיים המבוקרים של החברה (דוח הרווח וההפסד והדוחות המתייחסים למצב הכספי, הרווח הכולל, שינויים בהון והתזרימים ("הדוחות הכספיים"), עסקים המצויים בשליטה משותפת של חברות הקבוצה (ביחד עם שותפים נוספים) מוצגים בשורה אחת נפרדת ("הפסדי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" ובשאר הדוחות בסעיף הרלבנטי).

על אף האמור ולאור הדיווחים הניהוליים של הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת, הקבוצה מנהלת דוחות ניהוליים בהם היא מציגה את מגזרי הפעילות על ידי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות של החברות בשליטה משותפת כאמור (50%) וכן התאמות נוספות המתוארות בהמשך. הצגת הנתונים כאמור הינה שונה מאופן הצגתם בדוחות הכספיים המבוקרים של החברה.

בעמודים הבאים מוצגים הדוחות הניהוליים, הדוחות החשבונאיים וההתאמות השונות שמבצעת הנהלת החברה כדי לגשר בין הדוחות החשבונאיים לדוחות הניהוליים.



להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) לשנים עשר החודשים שהסתיימו ביום בדצמבר 2024 ו-2023 (מיליוני ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית				
הסבר	לשנים			
	שינוי %	2023	2024	
הגידול במכירות נבע בעיקר בשל עליית מחירי המכירה אשר בוצעו במספר קטגוריות וגאוגרפיות כתוצאה מעלייה במחירי חומרי הגלם, בנוסף, גידול במגזר תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) בשל המשך חידוש מוצרי הממתקים (בעיקר בטבלאות, שהמגוון בהן היה מצומצם בשנה קודמת). הגידול במכירות מקוזז מהשפעה שלילית של שערי מט"ח על המכירות במגזר קפה בינלאומי. לפרטים נוספים ראו סעיף 16 להלן.	6.2%	10,549	11,206	מכירות
הגידול ברווח הגולמי נבע בעיקר מהגידול במכירות כאמור, אשר קוזז מעלייה במחירי חומרי הגלם (בעיקר במחירי הקקאו והקפה הירוק). הקיטון ברווחיות הגולמית נבע בעיקר על רקע העלייה במחירי חומרי הגלם כאמור לעיל.	8.4%	7,166	7,767	עלות המכר
לפרטים נוספים ראו סעיף 17 להלן.	1.6%	3,383	3,439	רווח גולמי - ניהולי
	32.1%	30.7%		% ממכירות
ללא שינוי מהותי בין התקופות.	0.2%	2,070	2,074	הוצאות מכירה ושיווק
עיקר הגידול נבע מגידול בהוצאות בגין מערכות מידע, גידול בתרומות והפחתת נכסים בלתי מוחשיים, וכן משיפוי ביטוחי שהתקבל בסברה ברבעון השלישי בשנת 2023 בסך של 48 מיליוני ש"ח.	16.4%	545	635	הוצאות הנהלה וכלליות
		2,615	2,709	סה"כ הוצאות תפעוליות
הגידול נבע מעלייה ברווחי האייר שטראוס מים בעיקר בשל התייעלות תפעולית ומתקבל מענק ממשלתי בסין בשנת 2024.	44.7%	38	55	חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
	(2.6%)	806	785	רווח תפעולי לפני רווחי חברות החממה
ללא שינוי מהותי בין התקופות.	(2.9%)	(34)	(33)	חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
הקיטון ברווח התפעולי וברווחיות התפעולית נבע בעיקר מהגידול בהוצאות הנהלה, ממגזר תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) בעיקר בשל עלייה במחירי הקקאו במהלך התקופה, וכן בעקבות קיטון ברווחיות הגולמית במגזר קפה בינלאומי שנבע מעליית מחירי חומרי הגלם (בעיקר קפה ירוק) וכן מגידול בהוצאות המכירה בעיקר בברזיל.	(2.6%)	772	752	רווח תפעולי - ניהולי
הגידול בהוצאות המימון נבע בעיקר מגידול בהוצאות הריבית על החוב, הן בשל עלייה בשיעורי הריבית והן בשל הגידול בחוב, משערוך על נגזרי מט"ח וכן מגידול בהוצאות המימון בגין הכירות ביחס לתקופה מקבילה אשתקד.	30.9%	(133)	(174)	הוצאות מימון, נטו
	(9.5%)	639	578	רווח לפני מיסים על הכנסה - ניהולי
הקיטון במיסים על הכנסה ובשיעור המס האפקטיבי נובע בעיקר מירידה ברווח לצורכי מס השנה, מתמחיל הרווח וכן עדכון הוצאות מס עקב סיום דיוני שומה.	(45.4%)	(134)	(73)	מיסים על הכנסה
	20.9%	12.6%		שיעור מס אפקטיבי
	(0.0%)	505	505	רווח לתקופה - ניהולי
עיקר הקיטון ברווח הנקי נובע מגידול בהוצאות המימון ומהקיטון ברווח התפעולי, אשר מקוזז חלקית בקיטון בהוצאות המס.	(4.8%)	439	418	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
	4.2%	3.7%		% ממכירות
	32.0%	66	87	רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה
	(4.9%)	3.77	3.59	רווח למניה (ש"ח)

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 2024 ו-2023 (מיליוני ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית				
הסבר	לרבעון הרביעי			
	שינוי %	2023	2024	
הגידול במכירות נבע בעיקר בשל עליית מחירי המכירה אשר בוצעו במספר קטגוריות וגאוגרפיות כתוצאה מעלייה במחירי חומרי הגלם. בנוסף, גידול במגזר תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) בשל המשך חידוש מוצרי הממתקים (בעיקר בטבלאות, שהמגוון בהן היה מצומצם בשנה קודמת).	6.6%	2,695	2,872	מכירות
כמו כן, גידול במגזר קפה בינלאומי בשל העלייה במחירי המכירה, אשר מקוזה חלקית מקיטון בכמות הנמכרת ומהשפעה שלילית של שערי מט"ח על המכירות בעיקר בשל ההתחזקות של השקל אל מול כלל המטבעות, בעיקר מול הריאל הברזילאי והרובל הרוסי. לפרטים נוספים ראו סעיף 16 להלן.		4.6%	13.8%	צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע
הקיטון ברווח הגולמי וברווחיות הגולמית נבע בעיקר מעלייה במחירי חומרי הגלם (בעיקר במחירי הקקאו והקפה הירוק), אשר קוזה חלקית מהגידול במכירות כאמור לעיל.	11.8%	1,843	2,059	עלות המכר
לפרטים נוספים ראו סעיף 17 להלן.	(4.6%)	852	813	רווח גולמי - ניהולי
עיקר הקיטון נבע מירידה בהוצאות השיווק במגזר הקפה הבינלאומי.		31.6%	28.3%	% ממכירות
עיקר הגידול נובע מגידול בהוצאות מערכות מידע, שכר והפחתת נכסים בלתי מוחשיים.	(6.6%)	529	493	הוצאות מכירה ושיווק
	6.9%	139	150	הוצאות הנהלה וכלליות
		668	643	סה"כ הוצאות תפעוליות
עיקר הגידול נבע מעלייה ברווחי האייר שטראוס מים בשל הגידול במכירות והתייעלות תפעולית.	137.5%	8	19	חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
	(1.6%)	192	189	רווח תפעולי לפני רווחי חברות החממה
עיקר השינוי נובע מהכרה בהפסדים מירידת ערך בשתיים מחברות החממה.	36.4%	(11)	(15)	חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
הקיטון ברווח וברווחיות התפעולית נבע בעיקר מהקיטון ברווח הגולמי בשל ההתייקרות בחומרי הגלם בעיקר במחירי הקקאו והקפה הירוק, וכן מגידול בהוצאות הנהלה.	(3.5%)	181	174	רווח תפעולי - ניהולי
הגידול בהוצאות המימון נבע בעיקר מגידול בהוצאות הריבית על החוב, הן בשל עלייה בשיעורי הריבית והן בשל הגידול בחוב, וכן מהפרשי שער.		6.7%	6.1%	% ממכירות
	24.7%	(53)	(66)	הוצאות מימון, נטו
	(15.2%)	128	108	רווח לפני מיסים על הכנסה - ניהולי
הקיטון בשיעור המס האפקטיבי נבע בעיקר מתמהיל הרווח לצרכי מס בין החברות במדינות.	(15.7%)	(10)	(8)	מיסים על הכנסה
		7.4%	7.3%	שיעור מס אפקטיבי
	(15.2%)	118	100	רווח לתקופה - ניהולי
עיקר הקיטון ברווח הנקי נבע מהקיטון ברווח התפעולי וכן מהגידול בהוצאות המימון.	(25.7%)	100	74	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
		3.7%	2.6%	% ממכירות
	42.8%	18	26	רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה
	(25.8%)	0.86	0.64	רווח למניה (ש"ח)

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 2024 ו-2023 (במיליוני ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית לפי תחומי הפעילות						
	לרבעון רביעי			לשנים		
	שינוי %	2023	2024	שינוי %	2023	2024
מסגרת פעילות ישראל						
מכירות נטו	8.1%	1,182	1,278	6.2%	4,867	5,170
עלות המכר	12.2%	741	831	8.2%	3,044	3,294
רווח תפעולי	(6.1%)	127	120	7.9%	489	528
מסגרת פעילות קפה בינלאומי						
מכירות נטו	7.8%	1,194	1,287	7.9%	4,361	4,705
עלות המכר	15.6%	918	1,059	11.8%	3,333	3,725
רווח תפעולי	(7.3%)	51	47	(13.7%)	248	214
מים						
מכירות נטו	14.3%	192	221	5.3%	805	848
עלות המכר	15.1%	101	117	1.1%	441	447
רווח תפעולי	69.8%	24	40	27.4%	90	115
אחר						
מכירות נטו	(30.5%)	127	86	(6.2%)	516	483
עלות המכר	(37.7%)	83	52	(13.5%)	348	301
הפסד תפעולי	49.0%	(21)	(33)	90.0%	(55)	(105)
סה"כ						
מכירות נטו	6.6%	2,695	2,872	6.2%	10,549	11,206
עלות המכר	11.8%	1,843	2,059	8.4%	7,166	7,767
רווח תפעולי	(3.5%)	181	174	(2.6%)	772	752

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

החל משנת 2024, בוצעו מספר שינויים במגזרי החברה כחלק מתוכנית ההתייעלות ועדכון האסטרטגיה לשנים 2024-2026, לפרטים נוספים ראו סעיף 2.1 לעיל ובאור 24.1 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.

להלן תמצית דוחות רווח והפסד חשבונאיים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 (במיליוני ש"ח):

תמצית דוחות רווח והפסד חשבונאיים						
	לרבעון הרביעי			לשנים		
	% שינוי	2023	2024	% שינוי	2023	2024
מכירות	4.9%	1,705	1,789	4.3%	6,795	7,089
עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות	10.5%	1,095	1,209	6.7%	4,375	4,668
התאמות בגין גידור סחורות (1)		(7)	(7)		(23)	33
עלות המכירות	10.5%	1,088	1,202	8.0%	4,352	4,701
רווח גולמי	(4.9%)	617	587	(2.2%)	2,443	2,388
% ממכירות		36.2%	32.8%		35.9%	33.7%
הוצאות מכירה ושיווק	(0.8%)	345	341	0.8%	1,390	1,401
הוצאות הנהלה וכלליות	6.1%	112	119	6.5%	471	501
סה"כ הוצאות		457	460		1,861	1,902
חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	6.3%	35	36	(8.7%)	197	179
הפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	36.4%	(11)	(15)	(2.9%)	(34)	(33)
רווח תפעולי לפני הכנסות אחרות	(19.8%)	184	148	(15.2%)	745	632
% ממכירות		10.8%	8.2%		11.0%	8.9%
הכנסות אחרות, נטו		12	486		70	404
רווח תפעולי אחרי הכנסות אחרות	224.4%	196	634	27.2%	815	1,036
הוצאות מימון, נטו	9.8%	(44)	(47)	28.3%	(94)	(120)
רווח לפני מיסים על הכנסה	285.1%	152	587	27.0%	721	916
מיסים על הכנסה	467.8%	(30)	(169)	23.0%	(167)	(205)
שיעור מס אפקטיבי		19.6%	28.9%		23.2%	22.4%
רווח לתקופה	240.5%	122	418	28.2%	554	711
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	274.9%	104	392	27.7%	488	624
רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	42.8%	18	26	32.0%	66	87

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.

13. תמצית המאזן

להלן תמצית המאזן החשבונאי ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023 (במיליוני ש"ח):

תמצית המאזן החשבונאי				
הסבר	שינוי %	ליום 31 בדצמבר 2023	ליום 31 בדצמבר 2024	
סך הנכסים השוטפים	41.1%	2,539	3,582	עיקר השינוי נבע מגידול במזומנים ושווי מזומנים, מגידול במלאי עקב הצטיידות והתייקרות מחירי חומרי הגלם, מגידול בחייבים ויתרות חובה וכן מגידול ביתרת הלקוחות כתוצאה מהגידול במכירות.
מתוך זה: יתרת מזומנים ושווי מזומנים	121.0%	517	1,142	לפרטים בדבר השינוי בסעיף המזומנים ושווי מזומנים ראו סעיף 21.2 להלן. בהתאם למדיניות החברה מוחזקים נכסים אלו בעיקר בפקדונות נזילים.
סך הנכסים הלא שוטפים	(4.5%)	5,631	5,377	עיקר השינוי נובע מקיטון בשל פירעון הלוואות שניתנו לזמן ארוך וכן בהשקעות בחברות כלולות בשל מכירת השקעות בחברות כלולות והפרשי תרגום שליליים שקווצו חלקית מגידול ברווחי החברות המוחזקות. מנגד, גידול בהשקעות ברכוש הקבוע.
סך הנכסים	9.7%	8,170	8,959	
סך ההתחייבויות השוטפות	33.6%	2,497	3,335	עיקר השינוי נבע מלקיחת אשראי לזמן קצר, מגידול ביתרת הספקים כתוצאה מהגידול במלאי ועליית מחירי חומרי הגלם וכן בזכאים ויתרות זכות.
סך ההתחייבויות הלא שוטפות	(14.0%)	2,358	2,028	עיקר השינוי נבע בעיקר מפירעון אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך.
סך ההון לבעלי מניות הרוב	8.0%	3,037	3,279	עיקר השינוי נבע מרווחי החברה לבעלי מניות הרוב וקווצ חלקית מהפרשי תרגום שליליים ומדידינג שהוכרז וחולק לבעלי מניות החברה.
סך ההון לבעלי מניות המיעוט	14.1%	278	317	השינוי נבע מרווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה וקווצ בחלקו מדידינג שהוכרז.

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

להלן יתרת החוב ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023 (במיליוני ש"ח):

יתרת החוב				
הסבר	שינוי	ליום 31 בדצמבר 2023	ליום 31 בדצמבר 2024	
חוב ברוטו - דוחות ניהוליים	219	3,326	3,545	עיקר הגידול בחוב ברוטו נבע מגידול בלקיחת אשראי לזמן קצר אשר מקווצ חלקית עם פירעון באגרות חוב והלוואות לזמן ארוך.
חוב ברוטו - דוח כספיים	182	2,630	2,812	עיקר הקיטון בחוב נטו נבע מהגידול ביתרת המזומנים ומקווצ חלקית עם גידול בחוב ברוטו כאמור.
חוב נטו - דוחות ניהוליים	(411)	2,400	1,989	
חוב נטו - דוח כספיים	(443)	2,113	1,670	

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

14. 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 שנתי

התאמות לדוחות הניהוליים						
שנת 2023			שנת 2024			
שיטת האיחוד היחסי	שינוי	דוחות כספיים	שיטת האיחוד היחסי	שינוי	דוחות כספיים	
10,549	3,754	6,795	11,206	4,117	7,089	מכירות
7,166	2,791	4,375	7,767	3,099	4,668	עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות
(23)	-	(23)	35	2	33	התאמות בגין גידור סחורות (1)
7,143	2,791	4,352	7,802	3,101	4,701	עלות המכירות
3,406	963	2,443	3,404	1,016	2,388	רווח גולמי
32.3%		35.9%	30.4%		33.7%	% מהמכירות
2,070	680	1,390	2,074	673	1,401	הוצאות מכירה ושיווק
571	100	471	663	162	501	הוצאות הנהלה וכלליות
38	(159)	197	55	(124)	179	חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטפלות לפי שיטת השווי המאזני
803	24	779	722	57	665	רווח תפעולי לפני רווחי חברות החממה
(34)	-	(34)	(33)	-	(33)	חלק בהפסדי חברות החממה המטפלות לפי שיטת השווי המאזני
769	24	745	689	57	632	רווח תפעולי לפני הכנסות אחרות
7.3%		11.0%	6.1%		8.9%	% מהמכירות
61	(9)	70	407	3	404	הכנסות אחרות, נטו
830	15	815	1,096	60	1,036	רווח תפעולי אחרי הכנסות אחרות
(133)	(39)	(94)	(174)	(54)	(120)	הוצאות מימון, נטו
697	(24)	721	922	6	916	רווח לפני מיסים על הכנסה
(143)	24	(167)	(211)	(6)	(205)	מיסים על הכנסה
20.5%		23.2%	22.9%		22.4%	שיעור מס אפקטיבי
554	-	554	711	-	711	רווח לתקופה
488	-	488	624	-	624	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
66	-	66	87	-	87	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 שערור חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסיים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות ואת כלל ההתאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים ו/או מימוש המכשיר הפיננסי הנגזר.

התאמות לדוחות הניהוליים - השוואה רבעון רביעי

התאמות לדוחות הניהוליים						
רבעון רביעי 2023			רבעון רביעי 2024			
שיטת האיחוד היחסי	שינוי	דוחות כספיים	שיטת האיחוד היחסי	שינוי	דוחות כספיים	
2,695	990	1,705	2,872	1,083	1,789	מכירות
1,843	748	1,095	2,059	850	1,209	עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות
(7)	-	(7)	(6)	1	(7)	התאמות בגין גידור סחורות (1)
1,836	748	1,088	2,053	851	1,202	עלות המכירות
859	242	617	819	232	587	רווח גולמי
31.9%		36.2%	28.5%		32.8%	% מהמכירות
529	184	345	493	152	341	הוצאות מכירה ושיווק
145	33	112	158	39	119	הוצאות הנהלה וכלליות
8	(27)	35	19	(17)	36	חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטפלות לפי שיטת השווי המאזני
193	(2)	195	187	24	163	רווח תפעולי לפני רווחי חברות החממה
(11)	-	(11)	(15)	-	(15)	חלק בהפסדי חברות החממה המטפלות לפי שיטת השווי המאזני
182	(2)	184	172	24	148	רווח תפעולי לפני הכנסות אחרות
6.7%		10.8%	6.0%		8.2%	% מהמכירות
7	(5)	12	476	(10)	486	הכנסות אחרות, נטו
189	(7)	196	648	14	634	רווח תפעולי אחרי הכנסות אחרות
(53)	(9)	(44)	(66)	(19)	(47)	הוצאות מימון, נטו
136	(16)	152	582	(5)	587	רווח לפני מיסים על הכנסה
(14)	16	(30)	(164)	5	(169)	מיסים על הכנסה
10.2%		19.6%	28.2%		28.9%	שיעור מס אפקטיבי
122	-	122	418	-	418	רווח לתקופה
104	-	104	392	-	392	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
18	-	18	26	-	26	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 ההתאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים ו/או מימוש המכשיר הפיננסי הנגזר.



התאמות נוספות לדוחות הניהוליים (תשלום מבוסס מניות, שערך עסקאות גידור, הוצאות אחרות/ הכנסות אחרות נטו והמיסים המתייחסים להתאמות אלו):

התאמות נוספות לדוחות הניהוליים						
רבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2023	2024	% שינוי	2023	2024	
241.9%	189	648	32.0%	830	1,096	רווח תפעולי - לפי שיטת האיחוד היחסי - אחר הכנסות אחרות נטו
	6	8		26	28	תשלום מבוסס מניות
	(7)	(6)		(23)	35	התאמות בגין גידור סחורות (1)
	(7)	(476)		(61)	(407)	הכנסות אחרות, נטו (2)
(3.5%)	181	174	(2.6%)	772	752	רווח תפעולי - ניהולי*
	(53)	(66)		(133)	(174)	הוצאות מימון, נטו
	(14)	(164)		(143)	(211)	מסים על הכנסה
	4	156		9	138	מיסים בגין התאמות לרווח התפעולי הניהולי לעיל
(15.2%)	118	100	(0.0%)	505	505	רווח לתקופה - ניהולי
(25.7%)	100	74	(4.8%)	439	418	המיוחס לבעלי המניות של החברה
42.8%	18	26	32.0%	66	87	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 ההתאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים ו/או מימוש המכשיר הפיננסי הנגזר.

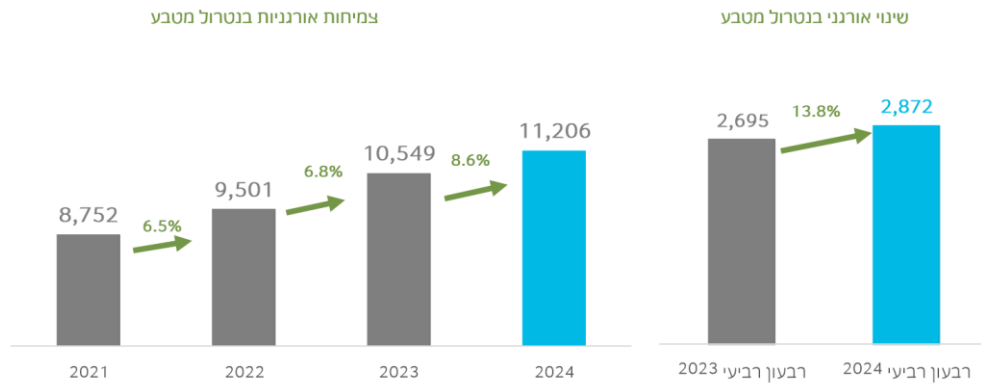
(2) כולל רווח הון לפני מס בסך של כ-518 מיליוני ש"ח שנבע לחברה מהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה בסברה ואובלה (כמפורט בסעיף 2.2 לעיל וביאור 11.6.5 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024).

* במהלך שנת 2024 התהווה בשטראוס ישראל הפסד בסך של כ-94 מיליוני ש"ח כתוצאה מפוזיציות של נגזרי סחורות הקקאו, אשר ממנו מומש במהלך שנת 2024 סך של כ-45 מיליוני ש"ח, כתוצאה ממימוש המכשיר הפיננסי הנגזר. ההפסד הממומש כאמור מוצג בשורת עלות המכר של הדוחות הניהוליים של החברה. לאחר תאריך המאזן ועד מועד פרסום דוח זה מומשה יתרת ההפסד בסך של כ-49 מיליוני ש"ח, אשר יהווה חלק מההוצאות בדוחות הניהוליים ברבעון הראשון לשנת 2025.

15. נתונים פיננסים השוואתיים עיקריים על פי הדוחות הניהוליים

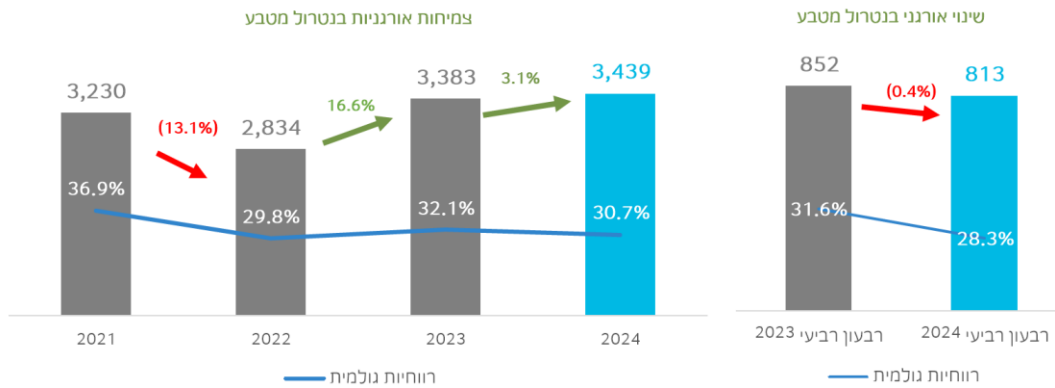
להלן נתונים פיננסים עיקריים, בהשוואה רבעונית ורב-שנתית, על פי הדוחות הניהוליים:

מכירות נטו



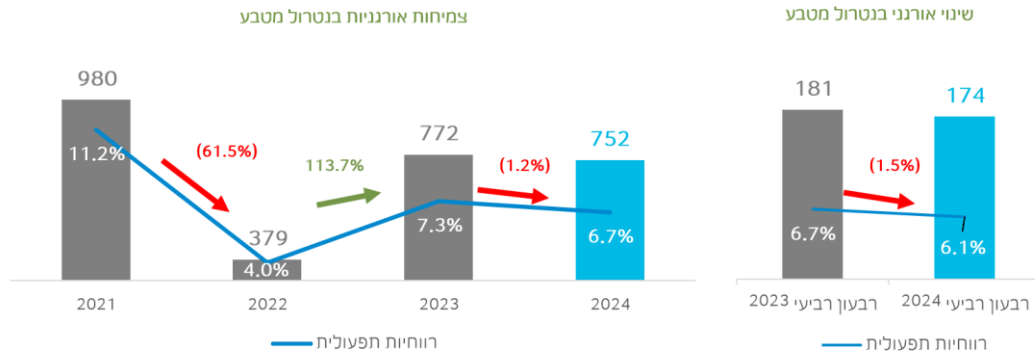
הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

רווח גולמי ורווחיות גולמית

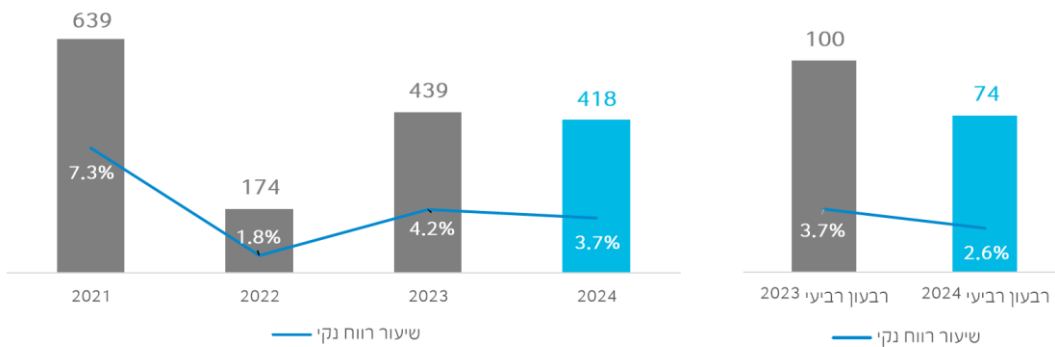


הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

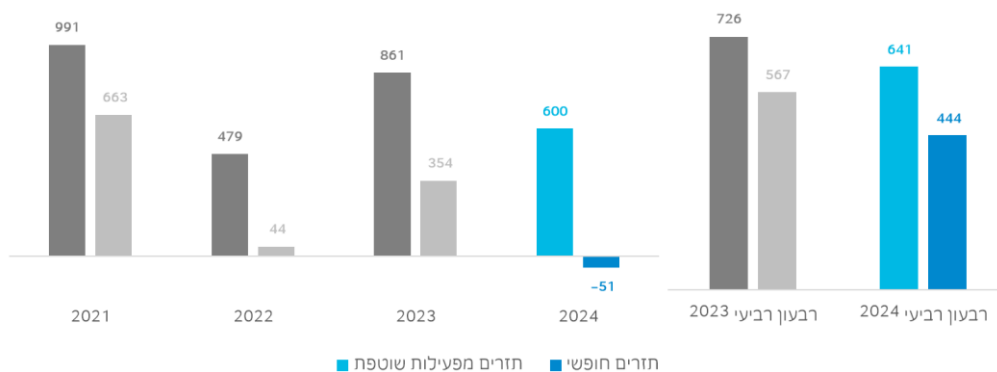
רווח תפעולי ורווחיות תפעולית



רווח נקי ושיעור הרווח הנקי



תזרים מפעילות שוטפת ותזרים חופשי

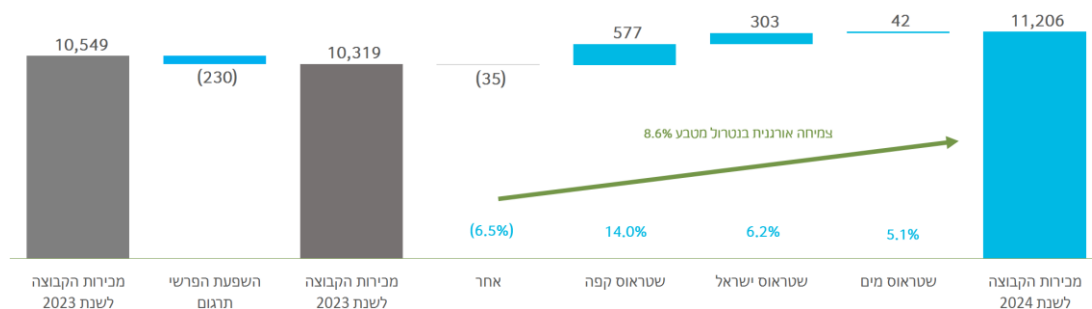


הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

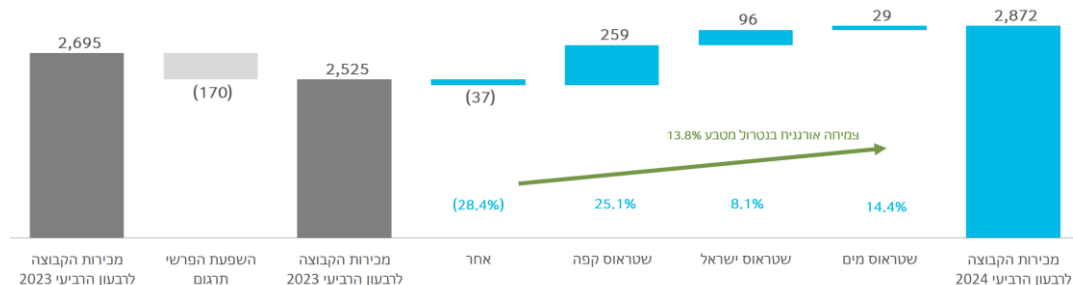
16. מכירות - ניהולי

להלן מרכיבי השינוי במכירות בתקופה במטבע מקומי, ושיעורי הגידול לפי תחומי הפעילות העיסקיים 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. הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

מכירות הקבוצה בשנת 2024 וברבעון הרביעי של שנת 2024, הושפעו מהפרשי תרגום שליליים שהסתכמו בכ- 230 מיליוני ש"ח ובכ- 170 מיליוני ש"ח, בהתאמה. אשר מתוכם סכום של כ- 201 מיליוני ש"ח בשנת 2024 וכ- 141 מיליוני ש"ח ברבעון הרביעי של השנה, נובעים מהיחלשות שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.

השינוי במכירות הקבוצה במטבע מקומי נבע מהמרכיבים הבאים:

- להסברים נוספים בדבר צמיחה אורגנית במכירות תחום שטראוס ישראל ראו סעיף 20.1 להלן.
- להסברים נוספים בדבר צמיחה אורגנית במכירות תחום שטראוס קפה בינלאומי ראו סעיף 20.2 להלן.

- להסברים נוספים בדבר צמיחה אורגנית במכירות תחום המים ראו סעיף 20.3 להלן.
- להסברים נוספים בדבר צמיחה אורגנית במכירות של מגזר פעילויות אחרות ("אחר") ראו סעיף 20.4 להלן.

17. רווח גולמי - ניהולי

רווח גולמי - ניהולי							
רבעון רביעי				לשנים			
% שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2023	2024	% שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2023	2024
(0.4%)	(4.6%)	852	813	3.1%	1.6%	3,383	3,439
		31.6%	28.3%			32.1%	30.7%

הרווח הגולמי הניהולי של הקבוצה בשנת 2024 וברבעון הרביעי של השנה עלה בכ-56 מיליון ש"ח וירד בכ-39 מיליון ש"ח, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.

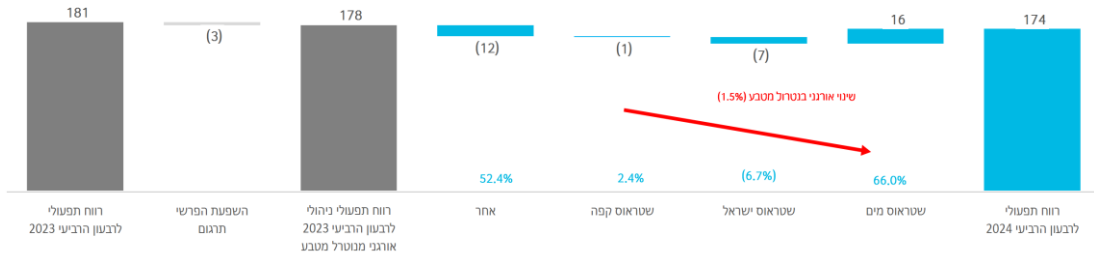
הרווח הגולמי הניהולי של הקבוצה בשנת 2024 וברבעון הרביעי של השנה הושפע באופן שלילי משערי החליפין שהסתכמו בכ-49 מיליון ש"ח ובכ-36 מיליון ש"ח, בהתאמה, שנובעים בעיקרם מהיחלשות שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לתקופות מקבילות אשתקד (ראו גם טבלת שערי חליפין בסעיף 7 לעיל).

- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח הגולמי תחום שטראוס ישראל ראו סעיף 20.1 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח הגולמי בתחום הקפה הבינלאומי ראו סעיף 20.2 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח הגולמי בתחום שטראוס מים ראו סעיף 20.3 להלן.

18. רווח תפעולי - ניהולי

רווח תפעולי לפני הכנסות אחרות - ניהולי								
רבעון רביעי				לשנים				
% שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2023	2024	% שינוי אורגני בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2023	2024	
(1.5%)	(3.5%)	181	174	(1.2%)	(2.6%)	772	752	רווח תפעולי
		6.7%	6.1%			7.3%	6.7%	רווחיות תפעולית

מרכיב השינוי ברווח התפעולי – רבעון רביעי



חישוב השפעת הפרשי תרגום מתבצע על פי ממוצע שערי החליפין בתקופה הרלבנטית.

השינוי ברווח התפעולי של הקבוצה נבע מהמרכיבים הבאים:

- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי תחום שטראוס ישראל ראו סעיף 20.1 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי בתחום הקפה הבינלאומי ראו סעיף 20.2 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי בתחום המים ראו סעיף 20.3 להלן.
- להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי של מגזר פעילויות אחרות ("אחר") ראו סעיף 20.4 להלן.

19. רווח כולל לתקופה (בהתאם לדוח החשבונאי)

הרווח הכולל החשבונאי בשנת 2024 הסתכם בכ- 571 מיליוני ש"ח בהשוואה לרווח כולל של כ- 632 מיליוני ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. בשנת 2024 הסתכמו ההפסדים בגין הפרשי תרגום, שהם המרכיב העיקרי ברווח הכולל האחר, בכ- 141 מיליוני ש"ח בהשוואה לרווחים בגין הפרשי תרגום של כ- 77 מיליוני ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד.

ההפסדים בגין הפרשי התרגום בשנת 2024 נבעו בעיקר מפעילות שטראוס קפה, מתוכם כ- 203 מיליוני ש"ח בשל היחלשות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד, אשר מקוזז חלקית מממוש קרן בגין הפרשי תרגום המיוחסת לחברה בסרביה ולחברות בפעילות המטבלים והממרחים הבינלאומי שהסתכמו בכ- 90 מיליוני ש"ח ובכ- 50 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

הרווח הכולל החשבונאי ברבעון הרביעי של שנת 2024 הסתכם בכ- 222 מיליון ש"ח בהשוואה לרווח כולל של כ- 97 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. ברבעון הרביעי של שנת 2024 הסתכמו ההפסדים בגין הפרשי תרגום, שהם המרכיב העיקרי ברווח הכולל האחר, בכ- 197 מיליון ש"ח בהשוואה להפסדים בגין הפרשי תרגום של כ- 3 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד.

20. ניתוח התוצאות העסקיות של היחידות העסקיות המרכזיות

20.1 פעילות הקבוצה בישראל

על פי סטורנקסט¹, נכון ליום 31 בדצמבר 2024 הקבוצה היא קבוצת המזון והמשקאות בשוק המבורקד השנייה בגודלה בישראל מבחינת מחזור מכירות, כאשר בשנת 2024 נתח השוק של הקבוצה בישראל הינו כ- 11.9% מסך שוק המזון והמשקאות בשוק הקמעונאי בישראל במונחי ערך כספי (בהשוואה לכ- 11.8% בתקופה המקבילה אשתקד).

להלן מכירות כלל פעילות הקבוצה בגיאוגרפיית ישראל, הכוללת את תחומי פעילות בריאות ואיכות חיים, תענוג והנאה (חטיפים וממתקים), תענוג והנאה (קפה ישראל) ושטראוס מים ישראל (תמי 4).

תמצית תוצאות פעילות קבוצת שטראוס בגיאוגרפיית ישראל

נתונים בדבר מכירות קבוצת שטראוס בגיאוגרפיית ישראל						
הסבר	לרבעון רביעי			לשנים		
	% השינוי	2023	2024	% השינוי	2023	2024
הגידול במכירות בשנת 2024 לעומת התקופה המקבילה אשתקד נבע בעיקר בשל עליות מחיר כתוצאה מעלייה במחירי חומרי הגלם, בנוסף עלייה בעקבות חזרה של מוצרי הממתקים שהמנוון בהם היה מצומצם בשנה קודמת. כמו כן, גידול במגזר שטראוס מים בעקבות גידול כמותי, גידול במצבת הלקוחות וכן משינוי בתמהיל המכירות.	8.8%	1,362	1,483	6.3%	5,622	5,973

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

במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2024 מחיר השוק הממוצע של הקקאו עלה בכ- 104% ביחס לרבעון המקביל אשתקד. לאחר תאריך המאזן ועד למועד פרסום דוח זה ירד מחיר הקקאו בשוק בכ- 33%. לפרטים נוספים ראו סעיף 5 לעיל.

במהלך חודש ינואר 2024, עדכנה הקבוצה את מחירי מוצריה לקמעונאים בישראל בשיעור ממוצע של 1.7% בעקבות העלייה במחירי חומרי הגלם, האנרגיה, התשומות והאריזות (המחירון נכנס לתוקף בחודש פברואר 2024).

¹ הנתונים לשנת 2023 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט הנכונים על פי דוח שפורסם ביום 5 בינואר 2025. כמו כן, יצוין כי פעילות שטראוס מים אינה נכללת במדידת נתח השוק על ידי סטורנקסט.

במסגרת ההחלטה האסטרטגית לחיזוק נוכחות הקבוצה בפתרונות מבוססי צומח plant based כאמור בסעיף 2.2 לעיל, הקבוצה מצויה בהליך הקמה של מפעל חדש לייצור מוצרים תחליפי חלב על בסיס צמחי, שהקמתו מתוכננת להסתיים במהלך שנת 2025. המפעל ממוקם באזור התעשייה בר לב (אחיהוד), לצד מחלבת אחיהוד שבבעלות הקבוצה. לפרטים נוספים ראו סעיף ראו באור 13.1 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024 וסעיף 8.2.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד.

במהלך חודש מאי 2024, הודיעה הקבוצה על עדכון מחירון לקמעונאים של מוצרי המחלבה, זאת בהמשך להחלטת הממשלה להעלות את מחירים של מוצרי החלב המפוקחים בשיעור של 4.5% כמפורט בסעיף 8.2.13.3 לדוח תיאור עסקי התאגיד. המוצרים שמחירים לקמעונאים התעדכן, כוללים הן את מוצרי החלב המפוקחים והן מוצרים שאינם מפוקחים, בהם החלב הגולמי מהווה חומר גלם משמעותי. בין היתר נכללים המוצרים הבאים: חלב יטבתה, שמנת להקצפה, גבינות סקי, קוטג' ויוגורטים כאשר שיעור העלייה הממוצע הכולל של מוצרי מחלבות שטראוס העומד על כ- 1.6% מתוך סך מכירות המחלבות. עדכון המחירים נכנס לתוקפו החל מיום 19 במאי 2024.

במהלך חודש דצמבר 2024, הודיעה הקבוצה על עדכון מחירון לקמעונאים של מוצרי השוקולד והקפה, וזאת לאור המשך עליות המחיר של חומרי הגלם קקאו וקפה. הקבוצה העלתה את מחירי המוצרים כאמור, בשיעור ממוצע של כ-2.9%, הכוללת ירידה של 10% במחיר המכירה של מוצרי שמן זית. הקבוצה העלתה מחירים במוצרים בהם הקקאו והקפה מהווים חומר גלם משמעותי, כאשר מוצרים אלו נכללים בין היתר טבלאות שוקולד, עוגיות פרימיום, קפה קלוי, קפה נמס ושוקולית.

בשנת 2024, ישנה עליה במכירות האורגניות, ללא השפעת עליות מחירים, של כ-2.9% (כולל קפה ישראל) ביחס לתקופה מקבילה אשתקד.

לפרטים אודות הסכם מיזוג משק ויילר בע"מ ראו סעיף 2.2 לעיל ובאור 21.1.5 לתמצית הדוחות הכספיים ביניים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024.

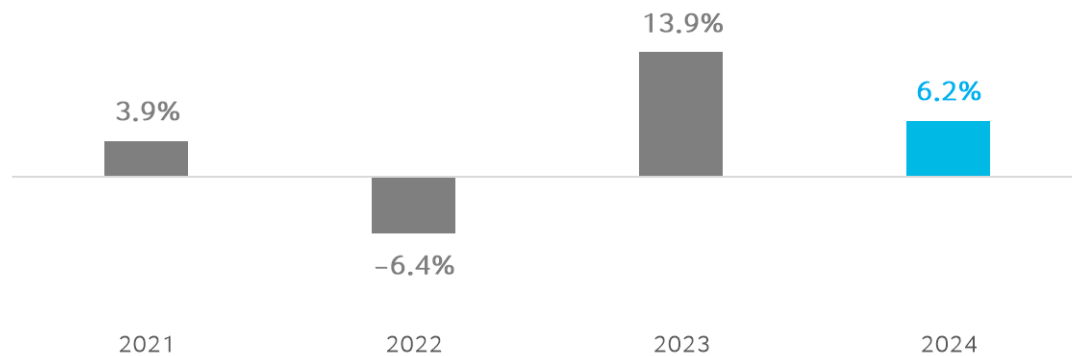
במהלך חודש יולי 2024, התקשרה שטראוס בריאות ירקות טריים בע"מ, חברה בבעלות מלאה (בעקיפין) של החברה על הסכם למכירת פעילות תחת מותג "טעם הטבע" בתחום ירקות טריים, שטופים וארוזים ("פעילות ירקות טריים, שטופים וארוזים") לרוכשת, שהינה צד בלתי קשור לחברה (בסעיף זה: "העסקה" בהתאמה). העסקה הושלמה ביום 1 בדצמבר 2024. ההפסד שהוכר בגין מכירת הפעילות הינו כ-13 מיליון ש"ח.

ביום 21 בנובמבר 2024 התקשרו החברה ופפסיקו בהסכם בקשר לאחזקותיהן (50%-50%) בשטראוס פריטו-ליי בע"מ ("פריטולי") ("הסכם האופציה"), במסגרתו העניקה פפסיקו לחברה, אופציה לרכישת עד 2.5% מהון המניות של פריטולי בתמורה ל-100 אלפי דולר ארה"ב, במחיר מימוש של עד 9.9 מיליון דולר ארה"ב, המשקף לפריטולי שווי של כ-396 מיליון דולר ארה"ב. במקרה של מימוש האופציה, יתוקן הסכם בעלי המניות שבין הצדדים באופן שישקף את השליטה של החברה בפריטולי. החברה תוכל לממש את האופציה בכל מועד בתקופה של שנתיים ממועד השלמת הסכמי המכירה (קרי עד ליום 3 בדצמבר 2026), ומימושה יהיה כפוף

לקבלת אישור הממונה על התחרות. לפרטים אודות הסכם בעלי המניות בפרטיליי והסכמים עם פפסיקו ראו סעיף 8.3.1.5 לדוח תיאור עסקי התאגיד. לפרטים נוספים אודות הסכם האופציה כאמור ראו סעיף 2.2 לעיל ובאורים 11.6.5, 21.4.5 ו-21.4.6 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.

בחודש פברואר 2025, התקשרה הקבוצה בהסכם למכירת פעילות רשת "קפה עלית" עם צד ג' בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה. בחודש מרס 2025 התקיימו התנאים המתלים והצדדים פועלים להשלמת העסקה בהתאם להוראות ההסכם (נכון למועד פרסום הדוח העסקה טרם הושלמה). לפרטים נוספים ראו סעיף 11.1.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד.

שיעור צמיחת המכירות של מסגרת הפעילות בישראל – אורני



להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של מסגרת פעילות ישראל על פי מגזרי הפעילות לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו-2023 :

תמצית תוצאות פעילות מסגרת ישראל							
הסבר	רבעון רביעי			לשנים			
	% שינוי	2023	2024	% שינוי	2023	2024	
הגידול במכירות בשנת 2024 וברבעון הרביעי של שנת 2024 נבע בעיקר בשל עליות מחיר כתוצאה מעלייה במחירי חומרי הגלם, וכן גידול במגזר תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) בשל המשך אספקת מוצרי הממתקים (בעיקר בטבלאות, שהמגוון בהן היה מצומצם בשנה קודמת).	8.1%	1,182	1,278	6.2%	4,867	5,170	מכירות נטו
הגידול ברווח הגולמי נבע בעיקר בשל הגידול במכירות כאמור לעיל וכן שינוי בתמהיל המוצרים.	1.2%	441	447	2.9%	1,822	1,875	רווח גולמי
הקיטון ברווחיות הגולמית נבע בעיקר עקב עלייה במחירי הקקאו והקפה הירוק במהלך שנת 2024 וכן ממימוש הפסדים בסך של כ-45 מיליוני ש"ח כתוצאה מנגזרי סחורות הקקאו במהלך שנת 2024.		37.3%	35.0%		37.4%	36.3%	% רווח גולמי
הגידול בשנת 2024 ברווח וברווחיות התפעולית נבע בעיקר מהגידול במכירות, כאשר העלייה מקוזזת בחלקה מעלייה במחירי הקקאו והקפה, וכן ממימוש הפסדים של נגזרי סחורות הקקאו.	(6.1%)	127	120	7.9%	489	528	רווח תפעולי
הקיטון ברבעון הרביעי של השנה הושפע בעיקר בשל העלייה במחירי חומרי הגלם כאמור.		10.8%	9.3%		10.1%	10.2%	% רווח תפעולי

תמצית התוצאות לפי מגזרים

תמצית תוצאות פעילות מסגרת ישראל לפי מגזרים							
מגזר	רבעון רביעי			לשנים			הסבר
	2024	2023	% שינוי	2024	2023	% שינוי	
מגזר בריאות ואיכות חיים							
מכירות נטו	764	765	0.3%	3,066	3,076	(0.2%)	מגזר בריאות ואיכות חיים צמח במהלך שנת 2024 והרבעון הרביעי של השנה לעומת התקופה המקבילה אשתקד (בנטרול סיווג מחדש של קטגוריית אנרג'י (1)) בעיקר בשל עליית מחירי מכירה שבוצעו במהלך השנה, שינוי בתמהיל המוצרים וקישון במחירי חומרי הגלם (בעיקר בחלב ובדבש). הרווח התפעולי ושיעורו מהמכירות עלה בין היתר מצעדי פרודקטיביות שנקטו על ידי החברה.
עלות המכר	478	484	(0.4%)	1,935	1,927	(1.2%)	
רווח תפעולי	103	92	9.4%	355	389	10.9%	
% רווח תפעולי		13.4%		11.6%	12.6%	12.1%	
מגזר תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)							
מכירות נטו	309	241	25.4%	1,008	1,264	27.9%	הגידול במכירות נבע בעיקר מעליית מחירי מכירה כתוצאה מעלייה במחירי חומרי הגלם והמשך חידוש מוצרי הממתקים (בעיקר בטבלאות, שהמגוון בהן היה מצומצם בשנה קודמת(2) וכן מסיווג מחדש של קטגוריית אנרג'י (1)).
עלות המכר	224	165	28.6%	692	890	36.0%	
רווח תפעולי	5	11	61.7%	27	44	(58.6%)	
% רווח תפעולי		4.7%		2.7%	3.5%	1.5%	
מגזר תענוג והנאה (קפה ישראל)							
מכירות נטו	205	176	4.7%	793	830	16.3%	הגידול במכירות בשנת 2024 נבע בעיקר מעליית מחירי המכירה כתוצאה מהתייקרות במחירי חומרי הגלם.
עלות המכר	129	92	14.5%	417	477	38.8%	
רווח תפעולי	12	24	(11.7%)	107	95	(50.0%)	
% רווח תפעולי		5.9%		13.5%	11.4%	13.7%	

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

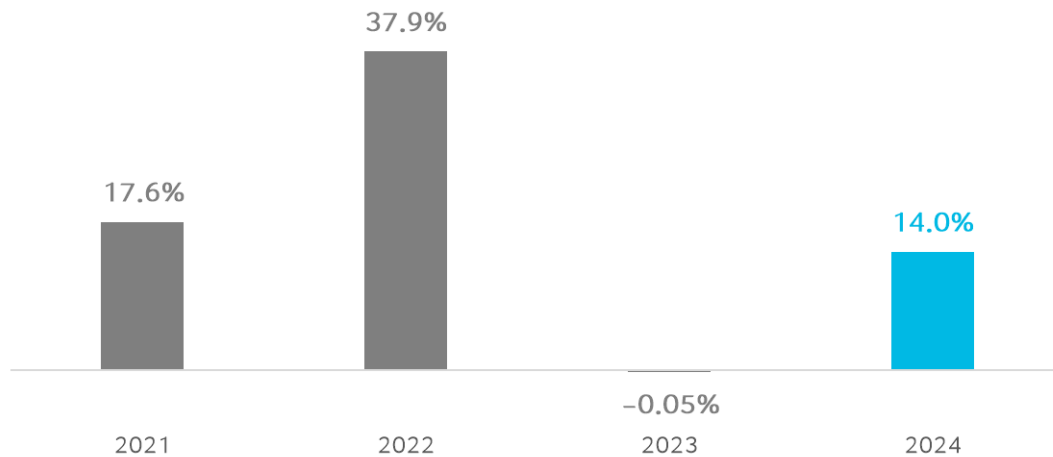
(1) המכירות נטו של קטגוריית אנרג'י בשנת 2023 וברבעון הרביעי של שנת 2023 הינן בסך של כ- 67 מיליוני ש"ח וכ- 15 מיליוני ש"ח, בהתאמה. על בסיס נתוני פרפורמה, אילו היה מבוצע הסיווג מחדש של קטגוריית אנרג'י ממגזר בריאות ואיכות חיים למגזר תענוג והנאה מתחילת שנת 2023, אזי שהצמיחה במגזר בריאות ואיכות חיים בשנת 2024 היה כ- 2.6% ומגזר תענוג והנאה היה מראה צמיחה של כ- 17.6%.

(2) נתח השוק של החברה מכלל קטגוריות המתוקים בישראל הגיע לכ- 27.0%, נכון לסוף שנת 2024, ולכ- 26.7% וכ- 27.8%, נכון לסוף ינואר ופברואר 2025, בהתאמה, ע"פ נתוני סטורנקסט.

20.2. מסגרת פעילות קפה בינלאומי

להלן התפתחות המכירות נטו והרווח התפעולי של החברה בין השנים 2021-2024 במסגרת פעילות הקפה הבינלאומי:

שיעור צמיחת המכירות – אורגני מנוטרל מטבע



על פי נתוני Euromonitor¹, בשנת 2024 פעילות הקפה של הקבוצה (כולל 100% מפעילות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) ופעילות קפה ישראל) הינה השלישית בגודלה בשוק הקפה העולמי הקמעונאי מבחינת נתחי שוק במונחי ערך כספי, כאשר בשנת 2024, נתח השוק הינו כ- 2.9% משוק הקפה העולמי במונחי ערך כספי. לפרטים נוספים אודות שוק הקפה העולמי בהתאם לפרסומי Euromonitor ראו כמפורט בסעיף 9.1.2 לדוח תיאור עסקי התאגיד.

במסגרת הגורמים החיוביים המשפיעים או העשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי במדינות מזרח ומרכז אירופה, ניתן למנות, את יכולותיה הגבוהות של הקבוצה בפיתוח מוצרים; יכולות הקבוצה להתאים את מוצריה לטעמי השוק המקומי בכל מדינה; השקעה במונחי הקבוצה, חדשנות – פיתוח והשקעה של מוצרים חדשים, כניסה לתחומים חדשים והשקעה במתקני ייצור ובפיתוח יכולות טכנולוגיות.

רכש הקפה הירוק עבור פעילות הקפה באירופה ובישראל מבוצע במרוכז. הרכש בברזיל מבוצע באמצעות טרס קורסואס (JV) אשר רוכשת את הקפה הירוק בעצמה באמצעות ספקים מקומיים בברזיל.

הקפה הירוק נרכש מספקים שונים במדינות ייצור שונות, בעיקר מוייטנאם, ברזיל, מרכז ודרום אמריקה, ומזרח אפריקה. הסכמי הרכש מבוצעים בהתאם לתנאים ולהוראות הסטנדרטיים של ה-European Standards Coffee Contract.

¹ בהתבסס על דוח נתוני Euromonitor שפורסם ביום 21 בנובמבר 2024.

לשטראוס קפה מרכז חדשנות גלובלי בישראל, המתמקד במספר תחומים כגון: טעם, ריח, טריות, איכות, פיתוח ושיפור תפוקת ייצור – זאת כחלק מאמנות הקבוצה בהבטחת ייצור קפה בר-קיימא. בנוסף, שטראוס קפה מנהלת תכנית לתמיכה בחוואים מקומיים ברחבי העולם ומשתפת פעולה עם ארגון C4, התומך בקיימות של קפה ירוק.

בתחום קפה בינלאומי הקבוצה מפתחת, מייצרת ומשווקת בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (V))¹, וכן בפולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה, מגוון רחב של מוצרי קפה לסוגיו, כולל Ready to drink ואבקות שתייה, וכן משווקת ומפיצה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (V)) מכונות קפה לשימוש ביתי ומחוץ לבית (Away from home). בגרמניה – בבעלות הקבוצה מפעל לייצור קפה נמס מיובש בהקפאה הנמכר בעיקר לחברות הקבוצה וגם לצדדי ג'. בשנת 2024, מהווה ברזיל כ-70% ממחזור המכירות של כל מגזר הקפה הבינלאומי.

כמו כן, הקבוצה משווקת ומפיצה מכונות קפה ומוצרי קפה לצריכה מחוץ לבית (Away from home) – במלונות, בתי קפה, משרדים וכדומה. במסגרת פעילותה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (V)) משקיעה הקבוצה בפיתוח והצמחת קטגוריות שאינם קפה קלוי וטחון כגון קפסולות ומכונות קפה, אבקות של קפה וחלב, מוצרי תירס, תחליפי חלב מן הצומח, אבקות שוקו ואבקות מיצים המתאפיינות ברווחיות גבוהה יחסית וזאת מתוך מטרה להרחיב את מגוון הקטגוריות שבהן החברה פועלת ולמקסם את יכולת המכירה.

במהלך הרבעון הרביעי לשנת 2024 מחירי השוק הממוצעים של הקפה הירוק מסוג ערביקה ורובוסטה עלו בכ-62% ובכ-85%, בהתאמה, ביחס לרבעון המקביל אשתקד. לאחר תאריך המאזן ועד למועד פרסום דוח זה, מחירי הקפה בשוק מסוג ערביקה ורובוסטה עלו בכ-22% ובכ-10%. בעקבות העלייה המשמעותית של מחירי הקפה הירוק ובמיוחד רובוסטה, העלתה הקבוצה את מחירי המכירה במוצרי קפה שונים בכל מדינות הפעילות.

בנוסף לעליית מחירי המכירה ללקוחותיה, שטראוס קפה פועלת בדרכים נוספות על מנת לצמצם את ההשפעות הנובעות מעליית מחירי הקפה וזאת בין היתר באמצעות שימוש במדיניות גידור סדורה של הקבוצה, תכניות מיטיגציה והתייעלות תפעולית. לפרטים נוספים אודות מחירי חומרי גלם (ובפרט קפה ירוק) ותשומות אחרות בייצור, ואופן ניהול חשיפות החברה לכך, ראו סעיף 5 לעיל.

לפרטים אודות המשבר בין רוסיה ואוקראינה ראו סעיף 4 לעיל.

ביום 23 במאי, 2023 עדכנה החברה כי שטראוס קפה חתמה על הסכם למכירת 100% מאחזקותיה ב-Strauss Adriatic d.o.o (להלן – "החברה בסרביה") ל-Atlantic Grupa d.d.

בהמשך לאמור בסעיף 2.2 אודות הסכם למכירת 100% מאחזקות החברה ב-Strauss Adriatic d.o.o ("החברה בסרביה"), בהתאם להתאמות לתמורה כפי שנקבעו בעסקה, תמורת המכירה בסך של כ-38.8

¹ Trés Corações (ברזיל) – חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%)).



מיליון אירו ברוטו שולמה לשטראוס קפה במועד ההשלמה. בגין השלמת העסקה החברה רשמה הפסד נטו בסך של כ- 26 מיליוני ש"ח בדוחותיה הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024, המורכב מרווח מהעסקה בסך כ- 64 מיליוני ש"ח בניכוי הפסד הנובע ממימוש קרן בגין הפרשי תרגום המיוחסת לחברה בסרביה בסך של כ- 90 מיליוני ש"ח.

ביחידה מניבת מזומנים ברוסיה בוצעה בחינה שנתית לירידת ערך מוניטין נכון ליום 31 בדצמבר 2024. החברה הכירה בשנת 2024 בהפסד מירידת ערך בגין נכסים בלתי מוחשיים המיוחסים לפעילות ברוסיה בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח אשר נכלל בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד. לפרטים נוספים באור 14.3 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.

ביום 30 בדצמבר 2025, צפויה להיכנס לתוקף רגולציה אירופאית חדשה בשם "EUDR" (Regulation on Deforestation-free Products). מטרת הרגולציה היא להבטיח כי המוצרים הבאים: שמן דקל, סויה, עץ, בקר, קקאו, קפה וגומי, אינם מיוצרים באזורים שבהם נכרתו יערות לצורך גידולם (או גידול חומרי הגלם מהם עשויים). לשם כך, האיחוד האירופי יצר סט של תקנים, הנחיות ומנגנוני פיקוח שיבטיחו את כניסת חומרי גלם ומוצרים העומדים בדרישות הרגולציה למדינות האיחוד האירופי. נכון למועד הדוח, החברה נערכת לצורך עמידה ברגולציה והצורך להתאמות בגינה, על מנת שתמלא אחר הדרישות הנדרשות עם כניסת הרגולציה לתוקף במועד הנ"ל.

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של מסגרת פעילות הקפה הבינלאומי על פי מגזרים מדווחים לשנים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 (במיליוני ש"ח):

תמצית התוצאות השנתיות של פעילות הקפה הבינלאומי

תמצית התוצאות של פעילות הקפה הבינלאומי				
הסבר	לשנים			
	% שינוי	2023	2024	
				מגזר קפה בינלאומי
הגידול במכירות הקפה במטבע המקומי בכל הגיאוגרפיות, שיקף בעיקר את העלייה במחירי המכירה כתוצאה מעליית מחירי הקפה הירוק המקוזזת בחלקה מירידה בכמויות הנמכרות ברוב הגיאוגרפיות ועלייה במבצעים שניתנו ללקוחות. מכירות הקפה בשנת 2024 הושפעו לרעה בשל התחזקותו של השקל בעיקר אל מול הריאל, הרובל והגריבנה בהשוואה לתקופה מקבילה אשתקד. לפרטים נוספים ראו "מכירות תחום הקפה לפי אזורים גיאוגרפיים מרכזיים" בסעיף 20.2.1 להלן.	7.9%	4,361	4,705	מכירות נטו
הגידול בעלות המכר בשנת 2024 נבע בעיקר מעלייה במחירי חומרי הגלם בכלל הגיאוגרפיות.	11.8%	3,333	3,725	עלות המכר
הקיטון ברווח התפעולי וברווחיות התפעולית בשנת 2024 נבע בעיקר מעלייה במחירי הקפה הירוק וכן מעלייה בהוצאות המכירה בעיקר בברזיל, הקיטון קוֹזז בחלקו מהעלייה במכירות לעיל.	(13.7%)	248	214	רווח תפעולי
		5.7%	4.6%	% רווח תפעולי

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

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של מסגרת פעילות הקפה הבינלאומי על פי מגזרים מדווחים לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 (במיליוני ש"ח):

תמצית התוצאות ברבעון הרביעי של פעילות הקפה הבינלאומי

תמצית התוצאות של פעילות הקפה הבינלאומי				
הסבר	לרבעון הרביעי			
	% שינוי	2023	2024	
				מגזר קפה בינלאומי
הגידול במכירות הקפה שיקף בעיקר עליית מחירים כתוצאה מעלייה במחירי הקפה הירוק המקווצת בחלקה מירידה בכמויות הנמכרות ברוב הגיאוגרפיות. מכירות הקפה ברבעון הרביעי בשנת 2024 הושפעו לרעה בשל התחזקותו של השקל אל מול כלל המטבעות, בעיקר מול הריאל, הרובל והגריבנה בהשוואה לתקופה מקבילה אשתקד. לפרטים נוספים ראו "מכירות תחום הקפה לפי אזורים גיאוגרפיים מרכזיים" בסעיף 20.2.1 להלן.	7.8%	1,194	1,287	מכירות נטו
הגידול בעלות המכר ברבעון הרביעי בשנת 2024 נבע בעיקר מעלייה במחירי חומרי הגלם בכלל הגיאוגרפיות, בעיקר בברזיל.	15.6%	918	1,059	עלות המכר
	(7.3%)	51	47	רווח תפעולי
הקיטון ברווח התפעולי וברווחיות התפעולית של פעילות הקפה לשנת 2024 נבע בעיקר מעלייה במחירי הקפה הירוק וכן מעלייה בהוצאות המכירה בעיקר בברזיל וברוסיה.		4.2%	3.6%	% רווח תפעולי

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

20.2.1 מכירות מסגרת פעילות הקפה הבינלאומי לפי איזורים גיאוגרפיים מרכזיים

להלן היקף מכירות תחום הקפה במיליוני ש"ח באזורים הגיאוגרפיים המרכזיים (בנטרול מכירות בין-חברתיות) ושעורי הצמיחה לשנים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 (במיליוני ש"ח):

מכירות תחום הקפה הבינלאומי לפי איזורים גיאוגרפיים מרכזיים					
הסבר	לשנים				איזור גאוגרפי
	% שינוי במטבע מקומי(1)	% שינוי	2023	2024	
					קפה בינלאומי
הגידול במכירות Trés Corações במטבע מקומי נבע בעיקר מעלייה במחירי המכירה וקוזה חלקית מירידה בכמויות הנמכרות כתוצאה מעליית המחירים. מכירות החברה בשנת 2024 הושפעו לרעה בשל התחזקותו של השקל מול הריאל הברזילאי בסך של כ- 201 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. לפרטים נוספים ראו פרק 20.2.2 להלן.	22.7%	13.3%	2,912	3,299	ברזיל (Trés Corações) (3) 50% - (2)
הגידול במכירות במטבע מקומי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד נבע מעליית מחירי המכירה וקוזה חלקית מירידה בכמויות הנמכרות כתוצאה מעליית המחירים. מכירות החברה בשנת 2024 הושפעו לרעה בסך של כ- 38 מיליון ש"ח בשל התחזקות של השקל מול הרובל הרוסי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	6.8%	(0.9%)	532	529	רוסיה
הגידול במכירות במטבע מקומי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד נבע מעליית מחירי המכירה. מכירות החברה בשנת 2024 הושפעו לרעה בסך של כ- 14 מיליון ש"ח בשל התחזקות של השקל מול הגריבנה בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	18.2%	7.3%	152	163	אוקראינה
הגידול במכירות במטבע מקומי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד נבע בעיקר מעליה בכמויות הנמכרות וכן מעליית מחירי המכירה, אשר קוזה חלקית מעלייה בהנחות. מכירות בשנת 2024 הושפעו לטובה בשל היחלשותו של השקל אל מול הזלוטי הפולני בסך של כ- 20 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	12.3%	18.4%	362	429	פולין
הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעיקר מעלייה במחירי המכירה. אין השפעה מהותית לשינוי בשערי החליפין על מכירות החברה בשנת 2024 בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	0.7%	0.6%	234	235	רומניה
הקיטון במכירות במטבע מקומי נבע ממכירת החברה בסרביה שבוצעה בסוף חודש פברואר 2024.	(87.7%)	(87.7%)	169	21	סרביה
נובע ממכירת קפה ירוק לפעילות בסרביה, לאחר מכירתה.	-	-	-	29	אחר
	14.0%	7.9%	4,361	4,705	סה"כ קפה בינלאומי

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.

להלן היקף מכירות תחום הקפה הבינלאומי במיליוני ש"ח באזורים הגיאוגרפיים המרכזיים (בנטרול מכירות בין-חברתיות) ושעורי הצמיחה לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 (במיליוני ש"ח):

מכירות תחום הקפה הבינלאומי לפי איזורים גיאוגרפיים מרכזיים				
הסבר	לרבעון הרביעי			איזור גאוגרפי
	% שינוי במטבע (מקומי)	% שינוי	2023	2024
				קפה בינלאומי
הגידול במכירות Trés Corações במטבע מקומי נבע בעיקר מעלייה במחירי המכירה וקוץ חלקית מירידה בכמויות הנמכרות כתוצאה מעליית המחירים. מכירות החברה ברבעון הרביעי של שנת 2024 הושפעו לרעה בשל התחזקות של השקל אל מול הריאל הברזילאי בסך של כ- 141 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. לפרטים נוספים ראו פרק 20.2.2 להלן.	39.8%	15.5%	795	918
				ברזיל (Trés Corações) (3) (2) - 50%
עיקר הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעקבות עליית מחירי המכירה וקוץ חלקית מירידה בכמויות הנמכרות כתוצאה מעליית המחירים. מכירות החברה ברבעון הרביעי של שנת 2024 הושפעו לרעה בסך של כ- 12 מיליוני ש"ח בשל התחזקות של השקל מול הרובל הרוסי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	13.9%	3.4%	137	143
				רוסיה
עיקר הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעקבות עליית מחירי המכירה וקוץ חלקית מירידה בכמויות הנמכרות. מכירות החברה ברבעון הרביעי של שנת 2024 הושפעו לרעה בסך של כ- 7 מיליוני ש"ח בשל התחזקות של השקל מול הגריבנה בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	24.9%	6.6%	46	49
				אוקראינה
עיקר הגידול במכירות במטבע מקומי הינו בעקבות עלייה בכמות הנמכרת ועליית מחירי המכירה, אשר קוץ חלקית מעלייה בהנחות. מכירות החברה ברבעון הרביעי של שנת 2024 הושפעו לרעה בשל התחזקות של השקל אל מול הזלוטי הפולני בסך של כ- 1.1 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	18.2%	16.3%	103	120
				פולין
עיקר הקיטון במכירות במטבע מקומי נבע מירידה בכמויות הנמכרות בשל עליית מחירי המכירה ומעלייה בהנחות. מכירות החברה ברבעון הרביעי של שנת 2024 הושפעו לרעה בשל התחזקות של השקל אל מול הלאו הרומני בסך של כ- 2.5 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.	(7.6%)	(11.6%)	65	57
				רומניה
הקיטון במכירות נובע כתוצאה ממכירת החברה בסריביה שבוצעה בסוף חודש פברואר 2024.	(100.0%)	(100.0%)	48	-
				סרביה
	25.1%	7.8%	1,194	1,287
				סה"כ קפה בינלאומי

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 Alimentos S.A. לאחר נטרול מכירות בין חברתיות בין Trés Corações Alimentos S.A. וחברת שטראוס קפה.



20.2.2 Três Corações Alimentos S.A (JV) - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%))

נתח השוק הכספי הממוצע של חברת טרס קורסואס (JV) בתחום הקפה הקלוי והטחון בשנת 2024 הגיע לכ- 32.6% בהשוואה לכ- 33.8% בתקופה המקבילה אשתקד. נכון לפברואר 2025, ישנה עלייה בנתח השוק ביחס לסוף שנת 2024. לפרטים נוספים אודות נתח השוק של טרס קורסואס (JV) במוצרים נוספים, ראו סעיף 9.1.11.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד. בדוח החשבונאי חלקה של הקבוצה בפעילות מטופלת על בסיס שיטת השווי המאזני.

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות טרס קורסואס (JV) במיליוני ריאל ברזילאי (הנתונים להלן מוצגים ב- 50%):

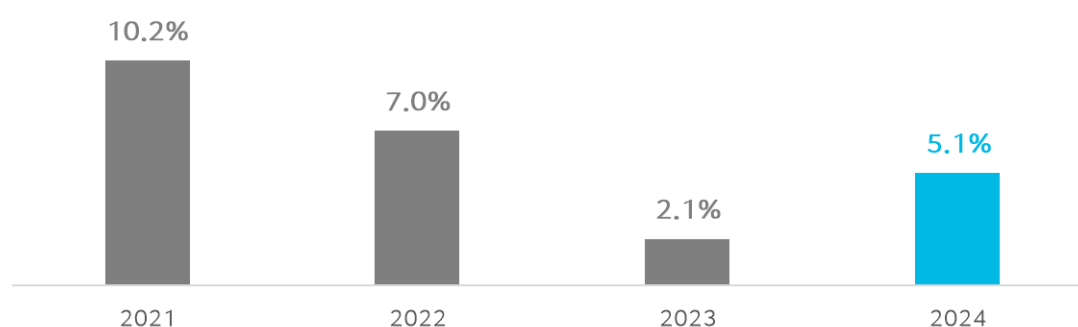
נתונים כספיים נבחרים לפעילות טרס קורסואס (JV)							
הסבר	לרבעון רביעי			לשנים			
	% השינוי	2023	2024	% השינוי	2023	2024	
מכירות הגידול במכירות משקף בעיקר גידול במחירי המכירה.	40.2%	1,034	1,449	22.9%	3,949	4,851	מכירות
		(2.3%)	40.2%		(3.3%)	22.9%	צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע
הגידול ברווח הגולמי נבע בעיקר מהעלייה במחירי המכירה וקוץ בחלקו מהירידה בכמות הנמכרת ומעלייה במבצעים.	16.1%	217	252	13.0%	860	972	רווח גולמי
		21.0%	17.4%		21.8%	20.0%	רווחיות גולמית
הקטון ברווחיות הגולמית נבע בעיקר מעליית מחירי חומרי הגלם (בעיקר קפה ירוק).							
	117.4%	23	50	22.8%	157	193	רווח תפעולי לפני הכנסות / הוצאות אחרות
הגידול ברווח התפעולי נבע בעיקר מהגידול ברווח הגולמי, אשר קוץ חלקית מעלייה בהוצאות התפעוליות.							
		2.2%	3.5%		4.0%	4.0%	רווחיות תפעולית

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות טרס קורסואס (JV) במליוני ש"ח (הנתונים להלן מוצגים ב - 50%):

נתונים כספיים נבחרים לפעילות טרס קורסואס (JV)						
	לרבעון רביעי			לשנים		
	2023	2024	% השינוי	2023	2024	% השינוי
מכירות	796	923	15.8%	2,920	3,310	13.4%
רווח גולמי	167	159	(4.8%)	635	665	4.8%
רווח תפעולי לפני הכנסות / הוצאות אחרות	17	31	79.8%	115	130	13.1%

20.3. תחום שטראוס מים

שיעור צמיחת המכירות - אורגני מנוטרל מטבע



הקבוצה פעילה בשוק המים לשתייה, באמצעות שטראוס מים, ועוסקת בפיתוח, ייצור (באמצעות קבלני משנה) הרכבה, מכירה ושיווק, ושירות של מערכות מים לסינון, טיהור והגזה של מי שתייה בנקודת הצריכה (POU - Point Of Use). למועד הדוח, הפעילות מבוצעת בעיקר בישראל תחת המותג "תמי 4". בנוסף, לחברה פעילות בהיקף לא מהותי באנגליה, אשר החל מינואר 2023 בוצעה בשיתוף פעולה עם קבוצת Culligan (49%) תחת המותג "Virgin Pure". נכון למועד הדוח ולאחר סיום ההתקשרות בקשר למותג Virgin Pure, פועלת החברה להקמת מותג חדש לצורך פעילותה באנגליה. לפרטים נוספים ראו סעיף 10.8 לדוח תיאור עסקי תאגיד לשנת 2024. כמו כן, לשטראוס מים השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה (HSW) שהינה מיזם משותף שהוקם על ידי שטראוס מים עם קבוצת Haier הפועל בסין, בעיקר בתחום סינון וטיהור מי שתייה בנקודות השימוש (POU) וכן עוסק בסינון מים בכניסה לבתים (POE). בישראל, מכשירי סינון, טיהור והגזה של מים נמכרים ללקוחות



הקצה, במשולב עם הסכמי שירות לרכיבים מתכלים. במסגרת הסכם השירות, שטראוס מים מעניקה אחריות ושירות תחזוקה 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. לפרטים נוספים אודות הסכם השירות ותנאיו, ראו סעיף 10.2 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2024. לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירה ושירות של 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 2024 ו- 2023 (במיליוני ש"ח):

תמצית תוצאות פעילות שטראוס מים							
הסבר	לרבעון הרביעי			לשנים			
	% שינוי	2023	2024	% שינוי	2023	2024	
מכירות נטו עיקר הגידול במכירות בשנת 2024 לעומת התקופה המקבילה אשתקד נבע בעיקר מגידול במצבת הלקוחות ומגידול בכמויות מכירת המכשירים.	14.3%	192	221	5.3%	805	848	
עלות המכר עיקר הגידול בשנת 2024 וברבעון הרביעי של השנה נבע מהגידול במכירות מכשירים בשוק המקומי, וכן מגידול במצבת הלקוחות תוך שיפור היעילות הארגונית.	15.1%	101	117	1.1%	441	447	
רווח תפעולי הגידול ברווח התפעולי וברווחיות התפעולית בשנת 2024 וברבעון הרביעי של השנה נבע בעיקר מהגידול במכירות, משיפור התייעלות תפעולית בסין, וכן מהכנסה חד פעמית ומקבלת מענק ממשלתי בסין.	69.8%	24	40	27.4%	90	115	
% רווח תפעולי		12.1%	18.0%		11.2%	13.5%	

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

20.3.1 תוצאות האייר שטראוס מים (HSW)¹

להלן נתונים כספיים נבחרים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 של פעילות חברת האייר שטראוס מים במליוני יואן ¥ (הנתונים להלן מוצגים ב- 100%):

תמצית תוצאות פעילות HSW							
הסבר	לרבעון רביעי			לשנים			
	% השינוי	2023	2024	% השינוי	2023	2024	
העלייה במכירות בשנת 2024 וברבעון הרביעי של השנה נבעה בעיקר ממיקס מוצרים ומיקס מותגים וכן מעדכון במחירי המכירה.	13.5%	445	505	10.7%	1,609	1,781	מכירות
הגידול ברווח הנקי בשנת 2024 נבע בעיקר מהגידול במכירות, קבלת מענק ממשלתי והתייעלות תפעולית.	125.3%	36	82	43.1%	167	239	רווח נקי

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

להלן נתונים כספיים נבחרים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 של פעילות חברת האייר שטראוס מים במליוני ש"ח (הנתונים להלן מוצגים ב- 100%):

תמצית תוצאות פעילות HSW						
לרבעון רביעי			לשנים			
% השינוי	2023	2024	% השינוי	2023	2024	
10.0%	233	260	10.0%	834	919	מכירות
106.2%	20	42	41.8%	87	123	רווח נקי

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

במהלך חודש דצמבר 2022 החליט דירקטוריון HSW על הקמת מפעל ייצור נוסף בסין, בקרבה למפעל הראשון, אשר מצוי בהקמה וצפוי להתחיל לפעול במהלך שנת 2026. ההשקעה במפעל הנוסף בסך כולל של כ- 200 מיליוני ש"ח (חלק החברה) היא בהלימה לאסטרטגיה של HSW לצמיחה ומובילות בשוק. בנובמבר 2023 ביצעה החברה השקעה התחלתית בסכום של כ- 77 מיליוני ש"ח. במרס 2024 ביצעה החברה השקעה נוספת של כ- 130 מיליוני ש"ח. הפער בין הסכום שאושר להשקעה, לבין הסכום שהושקע בפועל, נובע מהפרשי שער על מטבע היואן, בסך כ- 7 מיליוני ש"ח. ביום 20 באוגוסט 2024 אישר דירקטוריון המיזם המשותף האייר שטראוס מים (להלן: "HSW") חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך של 124 מיליון יואן (כ- 66 מיליוני ש"ח, חלק

¹ כולל רווחי HSW ורווחי מפעל הייצור הנוסף בסין כמפורט בסעיף 10.13 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2024.

החברה כ- 31 מיליוני ש"ח), ובמהלך חודש ספטמבר 2024, התקבל סכום של כ-29 מיליוני ש"ח נטו ממס. כמו כן, אישר הדירקטוריון פירעון מוקדם של הלוואת הבעלים בסך של 98 מיליוני יואן לחברת שטראוס מים (כ-53 מיליוני ש"ח). הלוואת הבעלים נפרעה במהלך חודש נובמבר 2024. לפרטים נוספים ראו באור 11.6.1 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024.

20.4 פעילויות אחרות

20.4.1 תחום פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי

ביום 21 בנובמבר 2024 התקשרה החברה בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה (באמצעות חברת הבת S.E USA Inc) בסברה (50%) ולמכירת מלוא אחזקותיה באובלה (50%), לחברות בבעלות פפסיקו. תמורת המכירה עומדת על 243.8 מיליון דולר ארה"ב, כאשר 240.8 מיליון דולר ארה"ב הנם בעבור מכירת האחזקות בסברה (לרבות המחאת הלוואת בעלים של החברה בסברה) ו-3 מיליון דולר ארה"ב הנם בעבור מכירת האחזקות באובלה ("העסקה"). העסקת נחתמה בפועל ביום 3 בדצמבר 2024. לפרטים נוספים ראו סעיף 2.2 לעיל ובאורים 11.6.5, 21.4.1, 21.4.5 ו-21.4.6 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.

עד למכירת פעילות המטבלים והממרחים הבינלאומי, כמצוין לעיל, הקבוצה פיתחה, ייצרה, מכרה, שיווקה והפיצה מטבלים וממרחים מצוננים באמצעות "סברה" בארה"ב ובקנדה, ובאמצעות "אובלה" במקסיקו, אוסטרליה וניו זילנד. פעילות סברה ופעילות אובלה התבצעו, 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.

בשנת 2022 הושבת המפעל בסברה, בהמשך לכך, במהלך חודש ספטמבר 2023 נחתם הסכם פשרה בין סברה לבין חברת הביטוח שבעקבותיו הכירה החברה ברבעון השלישי לשנת 2023 בהכנסות בגין שיפוי ביטוחי בסכום של כ-48 מיליוני ש"ח (חלק החברה). לפרטים נוספים ראו באור 11.6.3 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.

20.4.1.1 סברה

להלן נתונים כספיים נבחרים לשנת 2024 ולרבעון שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 של פעילות חברת סברה במיליוני דולר (הנתונים להלן מוצגים ב- 50%, כמו כן הנתונים לרבעון ולשנת 2024 לא כוללים את תוצאות חודש דצמבר, לאור עסקת המכירה שהושלמה בתחילת דצמבר):

תמצית תוצאות פעילות סברה						
הסבר	רבעון רביעי			לשנים		
	% שינוי	2023	2024	% שינוי	2023	2024
מכירות עיקר הקיטון במכירות מול תקופה מקבילה אשתקד, נבע ממכירת סברה במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2024.	(29.8%)	27	19	(6.8%)	119	109
הקיטון ברווח וברווחיות התפעולית נבעו בעיקר ממכירת סברה במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2024 ומהכנסות ביטוח שהתקבלו בשנת 2023.	(60.1%)	(3)	(1)	(103.1%)	4	-
		(9.1%)	(8.0%)		4.4%	(0.2%)
הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.						

להלן נתונים כספיים נבחרים לשנת 2024 ולרבעון שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 של פעילות חברת סברה במיליוני ש"ח (הנתונים להלן מוצגים ב- 50%, כמו כן הנתונים לרבעון ולשנת 2024 לא כוללים את תוצאות חודש דצמבר, לאור עסקת המכירה שהושלמה בתחילת דצמבר):

תמצית תוצאות פעילות סברה						
	רבעון רביעי			לשנים		
	% שינוי	2023	2024	% שינוי	2023	2024
מכירות	(31.3%)	103	71	(6.1%)	432	405
רווח (הפסד) תפעולי לפני הוצאות אחרות	(39.3%)	(10)	(6)	(103.5%)	19	(1)
% רווח (הפסד) תפעולי		(9.1%)	(8.0%)		4.4%	(0.2%)
הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.						

20.4.1.2. אובלה

להלן נתונים כספיים נבחרים לשנת 2024 ולרבעון שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 של פעילות חברת אובלה במיליוני ש"ח (הנתונים להלן מוצגים ב-50%, כמו כן הנתונים לרבעון ולשנת 2024 לא כוללים את תוצאות חודש דצמבר, לאור עסקת המכירה שהושלמה בתחילת דצמבר):

תמצית תוצאות פעילות אובלה						
רבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2023	2024	% שינוי	2023	2024	
(33.6%)	23	15	(9.7%)	81	73	מכירות
	(18.5%)	(30.5%)		(14.3%)	(9.2%)	צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע
(50.4%)	2	1	(97.8%)	(5)	-	רווח (הפסד) תפעולי

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

20.4.2. תחום פעילות החממה

מאז הקמתה בינואר 2015 ועד למועד דוח זה, השקיעה פעילות החממה ב-29 חברות (מתוכן 23 השקעות בוצעו על-ידי החממה 1 ו-6 השקעות על-ידי החממה 2), אשר חלקן סיימו את פיתוח המוצר, התחילו מכירות ראשוניות וגייסו השקעות המשך. בחלק מהגיוסים כאמור השתתפה החברה בסכומים שאינם מהותיים לחברה. לרשימת החברות הפועלות תחת פעילות החממה ותחומי עיסוקן ראו סעיף 11.2 לדוח תיאור עסקי התאגיד בדוח תיאור עסקי התאגיד לעיל. במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2024 לא השקיעה הקבוצה בחברות חממה. נכון ליום 31 בדצמבר 2024, ערכן הכולל של ההשקעות בחברות החממה המוצגות בדוחות הכספיים לפי שיטת השווי המאזני מסתכם לסך של כ-64 מיליוני ש"ח (וכ-103 מיליוני ש"ח נכון ליום 31 בדצמבר 2023). אומדן השווי של השקעות אלו למועד זה, מסתכם לכ-274 מיליוני ש"ח (וכ-531 מיליוני ש"ח נכון ליום 31 בדצמבר 2023).

החל מתחילת שנת 2023 ישנו סנטימנט שלילי של שוק ההון בישראל המתבטא במגמת ירידה בהשקעות בחברות הייטק ובמיוחד באלו הפועלות בתחום הפודטק, מגמה זאת הובילה להשפעה שלילית על יכולת הגיוס של חברות החממה ועל שווי העתידי. בעקבות מלחמת "חרבות ברזל" ההשפעה השלילית על יכולת הגיוס, כמו גם ההשפעה על שווי חברות הסטארטאפ הישראליות וחברות החממה בפרט, החמירה אף יותר לאור האטה בפעילות הכלכלית במשק, ירידות שערים בבורסה, פיחות בשער השקל אל מול מטבעות זרים, עליה בתשואות של אגרות החוב הקונצרניות בשל עליה ברמות הסיכון ואי הוודאות, וכן לפגיעה בדירוג האשראי של מדינת ישראל: חברת הדירוג S&P הורידה את הדירוג מרמה של AA- לרמה של A עם תחזית דירוג שלילית;

חברת הדירוג Moody's הורידה את הדירוג מרמה של A1 לרמה של Baa1 עם תחזית דירוג שלילית; חברת הדירוג Fitch הורידה את הדירוג מרמה של A+ לרמה של A עם תחזית דירוג שלילית.

עם סיום הזיכיון ב-חממה 1, ביום 31 לדצמבר 2023, החליט דירקטוריון הקבוצה, לפעול (באופן עקרוני) למימוש ההשקעות ב-חממה 1.

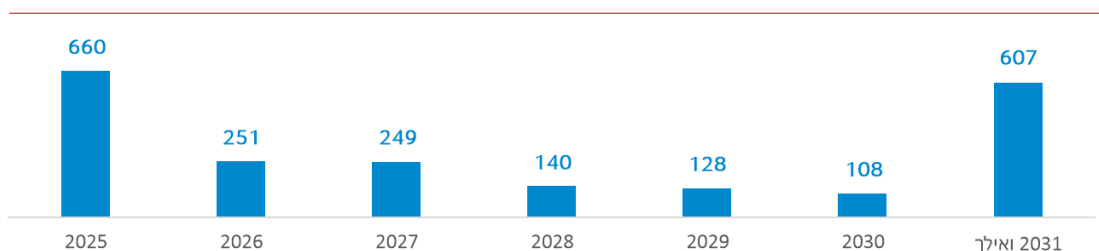
אומדן השווי של השקעות פעילות החממה במרבית חברות החממה מבוסס על נתוני סבבי הגיוס האחרונים שבוצעו במהלך השנים 2021 - 2024. אומדן זה מתייחס לעיתוי מועד הגיוס האחרון של חברות החממה, במגמת השוק לאורך התקופה ממועד הגיוס כמו גם, אפשרויות הגיוס הנוכחיות הזמינות עבור החברה, ולתשואה על הוצאות המחקר והפיתוח של החברות. חברות שלגביהן רמת הוודאות לגבי יכולתן לגייס בעתיד נמוכה, או שפעילותן הופסקה, אופסו או הוערכו לפי אומדן השווי המעודכן ביותר בסמוך לתאריך פרסום הדוח.

למיטב ידיעת החברה, תזרימי המזומנים שנבעו מסבבי הגיוס האמורים לעיל, מיועדים לשמש את חברות החממה לצורך המשך פעילות השקעה, מחקר ופיתוח, מכירות ושיווק, ולכן להערכת החברה, בעתיד הנראה לעין, צפויה החברה לרשום הפסדים מחברות החממה שעשויים להפחית את מלוא או חלק מהרווחים שהוצגו עד כה.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר אומדן השווי וההפסדים הצפויים, המתבסס על הגורמים המפורטים לעיל, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על ההערכות של החברה בקשר למימוש התוכניות העסקיות של חברות החממה והוא עשוי שלא להתממש או להתממש באופן שונה במקרים שמימוש התוכניות העסקיות בפועל יהיה שונה מזה הצפוי על ידי החברה וכן כתלות בסביבה ובתנאי השוק בו חברות החממה פועלות.

נזילות, מקורות מימון ומצב כספי

עומס פירעונות



3.66
מח"מ

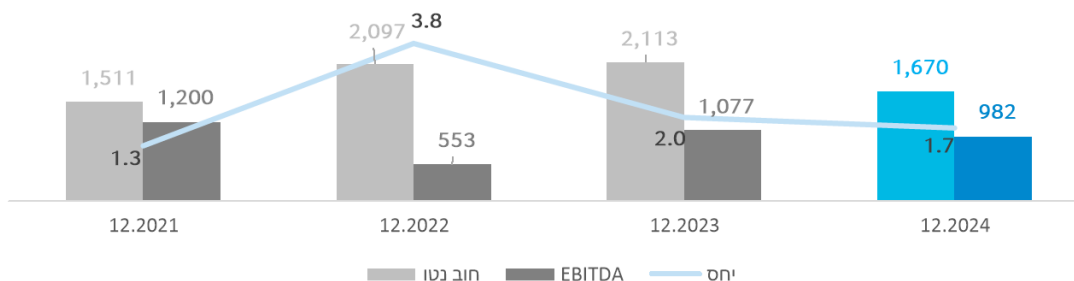
Aa1il
דירוג מידרוג

ilAA+
דירוג S&P, Maalot

2,812
חוב ברוטו

1,670
חוב נטו

יחס חוב נטו/EBITDA

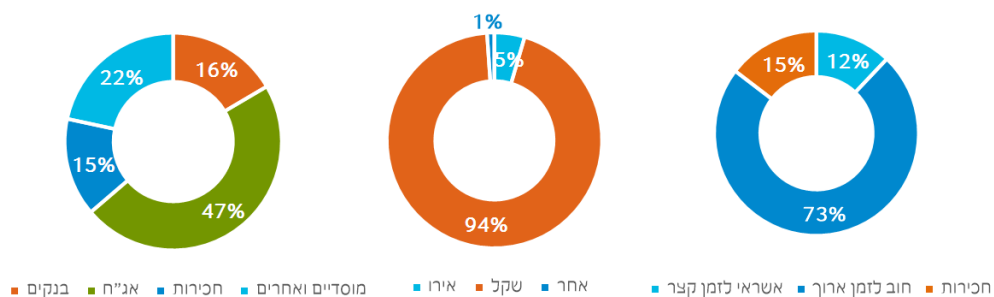


הקיטון ביחס חוב נטו ל- EBITDA החשבונאי נובע בעיקר מהתמורה שהתקבלה בגין מכירת השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני. מנגד, ישנו גידול בחוב ברוטו בעיקר בשל נטילת אשראי לזמן קצר.



יחס חוב נטו ל EBITDA ניהולי נכון ליום 31 בדצמבר 2024 עומד על 1.7 בהשוואה ל 2.0 ב- 31 בדצמבר 2023.

הרכב החוב



הנתונים הכספיים הינם נתונים חשבונאיים במיליוני ש"ח. הנתונים באחוזים חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.



21. נדילות

21.1 דירוג אשראי

נכון למועד הדיווח וכאמור בדיווח מיידי מיום 27 במרס 2024, אשררה S&P מעלות כי דירוג החברה הינו ilAA+ ועדכנה את תחזית הדירוג ליציבה (לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 27 במרס 2024, מספר אסמכתא 027466-01-2024).

נכון למועד הדיווח וכאמור בדיווח מיידי מיום 13 ביוני 2024, חברת מידרוג הותירה על כנו דירוג Aa1.il לאגרות החוב (סדרה ה' וסדרה ו') שהנפיקה החברה עם אופק דירוג שלילי (לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 13 ביוני 2024, מס' אסמכתא: 060663-01-2024).

תזרימי המזומנים השונים

להלן מידע אודות תזרימי המזומנים שנבעו מהפעילות השוטפת של הקבוצה ושימשו לפעילות השקעה ומימון:

תזרימי מזומנים				
הסבר	לשנים			
	שינוי	2023	2024	
עיקר השינוי נבע מירידה ב EBITDA לעומת התקופה המקבילה אשתקד, בנוסף לתשלומי מיסים גבוהים יותר.	(126)	686	560	תזרימי המזומנים שנבעו מפעילות שוטפת
עיקר השינוי נבע מהתמורה שהתקבלה בגין מכירת השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני ובגין מכירת חברת בת. השינוי קוזז מגידול בהשקעות ברכוש קבוע ובנכסים בלתי מוחשיים.	668	(420)	248	תזרימי המזומנים שנבעו (שימשו) לפעילות השקעה
עיקר השינוי נבע מתמורה ופרעונות של אג"ח ואשראי לזמן קצר וארוך מקוזז מדידידנר ששולם במהלך התקופה.	88	(271)	(183)	תזרימי המזומנים ששימשו לפעילות מימון

21.2 היקף האשראי הממוצע

להלן מידע אודות היקף האשראי הממוצע:

היקף האשראי הממוצע				
הסבר	לשנים			
	שינוי	2023	2024	
	(191)	3,401	3,210	היקף אשראי לזמן ארוך לפי הדוחות הניהוליים
הקטיון בהיקף אשראי לזמן ארוך בדוחות הניהוליים והכספיים נובע בעיקר מפרעונות של אג"ח והלוואות לזמן ארוך.	362	109	471	היקף אשראי ממוצע לזמן קצר לפי הדוחות הניהוליים
הגידול בהיקף אשראי לזמן קצר בדוחות הניהוליים והכספיים נובע בעיקר מגידול באשראי בנקאי לזמן קצר.	(218)	2,778	2,560	היקף אשראי לזמן ארוך לפי הדוחות הכספיים
	329	26	355	היקף אשראי ממוצע לזמן קצר לפי הדוחות הכספיים

21.3 דוח מצבת התחייבויות לפי מועדי פירעון

ראו ת-126 אשר פורסם במקביל לדוחות הכספיים.

21.4 הון חוזר תזרימי

להלן מידע אודות השינוי בהון החוזר התזרימי:

שינוי בהון החוזר				
רבעון רביעי		לשנים		
2023	2024	2023	2024	
266	108	(15)	(5)	שינוי בהון החוזר התזרימי לפי הדוחות הכספיים
480	500	(61)	(177)	שינוי בהון החוזר התזרימי לפי הדוחות הניהוליים

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח.



21.5 הסדרי מימון לקוחות וספקים

הקבוצה מבצעת מעת לעת עסקאות פאקטורינג של חובות לקוחות ללא זכות החזרה (non-recourse) ועסקאות רוורס פאקטורינג של יתרות ספקים. לפרטים נוספים ראו באור 8.5 ובאור 15.2 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024.

21.6 מידע נוסף ביחס לנזילות ותזרים תפעולי

להלן נתונים פיננסיים נוספים ביחס לנזילות החברה:

נתונים נוספים		
ליום 31 בדצמבר 2023	ליום 31 בדצמבר 2024	
1.02	1.07	יחס נזילות
2,630	2,472	היקפן של התחייבויות בגין הלוואות ואשראי לזמן ארוך (כולל חלויות שוטפות)
-	340	היקפו של האשראי לזמן קצר (בנטרול חלויות שוטפות)
1,238	1,536	היקף אשראי ספקים
37.2%	36.6%	שיעור ההון המיוחס לבעלי מניות החברה מתוך סך הנכסים בדוח על המצב הכספי המאוחד
2.0	1.7	יחס החוב הפיננסי ל- EBITDA
3,037	3,279	הון עצמי המיוחס לבעלי מניות החברה

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח.

21.7 פרטים הקשורים לסדרת תעודות התחייבות

להלן פרטים בדבר נאמני האג"ח:

אג"ח ה	אג"ח ה הרחבה	אג"ח ו	אג"ח ו הרחבה
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			

פרטים הקשורים לסדרת תעודות התחייבות		
אג"ח סדרה ו'	אג"ח סדרה ה'	
1,021	362	א ערך נקוב נומינלי
967	361	ב הערך בספרים של אגרות החוב
-	-	ג ערך הספרים של ריבית לשלם
853	352	ד שווי שוק

ליום 31 בדצמבר 2024, ההון העצמי המיוחס לבעלי המניות של החברה הינו 3,279 מיליון ש"ח, יחס החוב הפיננסי ל-EBITDA לפי הדוחות הכספיים הינו 1.7 ויחס ההון העצמי למאזן הינו 36.6%. נכון ליום 31 בדצמבר 2024 החברה עומדת באמות המידה הפיננסיות הנדרשות.

להלן התפלגות ה-EBITDA לפי תחומי פעילות החברה (במיליוני ש"ח):

התפתחות ה- EBITDA לפי תחומי פעילות						
לרבעון רביעי			לשנים			
% שינוי	2023	2024	% שינוי	2023	2024	
(6.3%)	183	171	5.6%	705	744	שטראוס ישראל
(6.2%)	71	67	(10.2%)	337	303	שטראוס קפה בינלאומי
44.6%	38	53	25.1%	142	177	שטראוס מים
268.3%	(5)	(19)	(617.8%)	8	(40)	אחר
(4.7%)	287	272	(0.6%)	1,192	1,184	סה"כ

הנתונים הכספיים עוגלו למיליוני ש"ח.

22. גילוי בנושא בחינת סימני אזהרה בגין גרעון בהון החוזר בהתאם לתקנה 10(ב)(14)(א)

בדוח הסולו של החברה לשנת 2024 קיים גרעון בהון החוזר בסך של כ- 958 מיליוני ש"ח. בדוח המאוחד של החברה לשנת 2024 לא קיים גרעון בהון החוזר. הן בדוח המאוחד והן בדוח הסולו לא קיים תזרים מזומנים שלילי מתמשך מפעילות שוטפת. עם זאת, בדוח הסולו בשנת 2024 קיים תזרים מזומנים שלילי מפעילות שוטפת בסך של כ- 31 מיליוני ש"ח וזאת לעומת תזרים המזומנים בדוח המאוחד לשנת 2024 בו קיים תזרים מזומנים חיובי. לאור קיומו של גרעון בהון החוזר בדוח הסולו, ביום 24 במרס 2025 בחן דירקטוריון החברה את הנזילות 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 2024 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 בשווקים בהם חברות אלו פעילות. בנוסף, בחן הדירקטוריון מבחני רגישות על תזרים המזומנים הצפוי של החברה 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 25 לדוח תיאור עסקי התאגיד הנכלל בדוח התקופתי לשנת 2024.

23. פרטים בדבר הערכות שווי מהותיות

במהלך תקופת הדיווח ביצעה החברה בחינה שנתית לירידת ערך של יחידות מניבות מזומנים אליהן מיוחסות יתרות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר נכון ליום 31 בדצמבר 2024. בהתאם, במהלך תקופת הדיווח ביצעה החברה הערכות שווי לקביעת הסכום בר ההשבה של יחידות מניבות מזומנים אליהן מיוחסות יתרות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר.

זיהוי נושא ההערכה	שטראוס מים ישראל	שטראוס בריאות
עיתוי ההערכה	31 בדצמבר 2024	
שווי נושא ההערכה סמוך לפני מועד ההערכה (במיליוני ש"ח)	509	659
שווי נושא ההערכה שנקבע בהתאם להערכה (במיליוני ש"ח)	863	2,317
זהות מעריך השווי ואפיוניו	הערכות השווי של היחידות מניבות המזומנים שטראוס מים ישראל ושטראוס בריאות בוצעו על ידי החברה. חישוב מחיר ההון המשוקלל בוצע על ידי מעריך שווי חיצוני, רו"ח גיא פייביש, שותף במחלקה הכלכלית של עז ישראל ומומחה בהערכות שווי. לגיא תואר ראשון בהצטיינות בכלכלה עם התמחות בחשבונאות מאוניברסיטת בן גוריון בנגב. לגיא ניסיון רב בביצוע הערכות שווי הן לטובת דיווח כספי והן לטובת עסקאות ו/או חוות דעת משפטיות. גיא ו/או עז ישראל הינם בלתי תלויים בשטראוס או ממי מחברות הקבוצה בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970. החברה התחייבה לשפות את מעריך השווי בקשר עם כל פיצוי בו יהיה חייב כלפי צד שלישי בקשר עם חוות הדעת, לרבות הפסדים והוצאות בגין ייצוג משפטי, למעט אם פעל במרמה. האחריות הכוללת של מעריך השווי מוגבלת ל-3 פעמים גובה שכר הטרחה ששולם עבור חוות הדעת.	
מודל ההערכה שמעריך השווי פעל לפיו	שיטת היוון תזרים מזומנים (Discounted cash flow).	
ההנחות שלפיהן ביצע מעריך השווי את ההערכה	בבסיס הערכת השווי עומד שיעור צמיחה פרמננטי של 2% ושיעור היוון נומינלי לפני מס של 13.3%. אחוז ערך הגרט מסך השווי שנקבע בהערכה - 85%.	בבסיס הערכת השווי עומד שיעור צמיחה פרמננטי של 2% ושיעור היוון ריאלי לפני מס של 11.9%. אחוז ערך הגרט מסך השווי שנקבע בהערכה - 81%.



קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות

ייעוד הקבוצה – "Nourishing a better tomorrow", מהווה כוכב הצפון לפעילותה – להשאיר חותם חיובי בעולם באמצעות מזון, משקאות ודרכים נוספות, להזין ולטפח מחר טוב יותר, שבו אנשים חיים יותר, חיים טוב יותר, חיים בחברה מחבקת, שוויונית ותומכת וחיים בסביבה בת-קיימא, אשר תמשיך לשגשג גם למען הדורות הבאים. מתוך הערכים והמחויבויות של הקבוצה, נגזרו מיקודי הקיימות של הקבוצה: לספק אוכל טוב יותר, בחירות טובות יותר ולייצר השפעה טובה יותר.

אסטרטגיית הקיימות 2030

הקבוצה ממשיכה לפעול למימוש אסטרטגיית הקיימות שלה ומפרסמת דוח קיימות אחת לשנה באתר ייעודי. הדוח נכתב לפי תקן הדיווח הבינלאומי GRI וברוח תקני דיווח בינלאומיים SASB, TCFD, UNGC. בקרה חיצונית על ידי צד ג' בוצעה השנה לפי תקן ISAE 3000.

בשנת 2025 תבצע החברה תיקוף לאסטרטגיית הקיימות, במהלכה יעודכנו במידת הצורך מיקודים ויעדים, בהתאמה לצרכים המשתנים.

נקודות מרכזיות לציון בפעילות לשנת 2024:

תזונה ואורח חיים בריא

פיתוח ושיפור מוצרים טובים יותר ומתן מגוון אפשרויות לקהלים וצרכים תזונתיים שונים הינם חלק מאסטרטגיית התזונה של החברה וזו פועלת קידומם. יעד הפחתות סוכר והגדלת מגוון מוצרים המכילים כמות סוכר מבוקרת הינו אחד מיעדים אלו. במהלך שנת 2024, הצטרף לסדרת דנונה MULTI מוצר נוסף, שלישי בסדרה – מולטי שיבולת שועל במתיקות מעודנת. הסדרה כולה ללא תוספת סוכר לבן וללא ממתקים מלאכותיים. דנונה MULTI הוא יוגורט בעל הרכב תזונתי שפותח במיוחד לגיל השלישי: דל לקטוז עם תוספת חלב, ויטמין D, סידן, מגנזיום, אבץ וברזל.

שטראוס הצטרפה לרשימה ארוכה של חברות שמתחייבות לא לבצע ניסויים בבעלי חיים של ארגון פטיה – People for the Ethical Treatment of Animals. הצטרפות שטראוס לאמנה היא צעד נוסף במחויבותנו לרווחת בעלי החיים. לקריאה נוספת על הארגון ראו בלינק הבא: <https://www.peta.org/>.

בין יעדי התזונה שנמדדים בחברה:

- יעד הפחתות סוכר והגדלת מגוון מוצרים המכילים כמות סוכר מבוקרת.
- יעד מנה מדודה והגדלת מגוון המוצרים לצריכה אישית עד 200 קלוריות.
- 100% ממוצרי החברה ללא צבעי מאכל מזיקים.
- שמירה על אחוז המכר של מוצרי החברה בעלי סימון אדום (נתרן, שומן, סוכר).

ניהול השפעה סביבתית

קבוצת שטראוס ממשיכה לפעול לשיפור השפעותיה על הסביבה בהתאם ליעדי האסטרטגיה שלה. במהלך שנת 2024 המשכנו להתמקד בטיפול בהמשכיות עסקית, וכחלק מזה קידמה הקבוצה תוכנית אספקת אנרגיה בחירום במקרה של קריסת מערכת החשמל המדינית המספקת אנרגיה למפעלים.

בשנה זו השיקה הקבוצה את המשאית החשמלית הראשונה בשרשרת הלוגיסטיקה בישראל, בנוסף הותקנו פאנלים סולריים על כ- 100 מהמשאיות כחלק מהתהליך לצמצום פליטות ומעבר לצריכת אנרגיה ממקורות מתחדשים.

בנוסף, בתום פיילוט מוצלח, החברה החלה להציע לעובדיה בהסכם ליסינג לקבל רכבים חשמליים, כשהתקנת עמדת הטעינה נעשית על חשבון החברה, מתוך רצון לעודד כמה שיותר לעבור לרכבים חשמליים. ברבעון הרביעי 11% מהרכבים שנמסרו היו חשמליים.

נושאי ארגון ואנשים

בגיאוגרפית ישראל התאפיינה שנת 2024 בהמשך מיקוד בחוסן וברווחה של אנשי ונשות הקבוצה. לאורך השנה, התקיימו פעילויות לאור המלחמה - לעובדים ועובדות שחזרו מהמילואים ולבנות ובני זוג של משרתי מילואים.

החלו מאמצים ליצירת תשתיות וחיבורים למודעות ולגיוס עובדים עם מוגבלות בכלל ונכי צה"ל בפרט. מעבר לאלה התקיימו סדנאות בנושא חוסן למנהלים. ות ולמשאבי אנוש - כדמויות מפתח שיש חשיבות לחוסן שלהם וגם ליכולת לחיזוק החוסן של האנשים והצוותים שלהם.

לאור התקופה המתגרת לאוכלוסיות רבות בישראל, אף הנגישה הקבוצה לכלל העובדים והעובדות את המגוון הרחב של השירותים, התמיכה והפתרונות הקיימים עבור עובדי.ות שטראוס - במובנים כלכליים, רפואיים, רגשיים ונפשיים.



בנוסף, כדי לייצר רגעים של ביחד, של הנאה ושל שמחה – התקיימו הרמות כוסית בכל האתרים לקראת ראש השנה וניתן לכלל העובדים.ות מגוון רחב של פעילויות עבור כלל המשפחה בחגים השונים.

מתוך השינוי הארגוני של מבנה והגדרות תפקידים ואחריות מעודכנות, הכוללת מיפוי טאלנטים, הפעילות התמקדה בפיתוח, הכשרות ופיתוח מיומנות בהתאם לשינוי השוק והחברה. התקיים מיקוד בהכשרות upskilling לאוכלוסיות שונות ובתוך כך הושקה פלטפורמת GROW ללמידה עצמאית והיברידית, תוכנית חדשה לפיתוח מיומנויות ניהול ומנהיגות במדינות אירופה ותוכניות לאוכלוסיות מקצועיות במפעלים, במכירות, במוקדים ובשרשרת האספקה. כמו כן, הושק בוט (מענה דיגיטלי חכם) של מרכז המידע והשירות לעובדים והעובדות, שמהווה צעד נוסף בשירות נגיש, מהיר ועדכני.

כמו כן, התקיים ליווי כולל של תהליכי טרנספורמציה מסוגים שונים – תהליכי פרודוקטיביות (לכל stream עבודה יש תוכנית ניהול שינוי, מדדי הצלחה, צוות עבודה, רוטינות ותוכנית למידה תומכת), טרנספורמציה דיגיטלית והכנה לשינוי מערך המכירות והסדרנות.

במהלך השנה הובילה שטראוס תהליכי הקשבה ארגונית בעזרת סקר ארגוני ותהליכי ניהול טאלנט, שמהווים את הבסיס להמשך פיתוח אנשים בתוך הקבוצה בתפקידים הנוכחי ולקראת תפקידים עתידיים. לאחר שהתקבלו תוצאות הסקר הארגוני, הוקדשו מיקוד מאמצים: התקיימו מפגשי הקשבה שהולידו מרכיבים בתוך תוכניות העבודה השנתיות של היחידות השונות ושל ההנהלה והחלה עבודה של צוות פנימי על מודל מנהיגות חדש בשטראוס, שיאפשר בהירות ביחס לציפיות ממנהיגות החברה.

ברבעון האחרון של השנה נפרדה הקבוצה, לאור החלטת הרגולטור, מקבוצה ותיקה ואהובה של סדרניות סחורה בסניפים. תהליך הפרידה נוהל מתוך הכרת תודה על המאמצים ארוכי השנים ומתוך רצון לשמירה על רציפות עסקית אצל לקוחותיה- הקמעונאים.

אחריות חברתית וקשרי קהילה

במהלך שנת 2024 האימפקט החברתי של הקבוצה המשיך להתמקד בשלושת תחומי העשייה שלה לשנה, לצד קשרי קהילה מקומיים וקידום פעילות התנדבותית:

1. קידום שוויון הזדמנויות בדרך להשתלבות במשק.

2. חיזוק ביטחון תזונתי.

3. קשרי קהילה וסיוע בחירום.

שווי ערך התרומה של החברה בשנה זו הגיע לכ-20 מיליון שקלים. החברה תרמה בסה"כ כ-3 מיליון מוצרי שטראוס, והפעילה מתנדבים שתרמו מעל 16,000 שעות התנדבות למען הקהילה.

במהלך שנת 2024 מונתה ועדת התרומות בהובלת סמנכ"לית בכירה, היועצת המשפטית הראשית ומזכירת החברה. הוועדה מונה 8 גורמים בכירים מדיסציפלינות שונות.

הקבוצה המשיכה בפעילותה למען אלו שנפגעו ממלחמת חרבות ברזל:

- קרן החקלאים שהוקמה בשיתוף ארגון לקט ישראל שמטרתה לסייע לחקלאי עוטף עזה בשיקום פעילותם החקלאית, סיפקה סיוע מיידי בתווי קניה לכ-500 חקלאים והעניקה ל-196 חקלאים מענקים בגובה של עד 200,000 ש"ח לחקלאי ובממוצע של 68,000 ש"ח לחקלאי. המענקים שימשו לרכישת ציוד, זרעים ושיקום הפעילות החקלאית. סך התרומה לקרן 14 מיליון ש"ח (שנתרמו ע"י קבוצת שטראוס וארגון לקט ישראל במודל מאצינג 50%-50%), בשנת 2024 הועברו 5.5 מיליון ש"ח מתוך 7 מיליון שהינם החלק של קבוצת שטראוס, יתרת הסכום תועבר בשנת 2025.
- הקבוצה מספקת באופן קבוע תרומת מוצרי מזון למטה משפחות החטופים, כלקוח לא משלם ובסכום של כחצי מיליון ש"ח.
- הקבוצה אירחה את כנס "ישראל מתגייסת" בנושא "תיכנון והיערכות למערכה רב זירתית", סייעה בתרומת מוצרים משמעותית לפצועים ומשפחות נפגעי האסון במגידל שמס, קיימה פעילויות התנדבות עבור פצועים. צה"ל בבתי חולים שיבא, איכילוב וסורוקה. בין היתר, ארגנה הקבוצה יחד עם עמותת אור למשפחות ותנועת הנוער בני עקיבא אריזת וחלוקת משלוחי מנות ל-2,700 משפחות שכולות.
- במהלך השנה הקבוצה קיימה את יום האחריות החברתית בקבוצת שטראוס. השנה, הפעילות התמקדה בחיזוק העורף הישראלי, והתקיימו פעילויות מגוונות בתחום זה הכוללות בניה, שיפוף וטיפול של מבנים וחללים קהילתיים שונים, אריזה וקטיף של מזון וסיוע בחקלאות, מפגש וחיזוק פצועים ונפגעי המלחמה, קידום פעילויות עבור קשישים וניצולי שואה ועוד.
- עם הפסקת האש בצפון, יצאה הקבוצה בקמפיין ציבורי המזמין את תושבי ישראל לשלוח מארזים ממוצרי שטראוס למשפחות המתגוררות בצפון. 100 מתנדבים לקחו חלק באריזת 3,800 צידניות שחולקו למשפחות עד לביתן.
- הקבוצה חילקה לאורך השנה ערכות מוצרים יבשים לכ-120 יחידות מילואים שונות, והפעילה "פוד-טראק" שחילק חומס וסלטים לחיילים במשך שלושה שבועות. בנוסף, יד מרדכי הפעילה משאית בה שף שבישל ארוחות ליחידות כוחות הביטחון השונות.



לצד זאת, המשיכה הקבוצה לסייע לקידום הביטחון התזונתי בישראל הקבוצה בתרומת כ-55,000 ארוחות חג יחד עם ארגון "לתת" - בנק המזון הגדול במדינה ועם עמותת נוספות.

שטראוס המשיכה גם בשנת 2024 להעמיק את פעילותה לקידום שוויון הזדמנויות בדרך לתעסוקה. ברוח הייעוד של הקבוצה, גיוון, שוויון והכלה מוטמעים בחברה הן כערכים ארגוניים והן כתפיסה עסקית. הקבוצה הפעילה את פרויקט "קודואתי" (ההשראה שלי בערבית) שהתקיים השנה בפעם השלישית בשיתוף עמותת אמנינא, מטרתו קידום הזדמנויות תעסוקתיות לנוער בחברה הערבית דרך חשיפה למודלים מגוונים לחיקוי.

הקבוצה המשיכה לקדם שיתוף פעולה עם עמותת שוות, באימוץ קבוצות מנהיגות לנערות בנהריה ובעכו, אירוח יום ל-140 נערות בפרויקט "תופסות את הכסא".

במהלך שנת 2024 הושקו שני מחזורי של תוכנית "לפידות" למנהיגות והגברת ההשפעה בשותפות עם ארגון "גו-אפ", למנהלות בכירות מהחברה החרדית.

כמו כן, מחזור שני של תוכנית womentoring - תוכנית מנטורינג בהובלת שטראוס מים, בדגש על מקצועות משאבי אנוש למנהלות בתחום מסקטורים שונים מרחבי הארץ מהחברה הערבית.

ביום האישה קיימה החברה מפגשים מקומיים בישראל, בשילוב בכירות מהחברה ובכירות מהמגזר השלישי, זאת לצד מפגש לכל היחידות העסקיות, במהלכו הוצגה וחוזקה התפישה של החברה לצד נתונים וסיפורים מעוררי השראה.

בשנת 2024 ליוותה הקבוצה שתי קבוצות במסגרת פרויקט "גדולים במדים", המלווה חיילים בעלי מוגבלויות בשירות התנדבות בצה"ל. כ-30 חיילים בסה"כ נתמכים בפרויקט.

מותגי שטראוס פעלו לקידום אג'נדה חברתית בשיווק בפרויקטים שונים דוגמת מהלך הנגשת אריזות חטיפים מלוחים ללקויי ראייה, קידום שוויון מגדרי בחינוך בפרסומות, שינוי לוגו ופעילות שיווקית של מותג גמדים, מהלך חשיפה לעמותת רקפת המסייעת לנוער הסובל מחרדה חברתית וביישנות עם חברת הקפה שפועלת לצמצם את נושא הבדידות ועוד. לחודש המודעות לסרטן השד, פסק זמן הוציאו מהדורת חטיפים עם אריזה ורודה המקדמת מודעות ומנגישה מידע אודות חשיבות ביצוע בדיקות לגילוי מוקדם.

דירוג מעלה 2024

דירוג מעלה מדרג 155 חברות מובילות במשק הישראלי על פי ביצועיהן בתחומי ה-ESG, בהתבסס על כ-200 קריטריונים תחת 12 נושאים מרכזיים, ביניהם איכות סביבה, גיוון והכללה, אתיקה וממשל תאגידי. הדירוג מתייחס לשנת 2024 ונעשה על סמך ביצועי החברות בשנת 2023. ההשתתפות בדירוג היא וולונטרית, והשאלון נקבע על ידי ועדה ציבורית.

1. קבוצת שטראוס זכתה בדירוג הכללי הגבוה ביותר בציון פלטינה+.
2. בדירוג מעלה לחברות ציבוריות המשתתפות בדירוג מדד TA Maala הנסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב, שטראוס מדורגת AAA (הציון המירבי, עליה משנה שעברה, חברת התעשייה היחידה).
3. דירוג הגיוון (בשיתוף פעולה בין נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה במשרד הכלכלה והתעשייה וארגון מעלה) - לשטראוס הוענק הציון הגבוה ביותר - חמישה כוכבים.

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 אלפי ש"ח:

מקבל התרומה	שווי התרומה בש"ח	טיב הקשרים בין מקבל התרומה ובין החברה, דירקטור, מנהל כללי, בעל השליטה בה או קרובו
אגודת הידידים של ארגון נכי צה"ל	124,050	עדי שטראוס, מכהן כחבר דירקטוריון, החל משנת 2020 מכהן כיו"ר אגודת הידידים של נכי צה"ל

היבטי ממשל תאגידי

24. דירקטוריון החברה וועדותיו

נכון למועד פרסום הדוח, מונה הדירקטוריון שנים-עשר חברים, בעלי רקע ותחומי התמחות שונים, כולל שלוש דירקטוריות חיצוניות. החברה לא אימצה בתקנונה הוראה בדבר שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים.

למעט הגב' עופרה שטראוס, המכהנת כיו"ר דירקטוריון פעיל, יתר הדירקטורים המכהנים בחברה אינם מועסקים בחברה. בחודש פברואר 2025 מונה מר שאול קוברינסקי כסגן יו"ר הדירקטוריון. במסגרת תפקידו זה מסייע מר קוברינסקי ליו"ר הדירקטוריון בניהול אסטרטגי ותפעולי של עבודת הדירקטוריון, לרבות באמצעות טיפול בתחומים שונים שהוגדרו.

במסגרת הדירקטוריון פועלות באופן סדיר שש ועדות דירקטוריון: ועדת ביקורת, הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים, ועדת תגמול, ועדת כספים והשקעות, ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי וועדת ניהול סיכונים.

24.1 דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית

לדעת הדירקטוריון, הדירקטורים הבאים הינם בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית: גליה מאור, דליה נרקיס, דורית סלינגר, דליה לב וציפי עוזר-ערמון, שאול קוברינסקי, אנט (ענת) גבריאלי, רות ברניב ויניב גרטי.

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 שנקבע כאמור, יש בו לאפשר לדירקטוריון לעמוד בחובות המוטלות עליו בהתאם לדין ולמסמכי ההתאגדות של החברה, ובמיוחד בהתייחס לאחריותו לבדיקת מצבה הכספי של החברה, לעריכת הדוחות הכספיים ולאישורם. ציון הפרטים שמכוחם יש לראות את הדירקטורים המנויים לעיל כדירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית, מפורטים בתקנה 26 לפרק פרטים נוספים על התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025.

25. ניהול סיכונים

לקבוצה מדיניות בתחום ניהול הסיכונים המבוססת על מתודולוגיית ניהול הסיכונים כוללת (Enterprise Risk Management). תהליך ניהול סיכונים הינו חלק בלתי נפרד מהממשל התאגידי, בהתאם לאסטרטגיה וערכי הליבה של הקבוצה. האחריות לניהול הסיכונים מתבססת על מודל שלושת הקווים המגדיר את היחידות העסקיות, המפעלים, מרכזי הלוגיסטיקה, מערכי המכירה וההפצה ויחידות המטה כ"קו ראשון", את פונקציית הציות וניהול הסיכונים כ- "קו שני", ואת הביקורת הפנימית כ"קו שלישי".

שגרות ניהול הסיכונים בקבוצת שטראוס כוללות מיפוי תרחישי הסיכונים, הערכתם, ניטור מדדי סיכון ותוכניות הפחתה (המתבצעים באופן שוטף). תוכניות הפחתת הסיכון נקבעות בהתאם לתיאבון הסיכון של הקבוצה. מידי שנה מבצעת הקבוצה תהליך של מיפוי תרחישי הסיכונים במהלכו מזהים את הסיכונים ביחידות השונות. המיפוי מבוסס על ניתוח גורמים פנימיים וחיצוניים. לכל סיכון נקבע מדד סיכון (KRI – Key Risk Indicator) המשמש לצורך ניטור שוטף כדי לאותת על שינוי מגמות או סטיות מהביצועים הצפויים. לאחר שלב המיפוי, החברה מעריכה את רמת הסיכון וקובעת את אופן הטיפול בו. רמת הסיכון נקבעת תוך התחשבות בדרגת ההשפעה ודרגת הסבירות להתממשות הסיכון. תכנית הפחתה מגובשת ביחס לכל סיכון המזוהה במסגרת תהליך ניהול הסיכונים בהתאם לתיאבון הסיכון שהגדירה הנהלת הקבוצה.

במסגרת תהליך ניהול הסיכונים, היחידות העסקיות ויחידות המטה ("הקו הראשון") מנתחות ומעריכות את הסיכונים ומגדירות פעולות להפחתת הסיכונים. פעולות אלה מתנהלות באחריות ההנהלה של היחידות תוך הבטחה (assurance) של מחלקת ציות וניהול סיכונים ("הקו השני"). הנהלת הקבוצה אחראית לקבוע את תיאבון הסיכון, לערוך הערכת סיכונים, לאשר את תוכניות הפחתת הסיכון ברמת הקבוצה. כמו כן ההנהלה אחראית לנהל ולחזק את תרבות ניהול הסיכונים בקבוצה ולוודא שלפונקציית הציות וניהול הסיכון ישנם המשאבים הנדרשים לצורך מילוי תפקידה.

שגרות הדיווח של הקבוצה, לרבות זיהוי תרחישי סיכון חדשים, התפתחות רמות הסיכון ופעילויות להפחתתן מדווחים על בסיס רבעוני להנהלת הקבוצה, לוועדת ניהול הסיכונים או וועדת דוחות כספיים ועל בסיס שנתי לדירקטוריון הקבוצה.

לפרטים נוספים בדבר גורמי הסיכון החלים על החברה, ניהולם, ומידת השפעתם על פעילות הקבוצה בכללותה, ראו סעיף 25 לדוח תיאור עסקי התאגיד.

26. פרטים בדבר המבקר הפנימי בתאגיד

פרטי המבקר הפנימי: מר גיל בר, רו"ח ומבקר פנימי מוסמך (QAR, CDPSE, CRISC, CIA) (להלן: "המבקר") הינו המבקר הפנימי הראשי של הקבוצה, החל מיום 1 בנובמבר 2023. רו"ח בר הינו עובד החברה במשרה מלאה.

צוות הביקורת: צוות הביקורת כולל את המבקר הפנימי הראשי של החברה, שני מבקרים עובדי מערך הביקורת הפנימית וכן מתקבלים שירותים מיועצים ומומחים חיצוניים, לפי הצורך. צוות הביקורת הפנימית הינו בעל ניסיון ועובר הכשרות רלבנטיות לביצוע הביקורת.

למיטב ידיעת החברה ובהתאם לאישור שנמסר לחברה על ידי המבקר הפנימי: המבקר אינו מחזיק ני"ע של החברה או של גוף קשור אליה, למעט אופציות לא סחירות של החברה שהוענקו לו במסגרת תנאי העסקתו. למעט עצם העסקתו בחברה כמפורט להלן, אין למבקר קשרים עסקיים עם הקבוצה או גוף קשור אליה; וכן המבקר עומד בתנאים הקבועים בסעיפים 3(א) ו-8 לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992 וכן בהוראות סעיף 146(ב) לחוק החברות.

דרך המינוי: המבקר מונה על ידי הדירקטוריון ביום 18 באוגוסט 2023 וזאת בהמשך להמלצת ועדת הביקורת שהתקבלה ביום 13 באוגוסט 2023, בשימת לב להכשרתו המקצועית של המבקר, לניסיונו הרב בביקורת פנימית ולהיכרותו עם תחום פעילות הקבוצה.

זהות הממונה על המבקר: יו"ר הדירקטוריון.

תכנית העבודה: תכנית העבודה של הביקורת הפנימית הינה שנתית, ממוקדת סיכונים ומותאמת לשינויים בפעילות העסקית של הקבוצה וכוללת את הפעילות של מטה הקבוצה וחברות הקבוצה בישראל ובחו"ל. תכנית העבודה מתבססת על הערכת הסיכונים בפעילות הקבוצה ונקבעת, בין היתר, על פי שיקולים כדלקמן: ניתוח המבנה הארגוני וכיסוי הפעילויות המרכזיות, מוקדי סיכון שזוהו ורמת הסיכון שלהם, סיכונים מתפתחים, מגמות בביקורת בעולם וכן על פי מחזוריות הביקורת וביצוע מעקב יישום המלצות. תכנית העבודה נעשית תוך התייעצות עם יו"ר הדירקטוריון, חברי ועדת הביקורת, מנכ"ל הקבוצה, חברי ההנהלה ורו"ח המבקר. תכנית הביקורת מאושרת על ידי ועדת הביקורת ומועברת לעדכון הדירקטוריון.

ביקורת בחו"ל של תאגידים מוחזקים: תכנית הביקורת מקיפה את כל החברות בקבוצה, לרבות בתאגידים מוחזקים בחו"ל. טרס קורסואס, הפועלת בברזיל, הביקורת הפנימית נערכת בעיקרה על ידי מבקר פנימי מקומי המועסק ישירות בחברה בברזיל. בהאייר שטראוס מים, הפועלת בסין, הביקורת מבוצעת על ידי הביקורת הפנימית של האייר. בחברות שהביקורת הפנימית אינה מבוצעת על ידי מבקר הקבוצה, מבקר הקבוצה סוקר את נאותות הביקורת הפנימית המקומית. בסברה (שמכירתה הושלמה בסוף 2024) נערכה הביקורת הפנימית לסירוגין מידי שנה על ידי ביקורת הפנים של הקבוצה ועל ידי ביקורת הפנים של חברת פפסיקו.



היקף העסקה: להלן פירוט שעות העבודה שהושקעו בביקורת פנימית במהלך שנת 2024:

כמות שעות בשנה	
8,173	בקבוצה (פעילות בישראל)
12,600	טרס קורסואס (פעילות מחוץ לישראל)
400	סברה והאייר שטראוס מים (פעילות מחוץ לישראל)

בשנת 2024 היקף שעות הביקורת היה נמוך מהשנה הקודמת בשל השפעות מלחמת חרבות ברזל, והמעבר מביקורת פנימית במיקור חוץ לביקורת של צוות פנימי. הירידה בשעות הביקורת בטרס קורסואס (פעילות מחוץ לישראל) נובעת משינוי ארגוני שבו פעילות ניהול הסיכונים, שהייתה חלק מהביקורת הפנימית ב-2023, הופרדה בשנת 2024 ואינה נלקחת בחשבון שעות הביקורת.

עריכת הביקורת: עבודת הביקורת הפנימית מבוצעת בהתבסס על עקרונות וסטנדרטים מקצועיים מקובלים בתחום הביקורת בארץ ובעולם. בחודש ינואר 2025 נכנסו לתוקף התקנים הגלובליים החדשים של לשכת המבקרים הפנימיים העולמית (IIA), אשר החליפו את התקנים הקיימים משנת 2017. יחידת הביקורת של החברה לומדת את העדכונים הקיימים בתקנים החדשים וככל שיעלו פערים תפעל היחידה לגבש תוכנית לטיפול בפערים.

גישה למידע: למבקר ניתנת גישה חופשית, מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של הקבוצה, לרבות נתונים כספיים ונתונים אחרים, הן בישראל והן בחו"ל.

דין וחשבון המבקר הפנימי: הדוחות של המבקר מוגשים בכתב באופן שוטף לאורך כל השנה. הדוחות מוגשים ליו"ר הדירקטוריון, ליו"ר ועדת הביקורת, לחברי ועדת הביקורת, למנכ"ל הקבוצה, למנכ"לי החברות המוחזקות ולמנהלי הפעילות המבוקרת ונדונים בישיבות ועדת הביקורת. בשנת 2024 התקיימו 6 ישיבות של ועדת הביקורת בהם נדונו נושאי ביקורת פנימית (לא כולל ועדות ביקורת של טרס קורסואס ושל סברה). הישיבות מתקיימות במהלך כל השנה ועל בסיס שוטף. המועדים בהם הוגש דין וחשבון על ממצאי המבקר הפנימי הם: 19.2, 21.3, 23.5, 11.7, 12.9, 24.12. כמו כן, המבקר מקיים ישיבות שוטפות עם יו"ר הדירקטוריון, יו"ר ועדת הביקורת, מנכ"ל הקבוצה והנהלה הבכירה של הקבוצה. (ראו בהקשר זה גם דוח ממשל תאגידי המצורף להלן).

הערכת הדירקטוריון את פעילות המבקר הפנימי: ועדת הביקורת, בשיתוף עם הנהלת הקבוצה והמבקר, בוחנים מדי שנה את ההיקף של עבודת הביקורת הפנימית בקבוצה. לדעת הדירקטוריון, היקף עבודת הביקורת הפנימית, רציפות פעילותה ותוכנית העבודה של ביקורת הפנים הינם מספקים ויש בהם בכדי להגשים את מטרות הביקורת הפנימית בקבוצה.

תגמול: המבקר הפנימי מועסק כעובד החברה, במשרה מלאה ומקבל שכר חודשי לרבות הטבות סוציאליות נלוות. למבקר הפנימי 50,000 אופציות לא סחירות של החברה בהתאם לתוכנית האופציות של החברה. סך עלות שירותי הביקורת הפנימית בשנת 2024 הסתכם בכ- 3,374 אלפי ש"ח, מתוכם סך עלות השכר של המבקר הפנימי הינה כ- 1,252 אלפי ש"ח וכ- 2,122 אלפי ש"ח בגין עלות העסקת עובדי יחידת הביקורת הפנימית ושירותי ייעוץ של מומחים שסייעו בביצוע



הביקורת. התגמול למבקר הפנימי, לעובדי יחידת הביקורת הפנימית וליועצים החיצוניים של הביקורת אינו משתנה בהתאם לתוצאות הביקורת. לפיכך, להערכת דירקטוריון החברה, אין בתגמול זה כדי להשפיע על שיקול דעתו המקצועי של המבקר הפנימי או על תוצאות הביקורת.

27. שכר רואי חשבון מבקרים

להלן נתונים בדבר השכר ששולם לרואי החשבון המבקרים של החברה וחברות הקבוצה המהותיות:

שכר רואי חשבון – 2024

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024			רואה חשבון מבקר	חברה
סה"כ	שירותים אחרים (ו)	שירותים הקשורים לביקורת ושירותי מס		
	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח		
4,431	605	3,826	KPMG (Israel)	שטראוס גרופ וחברות מוחזקות
1,036	-	1,036	Mazars	Sabra Dipping Company LLC (100%)
594	80	514	KPMG Brazil	Tres Coracoes Alimentos S.A (100%)
2,662	-	2,662	KPMG (Israel, Meijburg, Netherlands)	Strauss Coffee BV
490	27	463	KEPT	Strauss Russia LLC

שכר רואי חשבון – 2023

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023			רואה חשבון מבקר	חברה
סה"כ	שירותים אחרים (ו)	שירותים הקשורים לביקורת ושירותי מס		
	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח		
3,882	557	3,325	KPMG (Israel)	שטראוס גרופ וחברות מוחזקות
959	-	959	Mazars	Sabra Dipping Company LLC (100%)
626	84	542	KPMG Brazil	Tres Coracoes Alimentos S.A (100%)
2,752	-	2,752	KPMG (Israel, Meijburg, Netherlands)	Strauss Coffee BV
439	-	439	KEPT	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.



28. אפקטיביות הבקרה הפנימית

לפרטים אודות אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה 99 לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970, ראו בדוח המצורף.

29. אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי

לסקירת האירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי ראו באור 35 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024. הדירקטוריון וההנהלה מביעים את הערכתם הרבה לעובדי קבוצת שטראוס ומנהליה.

שי באב"ד
נשיא ומנכ"ל

עופרה שטראוס
יו"ר הדירקטוריון

24 במרס 2025

דוחות כספיים

ליום 31 בדצמבר 2024



מספר עמוד

א	דין וחשבון המבקרים לבעלי המניות
6	דוחות על המצב הכספי מאוחדים
8	דוחות רווח והפסד מאוחדים
10	דוחות על השינויים בהון מאוחדים
13	דוחות על תזרימי מזומנים מאוחדים
15	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 חברת שטראוס גרופ בערבון מוגבל (להלן – "החברה") לימים 31 בדצמבר 2024 ו-2023 ואת הדוחות המאוחדים על רווח או הפסד, הרווח הכולל, השינויים בהון ותזרימי המזומנים לכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024. 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 חברות שאוחדו אשר נכסיהן הכלולים באיחוד מהווים כ- 2.6% וכ- 4.3% מכלל הנכסים המאוחדים לימים 31 בדצמבר 2024 ו-2023 בהתאמה, והכנסותיהן הכלולות באיחוד מהוות כ- 6.5% וכ- 7.8% מכלל ההכנסות המאוחדות לשנים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2024 ו-2023 בהתאמה. הדוחות הכספיים של אותן חברות בוקרו על ידי רואי חשבון אחרים שדוחותיהם הומצאו לנו וחווה 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 (דרך פעולתו של רואה חשבון), התש"ל"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 2024 ו-2023 ואת תוצאות פעולותיהן, השינויים בהון ותזרימי המזומנים שלהן לכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024 בהתאם לתקני דיווח כספי בינלאומיים חשבונאיים (IFRS Accounting Standards) והוראות תקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע-2010.

ענייני מפתח בביקורת

ענייני מפתח בביקורת המפורטים להלן הם העניינים אשר תוקשרו, או שנדרש היה לתקשרם, לדירקטוריון החברה ואשר, לפי שיקול דעתנו המקצועי, היו משמעותיים ביותר בביקורת הדוחות הכספיים המאוחדים לתקופה השוטפת. עניינים אלה כוללים, בין היתר, כל עניין אשר: (1) מתייחס, או עשוי להתייחס, לסעיפים או לגילויים מהותיים בדוחות הכספיים וכן (2) שיקול דעתנו לגבי היה מאתגר, סובייקטיבי או מורכב במיוחד. לעניינים אלה ניתן מענה במסגרת ביקורתנו וגיבוש חוות דעתנו על הדוחות הכספיים המאוחדים בכללותם. התקשור של עניינים אלה להלן אינו משנה את חוות דעתנו על הדוחות הכספיים המאוחדים בכללותם ואין אנו נותנים באמצעותנו חוות דעת נפרדת על עניינים אלה או על הסעיפים או הגילויים שאליהם הם מתייחסים.

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601
03 684 8000

עמדות מס לא ודאיות

מדוע העניין נקבע כעניין מפתח בביקורת

החברה והחברות הבנות (להלן - "הקבוצה") הינן קבוצה גלובלית, אשר פעילותה העסקית מנוהלת באמצעות חברות הפועלות במגוון אזורים גיאוגרפיים ונישומות לצורכי מס במספר רב של תחומי שיפוט. החוקים ותקנות המס בכל אזור שיפוט פתוחים לפרשנויות שונות על ידי הנישומים ורשויות המס ודורשים שיקול דעת משמעותי בפרשנותם.

לקבוצה עסקאות ועמדות מס, אשר קביעת חבות המס הסופית בגין אינה ודאית במהלך העסקים הרגיל כמותואר בביאור 4 בדבר מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה, וכן בביאור 32.6 בדוחות הכספיים. הפרשה בגין עמדות מס לא ודאיות, לרבות הוצאות מס וריבית נוספות, מוכרת כאשר יותר צפוי מאשר לא כי הקבוצה תידרש לשימוש במשאביה לסילוק המחויבות.

בהתאם לאמור, בחינת הערכת הפרשנויות של הנהלת הקבוצה את דיני המס, הערכת התוצאות הפוטנציאליות של ביקורות המס והצורך ברישום ומדידת התחייבות בגין עמדות מס לא ודאיות, זוהתה כעניין מפתח בביקורת.

המענה שניתן לעניין המפתח בביקורת

להלן הנהלים העיקריים שבוצעו:

- השגנו הבנה של תהליך קביעת השלכות המס בגין עמדות מס לא ודאיות, הערכנו את העיצוב והיישום של הבקורות הקשורות לרישום התחייבויות מס בגין עמדות מס לא ודאיות בדוחות הכספיים של הקבוצה ובדקנו את האפקטיביות שלהן.
- ביצענו בחינה רטרוספקטיבית של עמדות מס לא ודאיות שהקבוצה נקטה בהן בעבר אל מול הליכי שומה וכימות ההפרשים בהוצאות המס.
- בדקנו את התוקף והמשמעות של ההנחות העיקריות לגבי ההפרשות שבוצעו, השתמשנו במומחי מס מטעמנו אשר בחנו את שיקולי הדעת המשמעותיים ואת ההנחות המרכזיות שיישמה החברה.
- חלק מנהלי הביקורת לגבי עניין מפתח זה בוצעו על ידי רואי חשבון אחרים.

ירידת ערך מוניטין או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר

מדוע העניין נקבע כעניין מפתח בביקורת

בהתאם להוראות IAS 36 - ירידת ערך נכסים וכמותואר בביאור 4 "בדבר מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה", הקבוצה מבצעת הערכה של הסכום בר ההשבה עבור כל יחידה מניבת מזומנים הכוללת מוניטין או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, אחת לשנה במועד קבוע או באופן תכוף יותר אם קיימים סימנים לירידת ערך בגין נכסים אלו.

כאמור בביאור 14.3 לדוחות הכספיים, לקבוצה יתרת מוניטין של כ-451 מיליוני ש"ח ויתרת נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדרים של כ-218 מיליוני ש"ח, המהווים כ-7% מסך הנכסים וכ-20% מההון המיוחס לבעלי המניות.

בדיקות ירידת ערך עצמן הן סובייקטיביות במהותן ודורשות שימוש באומדנים והנחות משמעותיים, הכרוכים באי ודאות או המתבססים על נתוני שוק נצפים ושאינם נצפים. לשינוי באומדנים או בהנחות אלו, עשויה להיות השפעה משמעותית על דוחותיה הכספיים של הקבוצה.

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601
03 684 8000

הקבוצה מסתייעת במערכי שווי בלתי תלויים בקביעת סכום בר ההשבה של יחידות מניבות מזומנים כאמור. בהתאם, בחינת ירידת ערך מוניתין או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, זוהתה כעניין מפתח בביקורת.

המענה שניתן לעניין המפתח בביקורת

להלן הנהלים העיקריים שבוצעו:

1. השגנו הבנה של תהליך בחינת ירידת ערך של נכסים בלתי מוחשיים ובפרט מוניתין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, הערכנו את העיצוב והיישום של הבקורות הקשורות בנושא זה בדוחות הכספיים של הקבוצה ובדקנו את האפקטיביות שלהן. ביצענו תשאולים מול אנשי המפתח בקבוצה האחראים על נושא זה על מנת להגיע להבנה לגבי שינויים בסביבה המאקרו-כלכלית בה פועלת יחידה מניבת המזומנים.
2. ביצענו בחינה רטרוספקטיבית של תחזיות תזרימי המזומנים בעבודות בחינת ירידת ערך שהיו בעבר אל מול התוצאות בפועל ובחינת הסטיות בגיין.
3. ביצענו בדיקת שלמות של הנתונים והעובדות הכלולים במודל הערכת השווי וכן את הנאותות שלהם.
4. השתמשנו במומחים להערכות שווי מטעמנו שסייעו לנו בבדיקת מתודולוגיית החישוב, נאותות שיעור ההיוון ושיעור הצמיחה לטווח ארוך, אשר נלקחו בחשבון במסגרת העבודה ובדקנו את סבירות ההנחות המשמעותיות ששימשו את החברה בתזרים המזומנים החזוי.
5. ביצענו ניתוח רגישות לתוצאות המודל בקשר להנחות העיקריות, כגון קצב צמיחה לזמן ארוך, מחירי אנרגיה ו-WACC.

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 2024, והדוח שלנו מיום 24 במרס 2025 כלל חוות דעת בלתי מסוייגת על קיומם של אותם רכיבים באופן אפקטיבי.

סומך חייקין

רואי חשבון

24 במרס 2025

31 בדצמבר			
2023	2024		
מיליוני ש"ח		באור	
517	1,142	7	נכסים שוטפים
1,003	1,087	8	מזומנים ושווי מזומנים
14	22	32	לקוחות
173	329	9	מס הכנסה
830	1,002	10	חייבים ויתרות חובה
2	-		מלאי
2,539	3,582		נכסים מוחזקים למכירה
			סה"כ נכסים שוטפים
			השקעות ונכסים שאינם שוטפים
1,753	1,468	11	השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
178	61	12	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
2,159	2,348	13	רכוש קבוע
458	394	22	נכסי זכות שימוש
1,034	1,065	14	נכסים בלתי מוחשיים
5	5		נדל"ן להשקעה
44	36	32	נכסי מסים נדחים
5,631	5,377		סה"כ השקעות ונכסים שאינם שוטפים
8,170	8,959		סה"כ נכסים

אריאל שטרית
סמנכ"ל כספים

שי באב"ד
נשיא ומנכ"ל

עופרה שטראוס
יו"ר הדירקטוריון

24 במרס 2025
תאריך אישור הדוחות הכספיים

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

31 בדצמבר		באור	
2023	2024		
מיליוני ש"ח			
174	174	18	התחייבויות שוטפות
			חלויות שוטפות של אגרות חוב
215	671	18	אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות
103	102	18	והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
1,238	1,536	15	חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירות
126	104	32	ספקים
608	718	16	מס הכנסה
33	30	17	זכאים ויתרות זכות
			הפרשות
2,497	3,335		סה"כ התחייבויות שוטפות
1,320	1,154	18	התחייבויות שאינן שוטפות
451	402	18	אגרות חוב
367	309	18	הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
37	26		התחייבויות בגין חכירות
28	27	19	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
155	110	32	הטבות לעובדים, נטו
			התחייבויות מסים נדחים
2,358	2,028		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
253	253	23	הון וקרנות
1,051	1,051		הון מניות
(2,051)	(2,192)		פרמיה על מניות
3,784	4,167		קרנות
			יתרת עודפים
3,037	3,279		סה"כ הון המיוחס לבעלי מניות החברה
278	317		זכויות שאינן מקנות שליטה
3,315	3,596		סה"כ הון
8,170	8,959		סה"כ התחייבויות והון

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			באור
6,105	6,795	7,089	26 מכירות
4,129	4,352	4,701	27 עלות המכירות
1,976	2,443	2,388	רווח גולמי
1,359	1,390	1,401	28 הוצאות מכירה ושיווק
425	471	501	29 הוצאות הנהלה וכלליות
1,784	1,861	1,902	
80	197	179	11 חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
(26)	(34)	(33)	חלק בהפסדי חברות החממה המוחזקות ומטופלות לפי שיטת השווי המאזני
246	745	632	רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות
4	103	535	הכנסות אחרות
(58)	(33)	(131)	הוצאות אחרות
(54)	70	404	30 הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו
192	815	1,036	רווח תפעולי
46	48	42	הכנסות מימון
(87)	(142)	(162)	הוצאות מימון
(41)	(94)	(120)	31 הוצאות מימון, נטו
151	721	916	רווח לפני מסים על ההכנסה
(34)	(167)	(205)	32 הוצאות מסים על ההכנסה
117	554	711	רווח לשנה
64	488	624	מיוחס ל:
53	66	87	בעלי המניות של החברה
117	554	711	בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
			רווח לשנה
0.55	4.19	5.35	33 רווח למניה
			רווח בסיסי למניה (בש"ח)
0.54	4.19	5.35	רווח מדולל למניה (בש"ח)

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.



לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			באור
117	554	711	רווח לשנה
פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:			
52	(14)	(55)	23.4 הפרשי תרגום מטבע חוץ בגין פעילויות חוץ
-	-	128	6, 11 הפרשי תרגום מטבע חוץ בגין פעילויות חוץ שנזקפו לרווח והפסד
146	91	(214)	23.4 רווח (הפסד) כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
198	77	(141)	סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר לשנה שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו
פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו:			
7	1	1	שינויים בהטבות לעובדים, נטו
7	1	1	סך פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו
322	632	571	רווח כולל לשנה
מיוחס ל:			
271	565	484	בעלי המניות של החברה
51	67	87	בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
322	632	571	רווח כולל לשנה

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
3,315	278	3,037	3,784	(1,601)	(430)	(20)	1,051	253
711	87	624	624	-	-	-	-	-
(55)	-	(55)	-	(55)	-	-	-	-
128	-	128	-	128	-	-	-	-
(214)	-	(214)	-	(214)	-	-	-	-
1	-	1	1	-	-	-	-	-
(140)	-	(140)	1	(141)	-	-	-	-
571	87	484	625	(141)	-	-	-	-
28	-	28	28	-	-	-	-	-
(270)	-	(270)	(270)	-	-	-	-	-
2	2	-	-	-	-	-	-	-
(50)	(50)	-	-	-	-	-	-	-
3,596	317	3,279	4,167	(1,742)	(430)	(20)	1,051	253

יתרה ליום 1 בינואר 2024

סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה

רווח לשנה

רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר :

הפרשי תרגום מטבע חוץ

הפרשי תרגום מטבע חוץ בגין פעילויות חוץ
שנזקפו לרווח והפסד

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

עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה

דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות

יתרה ליום 31 בדצמבר 2024

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
2,689	206	2,483	3,269	(1,677)	(393)	(20)	1,051	253
554	66	488	488	-	-	-	-	-
(14)	1	(15)	-	(15)	-	-	-	-
91	-	91	-	91	-	-	-	-
1	-	1	1	-	-	-	-	-
78	1	77	1	76	-	-	-	-
632	67	565	489	76	-	-	-	-
26	-	26	26	-	-	-	-	-
6	43	(37)	-	-	(37)	-	-	-
(38)	(38)	-	-	-	-	-	-	-
3,315	278	3,037	3,784	(1,601)	(430)	(20)	1,051	253

יתרה ליום 1 בינואר 2023

סה"כ רווח כולל לשנה

רווח לשנה

רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר :

הפרשי תרגום מטבע חוץ

רווח כולל אחר מחברות מוחזקות
המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

שינוי בהטבות לעובדים, נטו

סה"כ רווח כולל אחר לשנה, נטו

סה"כ רווח כולל לשנה

תשלום מבוסס מניות

עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה

דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות

יתרה ליום 31 בדצמבר 2023

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
2,675	192	2,483	3,469	(1,877)	(393)	(20)	1,051	253
117	53	64	64	-	-	-	-	-
52	(2)	54	-	54	-	-	-	-
146	-	146	-	146	-	-	-	-
7	-	7	7	-	-	-	-	-
205	(2)	207	7	200	-	-	-	-
322	51	271	71	200	-	-	-	-
19	-	19	19	-	-	-	-	-
(290)	-	(290)	(290)	-	-	-	-	-
(37)	(37)	-	-	-	-	-	-	-
2,689	206	2,483	3,269	(1,677)	(393)	(20)	1,051	253

יתרה ליום 1 בינואר 2022

סה"כ רווח 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 כולל לשנה

תשלום מבוסס מניות

דיבידנד שחולק

דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות

יתרה ליום 31 בדצמבר 2022

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			באור	
2022	2023	2024		
מיליוני ש"ח				
תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת				
117	554	711		רווח לשנה התאמות :
262	278	289	22.2 , 13.1	פחת
45	54	61	14.1	הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים והוצאות נדחות
26	2	22		ירידת ערך נכסים בלתי מוחשיים ונכסים מוחזקים למכירה
				הפסד (רווח) הון, נטו ממכירת רכוש קבוע, נדלי"ן להשקעה, חברה בת וחברה המטופלת לפי שיטת השווי המאזני
9	(92)	(495)		הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות
19	26	28		הוצאות מימון, נטו
41	94	120	31	הוצאות מסים על ההכנסה
34	167	205		חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
(54)	(163)	(146)		
(124)	(25)	(235)		שינוי במלאי
(40)	(50)	(195)		שינוי בלקוחות וחייבים אחרים
(4)	1	(25)		שינוי ביתרות חובה לזמן ארוך
149	63	448		שינוי בספקים וזכאים אחרים
(3)	(6)	2		שינוי בהטבות לעובדים
(65)	(129)	(132)		ריבית ששולמה
6	19	25		ריבית שהתקבלה
(111)	(107)	(123)		מסים על הכנסה ששולמו, נטו
307	686	560		מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת
תזרימי מזומנים מפעילות השקעה				
25	87	3		תמורה ממכירת רכוש קבוע, נכסים בלתי מוחשיים ונדלי"ן להשקעה
(303)	(361)	(403)		השקעה ברכוש קבוע ונדלי"ן להשקעה
(77)	(133)	(143)		השקעה בנכסים בלתי מוחשיים
-	-	137	6	תמורה ממכירת חברה בת, בניכוי מזומנים שנגרעו
-	10	22		תמורה ממכירת פעילות בחברת בת
-	-	849	11 , 21	תמורה ממכירת השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
30	24	149		פירעון פקדונות והלוואות שניתנו
(54)	(56)	(191)		מתן הלוואות לזמן ארוך ופיקדונות
2	-	-		תקבולים בגין חכירת משנה
-	-	(162)		מסים ששולמו בגין מכירת השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
70	96	118	11.4	דיבידנדים מחברות מוחזקות
(43)	(87)	(131)		השקעה בחברות מוחזקות
(350)	(420)	248		מזומנים נטו שנבעו (ששימשו) לפעילות השקעה

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

דוחות על תזרימי מזומנים מאוחדים (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			באור	
2022	2023	2024		
מיליוני ש"ח				
תזרימי מזומנים מפעילות מימון				
-	7	-		מכירת מניות בחברות בנות לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
-	(3)	-		רכישת מניות בחברות בנות מבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
191	(212)	343		אשראי לזמן קצר מבנקים, נטו
-	314	-		תמורה מהנפקת אג"ח, נטו מעלויות הנפקה
299	208	124		קבלת הלוואות לזמן ארוך
(104)	(434)	(242)		פירעון אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך
-	6	8		קבלת שטרי הון מבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
17	(16)	18		שינוי בהתחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי
(97)	(103)	(114)		תשלומי קרן של התחייבות בגין חכירה
(290)	-	(270)	23.3	דיבידנד ששולם
(37)	(38)	(50)		דיבידנדים ששולמו לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברה בת
(21)	(271)	(183)		מזומנים נטו ששימשו לפעילות מימון
(64)	(5)	625		גידול (קיצון) במזומנים ושווי מזומנים
554	517	517		מזומנים ושווי מזומנים לתחילת השנה
27	5	-		השפעת תנודות בשער החליפין על יתרות מזומנים
517	517	1,142		מזומנים ושווי מזומנים לסוף השנה

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

החברה המדווחת, שטראוס גרופ בע"מ ("החברה" או "שטראוס גרופ") הינה חברה תושבת ישראל, אשר כתובתה הרשמית הינה רח' הסיבים 49, פתח תקווה.

החברה והחברות המוחזקות שלה ("הקבוצה") הינן 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, הגזה וטיהור מים לבית ולמשרד.

שטראוס אחזקות בע"מ ("שטראוס אחזקות") הינה בעלת השליטה במישרין בחברה (כ-52.98% מההון וההצבעה בחברה). בעלת השליטה בשטראוס אחזקות הינה חברת נכסי מיכאל שטראוס בע"מ (המחזיקה 100% מההון וההצבעה בשטראוס אחזקות) ("נכסי מיכאל").

הגב' עופרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס מחזיקים במניות נכסי מיכאל (ביחד, כ-94.6% מהזכויות לדיבידנד ו-100% מזכויות ההצבעה בנכסי מיכאל) המקנות להם שליטה בנכסי מיכאל, ובעקיפין שליטה בחברה. בין שלושת בני משפחת שטראוס הנ"ל קיימת הסכמה לשיתוף פעולה בנכסי מיכאל שמכוחה הם נחשבים מחזיקים ביחד בנכסי מיכאל.

לאור האמור לעיל, הגב' עופרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס הם בעלי השליטה בחברה. הדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2024 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 24 במרס 2025.

1.1 אירועים בתקופת הדוח

1.1.1 מלחמת חרבות ברזל

בתאריך 7 באוקטובר 2023, תקף ארגון הטרור חמאס את מדינת ישראל. בעקבות המתקפה הכריזה ממשלת ישראל על מלחמת "חרבות ברזל" ("המלחמה"). מלחמה זו התרחבה לגזרות נוספות עם מתקפות מצד ארגון הטרור חיזבאללה לצד ירי רקטות, טילים וכתב"מי נפץ לעבר ישראל ממספר גזרות, כולל מאירן ותימן.

נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, המלחמה עוד נמשכת במתכונת משתנה ועדיין קיים חוסר ודאות בקשר להתפתחות המלחמה, היקפה, השפעותיה, והתמשכותה.

המלחמה הובילה, בין היתר, לגיוס מילואים נרחב, פינוי יישובים, סגירה זמנית או חלקית של עסקים, הטלת מגבלות שונות על פעילות אזרחית באזורים נרחבים, קושי בשינוע חומרי הגלם מאזור אסיה ואפריקה עקב המתרחבות עם החות"ים, האטה בפעילות הכלכלית במשק, ירידות שערים בבורסה, פחות בשער השקל אל מול מטבעות זרים, עליה בתשואות של אגרות החוב הקונצרניות בשל עליה ברמות הסיכון ואי הוודאות, וכן לפגיעה בשנת 2024 בדירוג האשראי של מדינת ישראל: חברת הדירוג S&P הורידה את הדירוג מרמה של AA- לרמה של A עם תחזית דירוג שלילית; חברת הדירוג Moody's הורידה את הדירוג מרמה של A1 לרמה של Baa1 עם תחזית דירוג שלילית; חברת הדירוג Fitch הורידה את הדירוג מרמה של A+ לרמה של A עם תחזית דירוג שלילית.

מפרוץ המלחמה, מתמקדת הקבוצה בפעילותה בישראל בשלוש מטרות עיקריות: שמירה על רציפות עסקית מלאה ככל הניתן והבטחת אספקת מזון סדירה לכלל ציבור לקוחותיה, בכפוף למגבלות והנחיות פיקוד העורף; תוך שמירה על בטחון עובדיה וטיפול בצרכי העובדים ומשפחותיהם בנסיבות המלחמה; תמיכה בקהילה, סיוע לחיילים ולמשפחות המפונים בדרום ובצפון וסיוע לחקלאים שנפגעו בנגב המערבי.

נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, השפעות המלחמה, המפורטות להלן, אינן בעלות השפעה מהותית על פעילות הקבוצה ותוצאותיה הכספיות, והקבוצה ממשיכה לפעול בכל האתרים במתכונת רגילה. בנוסף, החל מפרוץ המלחמה ובשנת הדוח הקבוצה פעלה למצוא פתרונות על מנת להמשיך ולייבא את חומרי הגלם לארץ, לרבות איתור מקורות חלופיים לרכישת חומרי גלם, ייצור במיקור חוץ, התאמות במערך הלוגיסטיקה, ניטור העלייה בסיכונים הסייבר ובסיכונים איכות ובטיחות מזון. עם זאת, לאור חוסר ודאות בקשר להתפתחות המלחמה, היקפה, השפעותיה, והתמשכותה לא ניתן להעריך בשלב זה את היקף השפעתה העתידית של המלחמה על הפעילות העסקית של הקבוצה.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים

2.1 בסיס עריכת הדוחות הכספיים

הדוחות הכספיים המאוחדים נערכו בהתאם לתקני חשבונאות של IFRS® (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 ראו באור 3 להלן, בדבר עיקרי המדיניות החשבונאית המהותית.

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. ה- ש"ח הינו המטבע שמייצג את הסביבה הכלכלית העיקרית שבה פועלת הקבוצה.

2.4 השימוש באומדנים ובשיקול 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 הנושאים בהם מופעל שיקול הדעת של ההנהלה ביישום IFRS ובקביעת אומדנים.

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. תיקונים ל- IAS 7 דוח על תזרימי מזומנים ו- IFRS 7 מכשירים פיננסיים גילויים: הסדרי מימון ספקים:

התיקון כולל דרישות גילוי חדשות אודות הסדרי מימון ספקים, שיאפשרו למשתמשי הדוחות הכספיים להעריך את ההשפעה של הסדרים אלו על ההתחייבויות ותזרימי המזומנים של הישות, כמו גם חשיפתה לסיכון נזילות. לדוגמה תנאי תשלום והגבלות הנובעים מהסדרים אלו, מידע כמותי נכון לתחילת וסוף תקופת הדיווח אודות יתרות הקשורות להסדרים אלו, וכן שינויים שאינם במזומן ביתרות אלו, וכן האופן בו הסדרים אלו משפיעים על ניהול סיכון הנזילות של הישות וחשיפתה לריכוזי סיכון נזילות. התיקונים יושמו החל מתקופת דיווח שנתיות המתחילות ביום 1 בינואר 2024 ללא יישום דרישות הגילוי מתוקף התיקון ל- IAS 7 לגבי מספרי ההשוואה. לפרטים נוספים אודות הסדרי מימון ספקים ראו באור 15.2 להלן.

2.6.2. תיקונים ל- IAS 1 הצגת דוחות כספיים: סיווג התחייבויות כשוטפות או בלתי שוטפות ותיקון עוקב: התחייבויות לא שוטפות עם אמות מידה פיננסיות:

התיקון מחליף דרישות סיווג מסוימות של התחייבויות כשוטפות או בלתי שוטפות. 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" (Substance) ואשר קיימת לסוף תקופת הדיווח. התיקון, כפי שפורסם באוקטובר 2022, קבע, כי אמות מידה פיננסיות אשר בהן נדרשת ישות לעמוד אחרי מועד הדיווח, לא ישפיעו על סיווג התחייבות כשוטפת או לא שוטפת. כמו כן, התיקון הוסיף דרישות גילוי עבור התחייבויות הכפופות לבחינת אמות מידה פיננסיות בתוך 12 חודשים לאחר מועד הדיווח, כגון גילוי בדבר אופיין של אמות המידה הפיננסיות, המועד בו נדרש לעמוד בהן וכן עובדות ונסיבות המצביעות על כך שישות תתקשה לעמוד באמות המידה. בנוסף, התיקון הבהיר כי זכות ההמרה של התחייבות תשפיע על סיווג המכשיר בכללותו כשוטף או בלתי שוטף, אלא אם כן רכיב ההמרה הינו הוני. התיקון יושם החל מתקופת דיווח שנתיות המתחילות ביום 1 בינואר 2024. התיקון יושם למפרע, לרבות תיקון מספרי השוואה. ליישום התיקון לא הייתה השפעה מהותית על הדוחות הכספיים.

2.6.3. החלטת ועדת הפרשנויות של דיווח כספי בינלאומי בעניין גילוי להכנסות והוצאות של מגזרים בני דיווח:

במהלך חודש יולי 2024, אושרה על ידי ה- IASB החלטת ועדת הפרשנויות (IFRIC) של דיווח כספי בינלאומי בעניין גילוי להכנסות והוצאות של מגזרים בני דיווח (להלן "ההחלטה"), וזאת בהתאם לתקן דיווח כספי בינלאומי 8, מגזרי פעילות (להלן "התקן"). ההחלטה מבהירה את דרישות הגילוי האמורות בסעיף 23 לתקן, את אופן יישומן, וזאת במספר היבטים כדלקמן: דרישות הגילוי לסכומים המוגדרים בסעיף 23 לתקן יעברו כל מגזר בר דיווח, גם כאשר סכומים אלו אינם נסקרים באופן סדיר על ידי מקבל ההחלטות התפעוליות הראשי בישות (CODM); דרישות גילוי בהתאם לסעיף 23 (ו) לתקן (שעניינו הצגת סכומים עבור פריטים מהותיים של הכנסה והוצאה שניתן להם גילוי בהתאם להוראות IAS 1) עבור כל מגזר בר דיווח, מקום בו הישות מציגה את הסכומים האמורים כחלק מיישום הוראות תקני IFRS אחרים, והאופן שבו עליה לקבוע מהם "פריטים מהותיים" בעת יישום סעיף זה. החברה יישמה את ההחלטה כאמור בבאור מגזרי הפעילות הנכלל בדוחות כספיים אלו בדרך של יישום למפרע.

המדיניות החשבונאית המפורטת להלן יושמה בעקביות בכל התקופות המוצגות בדוחות כספיים מאוחדים אלה, למעט האמור בסעיף 2.6 לעיל. המדיניות החשבונאית יושמה בעקביות על ידי כל הישויות בקבוצה.

3.1 בסיס האיחוד וצירופי 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.

בעת אובדן שליטה, הקבוצה גורעת את הנכסים (לרבות מוניטין) ואת ההתחייבויות של החברה הבת, זכויות כלשהן שאינן מקנות שליטה ורכיבים אחרים של הון המיוחסים לחברה הבת. החל מאותו מועד, ההשקעה הנוותרת מטופלת בהתאם למידת ההשפעה של הקבוצה בחברה המתייחסת. ההפרש בין התמורה והשווי ההוגן של יתרת ההשקעה לבין היתרות שנגרעו מוכר ברווח והפסד בסעיף הכנסות או הוצאות אחרות.

3.2 השקעה בחברות כלולות ובעסקאות משותפות

לקבוצה יש זכויות בעסקה משותפת ובחברה כלולה מהותיות, Qingdao HSW ו- Três Corações Alimentos S.A, Health Water Appliance Co. Ltd, בהתאמה. עסקאות משותפות הן הסדרים משותפים בהם לקבוצה יש זכויות לנכסים נטו של ההסדרים המשותפים.

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.

פעילות העסקאות המשותפות מהווה חלק אינטגרלי מפעילות הקבוצה, ובהתאם, חלק הקבוצה בתוצאותיהן 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 בהשפעה ברווח או הפסד, במסגרת סעיף הכנסות והוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

השקעה בחברה כלולה ובעסקה משותפת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני נבחנת לירידת ערך, כאשר קיימת ראייה אובייקטיבית המצביעה על ירידת 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.

הפסד מירידת ערך מוכר כאשר הערך בספרים של ההשקעה, לאחר יישום שיטת השווי המאזני, עולה על סכום בר ההשבה, הפסד מירידת ערך אינו מוקצה לנכס כלשהו ונזקף לסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

3.3 עסקאות במטבע חוץ ופעילות חוץ

עסקאות במטבע חוץ מתורגמות למטבע הפעילות הרלבנטי של חברות הקבוצה לפי שער החליפין שבתוקף במועדי העסקאות. מעת לעת הקבוצה רוכשת חומרי גלם, סחורות ואריוזות מספקים מחו"ל. רכישות אלה מתבצעות במטבעות חוץ כגון הדולר והאירו. הפרשי שער הנובעים מסילוק פריטים כספיים, או הנובעים מדיווח על פריטים כספיים לפי שער חליפין שונים מאלה ששימשו לרישום הראשוני במהלך התקופה, או מאלה שדווחו בדוחות כספיים קודמים, מוכרים ברווח והפסד בסעיפים הספציפיים, לפי מהות הפריט הכספי. פעילות הקבוצה בתחום הקפה והמים הינה תחת מספר מותגים. מותגי הקבוצה משווקים בין השאר באמצעות חברות בנות ועסקאות משותפות בחו"ל, המהוות פעילות חוץ. הפרשי השער בגין התרגום נזקפו ישירות לרווח הכולל האחר ומוצגים בסעיף בהון ; קרן תרגום. 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 ההחזקה 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.

3.4 מכשירים פיננסיים

3.4.1 נכסים פיננסיים שאינם נגזרים

רוב נכסיה הפיננסיים של הקבוצה הינם יתרות לקוחות לזמן קצר, הקבוצה מכירה לראשונה בלקוחות 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. לקוחות הקבוצה אינם כוללים רכיב מימון משמעותי ונמדדים לראשונה לפי מחיר העסקה. הקבוצה נוהגת להתקשר בעסקאות פקטורינג לקוחות עם גופים פיננסיים לביצוע ניכיון על חלק מיתרת הלקוחות. בעסקאות הללו החברה מבצעת הערכה אם ובאיזו מידה גריעת יתרת הלקוחות הינה ראויה. הקבוצה גורעת נכסים פיננסיים (לרבות לקוחות) כאשר הזכויות החוזיות של הקבוצה לתזרימי המזומנים הנובעים מהנכס הפיננסי פרקעות, 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. מכשירי החוב של הקבוצה המוחזקים במסגרת מודל עסקי שמטרתו גביית תזרימי המזומנים החוזיים, כאמור בהתאם ל-IFRS 9:

- יתרת לקוחות הנובעת מליבת הפעילות העסקית של הקבוצה
- חייבים לזמן ארוך שבעיקרם מהווים הלוואות לחברות כלולות
- חייבים לזמן קצר ופיקדונות

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. 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. עבור הלקוחות, הקבוצה בוחנת את הפסדי האשראי הצפויים (או ביטולם) לאורך כל חי המכשיר. הקבוצה קבעה מטריות הפרשות המתבססת בין היתר על גיול חובות הלקוחות על מנת למדוד את הפסדי האשראי, והפסדי אשראי מלקוחות (חובות מסופקים) נזקים לרווח והפסד כהוצאות מכירה ושיווק.

3.4.2 מכשירים פיננסיים נגזרים

הקבוצה מבצעת עסקאות גידור כלכלי על מנת לצמצם את החשיפה לסיכון הנובע מתנודות במחירי חומרי הגלם והסחורות ובייחוד במחירי הקפה ירוק, הקקאו והסוכר, כמו כן צורך נוסף שבגינו הקבוצה עושה שימוש בגידורים כלכליים הינו לשם הקטנת החשיפה לשינויים בשערי החליפין. לשם כך הקבוצה מחזיקה במכשירים פיננסיים נגזרים, המכשירים הפיננסיים הנגזרים מורכבים בעיקר מעסקאות עתידיות (Forward) ואופציות על מטבעות, ומעסקאות עתידיות ואופציות על סחורות. נגזרים אלו שאינם נחשבים לצורכי חשבונאות גידור מוכרים לראשונה ונמדדים בכל תאריך דיווח לפי שווי הוגן כאשר השינויים בשווי ההוגן נקפים לרווח והפסד. עלויות עסקה הניתנות לייחוס נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן. רווחים והפסדים מעסקאות עתידיות על סחורות מוצגים בעלות המכירות או בסעיף הוצאות והכנסות אחרות לפי מהות הגידור הכלכלי שבוצע, ואילו רווחים והפסדים מנגזרי שערי החליפין מוצגים בהכנסות (הוצאות) מימון.

3.5 רכוש קבוע

הקבוצה מודדת פריטי רכוש קבוע לפי עלות (כולל מקדמות לספקים) בניכוי פחת נצבר והפסדים מצטברים מירידות ערך. 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. חלקי חילוף, ציוד עזר וציוד גיבוי מסווגים כרכוש קבוע כאשר הם עומדים בהגדרת רכוש קבוע בהתאם ל- IAS 16, אחרת הם מסווגים כמלאי.

במכונות הקבוצה ישנם חלקים משמעותיים (לרבות בדיקות תקופתיות משמעותיות) שהינם בעלי אורך חיים שונה, הם מטופלים כרכיבים משמעותיים (פריטים נפרדים) של המכונות ומופחתים בהתבסס על אורך החיים הספציפיים שלהם.

הקבוצה גורעת פריטי רכוש קבוע עם מימושם או כאשר לא צפויות הטבות כלכליות עתידיות מהשימוש בהם. רווח או הפסד מגרעת פריט רכוש קבוע נקבעים לפי השוואת התמורה נטו מגרעת הנכס לערכו בספרים, ומוכרים נטו בסעיף הכנסות אחרות או הוצאות אחרות, לפי העניין, בדוח רווח והפסד.

עלות החלפת חלק מפריט רכוש קבוע ועלויות עוקבות אחרות כחלק מהערך בספרים של רכוש קבוע אם צפוי כי ההטבה הכלכלית העתידית הגלומה בהן תזרום אל הקבוצה ואם עלותן ניתנת למדידה באופן מהימן. הערך בספרים של חלק מפריט רכוש קבוע שהוחלף נגרע. עלויות תחזוקה שוטפות של פריטי רכוש קבוע נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

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 2022-2024:

%	
1-5 (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.

3.6 נכסים בלתי מוחשיים

3.6.1 מוניטין

מוניטין שנוצר כתוצאה מרכישה של חברות בנות מוצג במסגרת נכסים בלתי מוחשיים. בתקופות עוקבות מוניטין נמדד לפי עלות בניכוי הפסדים שנצברו מירידת ערך.

3.6.2 מחקר ופיתוח

עלויות מחקר נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן. הקבוצה מפתחת תוכנות לשימוש עצמי ומוצרים חדשניים במספר תחומי פעילות. עלויות הקשורות במישרין לפיתוח מוצרים ומוצרי תוכנה מזוהים וייחודיים, הנשלטים על ידי הקבוצה, העומדות בתנאים להכרה כנכסים בלתי מוחשיים, מוכרות כנכסים בלתי מוחשיים. עלויות שהוונו כוללות שכר עבודה ישיר ועלויות ישירות אחרות שנצברו עד לתאריך שבו התוכנה מוכנה לשימוש. עלויות הטמעה של הסדרי מחשוב ענן מהווות לנכס ככל שהנכס עומד בהגדרת נכס בלתי מוחשי, ובפרט ככל שהקבוצה שולטת בנכס. ככל שהחברה אינה מכירה בנכס בלתי מוחשי, בוחנת החברה האם השירותים שהתקבלו מובחנים משירות מחשוב הענן. ככל שהשירותים שהחברה מקבלת הינם מובחנים משירותי מחשוב הענן או מסופקים על ידי ספק צד שלישי שאינו ספק מחשוב הענן, מכירה הקבוצה בהוצאה עם אספקת שירותי ההטמעה. ככל שהשירותים אינם מובחנים, עלויות ההטמעה מוכרות כהוצאה בקצב צריכת שירותי מחשוב הענן.

3.6.3 הפחתה

הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים נזקפת לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר על פני אומדן אורך החיים השימושיים שלהם, מהמועד שבו הנכסים זמינים לשימוש.

להלן שיעורי ההפחתה השנתיים לשנים 2022-2024:

%		
10-20	מותגים	
10-33	תוכנות מחשבים	
10-25	אחרים	

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.

3.7 נכסים חכורים

במועד ההתקשרות בחכירה, הקבוצה קובעת אם ההסדר הוא חכירה או מכיל חכירה, תוך בחינה האם ההסדר מעביר זכות לשלוט בשימוש בנכס מזוהה, וכן האם לאורך תקופת החכירה יש לה את: (א) הזכות להשיג למעשה את כל ההטבות הכלכליות משימוש בנכס המזוהה; וכן (ב) הזכות לכוון את השימוש בנכס המזוהה.

הקבוצה מטפלת בחוזי חכירה הכוללים רכיבים שאינם רכיבי חכירה וקשורים לרכיב חכירה, כרכיב חכירה אחד ללא הפרדת הרכיבים.

בעסקאות החכירה בקבוצה שיעור הריבית הגלום בחכירה לא ניתן לקביעה בנקל, ולכן נעשה שימוש בשיעור הריבית התוספתי של הקבוצה. לאחר ההכרה לראשונה, נכס זכות השימוש מטופל בהתאם למודל העלות, ומופחת לאורך תקופת החכירה או אורך חייו השימושיים של הנכס כמוקדם מבניהם.

הקבוצה מיישמת 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.

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 שהקבוצה תממש או לא תממש את האופציה, בהתאמה. במרבית מהסכמי החכירות בהן לקבוצה קיימת אופציה הארכה הניחה הקבוצה כי ודאי באופן סביר שתממש אופציה הארכה וכוללת אותן בתקופת החכירה, זאת לאחר הפעלת שיקול דעת לגבי העובדות והנסיבות שיוצרות תמריץ במימוש האופציה. בקבוצה ישנם תשלומי חכירה משתנים שתלויים במדד המחירים הידוע לצרכן (מדד). תשלומים אלה נמדדים לראשונה על ידי שימוש במדד הקיים במועד תחילת החכירה ונכללים במדידה של התחייבות החכירה. כאשר חל שינוי בתזרים המזומנים של דמי חכירה עתידיים הנובע מהשינוי במדד, יתרת ההתחייבות מעודכנת כנגד נכס זכות השימוש.

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.

3.7 נכסים חכורים (המשך)

להלן שיעורי הפחת העיקריים לשנים 2022-2024 :

%	
4-40	מבנים
14-35	כלי רכב
9-26	עמדות קפה

בעת התרחשות אירוע משמעותי או שינוי משמעותי בנסיבות אשר בשליטת הקבוצה ואשר השפיעה 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.

3.8 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 נכסים שאינם פיננסיים

לצורך בחינת ירידת הערך, הקבוצה מקצה מוניטין הנרכש בצירוף עסקים ליחידות מניבות מזומנים, לרבות אלו הקיימות בקבוצה טרם צירוף העסקים, אשר צפויות ליהנות מהסינרגיה הנובעת מהצירוף. כמו כן, לצורך בחינת ירידת הערך, מחולקים הנכסים לרמות הנמוכות ביותר, בגינת קיימים תזרימי מזומנים מזוהים נפרדים (יחידות מניבות מזומנים). הקבוצה מבצעת אחת לשנה במועד קבוע, או באופן תכוף כאשר ישנם סימנים לירידת ערך, הערכה של סכום בר השגה של יחידות מניבות מזומנים הכוללות מוניטין, ו/או נכסים בעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר כדוגמת מותגים וסימנים מסחריים מסוימים, ו/או נכסים בלתי מוחשיים שאינם זמינים עדיין לשימוש. ירידה בערכם של נכסים לא פיננסיים אחרים בתחולת IAS 36 נבחנת, במידה שחלו אירועים או שינויים בנסיבות, המצביעים על כך שערכם בספרים לא יהיה בר השגה. נכסים לא פיננסיים, למעט מוניטין, אשר חלה ירידה בערכם, נבחנים לצורך זיהוי ביטול אפשרי של ירידת הערך שהוכרה בגינת ככל תאריך דוח על המצב הכספי. הפסד מירידת ערך מוניטין ומנכסים בלתי מוחשיים אחרים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר מסווג להוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

3.10 הטבות לעובדים

תוכניות להפקדה מוגדרת

תוכנית להפקדה מוגדרת הינה תוכנית לאחר סיום העסקה, לפיה הקבוצה משלמת תשלומים קבועים לישות נפרדת מבלי שתהיה לה מחויבות משפטית או משתמעת לשלם תשלומים נוספים. לקבוצה תוכנית להפקדה מוגדרת עבור רוב רובם של עובדי הקבוצה שחל לגביהם סעיף 14 לחוק פיצויי הפיטורין, התשכ"ג 1963, והן מכוסות במלואן על ידי תשלומים שוטפים לקופות פנסיה ולחברות ביטוח. מחויבויות הקבוצה להפקיד בתוכנית הפקדה מוגדרת בגין הטבות לאחר פרישה נזקפות כהוצאה לרווח והפסד בתקופות שבמהלכן סיפקו העובדים שירותים קשורים.

3.11 עסקאות תשלום מבוסס מניות

הקבוצה מעניקה לעובדיה כתבי אופציה לרכישת מניות החברה, השווי ההוגן של האופציות במועד ההענקה נקבע תוך שימוש במודל Black & Scholes. ההטבה לרוב כוללת תנאי שירות בלבד והיא נפרסת לאורך תקופת ההבשלה של כתבי האופציה בהתבסס על הערכות החברה בדבר מספר האופציות אשר צפויות שיבשילו. הקבוצה זוקפת את הוצאות השכר במקביל לגידול בעודפים על פני תקופת ההבשלה.

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. 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.

3.12.1 תביעות

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 או למצב בו סיכויי התביעה להתקבל ירדו מתחת ל- 50%. עיתוי תזרימי המזומנים הצפויים בגין הליכים משפטיים אלו אינו ודאי, מאחר והוא תלוי בתוצאותיהם. לכן, ההפרשות אינן מוצגות לפי ערכן הנוכחי (השפעת ההיוון אינה מהותית).

3.12.2 התחייבויות תלויות

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.

3.12.3 שינוי מבני

החברה מיישמת מעת לעת תוכניות שינוי מבני אשר בגינן מכירה הקבוצה בהפרשה לשינוי מבני הכוללת את היציאות הישירות הנובעות מהשינוי המבני, הכרוכות בהכרח בשינוי המבני ואשר אינן מיוחסות לפעילויות הנמשכות של הקבוצה. הקבוצה זוקפת את ההוצאה בגין השינוי המבני בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

3.12.4 אחריות

הקבוצה מעניקה במועד מכירת ברי המים מסוננים אחריות לתיקונים כלליים של ליקויים שהיו קיימים במועד המכירה, כנדרש בחוק. הפרשות הקשורות לאחריות מסוג הבטחה אלו מוכרות כאשר ברי המים המסוננים נמסרים ללקוח. הכרה ראשונית מבוססת על נתונים היסטוריים. אומדן העלויות הקשורות לאחריות מתעדכן מדי תקופה.

3.13 הכנסות

הקבוצה עוסקת במכירת מזון ומשקאות, ומכירת ברי מים מסוננים לרבות מתן שירותי התקנה ואחריות. הכנסה מחוזים עם לקוחות מוכרת כאשר השליטה בטובין או בשירותים מועברת ללקוח בסכום המשקף את התמורה לה הקבוצה מצפה להיות זכאית בתמורה לאותם סחורות או שירותים. כאשר צד אחר מעורב בהספקת שירותים או סחורות ללקוח, הקבוצה בוחנת מי הספק העיקרי בעסקה. בדרך כלל בהסדרי ההכנסות הקבוצה מגיעה למסקנה שהיא ספק עיקרי, מכיוון שהיא שולטת בסחורות או בשירותים לפני העברתם ללקוח.

הכנסות ממכירת מוצרים

בתחום המזון והמשקאות, החברה מוכרת לסוגים שונים של לקוחות, אשר בגין חלק מהם קיימים הסכמי סחר. לצורך זיהוי החוזים עם הלקוחות מתחשבת הקבוצה בצפי גבייה וזאת בהתבסס על בחינת דירוג אשראי ובטחונית הלקוחות. הכנסות ממכירת מוצרי החטיבות מוכרות בנקודת הזמן שבה השליטה בנכס מועברת ללקוח, בדרך כלל עם מסירת המוצרים ללקוח.

תמורה משתנה

בחוזים למכירת המוצרים, מחיר העסקה כולל סכומים שעשויים להשתנות. הקבוצה כוללת במדידת מחיר העסקה את סכום התמורה המשתנה, או את חלקו, רק כאשר צפוי ברמה גבוהה (highly probable) שלא יתרחש ביטול משמעותי בעתיד של סכום ההכנסות המצטברות שהוכרו. הקבוצה מעדכנת במידת הצורך את אומדן סכום התמורה המשתנה שנכלל במחיר העסקה.

זכות החזרה

בחוזים מסוימים למכירות מוצרים ללקוחות יש זכות להחזיר את המוצרים בתקופה מוגדרת. הקבוצה משתמשת בשיטת הערך החזוי להערכת התמורה המשתנה בהתחשב במספר הרב של חוזים בעלי מאפיינים דומים. לאחר מכן, הקבוצה מיישמת את הדרישות לגבי הגבלת אומדנים של תמורה משתנה על מנת לקבוע את סכום התמורה המשתנה שניתן לכלול במחיר העסקה ולהכיר כהכנסה. במקרים אלה מוכרת התחייבות להחזרות כנגד התאמת סעיף הכנסות ונכס בגין הזכות לקבל בחזרה את המוצרים כנגד התאמת סעיף עלות המכר.

הנחות

הקבוצה מעניקה ללקוחות מסוימים הנחות קבועות בהתאם לסך הרכישות השנתיות של הלקוח. הקבוצה מיישמת את שיטת הערך החזוי כדי להעריך את התמורה המשתנה בחוזה, לאחר מכן הקבוצה מיישמת את הדרישות לגבי הגבלת אומדנים.

תמורה לשלם ללקוח

במקרים מסוימים, הקבוצה משלמת או צופה לשלם תמורה ללקוחותיה (למשל, עמלות בגין סידור מוצרים) וכן זיכויים או פריטים אחרים (למשל קופונים ושוברים). סכומים אלו מטופלים כהקטנה של מחיר העסקה, אלא אם התשלום ללקוח הוא עבור סחורה או שירות נפרדים ובמקרה כזה התמורה ששולמה ללקוח מטופלת כעסקה נפרדת, באותה הדרך בה היא מטופלת ברכישות אחרות מספקים.

הכנסות ממכירת ברי מים, שירותי התקנה ושירותים נלווים

הקבוצה פועלת בתחום סינון מים, במסגרת פעילות זו הקבוצה מתקשרת עם לקוחותיה בעסקאות חבילה. בכל עסקת חבילה, הקבוצה מספקת אחריות לתיקונים כלליים של פגמים בבר המים שהיו קיימים בזמן המכירה, כפי שנדרש בחוק, ואחריות מסוג זו מטופלת כהפרשות אחריות (ראו מדיניות חשבונאית בנושא הפרשות בבאור 3.12 לעיל). בנוסף הקבוצה מספקת אחריות מעבר לתיקון פגמים שהיו במועד המכירה, זו אחריות מסוג שירות הנמכרת בנפרד. הקבוצה קבעה כי קיימות מספר מחויבויות ביצוע בעסקת חבילה כדלהלן:

- אספקת ברי מים ושירותי התקנה
- אספקת רכיבים מתכלים
- שירותי אחריות ושירותי תמיכה טכנית

הקבוצה מקצה את מחיר העסקה למחויבויות הביצוע בהתאם למחירי המכירה הנפרדים היחסיים של מחויבויות הביצוע. לשם כך הקבוצה אומדת את מחירי המכירה הנפרדים לכל אחת ממחויבויות הביצוע, תוך מקסום הנתונים הניתנים לצפייה.

ביחס לתמיכה הטכנית והאחריות הקבוצה מכירה בהכנסה לאורך זמן מכיוון שהלקוח מקבל וצורך במקביל את ההטבות הניתנות לו. באשר לשירותי ההתקנה, הקבוצה מכירה בהכנסה במועד התקנת בר המים אצל הלקוח.

3.13 הכנסות (המשך)

לגבי אספקת ברי המים ואספקת הרכיבים המתכלים הקבוצה מכירה בהכנסה בנקודת זמן, עם מסירת המוצרים ללקוח, מאחר ובנקודה זו הקבוצה מקיימת את מחויבות הביצוע שלה והלקוח משיג שליטה ומפיק תועלת מהמוצרים. הקבוצה משלמת עמלת מכירה לסוכני המכירות עבור מכירת חבילת סינון מים ללקוח חדש. עלויות המהוונות כנכס מופחתות על בסיס שיטתי שהוא עקבי עם ההעברה ללקוח של הסחורות והשירותים. הקבוצה מיישמת את ההקלה הפרקטית ומכירה בהוצאה מיידית של עלויות להשגת חוזה כאשר תקופת ההפחתה של הנכס הינה שנה אחת או פחות.

3.14 סיווג תזרימי מזומנים מריבית ודיבידנדים

בדוחות על תזרימי מזומנים, הקבוצה מציגה ריביות שהתקבלו וריביות ששולמו במסגרת תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת. דיבידנדים ששולמו מוצגים בפעילות מימון ודיבידנדים שהתקבלו מוצגים בפעילות השקעה.

3.15 הוצאות מסים על ההכנסה

מסים על ההכנסה כוללים מסים שוטפים ונדחים. מסים שוטפים ומסים נדחים נקפים לרווח והפסד, במידה והמס נובע מפריטים המוכרים ישירות בהון או ברווח הכולל האחר המס נזקף ישירות להון או לרווח כולל אחר. הקבוצה פועלת בתחומי שיפוט שונים ומקזזת 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

הקבוצה פועלת במדינות שונות הנישומות בתחומי שיפוט שונים. הפרשה בגין עמדות מס לא וודאיות, לרבות הוצאות מס וריבית נוספות, מוכרת כאשר יותר צפוי מאשר לא כי הקבוצה תידרש למשאביה הכלכליים לסילוק המחויבות.

מסים נדחים

ההכרה במסים נדחים הינה בהתייחס להפרשים זמניים בין הערך בספרים של נכסים והתחייבויות לצורך דיווח כספי לבין ערכם לצרכי מס.

הקבוצה אינה מכירה במסים נדחים לגבי ההפרשים הזמניים הנובעים מהשקעה בחברות בנות ובעסקאות משותפות, במידה והקבוצה שולטת במועד היפוך הפרש וכן במידה שאין זה צפוי שהם יתהפכו בעתיד הנראה לעין.

הקבוצה בודקת מחדש בכל מועד דיווח על המצב הכספי את נכסי המסים הנדחים, ובמידה ולא צפוי כי הטבות המס המתחייבות תתממשנה, הם מופחתים. הקבוצה מעריכה מחדש בכל מועד דיווח נכסי מסים נדחים שלא הוכרו ומכירה בהם במידה והשתנה הצפי כך שצפוי שבעתיד תהיה הכנסה חייבת, שכנגדה יהיה ניתן לנצל אותם.

3.16 תקנים חדשים, תיקונים לתקנים ופרשנויות שטרם אומצו

3.16.1 תקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 18, הצגה וגילוי בדוחות הכספיים:

תקן זה מחליף את תקן חשבונאות בינלאומי IAS 1, *הצגת דוחות כספיים*. התקן מספק הנחיות למבנה ותוכן משופרים לדוחות הכספיים, בפרט דוח רווח והפסד.

התקן כולל דרישות גילוי והצגה חדשות וכן דרישות אשר הובאו מתקן חשבונאות בינלאומי IAS *הצגת דוחות כספיים*. כחלק מדרישות הגילוי החדשות, נדרש להציג שני סיכומי ביניים בדוח על הרווח או ההפסד: רווח תפעולי ורווח לפני מימון ומס. בנוסף, התוצאות בדוח על הרווח או ההפסד יסווגו לשלוש קטגוריות חדשות: קטגוריה תפעולית, קטגוריה השקעה וקטגוריה מימון.

בנוסף לשינויים במבנה הדוחות על הרווח והפסד, התקן כולל גם דרישה למתן גילוי נפרד בדוחות הכספיים בנוגע לשימוש במדדי ביצוע המוגדרים על ידי ההנהלה (מדדי MPM).

כמו כן, במסגרת התקן, נוספו הנחיות ספציפיות לקיבוץ ופיצול של פריטים בדוחות הכספיים ובביאורים. מועד היישום הראשונה של התקן הינו לתקופות שנתיות המתחילות ביום 1 בינואר 2027 עם אפשרות ליישום מוקדם. בהתאם להחלטת מליאת רשות ניירות ערך, תאגידים מדווחים רשאים לאמץ את התקן רק החל מתקופות דיווח המתחילות ביום 1 בינואר 2025.

הקבוצה בוחנת את השלכות יישום התקן על הדוחות הכספיים ואת מועד היישום.

באור 4 - מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה

שיקול הדעת של 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 שישקרו במהלך יתרת אורך החיים השימושיים של הנכס. הקבוצה מסתייעת באומדנים של מעריכי שווי בקביעת סכום בר-ההשבה של הנכסים. לפרטים נוספים ראו באור 14.3 להלן בדבר הנחות וגורמי הסיכון שלהן הקשורים לירידת ערך של מוניטין.

התחייבויות תלויות

בחברה קיים נוהל לבחינה וקביעת סכומי ההפרשות הנרשמות בגין תביעות משפטיות תלויות ועומדות כנגד החברה וחברות מוחזקות שלה. מידי רבעון מתקבלות חוות דעת מיועציהן המשפטיים המטפלים בתביעות מטעם החברה, המעריכים בחוות הדעת את סיכויי ההצלחה 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 21 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. החברה מכירה בנכס בדוחות הכספיים בגין תשלומים שבוצעו תחת מחלוקת בעקבות החלטה מנהלית, הכפופה לערר בזכות בפני בית הדין. ההליכים המשפטיים יוכרעו בסופו של דבר בפני בתי המשפט, ולכן תוצאותיהם עשויות להיות שונות מאומדנים אלה. במסגרת הליכי אישור הדוחות הכספיים השנתיים של החברה, סוקרת הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים של הדיקטוריון גם את התביעות התלויות ועומדות נגד החברה, ומוצגות בפניה פרטי התביעות, לרבות סכומי התביעות, הערכות יועציה המשפטיים של החברה את מידת החשיפה להן וסיכויי הצלחתן, וסכומי ההפרשה בגין בדוחות הכספיים.

עמדות מס לא ודאיות

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 בגין 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 ההפרשים על ההפרשות למסים על הכנסה בתקופה שבה תקבע השומה הסופית על ידי רשויות המס. למידע נוסף לגבי עמדות מס לא ודאיות, ראו באור 32.6 להלן 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 18.2 בדבר הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך;
- באור 20 בדבר הסדרי תשלום מבוסס מניות;
- באור 25 בדבר מכשירים פיננסיים.

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.

6.1 מידע בדבר חברות בנות עיקריות

מדינת התאגדות והמיקום העיקרי של פעילות החברה	זכויות בעלות של הקבוצה (%)			
	31 בדצמבר			
	2022	2023	2024	
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%, אולם לחברה קיימת זכות הכרעה.
(2) מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.

6.2 איבוד שליטה בחברה בת

ביום 23 במאי 2023, Strauss Coffee B.V. ("שטראוס קפה"), חברה הולנדית בבעלות מלאה של הקבוצה, חתמה על הסכם למכירת 100% מהחזקותיה ב- Strauss Adriatic d.o.o - Atlantic Grupa d.d ("חברה הקפה בסרביה" ו-"העסקה", בהתאמה). ביום 29 בפברואר 2024, התקבל אישור רשות התחרות בסרביה ובהמשך לכך, ביום 1 במרס 2024 הושלמה העסקה ותמורת המכירה בסך של כ- 38.8 מיליוני אירו (כ- 150 מיליוני ש"ח) שולמה לשטראוס קפה. בגין השלמת העסקה החברה רשמה הפסד נטו בדוחותיה הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024, בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח או הפסד, בסך של כ- 26 מיליוני ש"ח המורכב מרווח מהעסקה בסך כ- 64 מיליוני ש"ח בניכוי הפסד הנובע ממימוש קרן בגין הפרשי תרגום המיוחסת לחברה בסרביה בסך של כ- 90 מיליוני ש"ח.

נכסים והתחייבויות מזהים שנמכרו

מיליוני ש"ח	
13	מזומנים ושווי מזומנים
38	לקוחות וחייבים אחרים
*	חייבים בגין מס הכנסה
27	מלאי
6	נכסי זכות שימוש
3	נכסים בלתי מוחשיים
21	רכוש קבוע
1	נכסי מיסים נדחים
(17)	ספקים וזכאים אחרים
(6)	התחייבויות בגין חכירות
(1)	הטבות לעובדים
85	נכסים מזהים, נטו

*סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

תזרימי המזומנים המצרפיים אשר נבעו לקבוצה כתוצאה מעסקת המכירה

מיליוני ש"ח	
150	מזומנים ושווי מזומנים שהתקבלו
13	בניכוי מזומנים ושווי מזומנים של החברה הבת
137	

6.3 הלחימה ברוסיה אוקראינה

נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, הלחימה בין רוסיה לאוקראינה נמשכת, לרבות הסנקציות הכלכליות שהוטלו על רוסיה על ידי מדינות המערב. מאז תחילת המלחמה, הקבוצה פועלת כדי לוודא שעסקיה ברוסיה יתנהלו כעסק עצמאי במידה רבה ככל הניתן. באוקראינה, מתנהלת הפעילות העסקית של הקבוצה באופן רציף בהתחשב בנסיבות. בהתחשב באופי המתפתח של האירועים וברמת אי הוודאות הגבוהה הנלווית להם, עלולים להתממש תרחישים גיאופוליטיים אפשריים אשר עלולים להוביל להשלכות כלכליות ופיננסיות שליליות נוספות. הקבוצה עוקבת באופן שוטף אחר התפתחויות האירועים באוקראינה, ברוסיה ובשווקים. אין ביכולתה של הקבוצה להעריך את ההשפעה העתידית של האירועים על תוצאותיה העסקיות. נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, הלחימה בין רוסיה לאוקראינה אינה בעלת השפעה מהותית על התוצאות העסקיות של הקבוצה.

באור 7 - מזומנים ושווי מזומנים

31 בדצמבר	
2023	2024
מיליוני ש"ח	
234	301
283	841
517	1,142

מזומנים ויתרות בבנקים
פקדונות

8.1 הרכב

31 בדצמבר	
2023	2024
מיליוני ש"ח	
1,034	1,112
(31)	(25)
1,003	1,087

חובות פתוחים
בניכוי הפרשה לחובות מסופקים

8.2 להלן ניתוח גיול חובות הלקוחות:

31 בדצמבר 2023		31 בדצמבר 2024	
הפרשה לחובות מסופקים	ברוטו	הפרשה לחובות מסופקים	ברוטו
מיליוני ש"ח			
(5)	974	(7)	1,072
-*	24	-*	11
-*	5	-*	6
-*	2	-*	1
-*	3	-*	2
(26)	26	(18)	20
(31)	1,034	(25)	1,112

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

* סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 8 – לקוחות (המשך)

8.3 התנועה בהפרשה לחובות מסופקים במשך התקופה:

2023	2024	
מיליוני ש"ח		
35	31	יתרה ליום 1 בינואר
(1)	(3)	הפסד (ביטול הפסד) שהוכר מירידת ערך בתקופה
(5)	(3)	חובות מסופקים שהפכו לאבודים
2	—*	השפעת שינויים בשערי חליפין
31	25	יתרה ליום 31 בדצמבר

* סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

8.4 החשיפה המירבית לסיכון אשראי בגין לקוחות במועד הדיווח לפי סוג הלקוח:

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
517	499	שוק לקוחות גדולים
213	255	שוק פרטי
200	223	מחוז לבית
73	110	לקוחות אחרים ⁽¹⁾
1,003	1,087	סה"כ

(1) בעיקר לקוחות ממתן שירותים למכשירי טיהור מים

8.5 מכירת חובות לקוחות במסגרת הסכמי ניכיון – חברות בנות

חלק מחברות הקבוצה מתקשרות מעת לעת בהסכמי ניכיון של חובות לקוחות הנובעים ממכירות מוצרים שונים. עסקאות הניכיון מבוצעות על בסיס ללא זכות חזרה (non-recourse).
נכון ליום 31 בדצמבר 2024, חובות לקוחות שנגרעו מכוח ההסכמים האמורים בהתאם להוראות IFRS 9 הינם כ- 496 מיליוני ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2023 : 450 מיליוני ש"ח).

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 9 - חייבים ויתרות חובה

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
11	23	מקדמות לספקים
13	13	מוסדות
12	10	חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך
11	8	הכנסות לקבל
68	188	נגזרים (1)
41	74	הוצאות מראש
17	13	חייבים שונים
173	329	

(1) כולל פיקדונות משועבדים לצורך הבטחת נגזרים לימים 31 בדצמבר 2024 ו- 31 בדצמבר 2023 בסך של כ- 97 ו- 11 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
328	509	חומרי גלם
68	59	חומרי אריזה
24	33	תוצרת בלתי גמורה
371	367	תוצרת גמורה (כולל מוצרים קנויים)
39	34	חלפים וציוד עזר בגין מלאי למכירה
830	1,002	

באור 11 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

11.1 חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

בהתאם לאמור בבאור 24.1 להלן בדבר מגזרי הפעילות של החברה ותוכנית ההתייעלות, החברות המוחזקות המהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני הינן:

מדינת ההתאגדות ומקום הפעילות העיקרי	אחוז מכלל ההון והשליטה ליום 31 בדצמבר			
	2022	2023	2024	
ברזיל	50%	50%	50%	(1) Três Corações Alimentos S.A.
סין	49%	49%	49%	(2) Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd

(1) חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה ושל חברת האחזקות הברזילאית Sao Miguel, המפתחת, מעבדת, מוכרת, משווקת ומפיצה מגוון מוצרי קפה ממותגים, מוצרי תירס, מכונות קפה, וכן מוכרת קפה ירוק בעיקר ללקוחות מחוץ לברזיל.

(2) חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה ושל קבוצת האייר מסין, הפועלת בעיקר בתחום סינון וטיהור מי שתיה בנקודות הצריכה (POU) וכן עוסקת בסינון מים בכניסה לבתים (POE).

11.2 מידע תמציתי בדבר חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

Três Corações Alimentos S.A		Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2023	2024	2023	2024	
מיליוני ש"ח				
2,199	2,434	963	921	נכסים שוטפים
				מתוכם :
652	800	543	507	מזומנים ושווי מזומנים
1,318	1,155	201	229	נכסים שאינם שוטפים
3,517	3,589	1,164	1,150	סך נכסים
1,633	1,249	470	511	התחייבויות שוטפות
				מתוכן :
				התחייבויות פיננסיות שאינן
				ספקים, זכאים אחרים
698	419	-	49	והפרשות
487	1,118	96	5	התחייבויות שאינן שוטפות
				מתוכן :
				התחייבויות פיננסיות שאינן
				ספקים, זכאים אחרים
390	1,038	96	-	והפרשות
2,120	2,367	566	516	סך התחייבויות
1,397	1,222	598	634	סה"כ נכסים נטו 100%
699	611	293	311	חלק החברה בנכסים נטו
154	83	88	83	התאמות אחרות
853	694	381	394	ערך בספרים של ההשקעה

11.2 מידע תמציתי בדבר חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

Três Corações Alimentos S.A			Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd			
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח						
5,338	5,839	6,619	721	834	919	הכנסות
294	237	168	77	87	115	רווח לשנה
161	149	(344)	27	-	(16)	רווח (הפסד) כולל אחר
455	386	(176)	104	87	99	סך רווח (הפסד) כולל 100% מתוכו:
81	92	93	11	14	16	פחת והפחתות
30	69	41	10	8	7	הכנסות ריבית
67	131	129	4	5	6	הוצאות ריבית
(27)	74	24	(9)	(7)	(16)	הכנסות (הוצאות) מסים על הכנסה
21	19	(31)	(4)	(4)	(6)	התאמות אחרות
249	212	(119)	47	38	43	חלק החברה ברווח (הפסד) הכולל שהוצג בספרים

באור 11 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)
11.3 מידע תמציתי מצרפי בדבר חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני שאינן מהותיות בפני עצמן

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
466	519	380	ערך בספרים של ההשקעות
(128)	5	2	חלק הקבוצה ברווח (הפסד)
34	1	(3)	חלק הקבוצה ברווח (הפסד) כולל אחר
(94)	6	(1)	חלק הקבוצה בסך הרווח (הפסד) הכולל

11.4 פרטים בדבר דיבידנדים שהתקבלו מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
40	63	41	(2) Três Corações Alimentos S.A.
-	-	31	(1) Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd
33	38	48	שטראוס פריטו-ליי בע"מ
73	101	120	

(1) הסכומים מוצגים ברוטו לפני ניכוי מס במקור.
 (2) חלקה של החברה בעודפים של Três Corações Alimentos S.A ליום 31 בדצמבר 2024, ליום 31 בדצמבר 2023 וליום 31 בדצמבר 2022 הינו כ- 600 מיליוני ש"ח, כ- 668 מיליוני ש"ח וכ- 535 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מתוכם סך של כ- 16 מיליוני ש"ח, 21 מיליוני ש"ח וכ- 18 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מוחזק כקרן משפטית, אשר יכולה לשמש רק לצורך הגדלת הון או ספיגת הפסדים משפטיים וסך של כ- 234 מיליוני ש"ח, בהתאמה, נכללים בקרן תמריצי מס אשר התקבלה החלטה על ידי הנהלת Três Corações Alimentos S.A כי לא יחולקו כדיבידנד. אם Três Corações Alimentos S.A תחלק את קרן תמריצי המס בעתיד, בגין הסכום שמחולק ישולם מס נוסף לרשויות המס.

11.5 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			
שער חליפין סגירה לתקופה	שער חליפין ממוצע לתקופה	שיעור השינוי על בסיס שערי סגירה %	
0.59	0.69	-21.0%	לשנה שהסתיימה ביום: 31 בדצמבר 2024
0.75	0.74	12.4%	31 בדצמבר 2023

מתחילת השנה ועד למועד אישור הדוחות הכספיים נחלש השקל בכ- 9% מול הריאל הברזילאי.

באור 11 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)

- 11.6 פרטים נוספים לגבי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה**
- 11.6.1** במהלך חודש נובמבר 2024, פרעה HSW בפירעון מוקדם את הלואות הבעלים לחברת שטראוס מים בסך של כ- 53 מיליוני ש"ח.
- 11.6.2** במהלך הרבעון הראשון של שנת 2023 הפסיקה הקבוצה את פעילותה העסקית של אובלה (חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני) במערב אירופה. לאור האמור, הכירה החברה בהפסד מירידת ערך נכסים לפי חלקה, בסך של כ- 23 מיליוני ש"ח, מתוכם כ- 20 מיליוני ש"ח הוכרו בדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2022. ההפסד נכלל בסעיף "חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" בדוח רווח והפסד.
- 11.6.3** בחודש מרץ 2023 הגישה חברת הביטוח של סברה לבית המשפט בארה"ב בקשה לסעד הצהרתי, בטענה כי חברת הביטוח שילמה לסברה סכומים מעבר לנדרש. סברה דחתה על הסף, מכל וכל את הטענות האמורות ולעמדתה על חברת הביטוח לשלם לה סכומים נוספים. יחד עם זאת, לאור עמדת חברת הביטוח, הכירה החברה בדוחות הכספיים לשנת 2022 בהכנסות בגין שיפוי ביטוחי זה בסכום של כ- 30 מיליוני ש"ח בלבד (חלק החברה), שהינו הסכום לגביו לא טענה חברת הביטוח כי שולם ביתר. כאמור, לעמדת סברה הסכומים שהתקבלו במזומן הגיעו לה בהתאם להוראות פוליסת הביטוח, זאת ועוד, סכומי הכיסוי בפוליסה האמורה גבוהים משמעותית מהסכומים שהתקבלו במזומן ולפיכך סברה פעלה לקבלת מלוא הסכומים המגיעים לה בהתאם לפוליסת הביטוח ויעוץ משפטי שהתקבל.
- במהלך חודש ספטמבר 2023 נחתם הסכם פשרה בין סברה לבין חברת הביטוח שבעקבותיו הכירה החברה בשנת 2023 בהכנסות בגין שיפוי ביטוחי בסכום של כ- 48 מיליוני ש"ח (חלק החברה) בסעיף "חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" בדוח רווח והפסד.
- 11.6.4** בהמשך להחלטת הקבוצה להשקעה בחברה כלולה בסך של כ- 200 מיליוני ש"ח לצורך הקמת מפעל ייצור נוסף בסין, אשר צפוי להתחיל לפעול במהלך שנת 2026, ביצעה החברה בנובמבר 2023 השקעה התחלתית בסכום של כ- 77 מיליוני ש"ח ובמרס 2024 ביצעה השקעה נוספת בסכום של כ- 130 מיליוני ש"ח. הפער בין הסכום שאושר להשקעה, לבין סך הסכום שהושקע בפועל, נובע מהפרשי שער על מטבע היואן, בסך כ- 7 מיליוני ש"ח. לפרטים נוספים ראו באור 21.4.7 להלן.
- 11.6.5** לפרטים בדבר התקשרות החברה בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה (באמצעות חברת הבת S.E USA Inc) ב- Sabra Dipping Company LLC ("סברה") (50%) ולמכירת מלוא אחזקותיה ב- PepsiCo Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH ("אובלה"), לחברות בבעלות הקונצרן האמריקאי PepsiCo Inc ("פפסיקו") ו-"הסכמי המכירה", ראה באורים 21.4.5 ו- 21.4.6 להלן. בגין העסקה כאמור, רשמה החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים לשנת 2024, רווח נקי בסך של כ- 356 מיליוני ש"ח (המורכב מרווח אחרי מס מהעסקאות האמורות בסך של כ- 406 מיליוני ש"ח, בניכוי הפסד הנובע ממימוש קרן בגין הפרשי תרגום המיוחסת לסברה ואובלה בסך של כ- 50 מיליוני ש"ח).

12.1 פילוח לפי סיווג ההשקעה:

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
8	33	פקדונות וחייבים אחרים לזמן ארוך
2	2	חייבים מסחריים לא שוטפים
(1)	-	בניכוי חלויות שוטפות
1	2	
181	36	הלוואות לא שוטפות לאחרים (ראה 12.2 ו-12.3 להלן)
(12)	(10)	בניכוי חלויות שוטפות
169	26	
178	61	

12.2 פירוט הלוואות לא שוטפות לאחרים ותנאיהן:

בסיס הצמדה	שיעור ריבית נקובה ליום 31 בדצמבר 2024	31 בדצמבר		
		2023	2024	
		מיליוני ש"ח		
ש"ח צמוד	בהתאם לס' 3(ט) לפקודת מס הכנסה	6	3	הלוואות לעובדים
ש"ח לא צמוד	2.5%-8.25%	30	33	הלוואות לספקים ואחרים
				הלוואות לחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי
דולר, יואן	0%-5.8%	145	-	המאזני
		181	36	

12.3 להלן מועדי הפירעון של הלוואות לא שוטפות לאחרים:

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
12	10	בשנה הראשונה
8	6	בשנה השנייה
3	4	בשנה השלישית
4	1	בשנה הרביעית
154	15	בשנה החמישית ואילך
181	36	

קרקע ומבנים	מכונות וציוד	כלי רכב	ריהוט וציוד אחר	שיפורים במושכר	סך הכל
מיליוני ש"ח					
1,402	2,888	37	297	168	4,792
101	286	4	22	3	416
(5)	(69)	(3)	(10)	(38)	(125)
(20)	(35)	-	(5)	-	(60)
-	10	-	-	-	10
-	27	-	-	-	27
(7)	(24)	(1)	(2)	-	(34)
1,471	3,083	37	302	133	5,026
567	1,779	25	242	90	2,703
30	116	3	15	5	169
(1)	(59)	(3)	(9)	(15)	(87)
(8)	(27)	-	(5)	-	(40)
-	26	-	-	-	26
(3)	(18)	-	-	-	(21)
585	1,817	25	243	80	2,750
72					72
886	1,266	12	59	53	2,348

עלות

יתרה ליום 1 בינואר 2024

תוספות (1)

גריעות

יציאה מאיחוד

סיווג ממלאי לרכוש קבוע

מיון מנכסים מוחזקים למכירה

השפעת שינויים בשערי חליפין

יתרה ליום 31 בדצמבר 2024

פחת והפסדים מירידת ערך

יתרה ליום 1 בינואר 2024

פחת לשנה

גריעות

יציאה מאיחוד

מיון מנכסים מוחזקים למכירה

השפעת שינויים בשערי חליפין

יתרה ליום 31 בדצמבר 2024

חלקי חילוף
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024

קרקע ומבנים	מכונות וציוד	כלי רכב	ריהוט וציוד אחר	שיפורים במושכר	סך הכל
מיליוני ש"ח					
1,378	2,654	34	276	127	4,469
50	230	5	23	43	351
(28)	(22)	(2)	(3)	(2)	(57)
2	26	-	1	-	29
1,402	2,888	37	297	168	4,792
565	1,671	24	230	84	2,574
28	115	3	14	7	167
(28)	(19)	(2)	(3)	(1)	(53)
2	12	-	1	-	15
567	1,779	25	242	90	2,703
70					70
835	1,109	12	55	78	2,159

עלות

יתרה ליום 1 בינואר 2023

תוספות

גריעות

השפעת שינויים בשערי חליפין

יתרה ליום 31 בדצמבר 2023

פחת והפסדים מירידת ערך

יתרה ליום 1 בינואר 2023

פחת לשנה

גריעות

השפעת שינויים בשערי חליפין

יתרה ליום 31 בדצמבר 2023

חלקי חילוף
יתרה ליום 31 בדצמבר 2023

(1) עיקר התוספות לקרקע ומבנים של החברה הינו במסגרת ההחלטה האסטרטגית לחיזוק נוכחות הקבוצה בפתרונות מבוססי צומח plant based והקמת מפעל חדש לייצור מוצרים תחליפי חלב על בסיס צמחי. המפעל ממוקם באזור התעשייה בר לב (אחיזה) לצד מחלבת אחיזה שבעלות הקבוצה.

- 13.2** רכישת רכוש קבוע באשראי - נכון ליום 31 בדצמבר 2024 רכישות רכוש קבוע באשראי מסתכמות לסך של 72 מיליוני ש"ח (2023 : 64 מיליוני ש"ח, 2022 : 58 מיליוני ש"ח).
- 13.3** בחודש אוקטובר 2022, התקשרה החברה בהסכם עם צד שלישי בלתי קשור למכירת מלוא זכויותיה במקרקעין המצויים בתחומי העיר צפת וזאת בתמורה לסך כולל של כ- 88 מיליוני ש"ח בתוספת מע"מ. בחודש ינואר 2023 הושלמה העסקה ומלוא התמורה התקבלה. במהלך שנת 2023 הכירה החברה ברווח נקי של כ- 53 מיליוני ש"ח. עוד יצוין כי לא חל כל שעבוד על הקרקע ואין כל אשראי בגינה.
- 13.4** לפרטים בדבר שעבודים ראו באור 21.2 להלן.
- 13.5** לפרטים בדבר רכישת זכויות החכירה של שטראוס אחזקות, בעלת השליטה בחברה, במקרקעין בפארק התעשייה בר לב ראו באור 34.3.1 להלן.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 14 - נכסים בלתי מוחשיים

14.1 התנועה בנכסים הבלתי מוחשיים

מותרים	תוכנות מחשב	מוניטין	מחקר ופיתוח	אחרים	סה"כ
מיליוני ש"ח					
291	604	636	198	113	1,842
-	49	-	-	-	49
-	38	-	50	-	88
-	(2)	-	(2)	-	(4)
(25)	(1)	(77)	-	(13)	(116)
(13)	(1)	(21)	-	-	(35)
253	687	538	246	100	1,824
61	425	149	73	100	808
1	39	-	11	3	54
-	(2)	-	-	-	(2)
-	-	21	-	-	21
(25)	(1)	(77)	-	(10)	(113)
(2)	(1)	(6)	-	-	(9)
35	460	87	84	93	759
218	227	451	162	7	1,065

עלות
יתרה ליום 1 בינואר 2024
רכישות
תוספות - פיתוח עצמי
גריעות
יציאה מאיחוד
השפעת השינויים בשערי חליפין
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024
הפחתות והפסדים מירידת ערך
יתרה ליום 1 בינואר 2024
הפחתה לשנה
גריעות
הפסד מירידת ערך
יציאה מאיחוד
השפעת השינויים בשערי חליפין
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024

מותרים	תוכנות מחשב	מוניטין	מחקר ופיתוח	אחרים	סה"כ
מיליוני ש"ח					
293	504	630	166	115	1,708
-	65	-	-	1	66
-	34	-	34	-	68
-	(2)	-	(2)	(6)	(10)
(2)	3	6	-	3	10
291	604	636	198	113	1,842
56	387	150	63	104	760
1	37	-	10	1	49
-	-	-	-	(5)	(5)
4	1	(1)	-	-	4
61	425	149	73	100	808
230	179	487	125	13	1,034

עלות
יתרה ליום 1 בינואר 2023
רכישות
תוספות - פיתוח עצמי
גריעות
השפעת השינויים בשערי חליפין
יתרה ליום 31 בדצמבר 2023
הפחתה נצברת
יתרה ליום 1 בינואר 2023
הפחתה לשנה
גריעות
השפעת השינויים בשערי חליפין
יתרה ליום 31 בדצמבר 2023
יתרה ליום 31 בדצמבר 2023

14.2 נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר

נכון ליום 31 בדצמבר 2024 כוללים הנכסים הבלתי מוחשיים סך של 218 מיליוני ש"ח המיוחס למותגים ולסימנים מסחריים בעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר (2023 : 230 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.

14.3 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		
2023	2024	2023	2024	
מיליוני ש"ח		מיליוני ש"ח		
-	-	76	76	ישראל
102	102	158	158	מים
58	54	59	57	פולין
56	49	44	18	רוסיה
14	13	60	57	רומניה
-	-	90	85	גרמניה
<u>230</u>	<u>218</u>	<u>487</u>	<u>451</u>	

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.

14.3 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 2023		31 בדצמבר 2024		ישראל תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) בריאות ואיכות חיים
שיעור היזון	שיעור צמיחה בטווח הארוך	שיעור היזון	שיעור צמיחה בטווח הארוך	
13.5%	2.0%	11.0%	2.0%	
13.6%-15.5%	2.0%	11.3%-11.9%	2.0%	
8.6%-24.4%	0%-1%	8.4%-26.0%	0%-1%	קפה בינלאומי (1)
13.7%	2.0%	13.3%	2.0%	מים

(1) ביחידה מניבת מזומנים ברוסיה בוצעה בחינה שנתית לירידת ערך מוניטין נכון ליום 31 בדצמבר 2024. בשנת 2024 הונח שיעור צמיחה בטווח הארוך של 1% (בשנת 2023 1%) וכן שיעור היזון ריאלי לפני מס בטווח של 26.0% בשנת 2025 לבין 14.5% בשנה הטרמינלית (בשנת 2023 14.5%). החברה הכירה בשנת 2024 בהפסד מירידת ערך בגין נכסים בלתי מוחשיים המיוחסים לפעילות ברוסיה בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח אשר נכלל בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

ביתר היחידות מניבות המזומנים בקבוצה, רגישות היחידות הללו לירידת ערך הינה נמוכה מאוד בשל הפרש משמעותי בין הסכום בר השבה לערך בספרים של היחידות מניבות המזומנים.

15.1 הרכב

31 בדצמבר	
2023	2024
מיליוני ש"ח	
1,237	1,536
1	*-
1,238	1,536

חובות פתוחים
שטרות לפירעון

*סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

למידע בדבר ספקים המהווים צדדים קשורים ובעלי עניין, ראו באור 34 להלן.

15.2 הסדרי מימון ספקים

הקבוצה משתתפת בהסדרי מימון עם גורם מממן במסגרתו יוכלו ספקי הקבוצה למכור את חובות הקבוצה לגוף המממן. המטרה המרכזית של ההסדר היא להקל על תהליך התשלומים ולספק לספקים המעוניינים תנאי תשלום מוקדמים, בהשוואה לתאריך התשלום המקורי של החשבונית. במסגרת ההסדר האמור, נקבע כי הגורם המממן ירכוש את חובות הקבוצה מהספקים שיבחרו למכור חובות אלו. מאחר ובהתאם לתנאי ההסדר מחויבותה המשפטית של הקבוצה כלפי ספקיה אינה פקעה ולא השתנתה באופן מהותי עם החלת ההסדר, הקבוצה לא גרעה מהדוח על המצב הכספי את חובותיה לספקים וכוללת את סכומי הספקים המשתתפים בהסדר כחלק מיתרת שאר הספקים. כל ההתחייבויות במסגרת ההסדר מסווגות כהתחייבויות שוטפות נכון לימים 31 בדצמבר 2024 ו-2023.

31 בדצמבר	
2023	2024
מיליוני ש"ח	
339	528
(*)	516

הערך בספרים של ההתחייבויות הפיננסיות

יתרת ספקים שמכרו את חובות החברה
מתוכן ספקים שקיבלו תשלום מהגורם המממן

שינויים שאינם תזרימיים

לא חלו שינויים מהותיים שאינם תזרימיים בערך הספרים של ההתחייבויות פיננסיות הכפופות להסדרי מימון ספקים.

(*) הקבוצה יישמה את הקלת המעבר במסגרת "הסדרי מימון ספקים - תיקונים ל-7 IAS ול-7 IFRS" ולא הציגה מידע השוואתי בשנת היישום הראשונה.

מנקודת מבטה של הקבוצה, ההסדר אינו מרחיב באופן מהותי את תנאי התשלום מעבר לתנאים הרגילים שסוכמו עם ספקים אחרים שאינם חלק מההסדר. אין הבדלים מהותיים בין תנאי התשלום של ספקים מסחריים המשתתפים בתוכנית לבין אלה שאינם משתתפים בה, והם נעים סביב 184-30 ימים. התשלומים לגורם המממן נכללים במסגרת תזרימי המזומנים מפעילות שוטפת היות שהם מהווים חלק ממחזור התפעול הרגיל של הקבוצה ומהותם העיקרית נותרת תפעולית - קרי, תשלומים עבור רכישת סחורות ושירותים. למידע נוסף אודות השפעת הסדרים אלה על חשיפת הקבוצה לסיכון נזילות, ראה ביאור 25.6 להלן.

באור 16 - זכאים ויתרות זכות

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
211	225	עובדים והתחייבויות אחרות בשל שכר ומשכורת
14	9	מוסדות
46	112	נגזרים
136	154	הוצאות לשלם
119	129	פקדונות ובטחונות מלקוחות ומפיצים
23	25	מקדמות מלקוחות
59	64	זכאים אחרים
608	718	

באור 17 – הפרשות

17.1 תנועה במהלך התקופה

שינוי מבני	תביעות משפטיות	אחריות	סה"כ
מיליוני ש"ח			
-	9	24	33
9	1	37	47
(8)	(8)	(33)	(49)
-	(1)	-	(1)
1	1	28	30

יתרה ליום 1 בינואר 2024
הפרשות שנוצרו במהלך התקופה
הפרשות שנוצלו במהלך התקופה
הפרשות שבוטלו במהלך התקופה
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024

17.2 לפרטים אודות הפרשות ראו באור 3.12 לעיל, לפרטים אודות תביעות משפטיות ראו ביאור 21.1 להלן.

17.3 במהלך חודש ינואר 2024, אישר דירקטוריון החברה מהלך התייעלות ארגונית ("תוכנית ההתייעלות"). מטרתה של תוכנית ההתייעלות הינה המשך התייעלות וחיסכון תוך התאמת המבנה הארגוני של הפעילות בישראל לאסטרטגיה של הקבוצה ולסביבה המאקרו כלכלית. סך ההוצאות אשר התהוו לחברה מתוכנית ההתייעלות בשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024 הינן כ- 8 מיליוני ש"ח. ההוצאות נכללו בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח או הפסד.

18.1 אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות, אגרות חוב והתחייבויות אחרות לזמן ארוך:

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
174	174	חלויות שוטפות של אגרות חוב
		אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך:
-	340	הלוואות לזמן קצר מבנקים
148	146	התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי
67	185	חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך
215	671	
103	102	חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירות
492	947	

18.2 הרכב התחייבויות שאינן שוטפות:

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
1,320	1,154	אגרות חוב בניכוי חלויות שוטפות
		הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך, בניכוי חלויות שוטפות:
109	128	התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי
234	259	הלוואות מאחרים (1)
108	15	הלוואות מבנקים (1)
451	402	
367	309	התחייבות בגין חכירות
2,138	1,865	

(1) נכון ליום 31 בדצמבר 2024 השווי ההוגן של ההלוואות נמוך מערךן בספרים בכ- 4 מיליוני ש"ח (2023: כ-4 מיליוני ש"ח). השווי ההוגן של ההלוואות נמדד על בסיס הערך הנוכחי של תזרימי המזומנים העתידיים בגין מרכיב הקרן והריבית, המהווים על פי שעור 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).



באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

18.3 פרטים בדבר הלוואות מהותיות:

31 בדצמבר 2024									
ערך בספרים	ערך נקוב	שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	סכום האשראי המקורי	מועד נטילת האשראי	סוג	זהות הלווה
						מיליוני ש"ח			
361	362	2020-2027	2.61	לא צמוד	ש"ח	603	יולי 2017 / נובמבר 2018	אג"ח סדרה ה' (ראה 18.4)	החברה
967	1,021	2024-2037	1.9	לא צמוד	ש"ח	1,075	יולי 2020 /ינואר 2023	אג"ח סדרה ו' (ראה 18.4)	החברה
300	300	2025	P-0.5 - P-0.52	לא צמוד	ש"ח	300	אפריל 2024	הלוואות מבנקים	החברה
100	100	2025-2030	5.73	לא צמוד	ש"ח	100	יוני 2024	הלוואות מאחרים	חברה בת
85	85	2024-2029	5.25	לא צמוד	ש"ח	100	יוני 2023	הלוואות מאחרים	חברה בת
67	67	2023-2028	4.02	לא צמוד	ש"ח	100	יוני 2022	הלוואות מאחרים	חברה בת
83	83	2018-2027	2-3.5	לא צמוד	ש"ח	312	אפריל ויולי 2017	הלוואות מאחרים	חברה בת
95	95	2025	5	לא צמוד	אירו	25	יוני 2023	הלוואות מבנקים	חברה בת
								התחייבות בגין ניכיון	
274	274	2020-2027	1.42-5.4	לא צמוד	ש"ח	-	ינואר 21- דצמבר 24	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).
לפרטים נוספים ראו באור 8.5 לעיל.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

18.3 פרטים בדבר הלוואות מהותיות:

31 בדצמבר 2023											
ערך בספרים	ערך נקוב	שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	סכום האשראי המקורי	מועד נטילת האשראי	סוג	זהות הלווה		
	מיליוני ש"ח					מיליוני ש"ח					
481	482	2020-2027	2.61	לא צמוד	ש"ח	603	יולי 2017 / נובמבר 2018	אג"ח סדרה ה' (ראה 18.4)	החברה		
1,013	1,075	2024-2037	1.9	לא צמוד	ש"ח	1,075	יולי 2020 / ינואר 2023	אג"ח סדרה ו' (ראה 18.4)	החברה		
100	100	2024-2029	5.25	לא צמוד	ש"ח	100	יוני 2023	הלוואות מאחרים	חברה בת		
83	83	2023-2028	4.02	לא צמוד	ש"ח	100	יוני 2022	הלוואות מאחרים	חברה בת		
8	8	2019-2024	1.9	לא צמוד	ש"ח	50	אפריל 2019	הלוואות מאחרים	חברה בת		
110	110	2018-2027	2-3.5	לא צמוד	ש"ח	312	אפריל ויולי 2017	הלוואות מאחרים	חברה בת		
100	100	2025	5	לא צמוד	אירו	25	יוני 2023	הלוואות מבנקים	חברה בת		
								התחייבות בגין ניכיון			
256	256	2020-2027	1.34-5.4	לא צמוד	ש"ח	-	ינואר 20 - דצמבר 23	קרטיסי 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).

18.4 פרטים בדבר סדרות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה ובמחזור:

הרחבת סדרה ה'	סדרה ה'	
1.11.2018	4.7.2017	מועד הנפקה
4.11.2018	5.7.2017	רישום למסחר
קבועה	קבועה	סוג ריבית
2.61%	2.61%	שיעור ריבית שנתי
		שיעור הריבית האפקטיבית במועד הרישום
		למסחר המביא בחשבון עלויות הנפקה
2.75%	2.78%	ערך נקוב במועד ההנפקה
200 מיליוני ש"ח	403 מיליוני ש"ח	ערך נקוב נומינלי ליום 31 בדצמבר 2024
120 מיליוני ש"ח	242 מיליוני ש"ח	ערך בספרים של אגרות החוב ליום 31 בדצמבר 2024
120 מיליוני ש"ח	241 מיליוני ש"ח	ערך בספרים של ריבית לשלם ליום 31 בדצמבר 2024
-	-	שווי שוק ליום 31 בדצמבר 2024
352 מיליוני ש"ח		תנאי הצמדה
קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו		מועדי תשלום קרן
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		מועדי תשלום ריבית
ריבית חצי שנתי ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני החל מ- 31 בדצמבר 2017 ועד 30 ביוני 2027 אין		בטוחות או שעבודים
מידרוג; מעלות	מידרוג; מעלות	שם חברה מדרגת
ilAA+ ; Aa2il	ilAA+ ; Aa2il	דירוג במועד ההנפקה
ilAA+ ; Aa1il	ilAA+ ; Aa1il	דירוג במועד הדיווח
רזניק פז נבו נאמנויות בע"מ, מרחוב יד חרוצים 14, תל אביב - יפו		נאמן

באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)
18.4 פרטים בדבר סדרות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה ובמחזור (המשך):

הרחבת סדרה ו'	סדרה ו'	
12.1.2023	7.7.2020	מועד הנפקה
12.1.2023	8.7.2020	רישום למסחר
קבועה	קבועה	סוג ריבית
1.9%	1.9%	שיעור ריבית שנתי
		שיעור הריבית האפקטיבית במועד הרישום
		למסחר המביא בחשבון עלויות הנפקה
4.3%	2.04%	ערך נקוב במועד ההנפקה
375 מיליוני ש"ח	700 מיליוני ש"ח	ערך נקוב נומינלי ליום 31 בדצמבר 2024
356 מיליוני ש"ח	665 מיליוני ש"ח	ערך בספרים של אגרות החוב ליום 31 בדצמבר 2024
307 מיליוני ש"ח	660 מיליוני ש"ח	ערך בספרים של ריבית לשלם ליום 31 בדצמבר 2024
-	-	שווי שוק ליום 31 בדצמבר 2024
		תנאי הצמדה
853 מיליוני ש"ח		מועדי תשלום קרן
קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו		מועדי תשלום ריבית
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.		
ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני. החל מ- 30 ביוני 2023 ועד 30 ביוני 2037.	ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני. החל מ- 31 בדצמבר 2020 ועד 30 ביוני 2037.	
אין		בטוחות או שעבודים
מידרוג; מעלות ilAA+ ; Aa1il	מידרוג; מעלות ilAA+ ; Aa1il	שם חברה מדרגת
ilAA+ ; Aa1il	ilAA+ ; Aa1il	דירוג במועד ההנפקה
רזניק פז נבו נאמנויות בע"מ, מרחוב יד חרוצים 14, תל אביב -יפו		דירוג במועד הדיווח
		נאמן

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 מעלות או ilAa3 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 מיליוני ש"ח. בנוסף, הפרה של אמות המידה הפיננסיות כאמור בבאור 18.5 להלן.

לפרטים בדבר אמות מידה פיננסיות לגבי אגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו', ראו באור 18.5 להלן.

לגבי שעבודים וערבויות ראו באורים 21.2 ו- 21.3 להלן.

18.5 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 נטו¹ של החברה ל-EBITDA² שנתית 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 שנתית 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 הדוח על המצב הכספי 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 מיליוני 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 אגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' למשך התקופה הרלוונטית לפי העניין, החברה תהא רשאית לערוך, לצורך חישוב עמידתה ביחסים הפיננסיים, בהם החברה לא עומדת כאמור, דוח על המצב הכספי 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 בינלאומי 11.

נכון ליום 31 בדצמבר 2024 ובמהלך שנת 2024 עמדה החברה בכל התנאים וההתחייבויות לפי שטר הנאמנות לאגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו'. בנוסף, נכון ליום 31 בדצמבר 2024 ובמהלך שנת 2024 לא התקיימו התנאים המקימים עילה להעמדת תעודות ההתחייבות לפירעון מידי או למימוש בטוחות שניתנו להבטחת התשלום למחזיקי תעודות ההתחייבות.

בנקים ומוסדות פיננסיים

לשתי חברות בנות נקבעו אמות מידה פיננסיות לטובת בנקים בארץ ובחו"ל ותאגידים מוסדיים. אמות המידה של החברות הבנות בוחנות את יחס החוב הפיננסי נטו¹ ל-EBITDA² שנתית ואת יחס ההון העצמי לסך הדוח על המצב הכספי. סכום ההלוואות של שתי החברות הבנות אינו מהותי ברמת הדוח המאוחד של הקבוצה ונכון ליום 31 בדצמבר 2024, החברות הבנות עומדות באמות הפיננסיות שנקבעו להן.

18.6 מסגרות אשראי מובטחות

נכון ליום 31 בדצמבר 2024, לחברה הסכמים עם בנקים ומוסדות פיננסיים להעמדת מסגרות אשראי מובטחות לצורכי הפעילות השוטפת בסכום כולל של 400 מיליוני ש"ח (2023 : 600 מיליוני ש"ח), מתוכם 300 מיליוני ש"ח צפויים להסתיים בשנת 2025 ו-100 מיליוני ש"ח בשנת 2026. נכון ליום 31 בדצמבר 2024, החברה ניצלה מסגרת אשראי בסך 22 מיליוני ש"ח.

¹ "חוב פיננסי נטו" - סך ההתחייבויות הפיננסיות בניכוי מזומנים ושוי מזומנים ופיקדונות וניירות ערך סחירים, על פי הדוחות הכספיים השנתיים המאוחדים המבוקרים והדוחות הכספיים הרבעוניים המאוחדים הסקורים של החברה.

² "EBITDA שנתית" - משמעה ביחס לתקופה של 12 החודשים שקדמו למועד הדוחות הכספיים האחרונים של החברה - הסכום המצטבר של הרווח התפעולי (לפני הוצאות והכנסות אחרות) בתוספת פחת והפחתות, ובתוספת תגמול מבוסס מניות ואופציות, על פי הדוחות הכספיים השנתיים המאוחדים המבוקרים ודוחות הכספיים הרבעוניים המאוחדים הסקורים של החברה.

19.1 על פי חוקי העבודה בישראל נדרשת הקבוצה לשלם פיצויי פיטורין לעובדים שפוטרו 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 שנייה 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 כנכסי 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.

19.2 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.

19.3 הרכב

31 בדצמבר	
2023	2024
מיליוני ש"ח	
89	84
(61)	(57)
28	27

תוכניות להטבה מוגדרת
ערך נוכחי של המחויבות
שווי הוגן של נכסי התוכניות
סך הטבות לעובדים, נטו

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 19 - הטבות לעובדים (המשך)

19.4 תוכניות להטבה מוגדרת

19.4.1 התנועה בהתחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרת

2023	2024
מיליוני ש"ח	
109	89
(27)	(13)
3	4
5	5
(3)	(1)
2	-
<u>89</u>	<u>84</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

19.4.2 הרכב נכסי תכנית הטבה מוגדרת

31 בדצמבר	
2023	2024
מיליוני ש"ח	
8	8
4	4
17	16
32	29
<u>61</u>	<u>57</u>

מזומנים ושווי מזומנים
אג"ח ממשלתיות
אג"ח קונצרניות
מכשירים הונניים
סך נכסי התכנית

19.4.3 התנועה בנכסי תכנית הטבה מוגדרת

2023	2024
מיליוני ש"ח	
73	61
3	3
(17)	(11)
3	3
(1)	1
<u>61</u>	<u>57</u>

שווי הוגן של נכסי התוכניות ליום 1 בינואר
סכומים שהופקדו בתוכניות
הטבות ששולמו על פי התוכניות
הכנסות ריבית
תשואה בפועל בניכוי הכנסות ריבית
שווי הוגן של נכסי התוכניות ליום 31 בדצמבר

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 19 - הטבות לעובדים (המשך)

19.4.4 הנחות אקטואריות וניתוח רגישות

ההנחות האקטואריות העיקריות למועד הדיווח במונחים נומינליים :

2023	2024	
4.2%-5.8%	5.5%-5.8%	שיעור ההיוון ביום 31 בדצמבר (1)
3.0%-6.0%	3.0%-6.0%	שיעור עליות שכר עתידיות
		הנחות דמוגרפיות (2)

(1) שיעור ההיוון מתבסס על אגרות חוב קונצרניות איכותיות. שיעור ההיוון המשוקלל לשנת 2024 הינו 5.48% (לשנת 2023 : 5.43%).

(2) החישובים מתבססים על הנחות דמוגרפיות, כדלקמן :

- (א) שיעורי תמותה ואובדן כושר עבודה מתבססים על חוזר פנסיה 2024-9-5 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 2023	גידול (קיטון) במחויבות להטבה מוגדרת ליום 31 בדצמבר 2024		
(2)	(2)	גידול ב- 1%	שיעור ההיוון
2	2	קיטון ב- 1%	שיעור ההיוון
2	2	גידול ב- 1%	עליות שכר עתידיות
(2)	(1)	קיטון ב- 1%	עליות שכר עתידיות
*-	*-	מוכפל ב- 1.2	שיעור עזיבה
(1)	*-	מוכפל ב- 0.8	שיעור עזיבה

* סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

19.4.5 השפעת התכנית על תזרימי המזומנים העתידיים של הקבוצה

אומדן הקבוצה להפקדות הצפויות בשנת 2025 בתכנית הטבה מוגדרת ממומנת הינו בסך של כ- 3 מיליוני ש"ח. אומדן הקבוצה לאורך חיי התוכנית (לפי ממוצע משוקלל) לסוף תקופת הדיווח הינו 4.14-6.64 שנים (לשנת 2023 : 4.75-6.42 שנים).

19.5 תוכניות הפקדה מוגדרת

בשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024 הכירה הקבוצה בהוצאה בסך של כ- 62 מיליוני ש"ח (2023 : 57 מיליוני ש"ח, 2022 : 54 מיליוני ש"ח) בגין תוכניות להפקדה מוגדרת.

19.6 התשואה בפועל

התשואה בפועל על נכסי התוכנית בשנת 2024 הינה כ-5.8% (בשנת 2023 : כ-2.1%, 2022 : כ-3.2%).

20.1 תיאור התוכנית

20.1.1 תוכנית אופציות לעובדים

בהתאם לתוכנית תגמול לעובדים ממאי 2003, אשר מעודכנת מעת לעת ולאחרונה עודכנה במאי 2023 (להלן: "התוכנית"), ואושרה על ידי דירקטוריון החברה ו/או ועדותיו, הקצתה החברה לעובדים 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:

תקופת ההבשלה	
כתבי אופציה שהוענקו החל מיום 20 במרס 2016	50% יהיו ניתנים למימוש החל מתום שנתיים מהיום הקובע וה- 50% הנותרים החל מתום שלוש שנים מהיום הקובע.
מחיר מימוש	
כתבי אופציה שהוענקו החל מיום 12 בספטמבר 2016	ייקבע 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 ועדותיו (2) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב-30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה ללא תוספת פרמיה וצמוד למדד המחירים לצרכן (3) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב-30 ימי המסחר בבורסה שקדמו למועד ההענקה (ללא תוספת פרמיה ומבלי שמחיר המימוש יהיה צמוד למדד המחירים לצרכן).
אופן מימוש האופציות	
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 למימוש שקבע העובד (במידה וקבע) או בין מחיר השוק (שער הסגירה של מניה רגילה ביום המסחר האחרון שקדם ליום המימוש) במידה ולא קבע מחיר מינימום, לבין מחיר המימוש מוכפל במספר כתבי האופציה שמומשו. מאחר שבעת מימוש האופציות יידרש הניצע לשלם את ערך הנקוב של כלל מניות המימוש שתוקצנה לו, תוקצנה לניצע מניות מימוש נוספות בכמות אשר תשקף, בנוסף למרכיב ההטבה, גם את תשלום הערך הנקוב אותו יידרש הניצע לשלם בגין המניות שתונפקנה לו.	

מחיר המימוש או יחס ההמרה של כל כתב אופציה למניות המימוש יותאמו באופן יחסי על פי שיעור ההטבה בשל הקצאת מניות הטבה (או כל גידול או קיטון אחר במספר המניות הרגילות, שבגינו לא נתקבלה תמורה על ידי החברה) איחוד וחלוקה מחדש 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, של עובד בעל ותק העסקה של מעל שנתיים בקבוצה, תהיה רשאת החברה, באישור הדירקטוריון ו/או הוועדה, להאריך את תקופת מימוש האופציות ב-180 ימים נוספים (מעבר לתקופה של 180 ימים מיום סיום היחסים), כך שהניצע יהיה זכאי לממש את כתבי האופציה במשך תקופה של 360 ימים מיום סיום היחסים, וכן לקבוע כי העובד יהיה זכאי להבשלה מוקדמת של כתבי האופציות אשר עתידות להבשיל בתוך 6 חודשים ממועד סיום היחסים.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 20 – תשלום מבוסס מניות (המשך)

20.1 תיאור התכניות (המשך)

20.1.1 תכנית אופציות לעובדים (המשך)

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.

20.1.2 מיסוי התכניות

לגבי עובדים בישראל, התוכנית המתוארת לעיל אושרה בהתאם לסעיף 102 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961, ובהתאם לכך כתבי האופציה הופקדו אצל נאמן. על פי התכניות יישאו העובדים בכל סכום מס אשר יחול על התכניות.

20.2 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 האופציות (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 האופציות שהוענקו בתקופת הדוח:

שווי הוגן	מחיר מניה	תוספת מימוש	אורך חיים צפוי	סטיית תקן שנתית	שיעור היוון	מספר אופציות ועובדים זכאים	מועד הענקה
ש"ח מיליוני	ש"ח	ש"ח	שנים	%	%		
35	69.1	74.27	3.65-4.65	22.55-22.88	4.08-4.15	2,225,000 ל-34 מנהלים	18 במרס 2024

האופציות יבשילו בשתי מנות שוות בשנים 2026-2027. ההטבה הנובעת מהענקות אלו תיזקף כהוצאה בדוחות הכספיים על פני תקופות ההבשלה האמורות.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 20 - תשלום מבוסס מניות (המשך)

20.3 להלן התנועה באופציות:

מספר האופציות (באלפים)			
2022	2023	2024	
6,001	6,545	7,495	יתרה ליום 1 בינואר
1,244	2,280	2,225	הקצאה נוספת
(515)	(483)	(159)	מימוש אופציות (1)
(185)	(847)	(1,539)	חילוט ופקיעת אופציות
6,545	7,495	8,022	יתרה ליום 31 בדצמבר (2)

- (1) הממוצע המשוקלל של מחיר המניה ביום מימוש האופציות שמומשו בשנת 2024 : 73.71 ש"ח (2023 : 85.49 ש"ח, 2022 : 91.21 ש"ח).
- (2) ליום 31 בדצמבר 2024, מתוך יתרת האופציות, לגבי סך 3,623 אלפי האופציות (2023 : 3,849 אלפי האופציות, 2022 : 3,439 אלפי אופציות) קיימות זכות למימוש.
- (*) הממוצע המשוקלל של מחיר מימוש האופציות בשנת 2024 : 88.87 ש"ח (2023 : 92.84 ש"ח, 2022 : 92.65 ש"ח).

20.4 הוצאות שכר בקשר עם תשלומים מבוססי מניות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
19	26	28	ההוצאה הכוללת שנוקפה להוצאות השכר

20.5 ביום 6 בנובמבר 2022 אישר הדירקטוריון של הקבוצה הענקה של 487,096 אופציות למנכ"ל הקבוצה הנכנס. מחיר המימוש נקבע כממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה, בתוספת פרמיה של 5%. ביום 18 בינואר 2023 אישרה האסיפה הכללית את הענקה למנכ"ל הקבוצה, שווי ההענקה מסתכם לסך של כ- 10 מיליוני ש"ח.

21.1 התחייבויות תלויות

21.1.1 להלן פרוט התביעות המהותיות שהוגשו לבתי המשפט כנגד החברה וחברות בנות שלה להכרתן כתובענות ייצוגיות (ללא תביעות הריקול המפורטות בביאור 21.1.3 להלן). הנהלת החברה מעריכה בשלב זה, בהתבסס על הערכת יועציה המשפטיים, יותר סביר מאשר לא שהתביעות תתקבלנה:

מועד הגשת התביעה	ביהמ"ש בו מתנהלת התביעה	הנתבע	נושא התביעה והפסיקה	סכום התביעה (מיליוני ש"ח)
ספטמבר 2023	ביהמ"ש המחוזי תל אביב	החברה	הטעיה לגבי משקל האריזות של מוצרי "רבע לשבע".	53*

* סכום התביעה הינו 53 מיליוני ש"ח עבור נזק ממוני ועבור נזק לא ממוני 5 ש"ח לכל צרכן אשר רכש ממגוון המוצרים נשוא התביעה.

21.1.2 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)
ספטמבר 2020	ביהמ"ש המחוזי מרכז	החברה וחברת הבת שטראוס בריאות בע"מ	הטעיה לגבי סימון כמות הסוכר המצויה במוצרים בסדרה 'גמדים'. ביום 6 במרס 2024, ניתן פסק דין לפיו אישר בית המשפט את הסכם הפשרה שהוגש על-ידי הצדדים, במסגרתו התחייבה החברה, בין היתר, לבצע תהליך של הבהרה לגבי כמות הסוכרים ומקורם ולשלם לתובע סכום שאינו מהותי לחברה.	45
אוגוסט 2021	ביהמ"ש המחוזי לוד	חברת הבת שטראוס מים	ניצול לרעה של מעמד החברה כמונופול בשוק ברי המים המסוננים בעלי פונקציית הגזה. ביום 4 באפריל 2024, ניתן פסק דין לפיו אישר בית המשפט את בקשת ההסתלקות המוסכמת והורה על מחיקת הבקשה לאישור תובענה ייצוגית, ודחה את תביעתו האישית של המבקש. במסגרת פסק הדין, חייב בית המשפט את חברת הבת בתשלומי גמול, החזר הוצאות למבקש ובתשלום שכר טרחה לבא כוחו, והכל בסכומים שאינם מהותיים לחברה ו/או לחברת הבת.	73

באור 21 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)

21.1.3 להלן פירוט הבקשות לאישור תביעות כייצוגיות שהוגשו כנגד החברה בגין נזקים שנגרמו לכאורה לציבור הצרכנים בקשר עם ממצאים חיוביים לסלמונלה בחלק מקווי הייצור במפעל של החברה בנוף הגליל וכן בחלק מהמוצרים שנמצאו במפעל ("אירוע הריקול"):

בימים 25 ו-26 באפריל 2022, הוגשו לבתי המשפט המחוזיים בירושלים ובתל אביב חמש בקשות לאישור תובענות כייצוגיות. הסכום הכולל שנקבו התובעים בבקשות הוא כ-521 מיליוני ש"ח. אחת מהבקשות כללה בקשה לעדכן את סכום התביעה לאחר שיתקבל אישור הבקשה לאישור התביעה הייצוגית. שתיים מבקשות האישור הוגשו גם נגד חברות שאינן חלק מהקבוצה.

ביום 27 באפריל 2022, הוגשו לבתי המשפט המחוזיים בירושלים ובתל אביב שתי בקשות נוספות לאישור תובענות כייצוגיות. הסכום הנקוב בבקשה אחת הוא 50 מיליוני ש"ח והיא הוגשה גם נגד חברה נוספת שאינה חלק מהקבוצה ואילו בקשת האישור הנוספת מציינת סכום כולל של כ-23 מיליארד ש"ח. שתי הבקשות כללו בקשה לעדכן את סכום התביעה לאחר שיתקבל אישור הבקשה לאישור התביעה הייצוגית.

ביום 28 באפריל 2022, הוגשה לבית המשפט המחוזי מרכז בקשה נוספת לאישור תובענה כייצוגית בסכום של 12 מיליוני ש"ח (על דרך אומדן) הכוללת עם בקשה לעדכן את סכום התביעה לאחר שיתקבל אישור הבקשה לאישור התביעה הייצוגית. ביום 19 ביוני 2022, נמחקה הבקשה מטעמים, בין היתר, של אי תשלום אגרה.

בהחלטה מיום 3 בספטמבר 2023 החליט בית המשפט המחוזי בירושלים למחוק ארבע מתוך שבע הבקשות לאשר תביעה כייצוגית, ולאחד את הדיון בשלוש הבקשות האחרות באופן שהן יידונו במאוחד על בסיס כתב טענות אחד שכבר הוגש ("הבקשה המאוחדת"). הקבוצה הציעה לבאי כוח התובעים לקיים הליך גישור ביחס לבקשה המאוחדת והצעה התקבלה. הליך הגישור החל בספטמבר 2024. לדעת יועציה המשפטית של החברה, הסיכוי שבקשת האישור תתקבל, עולה על 50%. ככל שבית המשפט יקבע שהתיק מתאים להתברר במסגרת תביעה ייצוגית ויתקיים דיון בתביעה עצמה, יועציה המשפטית של החברה סבורים שסיכויי התביעה לגופה להתקבל, נמוכים מ-50%. כמו כן, ביחס לרכיב הנזק הלא ממוני מעריכים יועציה המשפטית של החברה כי נזק זה אינו מוכר כראש נזק בר פיצוי.

21.1.4 בימים 1, 2, 4 ו-9 במאי 2022, התקבלו שש בקשות שהוגשו למחלקה הכלכלית בבית המשפט המחוזי בתל-אביב יפו ("בית המשפט") על ידי מבקשים שונים, לגילוי ועיון במסמכים על פי סעיף 198א לחוק החברות, התשנ"ט-1999 וזאת לצורך בחינת האפשרות להגשת בקשה לאישור תביעה נגזרת נגד נושאי משרה ובעלי תפקידים בחברה. המבקשים טוענים בין היתר להפרת חובת זהירות, חובת אמונים ורשלנות לכאורה מצד נושאי משרה ובעלי תפקידים בחברה, בקשר עם נזקים לכאורה שנגרמו לחברה בעקבות אירוע הריקול.

ביום 29 ביוני 2022, התקבלה החלטה על ידי בית המשפט להותרת הבקשה הראשונה שהוגשה לגילוי מסמכים כבקשה שתנוהל בפני בית המשפט, ומחיקת חמש הבקשות האחרות לגילוי מסמכים שהוגשו באותו עניין.

ביום 2 באוגוסט 2022, החליט דירקטוריון החברה להקים ועדה בלתי תלויה ("הוועדה") אשר תבחן את אירוע הריקול, תדון בדרכי הפעולה העומדות לחברה ותמליץ בעניין דירקטוריון החברה. ביום 1 בספטמבר 2022, הגישו החברה והמבקשת בהליך לקראת תביעה נגזרת ("המבקשת") "הודעת עדכון ובקשה משותפת לאישור הסדר דיוני מטעם המבקשת ושטראוס". במסגרת זו התבקש כי בית המשפט יורה על עיכוב ההליך עד לאחר שהוועדה הבלתי תלויה תשלם את עבודתה ודירקטוריון החברה ידון ויקבל החלטות ביחס להמלצותיה.

ביום 21 בדצמבר 2022, הוועדה קיימה את ישיבתה הראשונה, ועד למועד דוח זה, קיימה הוועדה למעלה מ-45 ישיבות.

ביום 7 באוקטובר 2024, הגישה הוועדה את המלצותיה וביום 20 בנובמבר 2024, החליט דירקטוריון החברה לאמץ את הממצאים, המסקנות והמלצות הוועדה במלואן, לרבות הסדר הפשרה המוצע. הדירקטוריון הנחה את הנהלת החברה והיועצים המשפטיים לפעול לגיבוש ולמימוש הסדר פשרה, בכפוף לאישורו של בית המשפט במסגרת הליך הגילוי התלוי ועומד לפניו.

ביום 3 בפברואר 2025, הוגשה בקשה מוסכמת בבית המשפט לאישור הסכם הפשרה עם המבטחים ועם המבקשת, לפיו, המבטחים ישלמו סכום כולל של 30.5 מיליוני ש"ח, אשר מתוכו סך של 27 מיליוני ש"ח ישולם כפיצוי לחברה, כדי להביא למיצוי, ויתור וסילוק של כל עילות התביעה שעשויות להיות לחברה כנגד נושאי המשרה או בעלי התפקידים או המבטחים בקשר לאירוע הסלמונלה, והיתרה בסך 3.5 מיליוני ש"ח, תשולם לחברה בגין הגמול, שכר הטרחה והחזר ההוצאות שישולמו על ידה למבקשת ולבאי כוחה.

באור 21 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)

21.1.5 ביום 21 ביוני 2023, התקבל בחברה זימון לשימוע טרם קביעה של הממונה על התחרות על הפרה של הוראת סעיף 19 לחוק התחרות הכלכלית, תשמ"ח-1988 ("חוק התחרות הכלכלית") וכוונה להטיל על החברה עיצום כספי בסכום כולל של כ- 111 מיליוני ש"ח ולהטיל עיצום כספי על כל אחד מנושאי המשרה לשעבר ועל נושא משרה מכהן. יובהר, כי החברה חולקת על עמדת הממונה, וסבורה כי פעלה כדין באשר למכלול הטענות שהועלו כלפי החברה. החברה ונושאי המשרה הגישו את טיעוניהם בכתב לשימוע ביום 19 בפברואר 2024 וביום 3 במרץ 2024 במסגרת התקיים שימוע בעל פה בפני נציגי רשות התחרות. ביום 29 באוקטובר 2024, נמסרה לשטראוס הודעת הממונה על התחרות ("הממונה"), בה הודיעה האחרונה כי היא החליטה לעשות שימוש בסמכותה מכוח סעיף 43(א)(3) לחוק התחרות הכלכלית, ולקבוע כי החברה וחברת משק ויילר בע"מ ("ויילר") פעלו בניגוד להוראות סעיף 19 לחוק התחרות. עוד הודיעה הממונה כי החליטה להטיל על שטראוס עיצום כספי בסך של כ- 111 מיליוני ש"ח, בהתאם לסעיף 50(ב)(1) לחוק התחרות הכלכלית ("הקביעה"). כמו כן, החליטה הממונה במסגרת הקביעה להטיל עיצום כספי בסך כ- 601 אלפי ש"ח על כל אחד משלושה אנשים שכיהנו במועדים הרלוונטיים כנושאי משרה בחברה ובחברה בת שלה. על פי יועציה המשפטיים של החברה, החברה לא הפרה את הוראות הדין, לרבות הוראות חוק התחרות הכלכלית, קביעת הממונה היא החלטה מנהלית, הכפופה לערר בזכות בפני בית הדין לתחרות בהתאם להוראות סעיפים 43(ג) ו-50(א) לחוק התחרות. להערכת יועציה המשפטיים של החברה הסיכויים של ערר שכזה הקובע כי החברה לא הפרה את הוראות הדין להתקבל עולים על הסיכויים כי יידחה. ביום 10 בנובמבר 2024, החברה פנתה אל רשות התחרות בבקשה כי זו תסכים לדחיית המועד להגשת ערר, כמו גם לדחיית המועד לתשלום העיצום הכספי שהוטל בהתאם לאמור בסעיף 50(ב) לחוק התחרות, כך שהן מועד התשלום והן מועד הגשה הערר יידחו ליום 29 בדצמבר 2024. הרשות הסכימה לדחיית המועד להגשת הערר, אולם לא הסכימה לעיכוב ביצוע התשלום. ביום 19 בנובמבר 2024, התקבלה הסכמת הממונה לבקשת החברה לפריסת תשלום העיצום הכספי ל- 10 תשלומים חודשיים שווים, בהתאם להוראות סעיף 50(ב) לחוק התחרות, מתוכם שולמו שני תשלומים במהלך הרבעון הרביעי לשנת 2024. ביום 23 בינואר 2025, הגישה החברה ערר על הקביעה של הממונה, והממונה תגיש את תשובתה במהלך חודש מאי.

21.1.6 ביום 29 באוקטובר 2024 וביום 30 באוקטובר 2024, הוגשו לבית המשפט המחוזי בתל-אביב-יפו (המחלקה הכלכלית) ("בית המשפט") שתי בקשות לגילוי מסמכים לפני תביעה נגזרת, על פי סעיף 198 לחוק החברות, התשנ"ט-1999 (יחד: "בקשות הגילוי"). בבקשות הגילוי התבקש בית המשפט להורות לחברה לגלות מסמכים הנוגעים להחלטת הרשות לתחרות להטיל עיצום כספי על החברה ועל נושאי משרה בה, בסך של כ- 111 מיליוני ש"ח בגין הפרה נטענת של סעיף 19 לחוק התחרות הכלכלית, תשמ"ח-1988. בשלב זה טרם התברר אופן הדיון בבקשות הגילוי, קרי, האם יש להורות על מחיקת אחת מבקשות הגילוי, לאחד את שתיהן להליך אחד או ליתן כל הוראה אחרת ועל כן בשלב זה להערכת יועציה המשפטיים של החברה לא ניתן להעריך את סיכויי בקשות הגילוי להתקבל. ביום 26 בינואר הסכימו הצדדים כי אחת הבקשות תימחק וההליך ימשיך בשנייה כנגד החברה. בשלב זה בכוונת החברה להגיש בקשה לעיכוב ההליכים בבקשה שנותרת בשל הליך הערר על קביעת הממונה התלוי ועומד.

21.1.7 במהלך חודש נובמבר 2021, ערכו נציגי רשות התחרות חיפוש ואיסוף חומרים במשרדי החברה, בחשד לעבירות על חוק התחרות הכלכלית, וכן נחקרו עובדים בחברה ובהם נושאי משרה בכירים. ביום 5 ביוני 2023, נושאי המשרה ועובדים אשר נחקרו במסגרת חקירת רשות התחרות קיבלו מכתבי יידוע ראשוניים לפיהם התיק הועבר לעיון רשות התביעה, המשמשת כמחלקה המשפטית של רשות התחרות. ביום 21 באוגוסט 2023 התקבל בחברה מכתב יידוע שני לפי סעיף 60 לחוק סדר הדין הפלילי [נוסח משולב], תשמ"ב-1982, לפיו רשות התחרות שוקלת להגיש כתב אישום בגין החשדות המנויים בכתב החשדות שצורף למכתב, בכפוף לשימוע. ביום 23 בינואר 2024 התקיים שימוע בעל-פה, אשר נערך במשותף לחברה ולנושאי המשרה. ביום 12 בספטמבר 2024, התקבלה בחברה דרישת נתונים מאת רשות התחרות במסגרתה שטראוס התבקשה להעביר מסמכים ומידע לגבי ישיבות שונות בחברה. ביום 1 באוקטובר 2024 החברה השיבה לדרישת הנתונים. בהתאם להערכת היועצים המשפטיים של החברה בשלב זה לא ניתן עדיין להעריך את סיכויי הצלחת השימוע, סיכויי הגשת כתב האישום וסיכויי ההרשעה, ככל שיוגש כתב אישום.

21.1.8 התביעות בבתי המשפט האזרחיים, תביעות אחרות ודרישות שלא נזכרו בבאורים הקודמים מסתכמות למועד אישור הדוחות הכספיים לסך של כ- 139 מיליוני ש"ח. מתוכן, סך התביעות והדרישות שלא ניתן להעריך את סיכוייהן מסתכם לכ- 67 מיליוני ש"ח. החברה לא כללה הפרשות בגין תביעות תלויות ועומדות למועד אישור הדוחות הכספיים, 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.

21.1.9 כנגד חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני בברזיל, קיימות תביעות בבתי משפט אזרחיים ותביעות אחרות, המסתכמות ליום 31 בדצמבר 2024 (חלק הקבוצה) לסך של כ- 371 מיליוני ש"ח (מתוכן סכום של כ- 152 מיליוני ש"ח בגין תביעות מרשויות המסים, 202 מיליוני ש"ח בגין תביעות בענייני עבודה ו- 17 מיליוני 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- 115 מיליוני ש"ח מהתביעות הן קלושות ויצרה הפרשות בסך של כ- 22 מיליוני ש"ח (חלק הקבוצה) הנחשבים כמספיקים לכיסוי ההפסדים הצפויים מהתביעות האמורות.

21.2 שעבודים

21.2.1 נכון ליום 31 בדצמבר 2024, להבטחת התחייבות של חברה מוחזקת המטופלת בשיטת השווי המאזני ניתן שעבוד בסך של כ- 59 מיליוני ש"ח ולא ניתנו שעבודים להבטחת התחייבות של חברות בנות לטובת אחרים. נכון ליום 31 בדצמבר 2023, להבטחת התחייבות של חברה מוחזקת המטופלת בשיטת השווי המאזני ניתן שעבוד בסך של כ- 13 מיליוני ש"ח ולהבטחת התחייבות של חברה בת ניתן שיעבוד בסך של כ- 7 מיליוני ש"ח.

21.2.2 קיימים שעבודים קבועים ושוטפים על מספר נכסי נדל"ן בקבוצה לטובת אחרים לצורך הבטחת אשראי.

21.2.3 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.

21.3 ערבויות

בקשר עם הפעילות העסקית של הקבוצה, ניתנו ערבויות לבנקים ולאחרים כמפורט להלן:

31 בדצמבר	
2023	2024
מיליוני ש"ח	

לטובת בנק עבור חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני - 145

לטובת אחרים בארץ ובחו"ל 55 59

21.4 התקשרויות מהותיות

21.4.1 במסגרת ההתקשרות להשקעת PepsiCo Foods International ("פפסיקו") בשטראוס פריטו-ליי בע"מ ("פריטולי") 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.

ביום 21 בנובמבר 2024 התקשרו החברה ופפסיקו בהסכם בקשר לאחזקותיהן (50%-50%) בשטראוס פריטולי בע"מ, במסגרתו העניקה פפסיקו לחברה, אופציה לרכישת עד 2.5% מהון המניות של פריטולי בתמורה ל- 100 אלפי דולר ארה"ב, במחיר מימוש של עד 9.9 מיליוני דולר ארה"ב, המשקף לפריטולי שווי של כ- 396 מיליוני דולר ארה"ב. המידע כאמור הינו חלק מעסקה המפורטת בבאורים 21.4.5 ו- 21.4.6 להלן.

21.4.2 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 התחייבות) שתוטל על נושא המשרה עקב פעולות שיעשה בתוקף היותו נושא משרה אחרי תאריך כתב התחייבות, הקשורות במישרין או בעקיפין לאחד או יותר מסוגי האירועים המפורטים בכתב התחייבות, 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 ("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 מיליוני דולר ובתשלום פרמיה שנתית בסך של כ- 725 אלף דולר ארה"ב.

21.4.3 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 2024 הסתכם לסך של כ- 670 מיליוני ש"ח (לשנת 2023 : כ- 695 מיליוני ש"ח).

21.4.4 בתאריך 29 בדצמבר 2005, נחתמה סדרה של הסכמים בין חברות בקבוצה לבין משפחת לימה מברזיל וחברות בשליטתם, 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 סכסוך 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.

21.4 התקשרויות מהותיות (המשך)

21.4.4 (המשך)

ביום 9 בנובמבר 2022, נחתם עדכון להסכם בעלי המניות במיזם המשותף בתחום הקפה בברזיל. ההסכם המעודכן מסדיר עדכונים מסוימים בהתנהלותו של המיזם המשותף ויחסי בעלי המניות בו שעיקרם כדלקמן:

1. נקבע כי בתום השנה השלישית ממועד חתימת ההסכם המעודכן תהא לכל בעל מניות הזכות לדרוש כי מניות המיזם המשותף יונפקו לציבור, בכפוף לכך כי מחיר ההנפקה ישקף שווי חברה מינימאלי שיחושב על פי פרמטרים אשר נקבעו בהסכם המעודכן.
2. ההסכם המעודכן יהיה בתוקף עד ליום 29 בדצמבר 2042, והוא יתחדש אוטומטית לתקופות נוספות בנות 20 שנה כל אחת ובלבד שאף אחד מבעלי המניות לא הודיע לצד השני, חמש שנים לפני תום כל תקופה, על אי רצונו לחידוש אוטומטי של ההסכם המעודכן.
3. יתר תנאי הסכם בעלי המניות (כפי שתוקן מעת לעת), כלולים בהסכם המעודכן, בשינויים המתחייבים ו/או בשינויים שאינם מהותיים.

21.4.5 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 החזיקו החברה (באמצעות S.E USA Inc.) ופפסיקו (באמצעות הרוכשת), כל אחת, ב-50% מ"זכויות ההשתתפות" בחברת Sabra Dipping Company, LLC ("סיברה"). ביום 21 בנובמבר 2024, התקשרה החברה, בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה (באמצעות חברת הבת S.E USA Inc) ב-Sabra Dipping Company LLC ("סיברה") (50%) ולמכירת מלוא אחזקותיה ב-PepsiCo Inc ("פפסיקו") ו-"הסכמי המכירה", בהתאמה, עמו היא מחזיקה בחברות האמורות במיזם משותף. Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH ("אובלה"), לחברות בבעלות הקונצרן האמריקאי PepsiCo Inc ("פפסיקו") ו-"הסכמי המכירה", עמו היא מחזיקה בחברות האמורות במיזם משותף. 240.8 מיליוני דולר ארה"ב הנם בגין מכירת האחזקות בסברה (לרבות המחאת הלוואת בעלים של החברה בסברה) ו-3 מיליוני דולר ארה"ב הנם בגין מכירת האחזקות באובלה ("העסקה"). העסקה הושלמה ביום 3 בדצמבר 2024. לפרטים נוספים בדבר השפעת הרווח מהעסקה כאמור ראה באור 11.6.5 לעיל.

21.4.6 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): PepsiCo - Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH ("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. ביום 21 בנובמבר 2024, התקשרה החברה, בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה במיזם, לפרטים נוספים ראה ביאור 21.4.5 לעיל.

21.4.7 בחודש יולי 2023, נחתם הסכם מיזם בין חברת הבת שטראוס מיס לבין הקבוצה הסינית Haier ("קבוצת האייר") והוקמה ישות משפטית, Qingdao HaiShi IoT Technology Co., Ltd. ("SINO GERMAN"), כאשר שטראוס מיס מחזיקה ב-49% ממניותיה של SINO GERMAN ו-51% מהמניות מוחזקות בידי קבוצת האייר. לפרטים נוספים ראו באור 11.6.4 לעיל.

21.4.8 בדבר התקשרויות עם בעלי עניין וצדדים קשורים, ראו באור 34 להלן.

חכירות בהן הקבוצה היא החוכרת

במסגרת הסכמי החכירה, הקבוצה חוכרת את הפריטים הבאים:

1. מבנים
2. עמדות קפה
3. כלי רכב

בנוסף, החברה חוכרת קרקעות ממנהל מקרקעי ישראל אשר מסווגות במסגרת סעיף רכוש קבוע (ראה באור 13).

22.1 פרטים לגבי הסכמי חכירה עיקריים בהם הקבוצה היא החוכרת
22.1.1 הסכמי נדל"ן ועמדות קפה:

יתרת תקופת החכירה	הנכס החכור
עד דצמבר 2037, עם אופציות להארכה עד נובמבר 2047 עד אוקטובר 2027, עם אופציות להארכה עד אוקטובר 2029 עד דצמבר 2027, עם אופציות להארכה עד דצמבר 2031 *	מרכז לוגיסטי כפר מסריק עמדת קפה בנתב"ג עמדות קפה רכבת ישראל

* בחודש פברואר 2025, התקשרה הקבוצה בהסכם למכירת פעילות רשת "קפה עליית" עם צד ג' בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה. בחודש מרס 2025 התקיימו התנאים המתלים והצדדים פועלים להשלמת העסקה בהתאם להוראות ההסכם. נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, העסקה טרם הושלמה.

22.1.2 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.

22.2 נכסי זכות שימוש

מבנים ועמדות קפה	כלי רכב	סה"כ	
324	134	458	יתרה ליום 1 בינואר 2024
22	76	98	תוספות
(47)	(10)	(57)	גריעות
(48)	(72)	(120)	פחת
10	5	15	הצמדה למדד
261	133	394	יתרה ליום 31 בדצמבר 2024
236	90	326	יתרה ליום 1 לינואר 2023
124	120	244	תוספות
(3)	(14)	(17)	גריעות
(46)	(65)	(111)	פחת
1	-	1	השפעת שינויים בשע"ח
12	3	15	הצמדה למדד
324	134	458	יתרה ליום 31 בדצמבר 2023

(א) סכומים שהוכרו ברווח והפסד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
5	6	8
14	9	11

הוצאות המתייחסות לתשלומי חכירה משתנים שלא נכללו
במדידת ההתחייבות בגין חכירה
הוצאות המתייחסות לחכירות לטווח קצר

למידע בדבר הוצאות ריבית בגין חכירה שהוכרו ברווח והפסד בשנת 2024 ראו באור 31 להלן.

(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		
2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
105	115	131

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 ראו באור 25.6 להלן.

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.

23.1 הון מניות
23.1.1 הרכב

31 בדצמבר	
2023	2024
מספר מניות (באלפים) בנות 1 ש"ח ע.ג.	
150,000	150,000
117,405	117,433
(868)	(868)
116,537	116,565

רשום

מונפק ונפרע (ראו גם 23.1.2 להלן)
מניות באוצר (ראו גם 23.2 להלן)

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 23 - הון וקרנות (המשך)

23.1 הון מניות (המשך)

23.1.2 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.

23.2 מניות באוצר

קרן מניות באוצר כוללת את עלות מניות החברה המוחזקות בידי החברה. לימים 31 בדצמבר 2024 ו- 2023 מחזיקה החברה ב- 868 אלפי מניות של החברה המהוות כ- 0.7% ממניות החברה. מניות אלו מושעות עד להנפקתן מחדש.

23.3 דיבידנד ששולם

דיבידנד למניה	סך דיבידנד שחולק	מועד ההכרזה	
		מועד החלוקה	מועד האקס : 2 באפריל 2024
2.316	270	11 באפריל 2024	25 למרס 2024 (יום האקס : 2 באפריל 2024)
2.494	290	13 באפריל 2022	21 למרס 2022 (יום האקס : 30 במרס 2022)

חלוקת הדיבידנד הביאה להתאמת מחיר המימוש של כתבי אופציה שהוענקו לעובדים, לפרטים נוספים ראו באור 20.1.1 לעיל. לפרטים בדבר חלוקות לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי ראו באורים 35.2 ו- 35.3 להלן.

23.4 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 שנוקפה לרווח הכולל האחר (כולל חלק בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה) לפי מגזרי הפעילות הרלוונטיים הינה :

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
153	77	(182)	קפה בינלאומי (1)
14	(3)	(11)	מים
31	3	52	אחר
198	77	(141)	סה"כ

(1) לשינויים שחלו בשער החליפין של הריאל הברזילאי ראו ביאור 11.5 לעיל.

23.5 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.

24.1 כללי

בהמשך לאמור בבאור 17.3 בדבר תוכנית התייעלות שיושמה בהתאם לעדכון אסטרטגיית החברה לשנים 2024 - 2026, בוצעו מספרי שינויים במגזרי הפעילות של החברה כך שהם יתאימו לאופן בו מידע מגזרי מוצג להנהלה לגבי מגזרי הפעילות של הקבוצה, המבוססים על הדיווחים הניהוליים והפנימיים של הקבוצה ("דיווחי ההנהלה"). בהתאם לאמור, האחריות לפעילות קפה ישראל עברה מתחום פעילות הקפה לתחום פעילות ישראל, תחת המגזר בר הדיווח "תענוג והנאה (קפה ישראל)" ובהתאם בוצע השינוי ההצגתי, החל מהדוחות הכספיים ליום 31 במרס 2024, במסגרת המידע המגזרי.

בנוסף, מגזר פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי אינו מקיים את הספים הכמותיים הקבועים בתקן בינלאומי IFRS 8 ואינו צפוי לקיים בהמשך, ולפיכך אינו עולה לכדי מגזר בר דיווח. לכן, מגזר זה מוצג בפעילויות "אחרות" במסגרת המידע המגזרי.

שינויים אלו משקפים בהצגת תוצאות מגזרי הפעילות, כולל עדכון מספרי השוואה כדלקמן:

- תחום פעילות ישראל הכולל שלושה מגזרי פעילות -
 - בריאות ואיכות חיים - כולל ייצור, שיווק, מכירה והפצה, בין היתר, של מוצרי חלב ומשקאות חלב, סלטים ומזון טרי, מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומייפל טבעי.
 - תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) - כולל ייצור, שיווק, מכירה והפצה, בין היתר, של ממתקים וחטיפים מלוחים.
 - תענוג והנאה (קפה ישראל) - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי קפה בישראל ועיקר הוצאות מטה חברת הקפה.
 - תחום פעילות קפה הכולל מגזר פעילות אחד -
 - קפה בינלאומי - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי קפה מחוץ לישראל.
 - תחום פעילות שטראוס מים - כולל פיתוח, הרכבה, שיווק ומכירה וכן שירות של מערכות מים לסינון, טיהור והגזת מי שתייה בנקודת הצריכה בישראל ומחוצה לה.
 - פעילויות אחרות הכוללות את פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי³ - ייצור, שיווק ומכירה של מטבלים וסלטים מצוננים מחוץ לישראל, 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 ההנהלה 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.

³ לפרטים בדבר התקשרות החברה בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה (באמצעות חברת הבת S.E USA Inc) ב-Sabra Dipping Company LLC ("סברה") (50%) ולמכירת מלוא אחזקותיה ב-PepsiCo Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH ("פפסיקו") ו-"הסכמי המכירה", בהתאמה, ראה באור 21.4.5 ו-21.4.6 להלן.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.2 פירוט לפי מגזרי הפעילות והתאמה בין נתוני המגזרים התפעוליים לדוח המאוחד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
2,784	3,066	3,076
712	1,008	1,264
778	793	830
4,274	4,867	5,170
4,026	4,361	4,705
785	805	848
416	516	483
5	8	9
5	6	6
2	2	2
12	16	17
1	1	2
9,514	10,566	11,225
(13)	(17)	(19)
9,501	10,549	11,206
(3,396)	(3,754)	(4,117)
6,105	6,795	7,089

הכנסות

מכירות ללקוחות חיצוניים :

בריאות ואיכות חיים

תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)

תענוג והנאה (קפה ישראל)

סה"כ ישראל

קפה בינלאומי

מים

אחר

מכירות למגזרים אחרים :

בריאות ואיכות חיים

תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)

תענוג והנאה (קפה ישראל)

סה"כ ישראל

קפה בינלאומי

סך הכנסות המגזרים

ביטול מכירות בין מגזרים

סך הכנסות המגזרים בנטרול מכירות בין מגזרים

התאמה לשיטת השווי המאזני

סך הכנסות במאוחד

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.2 פירוט לפי מגזרי הפעילות והתאמה בין נתוני המגזרים התפעוליים לדוח המאוחד (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
			רווח (הפסד) תפעולי
280	355	389	בראות ואיכות חיים
(302)	27	44	תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)
97	107	95	תענוג והנאה (קפה ישראל)
75	489	528	סה"כ ישראל
			קפה בינלאומי
363	248	214	מים
97	90	115	אחר
(156)	(55)	(105)	
379	772	752	סך רווחי המגזרים
(26)	23	(35)	הכנסות (הוצאות) שלא הוקצו:
(87)	61	407	התאמות בגין גידור סחורות (1)
(19)	(26)	(28)	הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו
247	830	1,096	תשלום מבוסס מניות
(55)	(15)	(60)	סך רווח תפעולי
192	815	1,036	התאמה לשיטת השווי המאזני
(41)	(94)	(120)	סך רווח תפעולי בדוח המאוחד
151	721	916	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 ו/או ימומש המכשיר הפיננסי הנגזר.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.3 נתונים נוספים לפי מגזרי פעילות והתאמה לדוח המאוחד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
1,797	1,935	1,927
670	692	890
398	417	477
2,865	3,044	3,294
3,017	3,333	3,725
424	441	447
6,306	6,818	7,466
(2,177)	(2,466)	(2,765)
4,129	4,352	4,701

עלות המכר

בריאות ואיכות חיים
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)
תענוג והנאה (קפה ישראל)
סה"כ ישראל

קפה בינלאומי

מים

עלות המכר של המגזרים המדווחים
התאמות לשיטת השווי המאזני

סך עלות המכר במאוחד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
95	99	98
68	73	78
44	44	40
207	216	216
84	89	89
48	52	62
339	357	367
55	63	66
(87)	(88)	(83)
307	332	350

פחת והפחתות

בריאות ואיכות חיים
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)
תענוג והנאה (קפה ישראל)
סה"כ ישראל

קפה בינלאומי

מים

פחת והפחתות של המגזרים המדווחים

התאמות:

פחת בגין נכסים לא פיננסיים שלא הוקצו
התאמה לשיטת השווי המאזני
סך פחת והפחתות בדוח המאוחד

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.4 מידע לגבי אזורים גיאוגרפיים

הכנסות הקבוצה ממכירות ללקוחות חיצוניים, כמדווח בדוח רווח והפסד, על בסיס מיקומם הגיאוגרפי הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
4,707	5,303	5,640	ישראל
1,398	1,492	1,449	אירופה ושאר העולם
6,105	6,795	7,089	סך הכנסות בדוח המאוחד
3,396	3,754	4,117	התאמה להכנסות מגזרי הפעילות בגין חברות בשליטה משותפת
9,501	10,549	11,206	סך הכנסות מגזרי הפעילות

נכסי הקבוצה שאינם שוטפים, כמדווח בדוח על המצב הכספי, על בסיס מיקום גיאוגרפי הם כדלקמן:

ליום 31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
3,005	3,217	ישראל
651	595	אירופה ושאר העולם
3,656	3,812	סך נכסים בדוח המאוחד

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.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.5 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			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
			הכנסות
1,930	2,158	2,207	מוצרי חלב
421	463	479	סלטים
434	464	390	מוצרי בריאות ואיכות חיים אחרים
391	662	928	ממתקים ומאפה
2,144	2,243	2,237	קפה
785	805	848	מכשירי טיהור מים ושירותים נלווים
6,105	6,795	7,089	סך הכנסות בדוח המאוחד
3,396	3,754	4,117	התאמה להכנסות מגזרי הפעילות
9,501	10,549	11,206	סך הכנסות מגזרי הפעילות

24.6 לקוחות עיקריים

הכנסות הקבוצה מלקוח המשוך למגזר בריאות ואיכות חיים, מגזר תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) ומגזר תענוג והנאה (קפה ישראל) הינן 589 מיליוני ש"ח (בשנים 2023 ו-2022, 584 מיליוני ש"ח ו-527 מיליוני ש"ח בהתאמה).

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.

25.1 סיכונים אשראי

למעט האמור בבאור 24.6 לעיל לגבי הכנסות הקבוצה מלקוח עיקרי, יתרת הלקוחות מבוצרת 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.

25.1.1 חשיפה לסיכונים אשראי

הערך בספרים של הנכסים הפיננסיים מייצג את חשיפת האשראי המירבית. למידע בדבר חשיפה לסיכונים אשראי בגין לקוחות - ראו באור 8 לעיל. כמו כן, לפילוח נכסים פיננסיים בעלי סיכונים אשראי שונים ראו באור 12 לעיל בדבר הלואות שניתנו.

25.1.2 בטוחות ובטחונות אשראי אחרים

נכון ליום 31 בדצמבר 2024, אשראי ללקוחות בסך 1,042 מיליוני ש"ח (2023: 1,031 מיליוני ש"ח) מובטח בביטוח אשראי, כאמור לעיל. בנוסף, לחברה פקדונות ובטחונות מלקוחות להבטחת חובותיהם בסך של כ- 129 מיליוני ש"ח ליום 31 בדצמבר 2024 (2023: כ- 119 מיליוני ש"ח).

25.2 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 2024, הלוואות ואשראי לזמן קצר בסך 333 מיליוני ש"ח (2023: 8 מיליוני ש"ח) נושאים ריבית משתנה ויתר החוב הפיננסי (כולל התחייבות בגין חכירה) בסך 2,479 מיליוני ש"ח (2023: 2,622 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.

25.3 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 וסוכר).

25.3.1 להלן פירוט המכשירים הפיננסיים הנגזרים (נגזרי בורסה) המהותיים של הקבוצה:

ליום 31 בדצמבר 2024		מועד מימוש/ פקיעה		
ערך בספרים ושווי הוגן	ערך נקוב			
מיליוני ש"ח				
8	30	ינואר 2025 – נובמבר 2025	חוזים שנרכשו נטו	קפה ירוק
-	(58)	ינואר 2025 – פברואר 2025	אופציות שנכתבו - Sell Put	
ליום 31 בדצמבר 2023		מועד מימוש/ פקיעה		
ערך בספרים ושווי הוגן	ערך נקוב			
מיליוני ש"ח				
16	(2)	ינואר 2024 – ספטמבר 2024	חוזים שנרכשו נטו	קפה ירוק

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.3 סיכויי מחירי סחורות (המשך)

25.3.2 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 2024					
10% גידול	5% גידול	שווי הוגן וערך בספרים	5% קיטון	10% קיטון	
מיליוני ש"ח					
(1)	-	-	-	(1)	ערביקה
5	2	8	(3)	(5)	רובוסטה
4	2	8	(3)	(6)	סך הכל
31 בדצמבר 2023					
10% גידול	5% גידול	שווי הוגן וערך בספרים	5% קיטון	10% קיטון	
מיליוני ש"ח					
(1)	-	5	-	1	ערביקה
1	-	11	-	(1)	רובוסטה
-	-	16	-	-	סך הכל

25.4 סיכויי מטבע חוץ

25.4.1 הקבוצה משתמשת בנגזרים (OTC) כדי לגדר חלק מסיכון מטבע חוץ שלה. ליום 31 בדצמבר 2024 סך הערך בספרים והשווי ההוגן של המכשירים הפיננסיים הנגזרים (מטבע חוץ) נטו של הקבוצה הסתכם להתחייבות נטו בסך של כ- 1 מיליוני ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2023: הסתכם להתחייבות נטו בסך של כ- 2 מיליוני ש"ח).

25.4.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים

להלן ניתוח רגישות ביחס למכשירים הנגזרים (מטבע חוץ – OTC) המהותיים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023. 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 2024					
10% גידול	5% גידול	ערך בספרים ושווי הוגן	5% קיטון	10% קיטון	
מיליוני ש"ח					
4.012	3.829	3.647	3.465	3.282	שע"ח ש"ח/ דולר
6	3	-	(3)	(6)	סה"כ נגזרי ש"ח/ דולר

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.4 סיכומי מטבע חוץ (המשך)

25.4.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים (המשך)

31 בדצמבר 2024					שע"ח ש"ח/ אירו סה"כ נגזרי ש"ח/ אירו
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
3.417	3.607	3.796	3.986	4.176	
(10)	(5)	(2)	7	14	
31 בדצמבר 2024					
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
4.117	4.346	4.574	4.803	5.032	שע"ח ש"ח/ ליש"ט
(4)	(2)	-	2	4	סה"כ נגזרי ש"ח/ ליש"ט
31 בדצמבר 2023					
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
3.264	3.446	3.627	3.808	3.989	שע"ח ש"ח/ דולר
(32)	(16)	(1)	15	29	סה"כ נגזרי ש"ח/ דולר
31 בדצמבר 2023					
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
3.610	3.811	4.012	4.212	4.413	שע"ח ש"ח/ אירו
(5)	(2)	-	3	5	סה"כ נגזרי ש"ח/ אירו
31 בדצמבר 2023					
ערך בספרים ושווי					
10% קיטון	5% קיטון	הוגן	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
4.159	4.390	4.621	4.852	5.083	שע"ח ש"ח/ ליש"ט
(2)	(1)	1	1	2	סה"כ נגזרי ש"ח/ ליש"ט



25.4 סיכויי מטבע חוץ (המשך)

25.4.3 דוח על המצב הכספי על פי בסיסי הצמדה

חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, הינה כדלקמן:

31 בדצמבר 2024							
סה"כ	לא כספי	אחר	רובל	אירו	דולר	ש"ח לא צמוד	ש"ח צמוד
מיליוני ש"ח							
1,142	-	49	-	15	937	141	-
1,087	-	92	61	4	34	896	-
238	97	2	9	1	95	28	6
61	11	-	-	-	11	36	3
(174)	-	-	-	-	-	(174)	-
(671)	-	(18)	-	(113)	-	(540)	-
(102)	-	(7)	-	-	-	-	(95)
(1,536)	-	(31)	(5)	(46)	(705)	(749)	-
(606)	(25)	(52)	(20)	(18)	(2)	(489)	-
(1,154)	-	-	-	-	-	(1,154)	-
(402)	-	-	-	(15)	-	(387)	-
(309)	-	(6)	-	-	-	(1)	(302)
(26)	-	(10)	-	-	-	(16)	-
(2,452)	83	19	45	(172)	370	(2,409)	(388)

- (1) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 91 מיליוני ש"ח.
(2) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 112 מיליוני ש"ח.

25.4 סיכויי מטבע חוץ (המשך)

25.4.3 דוח על המצב הכספי על פי בסיסי הצמדה (המשך)

חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, הינה כדלקמן:

31 בדצמבר 2023							
סה"כ	לא כספי	אחר	רובל	אירו	דולר	ש"ח לא צמוד	ש"ח צמוד
מיליוני ש"ח							
517	-	99	6	20	265	127	-
1,003	-	130	65	4	24	780	-
116	51	8	6	1	13	37	-
178	7	48	-	-	98	19	6
(174)	-	-	-	-	-	(174)	-
(215)	-	1	(1)	-	-	(215)	-
(103)	-	(8)	(1)	-	-	(2)	(92)
(1,238)	-	(55)	(2)	(30)	(455)	(696)	-
(562)	(25)	(35)	(37)	(17)	(5)	(443)	-
(1,320)	-	-	-	-	-	(1,320)	-
(451)	-	-	-	(100)	(8)	(343)	-
(367)	-	(14)	-	-	-	(1)	(352)
(37)	(11)	(5)	-	-	-	(21)	-
(2,653)	22	169	36	(122)	(68)	(2,252)	(438)

(1) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 57 מיליוני ש"ח.

(2) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 46 מיליוני ש"ח.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.4 סיכומי מטבע חוץ (המשך)

25.4.4 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) פיננסיות

שינוי בשערי החליפין של המטבעות העיקריים לתאריכים 31 בדצמבר, בהתייחס לסיכון מטבע הנובע מפריטים פיננסיים הנקובים במטבע חוץ, שאינו מטבע הפעילות של החברה ושל החברות המוחזקות שלה, היה מגדיל (מקטין) את ההון (ההון המיוחס לכלל בעלי המניות של החברה), בהתעלם מהשפעות מס, בסכומים המוצגים להלן:

31 בדצמבר 2024					
שע"ח/ערך					
10% קיטון	5% קיטון	בספרים	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
3.282	3.465	3.647	3.829	4.012	שע"ח ש"ח/דולר
(2)	(1)	18	1	2	השפעה במיליוני ש"ח

31 בדצמבר 2023					
שע"ח/ערך					
10% קיטון	5% קיטון	בספרים	5% גידול	10% גידול	
מיליוני ש"ח					
3.264	3.446	3.627	3.808	3.989	שע"ח ש"ח/דולר
(8)	(4)	79	4	8	השפעה במיליוני ש"ח

25.5 סיכומי מדד

לחברה התחייבויות צמודות מדד בגין חכירות (ראו באור 25.4.3 לעיל).
נכון ליום 31 בדצמבר 2024 ו- 31 בדצמבר 2023 לחברה לא קיימים חוזים עתידיים על המדד.

25.6 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 (ראו באור 18.6 לעיל). כמתואר בביאור 15.2 לעיל, לקבוצה הסדרי מימון ספקים שמטרתם העיקרית הינה לספק תהליך יעיל יותר של עיבוד חשבונות ספקים וכן להעניק לספקים מועד תשלום מוקדם יותר בהשוואה למועד הפירעון של החשבונית. ההסדר מאפשר לקבוצה לרכז תשלומים של חובות לגורם המממן במקום לשלם לכל ספק בנפרד. מנקודת מבטה של הקבוצה, ההסדר אינו מרחיב באופן מהותי את תנאי התשלום מעבר לתנאים הרגילים שסוכמו עם ספקים אחרים שאינם חלק מההסדר. להלן ניתוח מועדי הפירעון החוזיים של התחייבויות פיננסיות, כולל תשלומי ריבית, אך פרט להשפעת הסכמי קיזוז. ניתוח זה מתבסס על נתונים הידועים לתאריך הדוח על המצב הכספי, כגון: מדד, שער חליפין של מט"ח ושיעור ריבית.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.6 סיכון נזילות (המשך)

31 בדצמבר 2024								
תזרים מזומנים								
2030 ואילך	2029	2028	2027	2026	2025	חוזי	הערך בספרים	באור
מיליוני ש"ח								
-	-	-	-	-	1,536	1,536	1,536	15 ספקים
-	-	-	-	-	112	112	112	16 נגזרים
-	-	-	-	-	576	576	579	16 זכאים אחרים ⁽¹⁾
-	-	-	122	126	128	376	361	18 אג"ח סדרה ה'
739	100	102	71	72	73	1,157	967	18 אג"ח סדרה ו'
-	-	-	-	-	329	329	322	18 הלוואות ואשראי בש"ח מבנקים
21	43	57	81	85	89	376	335	18 הלוואות שקליות מאחרים
8	2	2	3	3	135	153	142	18 הלוואות ואשראי במטבע חוץ מבנקים
-	-	5	36	87	146	274	274	18 התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי
191	27	36	55	84	118	511	411	18 התחייבות בגין חכירה
10	-	-	-	1	-	11	11	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
969	172	202	368	458	3,242	5,411	5,050	

⁽¹⁾ הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.



31 בדצמבר 2023								
תזרים מזומנים								
באור	הערך בספרים	חוזי	2024	2025	2026	2027	2028	2029 ואילך
מיליוני ש"ח								
15	1,238	1,238	1,238	-	-	-	-	-
16	46	46	46	-	-	-	-	-
16	536	535	535	-	-	-	-	-
18	481	508	132	128	126	122	-	-
18	1,013	1,230	74	73	72	71	102	838
18	301	335	78	69	66	62	39	21
18	108	117	5	112	-	-	-	-
18	256	256	147	82	24	3	-	-
18	470	566	118	98	63	43	37	207
	5	5	-	1	-	-	-	4
	4,454	4,836	2,373	563	351	301	178	1,070

(1) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.7 שווי הוגן של מכשירים פיננסיים

25.7.1 שווי הוגן

הערך בספרים של מזומנים ושווי מזומנים, השקעות לזמן קצר וארוך, לקוחות, חייבים ויתרות חובה, התחייבויות לספקים ולנותני שירותים, זכאים ויתרות זכות ואשראי לזמן קצר תואם או קרוב לשווי ההוגן שלהם.

השווי ההוגן של אגרות החוב, המבוסס על מחירי הבורסה לניירות ערך בתל אביב (רמה 1), יחד עם ערך בספרים (כולל ריבית שנצברה) המוצג בדוח על המצב הכספי, הינו כדלקמן:

31 בדצמבר				
2023		2024		
שווי הוגן	ערך בספרים	שווי הוגן	ערך בספרים	
מיליוני ש"ח				
470	481	352	361	אגרות חוב סדרה ה' (1)
898	1,013	853	967	אגרות חוב סדרה ו' (1)

(1) לפרטים נוספים בדבר אגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו', ראו באור 18.4 לעיל.

25.7.2 היררכיית שווי הוגן

25.7.2.1 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.

25.7.2.2 היררכיית שווי הוגן של מכשירים פיננסיים הנמדדים בשווי הוגן:

31 בדצמבר 2023			31 בדצמבר 2024		
רמה 3	רמה 2	רמה 1	רמה 3	רמה 2	רמה 1
מיליוני ש"ח					
-	5	52	4	3	84
-	(7)	(39)	-	(4)	(108)
-	(2)	13	4	(1)	*(24)

נכסים (התחייבויות) פיננסיים

חייבים בגין נגזרים
 זכאים בגין נגזרים

*במהלך התקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024, התהווה לחברה הפסד משערוך לשווי הוגן (mark to market) של נגזרי סחורות (קקאו) בסך של כ- 78 מיליוני ש"ח, במסגרתו נרשם כ- 53 מיליוני ש"ח בסעיף עלות המכר והיתרה בסעיף הוצאות והכנסות אחרות. בגין נגזרי סחורות אלו קיימת לחברה יתרת התחייבות נטו בסך של כ- 31 מיליוני ש"ח הכלולה ביתרת זכאים בגין נגזרים.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
4,550	5,152	5,402
1,023	1,064	1,097
532	579	590
6,105	6,795	7,089

מכירות מוצרים שיוצרו
מכירות מוצרים אחרים
הכנסות אחרות (1)

(1) בעיקר הכנסות ממתן שירותים למכשירי טיהור מים.

באור 27 - עלות המכירות

27.1 לפי מרכיבים

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
3,162	3,379	3,627
492	523	536
161	164	174
297	311	322
(4)	2	4
4,108	4,379	4,663
21	(27)	38
4,129	4,352	4,701

צריכת חומרים (1)
שכר, משכורות והוצאות קשורות
פחת והפחתות
הוצאות ייצור אחרות
שינוי בהפרשה לאחריות

שערוך יתרת עסקאות גידור סחורות לסוף שנה

(1) בשנת 2024 כולל הפסד נטו בסך 45 מיליוני ש"ח (2023 ו- 2022 : 47 מיליוני ש"ח ו- 142 מיליוני ש"ח בהתאמה) בגין ירידת ערך מלאי.

27.2 לפי מקורות הכנסה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
3,315	3,495	3,804
608	670	617
185	214	242
4,108	4,379	4,663
21	(27)	38
4,129	4,352	4,701

מוצרים שיוצרו
מוצרים אחרים
הכנסות אחרות (1)

שערוך יתרת עסקאות גידור סחורות לסוף שנה

(1) עלויות בגין הכנסות אחרות כוללות בעיקר עלויות בגין מתן שירותים למכשירי טיהור מים.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 28 - הוצאות מכירה ושיווק

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
574	597	598	שכר והוצאות נלוות
217	214	198	פרסום
3	(1)	4	חובות מסופקים וחובות אבודים
272	296	299	הוצאות הפצה והובלה
113	120	120	הוצאות אחזקה
108	117	120	פחת והפחתות
(29)	(51)	(53)	החזר הוצאות על ידי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
101	98	115	אחרות
1,359	1,390	1,401	

באור 29 - הוצאות הנהלה וכלליות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
259	273	304	שכר והוצאות נלוות ⁽¹⁾
39	51	56	פחת והפחתות
8	15	16	תרומות
78	62	44	ייעוץ ושכר מקצועי
30	59	69	הוצאות אחזקה
(4)	(6)	(7)	החזר הוצאות על ידי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
15	17	19	אחרות
425	471	501	
17	33	41	

⁽¹⁾ בניכוי :

שכר והוצאות נלוות שהוונו לתוכנה לשימוש עצמי

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 30 - הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
-	7	518
-	-	12
1	92	3
3	4	2
4	103	535
(16)	(6)	(13)
(6)	(6)	(12)
(10)	(8)	(8)
-	-	(26)
-	-	(13)
(25)	-	(21)
-	-	(25)
(1)	(13)	(13)
(58)	(33)	(131)
(54)	70	404

הכנסות אחרות

רווח ממכירת פעילות וחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
רווח מאיבוד שליטה בחברה בת, נטו
רווח ממימוש רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה, נטו
הכנסות אחרות
סה"כ הכנסות אחרות

הוצאות אחרות

הוצאות בגין שינוי מבנה ארגוני
עלויות בגין הקמת ורכישת פעילויות
הפסד בגין רכוש קבוע ונכסים מוחזקים למכירה
הפסד מאיבוד שליטה בחברה בת, נטו
הפסד ממכירת פעילות
ירידת ערך מוניטין
הפסד משערוך נגזרים
הוצאות אחרות
סה"כ הוצאות אחרות

הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 31 - הוצאות מימון, נטו

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2022	2023	2024
מיליוני ש"ח		
8	25	31
29	23	9
9	-	2
46	48	42
(79)	(114)	(144)
(8)	(14)	(18)
-	(14)	-
(87)	(142)	(162)
(41)	(94)	(120)

הכנסות מימון:

הכנסות מריבית

רווח נטו ממכשירים פיננסיים נגזרים הנמדדים בשווי

הוגן דרך רווח והפסד

רווח נטו משינויים בשערי חליפין

סה"כ הכנסות מימון

הוצאות מימון:

הוצאות ריבית

הוצאות ריבית על התחייבויות בגין חכירות

הפסד נטו משינויים בשערי חליפין

סה"כ הוצאות מימון

הוצאות מימון, נטו

באור 32 - מסים על ההכנסה

32.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל

32.1.1 שיעור מס חברות

להלן שיעורי המס הרלוונטיים לחברה בשנים 2022-2024 :

23% – 2022

23% – 2023

23% – 2024

32.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל (המשך)

32.1.2 הטבות מתוקף חוק עידוד התעשייה (מסים), תשכ"ט - 1969

החברה וחלק מחברות הקבוצה 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.

32.2 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%; הולנד - 25.8%; שווייץ - 12%; אוקראינה - 18%; רוסיה - 20%; אנגליה - 25%; ארה"ב - 27%; גרמניה - 27%.

חברות הקבוצה הפועלות בתחום הקפה, מוחזקות על ידי שטראוס קפה (חברה המאוגדת בהולנד). בין ישראל לבין הולנד קיימת אמנה למניעת כפל מס. 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.

32.3 שומות מס סופיות

לחלק מהחברות בישראל הוצאו שומות מס סופיות עד וכולל שנת 2021 במסגרת הסכמי שומות שנחתמו במהלך שנת 2024. ליתר החברות הבנות בישראל שומות עצמיות הנחשבות כסופיות (בכפוף למועדי הגשת הדוחות והארכת תקופת ההתיישנות על פי דין) עד וכולל שנת המס 2019. לחברות הקבוצה מחוץ לישראל הוצאו שומות מס סופיות כדלקמן: עבור שטראוס קפה בהולנד עד וכולל שנת המס 2019; עבור שטראוס פולין עד וכולל שנת המס 2018; עבור שטראוס רומניה עד וכולל שנת המס 2019; עבור שטראוס אוקראינה עד וכולל שנת המס 2017; עבור גרמניה עד וכולל שנת המס 2018; עבור SE USA עד וכולל שנת המס 2020; עבור שטראוס רוסיה עד וכולל שנת המס 2020; עבור שטראוס שווייץ עד וכולל שנת המס 2023.

32.4 הפסדים מועברים לצורכי מס

לקבוצה הפסדים מעסק לצרכי מס המועברים לשנה הבאה בסך של 1,069 מיליוני ש"ח (2023 : 897 מיליוני ש"ח). תורת הפסדים שבגינם לא נזקפו מסים נדחים הינה בסכום של 363 מיליוני ש"ח (2023 : 295 מיליוני ש"ח).

32.5 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.

32.6 הליכי שומה

הקבוצה קיבלה במהלך שנת 2024 שומות מס סופיות לשנים 2018-2021 עבור חלק מהחברות הפועלות בישראל ולשנים 2015-2018 עבור חלק מהחברות הפועלות מחוץ לישראל. בהתאם לשומות, הקטינה הקבוצה את ההפרשה למס בספריה בסכום של כ- 54 מיליוני ש"ח. לחלק מחברות הקבוצה הפועלות בישראל ומחוץ לישראל החלה ביקורת שומות (לרבות שומות מע"מ וניכויים) לשנים שטרם התיישנו. לדעת הנהלת הקבוצה, על סמך המידע המצוי בידי הקבוצה, קיימת הפרשה נאותה בספרים. בנוסף לכך לחלק מחברות הקבוצה הוצאו שומות מס לא סופיות. להערכת הנהלת החברה ובהסתמך על יועציה המקצועיים, במקרים בהם צפוי שעמדת החברה לא תתקבל, קיימת הפרשה מספקת.

32.7 הוראות בינלאומיות

להוראות ה-BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) והוראות נוספות (כגון Pillar-2), העוסקת בקביעת שיעור מס מינימאלי המפורסמות על ידי ה-OECD, עשויות להיות השלכות על הוצאות המס של הקבוצה. הקבוצה כפופה למס המינימאלי הגלובלי ביחס לפעילותה בחלק מהמדינות בהן היא פועלת, ובעיקר בברזיל שבה החברה המוחזקת מקבלת ניכויי מס נוספים המפחיתים את שיעור המס האפקטיבי שלה לפחות מ-15%. הקבוצה יישמה את הפטור הזמני המנדטורי מהכרה וגילוי של הפרשים זמניים הנובעים מיישום החקיקה החדשה ומכירה במס המינימאלי הגלובלי כמס שוטף עם התהוותו. החברה יצרה הפרשה למס בגין תוספת המס בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 32 - מסים על ההכנסה (המשך)

32.8 הרכב הוצאות מסים על ההכנסה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
163	162	298	מסים שוטפים
15	(4)	(53)	מסים שנים קודמות
(137)	7	(34)	מסים נדחים
(7)	2	(6)	מסים נדחים שנים קודמות
34	167	205	

32.9 התאמה בין המס התיאורטי על הרווח לפני מס לבין הוצאות המס שנכללו בספרים

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
151	721	916	רווח לפני מסים על הכנסה
23%	23%	23%	שיעור המס העיקרי
35	166	211	מסים על ההכנסה לפי שיעור מס עיקרי
-	-	(3)	עדכון מיסים נדחים בגין שינוי עתידי של שיעורי המס
8	17	2	מסים נדחים בשיעור מס שונה מהמס העיקרי
34	49	50	הפרשים קבועים, נטו
(2)	(17)	29	הפרשים זמניים וניצול הפסדים שלא נרשמו בגינם
(30)	(25)	(25)	מסים נדחים
(17)	(18)	1	חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת
8	(2)	(59)	השווי המאזני שלא נרשמו בגינם מיסים נדחים
(2)	(3)	(1)	הפרשים כתוצאה מהשוני בשיעורי המס
34	167	205	בארצות חוץ, נטו
22.7%	23.1%	22.4%	מסים שנים קודמות
			הפרשים כתוצאה מהטבות ושיעורי מס מופחתים
			מסים על ההכנסה בדוח רווח והפסד
			שיעור מס אפקטיבי

באור 32 - מסים על ההכנסה (המשך)

32.10 הרכב המסים הנדחים הכלולים בנכסים (בהתחייבות)

יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	יציאה מאיחוד	שינויים במסים הנדחים שנזקפו לרווח כולל אחר	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 31 בדצמבר 2023	שינויים במסים הנדחים שנזקפו לרווח כולל אחר	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 1 בינואר 2023
מסים נדחים בגין :							
3	-	-	(1)	4	-	(1)	5
9	-	(1)	(1)	11	-	-	11
168	-	-	13	155	-	16	139
הטבות לעובדים בגין סיום יחסי עובד							
6	-	(1)	1	6	-	(2)	8
מעביד							
4	-	-	-	4	-	-	4
התאמות מלאי							
26	-	(1)	3	24	-	2	22
(201)	(1)	1	27	(228)	(4)	-	(224)
הפרשים זמניים אחרים							
(3)	-	-	-	(3)	-	(7)	4
רכוש קבוע, נכסים בלתי מוחשיים והוצאות נדחות							
עסקאות גידור							
הפרשים הנובעים מהשקעה בחברות בנות							
ובחברות המוחזקות לפי שיטת השווי							
(86)	-	-	(2)	(84)	-	(17)	(67)
(74)	(1)	(2)	40	(111)	(4)	(9)	(98)
המאזני							
12%-28%				12%-28%			
				12%-28%			
				טווח שיעורי המס בקבוצה			

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 33 - רווח בסיסי ומדולל למניה

חישוב הרווח הבסיסי למניה לשנת 2024 התבסס על הרווח המיוחס לבעלי המניות הרגילות בסך 624 מיליוני ש"ח (2023 ו- 2022 : 488 ו- 64 מיליוני ש"ח, בהתאמה) מחולק בממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות, המחושב באופן הבא :

ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות :

2022	2023	2024	
מיליוני מניות 1 ש"ח ע.ג. (כל אחת)			
117.1	117.3	117.4	יתרה ליום 1 בינואר
			בתוספת אופציות שמומשו למניות ומניות שהונפקו
0.1	0.1	-	משוקללות בתקופה
(0.9)	(0.9)	(0.9)	בניכוי מניות באוצר
			ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך
116.3	116.5	116.5	חישוב רווח בסיסי למניה לשנת

חישוב הרווח המדולל למניה לשנים 2024, 2023 ו-2022 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 המדוללות, המחושב באופן הבא :

ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות (מדולל) :

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני מניות 1 ש"ח ע.ג. (כל אחת)			
			ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך
116.3	116.5	116.5	חישוב רווח בסיסי למניה
0.5	0.1	-	השפעת אופציות למניות
			ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך
116.8	116.6	116.5	חישוב רווח מדולל למניה

שווי השוק הממוצע של מניות החברה, לצורך חישוב ההשפעה המדוללת של האופציות למניות, התבסס על מחירי שוק מצוטטים במהלך התקופה שבה האופציות היו קיימות במחזור.

בחישוב לשנת 2024, 7,954 אלפי כתבי אופציה (בשנים 2023 ו-2022 : 6,818 אלפי כתבי אופציה ו- 3,989 אלפי כתבי אופציה, בהתאמה) לא נכללו בחישוב הממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות (מדולל), מאחר שהשפעתם הינה אנטי-מדוללת.

34.1 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 (ראו באור 11 לעיל) וכן דירקטורים וחברי הנהלה בכירה, המהווים את נושאי משרה בכירה של החברה.

34.2 עסקאות עם חברי הנהלה בכירה

34.2.1 בנוסף לשכר ומשכורות, חברי ההנהלה הבכירה משתתפים בתוכנית האופציות של החברה. לפרטים לגבי הקצאת אופציות למנהלים בשנת 2024, ראו באור 20 לעיל. הטבות לחברי הנהלה בכירה הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2022		2023		2024	
מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח
8	18	10	22	8	18
8	3	10	1	8	11
8	14	10	11	8	11
	35		34		28

הטבות לזמן קצר

הטבות בגין סיום העסקה

תשלום מבוסס מניות

34.2.2 הטבות לחברי הדירקטוריון הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2022		2023		2024	
מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח
11	4	9	2	11	5
1	3	1	3	1	3
12	7	10	5	12	8

דירקטורים שאינם מועסקים

בעלי עניין מועסקים

ההוצאות בגין הטבות לחברי הדירקטוריון נכללו בהוצאות הנהלה וכלליות בדוח רווח והפסד. נכון ליום 31 בדצמבר 2024 קיימת יתרת זכות בסך של כ- 1.3 מיליוני ש"ח בגין שכר דירקטורים (נכון ליום 31 בדצמבר 2023 0.6 מיליוני ש"ח).

34.2.3 בדבר כתב התחייבות לשיפוי נושאי משרה ופוליסה לביטוח דירקטורים נושאי משרה, ראו באור 21.4.2 לעיל.

34.3 יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים

סה"כ	חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	חברת האם וצדדים קשורים שלה
מיליוני ש"ח		
ליום 31 בדצמבר 2024		
26	-	26
(48)	(48)	-
ליום 31 בדצמבר 2023		
5	5	-
145	145	-
(65)	(63)	(2)
סה"כ	חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	חברת האם וצדדים קשורים שלה
מיליוני ש"ח		
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024 :		
10	10	-
(1)	(1)	-
53	77	(24)
5	5	-
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023 :		
3	3	-
(1)	(1)	-
51	66	(15)
3	3	-
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2022 :		
6	6	-
(3)	(3)	-
27	37	(10)
2	2	-

- (1) המחירים ותנאי האשראי בגין העסקאות המבוצעות עם בעלי העניין נקבעים בתנאים מסחריים מקובלים. בשנת 2024 כולל בעיקר רכישת שרותי ייעוץ מחברת ייעוץ, אשר לקרוב של אחד מחברי הדירקטוריון יש בו עניין אישי, בגינם נרשמו הוצאות בסך 13 מיליוני ש"ח וכן מקדמות בסך 26 מיליוני ש"ח (2023 : 0 - 2 מיליוני ש"ח, בהתאמה) ושרותי פרסום מחברת רשת מדיה בע"מ בסך 8 מיליוני ש"ח (2023 : 9 מיליוני ש"ח, 2022 : 10 מיליוני ש"ח).
- (2) שקליות ונושאות ריבית 5%.

34.3 יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים (המשך)

34.3.1 בהמשך לאישור האסיפה הכללית מחודש ספטמבר 2022 להתקשרותה של שטראוס בריאות בע"מ, חברה בת של החברה, בעסקה לרכישת זכויות החכירה של שטראוס אחזקות, בעלת השליטה בחברה, במקרקעין בפארק התעשייה בר לב תמורת שוויץ ההון, ביום 28 בספטמבר 2023, התקיימו כל התנאים המתלים שנקבעו בהסכם הרכישה. תקופה החכירה של הקרקע ממנהל מקרקעי ישראל היא עד מרץ 2046. חכירות ממנהל מקרקעי ישראל מסווגות במסגרת סעיף הרכוש הקבוע. כתוצאה מההתקשרות הכירה החברה במהלך שנת 2023 ברכוש קבוע בסך של כ- 27 מיליוני ש"ח. התמורה בגין רכישת זכויות החכירה שולמה במלואה במהלך שנת 2023.

34.3.2 בחודש ספטמבר 2023 התקשרה החברה בהסכם לקבלת שירותי ייעוץ עם חברת ייעוץ אשר לקרוב של אחד מחברי הדיקטוריון יש בו עניין אישי. זאת לאחר שבחודש מאי 2023 ניתן אישור להתקשרות בהסכם זה על ידי ועדת הביקורת ודיקטוריון החברה כעסקה חריגה בהתאם לסעיפים 270(1) ו-272 לחוק החברות. ההסכם הינו לתקופה שבין יום 1 ביולי 2023 ליום 30 ביוני 2026 בכפוף לאפשרות לבטלו בכל עת על ידי מי מהצדדים בהתאם להסדרים שנקבעו בהסכם. התגמול לחברת הייעוץ הינו משתנה ותלוי בתנאי ביצוע הקשורים במדדי ביצוע שונים של החברה, ולהערכת החברה הינו במהלך עסקים רגיל ובתנאי שוק להתקשרויות מסדר דומה.

- 35.1** לפרטים בדבר התפתחויות בתביעות תלויות לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי, ראו באור 21.1 לעיל.
- 35.2** ביום 17 בפברואר 2025 אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 200 מיליוני ש"ח (כ- 1.72 ש"ח למניה) אשר שולם ביום 4 במרס 2025.
- 35.3** ביום 24 במרס 2025 החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 160 מיליוני ש"ח (כ- 1.37 ש"ח למניה) אשר ישולם ביום 10 באפריל 2025.
- 35.4** ביום 28 בינואר 2025 אישרה וועדת התגמול של הקבוצה הענקה של 129,000 כתבי אופציה ל- 4 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 28 בינואר בכל אחת מהשנים 2027-2028. שווי ההענקה מסתכם לסך של כ- 2 מיליוני ש"ח.
- 35.5** ביום 18 בפברואר 2025 ועדת התגמול ודירקטוריון החברה אישרו מענק חד פעמי למנכ"ל החברה בסך של 2 מיליוני ש"ח, בחריגה ממדיניות התגמול של החברה, בגין התרומה המשמעותית להצלחת עסקת סברה, בכפוף לאישור האסיפה הכללית אשר צפויה להתכנס ביום 27 במרץ 2025.
- 35.6** במהלך חודש פברואר 2025 נפרעו 3 הלוואות לזמן קצר בסך של 300 מיליוני ש"ח, אשר ניטלו מבנקים שונים במהלך חודש אפריל 2024.



מידע כספי נפרד

ליום 31 בדצמבר 2024



תוכן העניינים

מספר עמוד

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
8	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 2024 ו-2023 ולכל אחת משלוש השנים שהאחרונה שבהן הסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024. המידע הכספי הנפרד הינו באחריות הדירקטוריון והנהלה של החברה. אחריותנו היא לחוות דעה על המידע הכספי הנפרד בהתבסס על ביקורתנו.

לא ביקרנו את הדוח הכספי של חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני אשר ההשקעה בהן הינה כ- 196 מיליוני ש"ח וכ- 278 מיליוני ש"ח לימים 31 בדצמבר 2024 ו-2023 בהתאמה, וחלקה של החברה בתוצאותיהן הינה רווח של כ- 19 מיליוני ש"ח וכ- 29 מיליוני ש"ח לשנים שהסתיימו בימים 31 בדצמבר 2024 ו-2023 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 ולבצע 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 והנהלה 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

24 במרס 2025



31 בדצמבר		מידע נוסף	
2023	2024		
מיליוני ש"ח			
נכסים שוטפים			
90	31	2	מזומנים ושווי מזומנים
157	190		לקוחות
61	234		חייבים ויתרות חובה
162	79		חייבים - חברות מוחזקות
126	179		מלאי
2	-		נכסים מוחזקים למכירה
598	713		
סה"כ נכסים שוטפים			
השקעות ונכסים שאינם שוטפים			
3,101	3,623		השקעות בחברות מוחזקות
615	483	3	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
218	207		נכסי זכות שימוש
1,047	1,083		רכוש קבוע
3	3		נדל"ן להשקעה
-	2	6	נכסי מסים נדחים
143	181		נכסים בלתי מוחשיים
5,127	5,582		
סה"כ השקעות ונכסים שאינם שוטפים			
5,725	6,295		סה"כ נכסים

אריאל שטרית	שי באב"ד	עופרה שטראוס
סמנכ"ל כספים	נשיא ומנכ"ל	יו"ר הדירקטוריון
		24 במרס 2025
		תאריך אישור
		המידע הכספי הנפרד

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

31 בדצמבר		מידע נוסף	
2023	2024		
מיליוני ש"ח			
התחייבויות שוטפות			
174	174	4	חלויות שוטפות של אגרות חוב
-	322	4	אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות
48	51		והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
236	261		חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירה
89	81		ספקים
235	336		מס הכנסה
344	445		זכאים ויתרות זכות
2	1		זכאים - חברות מוחזקות
			הפרשות
1,128	1,671		סה"כ התחייבויות שוטפות
התחייבויות שאינן שוטפות			
1,320	1,154	4	אגרות חוב
173	163		התחייבות בגין חכירה
21	14		זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
15	14		הטבות לעובדים, נטו
31	-	6	התחייבויות מסים נדחים
1,560	1,345		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
3,037	3,279		הון המיוחס לבעלי המניות של החברה
5,725	6,295		סה"כ התחייבויות והון

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			מידע נוסף	
2022	2023 מיליוני ש"ח	2024		
487	816	1,009		מכירות
579	594	804		עלות המכירות
(92)	222	205		רווח (הפסד) גולמי
200	158	175		הוצאות מכירה ושיווק
96	128	158		הוצאות הנהלה וכלליות
296	286	333		
(388)	(64)	(128)		(הפסד) תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות
1	91	69		הכנסות אחרות
(27)	(25)	(56)		הוצאות אחרות
(26)	66	13		הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו
(414)	2	(115)		רווח (הפסד) תפעולי
35	38	34		הכנסות מימון
(42)	(79)	(101)		הוצאות מימון
(7)	(41)	(67)		הוצאות מימון, נטו
(421)	(39)	(182)		הפסד לפני מסים על ההכנסה
83	(27)	51	6	הכנסות (הוצאות) מסים על ההכנסה
(338)	(66)	(131)		הפסד לאחר מסים על הכנסה
402	554	755		רווח מחברות מוחזקות
64	488	624		רווח לתקופה המיוחס לבעלי המניות של החברה

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
	מיליוני ש"ח		
64	488	624	רווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה
			פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:
200	76	(141)	רווח (הפסד) כולל אחר מחברות מוחזקות
200	76	(141)	סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו לרווח והפסד, נטו ממס
			פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:
7	1	1	שינויים בהטבות לעובדים, נטו
7	1	1	סך פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו לרווח והפסד, נטו ממס
271	565	484	רווח כולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
64	488	624	תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת
			רווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה
			התאמות:
107	120	123	פחת
14	20	28	הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים
7	(89)	-	רווח (הפסד) הון נטו, ממכירת רכוש קבוע, נכסים בלתי מוחשיים
			ורכוש אחר
-	-	6	הכנסות אחרות, נטו
12	18	21	הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות
(402)	(554)	(755)	רווח מחברות מוחזקות
7	41	67	הוצאות מימון, נטו
(83)	27	(51)	הוצאות (הכנסות) מיסים על הכנסה
14	(14)	(52)	שינוי במלאי
83	(127)	(95)	שינוי בלקוחות וחייבים אחרים
(24)	(33)	39	שינוי בחייבים חברות מוחזקות
16	(7)	115	שינוי בספקים וזכאים אחרים
(26)	195	(3)	שינוי בזכאים חברות מוחזקות
(4)	(3)	-	שינוי בהטבות לעובדים
(20)	(61)	(60)	ריבית ששולמה
3	13	15	ריבית שהתקבלה
26	7	(53)	מיסים על הכנסה שהתקבלו (שולמו), נטו
(206)	41	(31)	מזומנים נטו שנבעו (שימשו) מפעילות שוטפת
23	82	4	תזרימי מזומנים מפעילות השקעה
(117)	(113)	(94)	תמורה ממכירת רכוש קבוע
(36)	(87)	(80)	השקעה ברכוש קבוע
17	22	44	השקעה בנכסים בלתי מוחשיים
(22)	(27)	(175)	פירעון פיקדונות והלוואות שניתנו לזמן ארוך
310	291	252	מתן הלוואות לזמן ארוך
48	39	180	דיבידנדים מחברות מוחזקות
(57)	(111)	(104)	מזומנים שהתקבלו בגין פעילות השקעה עם חברות מוחזקות
-	-	19	מזומנים שניתנו בגין פעילות השקעה עם חברות מוחזקות
-	-	-	תמורה ממכירת השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת
2	-	-	השווי המאזני
168	96	46	תקבולים בגין חכירת משנה
			מזומנים נטו שנבעו מפעילות השקעה

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
(30)	(239)	(174)	תזרימי מזומנים מפעילות מימון
(50)	(52)	(55)	פירעון אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך
(290)	-	(270)	פירעון קרן התחייבות בגין חכירה
189	(189)	322	דיבידנדים ששולמו
-	314	-	אשראי לזמן קצר מבנקים
198	-	103	תמורה מהנפקת אג"ח, נטו מעלויות הנפקה
			קבלת הלוואות לזמן ארוך
17	(166)	(74)	מזומנים נטו שנבעו (שימשו) מפעילות מימון
(21)	(29)	(59)	קיטון נטו במזומנים ושווי מזומנים
140	119	90	מזומנים ושווי מזומנים ליום 1 בינואר
119	90	31	מזומנים ושווי מזומנים ליום 31 בדצמבר

ליום 31 בדצמבר 2024 רכישות רכוש קבוע באשראי מסתכמות לסך של כ- 28 מיליוני ש"ח (2023 : כ- 32 מיליוני ש"ח, 2022 : כ- 31 מיליוני ש"ח).

המידע הנוסף המצורף 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 2024 (להלן: "דוחות מאוחדים" או "דוחות כספיים מאוחדים"), המיוחסים לחברה עצמה (להלן: "מידע כספי נפרד"), המוצגים בהתאם לתקנה 99 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 מלחמת חרבות ברזל על פעילות החברה

למידע באשר להשפעת מלחמת חרבות ברזל על פעילות הקבוצה ראה ביאור 1.1.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

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 שנגזר 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 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.

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)**

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. תזרימי מזומנים בגין פעילות השקעה בגין עסקאות עם חברות מוחזקות מוצגים בנפרד בנטו, בהתאם למהות העסקה.

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 9g 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	
2023	2024
מיליוני ש"ח	
45	27
45	4
90	31

מזומנים ויתרות בנקים
פיקדונות

באור 3 - השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך

3.1 הרכב השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך

31 בדצמבר		
2023	2024	
מיליוני ש"ח		
289	289	מניות בכורה של חברה מוחזקת
100	-	הלוואות לחברות מוחזקות
84	84	שטרי הון לחברות מוחזקות
50	-	שטרי הון לחברות מוחזקות
82	81	חייבים חברות הקבוצה
4	2	הלוואות לעובדים
14	32	אחר
623	488	
8	5	בניכוי חלויות שוטפות
615	483	

באור 4 - הלוואות והתחייבויות אחרות

4.1 פרטים בדבר הלוואות מהותיות

31 בדצמבר 2024		שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	סכום האשראי המקורי מיליוני ש"ח	מועד נטילת האשראי	סוג
ערך נקוב	ערך בספרים							
מיליוני ש"ח	מיליוני ש"ח							
362	361	2020-2027	2.61	לא צמוד	ש"ח	603	יולי 2017 / נובמבר 2018	אג"ח סדרה ה'
1,021	967	2024-2037	1.9	לא צמוד	ש"ח	1,075	יולי 2020 / ינואר 2023	אג"ח סדרה ו'
100	100	2025	P-0.5	לא צמוד	ש"ח	100	אפריל 2024	הלוואה מבנקים
100	100	2025	P-0.5	לא צמוד	ש"ח	100	אפריל 2024	הלוואה מבנקים
100	100	2025	P-0.52	לא צמוד	ש"ח	100	אפריל 2024	הלוואה מבנקים

31 בדצמבר 2023		שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	סכום האשראי המקורי מיליוני ש"ח	מועד נטילת האשראי	סוג
ערך נקוב	ערך בספרים							
מיליוני ש"ח	מיליוני ש"ח							
482	481	2020-2027	2.61	לא צמוד	ש"ח	603	יולי 2017 / נובמבר 2018	אג"ח סדרה ה'
1,075	1,013	2024-2037	1.9	לא צמוד	ש"ח	1075	יולי 2020 / ינואר 2023	אג"ח סדרה ו'

4.2 נכון ליום 31.12.24 לחברה הסכמים עם בנקים ומוסדות פיננסים להעמדת מסגרות אשראי מובטחות לצורכי הפעילות השוטפת בסכום כולל של 400 מיליוני ש"ח (2023 : 600 מיליוני ש"ח). נכון ליום 31 בדצמבר 2024, החברה ניצלה 22 מיליוני ש"ח. לפרטיים נוספים ראו באור 18.6 ו-25.6 בדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה.

באור 5 - מכשירים פיננסיים

לתיאור הסיכונים להם חשופה החברה, הנובעים משימוש במכשירים פיננסיים ולעניין מדיניות ניהול הסיכונים של החברה, ראה באור 25 לדוחות הכספיים המאוחדים.

5.1 חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, הינה כדלקמן:

5.1.1 מאזן הצמדה

סיכון המטבע של החברה, המבוסס על ערך בספרים, הינו כדלקמן:

31 בדצמבר 2024			
סה"כ	ש"ח לא צמוד	ש"ח צמוד	
	מיליוני ש"ח		
174	174	-	חלויות שוטפות של אגרות חוב
322	322	-	הלוואות ואשראי לזמן קצר
51	-	51	חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירה
1,154	1,154	-	אגרות חוב
163	1	162	התחייבות בגין חכירה
1,864	1,651	213	סה"כ

31 בדצמבר 2023			
סה"כ	ש"ח לא צמוד	ש"ח צמוד	
	מיליוני ש"ח		
174	174	-	חלויות שוטפות של אגרות חוב
48	2	46	חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירה
1,320	1,320	-	אגרות חוב
173	1	172	התחייבות בגין חכירה
1,715	1,497	218	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 25.4 לדוחות הכספיים המאוחדים.

5.1.3 סיכוני מדד

לפרטים בדבר סיכוני מדד, ראה באור 25.5 לדוחות הכספיים המאוחדים.

5.2 סיכוני 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. לא הוצג ניתוח רגישות לגבי שינויים אפשריים בריבית מכיוון שההשפעה אינה מהותית.

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 המאזן, כגון: מדד, שע"ח של מט"ח ושיעור הריבית.

31 בדצמבר 2024							
מיליוני ש"ח							
הערך בספרים	תזרים מזומנים חוזי	2025	2026	2027	2028	2029	2030 ואילך
261	261	261	-	-	-	-	-
97	97	97	-	-	-	-	-
239	239	239	-	-	-	-	-
445	445	445	-	-	-	-	-
361	376	128	126	122	-	-	-
967	1,157	73	72	71	102	100	739
300	307	307	-	-	-	-	-
22	22	22	-	-	-	-	-
214	283	58	38	21	11	9	146
2,906	3,187	1,630	236	214	113	109	885

ספקים
נגזרים
זכאים אחרים
זכאים – חברות מוחזקות
אג"ח סדרה ה'
אג"ח סדרה ו'
הלוואות מבנקים
מסגרת אשראי מובטחת מנוצלת
התחייבות בגין חכירה

31 בדצמבר 2023							
מיליוני ש"ח							
הערך בספרים	תזרים מזומנים חוזי	2024	2025	2026	2027	2028	2029 ואילך
236	236	236	-	-	-	-	-
7	7	7	-	-	-	-	-
228	228	228	-	-	-	-	-
344	344	344	-	-	-	-	-
481	508	132	128	126	122	-	-
1,013	1,230	74	73	72	71	102	838
221	295	56	45	25	14	10	145
2,530	2,848	1,077	246	223	207	112	983

ספקים
נגזרים
זכאים אחרים
זכאים – חברות מוחזקות
אג"ח סדרה ה'
אג"ח סדרה ו'
התחייבות בגין חכירה

באור 5 - מכשירים פיננסיים (המשך)

5.4 שווי הוגן של מכשירים פיננסיים

לפרטים לגבי שווי הוגן של מכשירים פיננסיים, ראה באור 25.7 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 6 - פרטים בדבר מסים על הכנסה

6.1 כללי

הכנסות החברה חייבות במס בשיעור מס רגיל. שיעור המס לשנים 2022-2024 הינו 23%. למידע נוסף בדבר שיעורי המס החלים על החברה ובדבר הטבות שונות וחוקי עידוד ראה באור 32.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

6.2 שומות מס

לחברה הוצאו שומות מס סופיות עד וכולל 2021 במסגרת הסכם שומות שנחתם במהלך שנת 2024.

6.3 הרכב הוצאות מסים על ההכנסה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2022	2023	2024	
מיליוני ש"ח			
			מסים שוטפים
(12)	(15)	(15)	הוצאות בגין התקופה השוטפת
-	-	33	הכנסות בגין מסים בגין שנים קודמות
			מסים נדחים
93	(12)	28	הכנסות (הוצאות) מסים נדחים
2	-	5	הכנסות מיסים נדחים בגין שנים קודמות
83	(27)	51	הכנסות (הוצאות) מסים על ההכנסה, נטו

6.4 הרכב המסים הנדחים הכלולים בנכסים (בהתחייבויות)

יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	שינוי במסים הנדחים שנזקפו להון	קטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 31 בדצמבר 2023	שינוי במסים הנדחים שנזקפו להון	קטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 1 בינואר 2023	
מיליוני ש"ח							מסים נדחים בגין: הפרשה לחובות מסופקים הפרשה לחופשה ולהבראה השקעה בחברות מוחזקות רכוש קבוע ורכוש בלתי מוחשי הטבות לעובדים הפסדים להעברה אחר
1	-	(1)	2	-	-	2	
6	-	1	5	-	-	5	
(87)	-	(2)	(85)	-	(17)	(68)	
(80)	-	(5)	(75)	-	(4)	(71)	
4	-	-	4	-	(2)	6	
156	-	39	117	-	12	105	
2	-	1	1	-	(1)	2	
2	-	33	(31)	-	(12)	(19)	
23%			23%			23%	

באור 7 - פרטים בדבר קשרים, התקשרויות ועסקאות מהותיות עם חברות מוחזקות

- 7.1 במהלך חודש מרס 2024, העניקה החברה לחברה בת הלוואה בסך של 100 מיליוני ש"ח, ההלוואה נושאת ריבית בשיעור פריים מינוס 0.5% לשנה ותפרע בתשלום אחד לא יאוחר מיום 31 בדצמבר 2024. במהלך חודש יולי 2024 הומר סך של 20 מיליוני ש"ח מההלוואה שניתנה לשטרי הון. שטרי ההון אינם נושאים ריבית והצמדה ולא ייפרעו לפני תום 5 שנים ממועד ההענקה. במהלך חודש ספטמבר 2024, נפרע סך של 29 מיליוני ש"ח מקרן ההלוואה וכן במהלך חודש נובמבר 2024 נפרעה יתרת קרן ההלוואה בסך של 51 מיליוני ש"ח.
- 7.2 במהלך תקופת הדוח הכריזו וחילקו חברות מוחזקות דיבידנדים בסכום של כ- 252 מיליוני ש"ח.
- 7.3 במהלך תקופת הדוח, נטלה החברה מחברה בת הלוואה בסך של 103 מיליוני ש"ח, ההלוואה נושאת ריבית בשיעור 5.6% לשנה ותפרע לא יאוחר מיום 29 בדצמבר 2025.
- 7.4 במהלך חודש ספטמבר 2024, הומר, ללא העברת מזומן, סך של 81 מיליוני ש"ח מיתרת חוב בין חברתית מול חברה בת לשטרי הון. שטרי ההון אינם נושאים ריבית והצמדה ולא ייפרעו לפני תום 5 שנים ממועד ההענקה.
- 7.5 במהלך חודש דצמבר 2024, נפרעה הלוואה שניתנה לחברת בת בסך כולל של כ-105 מיליוני ש"ח, כאשר כ-99 מיליוני ש"ח מיוחס לפירעון הקרן וכ-6 מיליוני ש"ח מיוחס לפירעון הריבית.
- 7.6 לפרטים נוספים בדבר השקעת החברה בחברות מוחזקות, לרבות ערבויות שניתנו לחברות מוחזקות, ראה באורים 11, 6 ו-21 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 8 - תביעות והתחייבויות תלויות

לפרטים בדבר תביעות שהוגשו כנגד החברה והתחייבויות תלויות אחרות, ראה באור 21.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 9 - שעבודים וערבויות

9.1 שעבודים

לפרטים בדבר שעבודים ראה באור 21.2 לדוחות הכספיים המאוחדים.

9.2 ערבויות

9.2.1 בקשר עם הפעילות העסקית של הקבוצה, ניתנו ערבויות לבנקים ולאחרים כמפורט להלן:

31 בדצמבר	
2023	2024
מיליוני ש"ח	

לטובת בנקים עבור חברות בנות וחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

152 7

לטובת אחרים בארץ ובחו"ל

4 4

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 במהלך חודש פברואר 2025 התקבל מחברה בת בארה"ב דיבידנד בסך כ- 537 מיליוני ש"ח (כ-149.5 מיליוני דולר).

10.2 לפרטים נוספים בדבר אירועים לאחר תאריך הדיווח ראה באור 35 לדוחות הכספיים המאוחדים.

פרטים נוספים על התאגיד





תקנה 10א': תמצית דוחות על הרווח הכולל הרבעוניים לפי הדוחות הכספיים של החברה לשנת 2024

סה"כ	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	
מיליוני ש"ח					
רווח והפסד:					
7,089	1,789	1,873	1,701	1,726	מכירות
4,701	1,202	1,220	1,118	1,161	עלות המכירות
2,388	587	653	583	565	רווח גולמי
1,401	341	360	347	353	הוצאות מכירה ושיווק
501	119	127	126	129	הוצאות הנהלה וכלליות
1,902	460	487	473	482	סה"כ הוצאות תפעוליות
179	36	58	49	36	חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
(33)	(15)	(8)	(8)	(2)	חלק ברווחי (הפסדי) חברות החממה המוחזקות ומטופלות לפי שיטת השווי המאזני
632	148	216	151	117	רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות
535	528	-	4	3	הכנסות אחרות
(131)	(42)	(19)	(17)	(53)	הוצאות אחרות
404	486	(19)	(13)	(50)	הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו
1,036	634	197	138	67	רווח תפעולי
42	8	5	24	16	הכנסות מימון
(162)	(55)	(45)	(40)	(33)	הוצאות מימון
(120)	(47)	(40)	(16)	(17)	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו ¹
916	587	157	122	50	רווח לפני מיסים על הכנסה
(205)	(169)	(36)	(21)	21	הוצאות מיסים על הכנסה
711	418	121	101	71	רווח לתקופה
מיוחס ל:					
624	392	99	82	51	בעלי המניות של החברה
87	26	22	19	20	בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
711	418	121	101	71	רווח לתקופה

¹ חיבור נתוני הכנסות המימון והוצאות המימון של כל אחד מהרבעונים, אינו זהה לנתון סה"כ הכנסות המימון והוצאות המימון בשנה, וזאת כתוצאה מהצגה בנטו בכל אחד מהרבעונים של הוצאות/הכנסות משערך פריטים פיננסיים מסוימים.

סה"כ	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	
מיליוני ש"ח					
711	418	121	101	71	רווח לתקופה
פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:					
(55)	(71)	(4)	29	(9)	הפרשי תרגום מטבע חוץ
128	38	-	-	90	הפרשי תרגום מטבע חוץ בגין פעילויות חוץ שנזקפו לרווח והפסד
(214)	(164)	9	(52)	(7)	רווח (הפסד) כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
(141)	(197)	5	(23)	74	סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר לשנה שיועברו לרווח והפסד, נטו
פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:					
1	1	-	-	-	שינויים בהטבות לעובדים
1	1	-	-	-	סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח הפסד, נטו
571	222	126	78	145	רווח כולל לתקופה
מיוחס ל:					
484	197	103	59	125	בעלי המניות של החברה
87	25	23	19	20	בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
571	222	126	78	145	רווח כולל לתקופה

תקנה 10ג': שימוש בתמורת ניירות ערך

ביום 12 בינואר 2023 הונפקו 375 מיליון ש"ח ערך נקוב אגרות חוב חדשות (סדרה ו') בתמורה לסך (ברוטו) של כ-318 מיליון ש"ח בהתאם לדוח הצעת מדף שפורסם ביום 11 בינואר 2023 (אסמכתא: 2023-01-005140), הנכלל בדוח זה על דרך ההפניה ושפורסם מכוח תשקיף מדף מיום 31 במאי 2022 (אסמכתא: 2022-01-054729). תמורת ההנפקה יועדה ומשמשת, לפעילותה העסקית השוטפת של החברה ולמחזור חוב.



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 בבעצמה	שיעור החזקה בסמכות למנות דירקטורים	ערך ההשקעה בדוח הכספי הנפרד של החברה ליום 31 בדצמבר 2024	ערך הלוואות לחברות הבת ליום 31 בדצמבר 2024 (1)
מיליוני ש"ח										
Strauss Coffee B.V.	רגילות 735 EURO	191,228	EURO 140,552,580	EURO 105,273,882	100	100	100	100	1,737	-
Três Corações Alimentos S.A (2)(3)	רגילות R\$ 0.01	27,646,427,638	R\$ 276,464,276.38	R\$ 138,232,138.19	50	50	50	50	694	-
Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd (4)	רגילות RMB 1.43	277,718	RMB 396,800	RMB 136,109	49	49	49	40	394	-
שטראוס בריאות בע"מ	רגילות 1.00 ש"ח	6,500,000	ש"ח 6,500,000	ש"ח 5,200,000	80	80	80	80	560	-
מחלבות יטבתה על שם אורי חורזו ז"ל בע"מ (5)	רגילות 1.00 ש"ח	34,342	ש"ח 34,342	ש"ח 17,171	* 50	* 50	* 50	* 50	168	-
	הכרעה 1.00 ש"ח	1	ש"ח 1	ש"ח 1						
	ניהול 1.00 ש"ח	5	ש"ח 5	ש"ח 2						
שטראוס מים בע"מ (6)	בכורה א' 0.01 ש"ח	700,014	ש"ח 7,000	ש"ח 7,000	100	100	100	100	483	373
	בכורה ב' 0.01 ש"ח	3,863,712	ש"ח 38,637	ש"ח 38,637	100		100			
	רגילות 0.01 ש"ח	490,000	ש"ח 4,900	ש"ח 4,900	100		100			
	רגילות א' 0.01 ש"ח	92,566	ש"ח 926	ש"ח 926	100		100			

(1) לפרטים נוספים בדבר הלוואות לחברות הבת, ראו באור 3.1 בנספח ב' - מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2024.

(2) מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.

(3) חברה המוחזקת 50% על ידי קבוצת שטראוס ו-50% על ידי חברת אחזקות מקומית "São Miguel" (Miguel Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia) ("טרס קורסואס (JV)").

(4) מוחזקת על ידי שטראוס מים בע"מ.

(5) מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ.

(6) לפרטים נוספים בדבר השקעה נוספת בשטראוס מים באמצעות שטר הון, ראו תקנה 12 להלן.

* הנתונים המוצגים הינם בהתאם לשטראוס בריאות בע"מ.

תקנה 12: שינויים בהשקעות בחברות-בת ובחברות כלולות (*)

א. שינויים בהשקעות בחברות בת ובחברות כלולות מהותיות שנעשו על-ידי החברה

<u>שם החברה</u>	<u>מהות השינוי</u>	<u>תאריך השינוי</u>	<u>שינוי ב%</u>	<u>עלות במיליוני ש"ח</u>
שטראוס מים בע"מ	הזרמת הון	יולי - ספטמבר 2024	-	101

יצוין כי, בשנת הדוח, חדלו החברות הבאות מלהיות חברת בת או חברה כלולה:
 • Sabra Dipping Company, LLC (לפרטים נוספים, ראו סעיף 11.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד);

(*) תקנה זו כוללת גידול בסך השקעות של החברה בחברות מוחזקות כתוצאה מהשקעות הוניות (אשר משפיעות על גידול בהון החברה המוחזקת) ואינה כוללת גידול הנובע מגידול ברווחי האקוויטי או במקרה של הפרשי תרגום חיוביים.



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 2024:¹

שם חברת הבת / חברה כלולה	רווח (הפסד) לפני מס	רווח (הפסד) אחרי מס	דיבידנד	החזר הוצאות (1) הנהלה	הכנסות (הוצאות) ריבית	רווח (הפסד) כולל אחר	רווח (הפסד) כולל
Strauss Coffee B.V.	218	197	108	38	(3)	(182)	15
Três Corações Alimentos S.A (2) (3)	72	84	41	-	-	(203)	(119)
Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd (5)	58	50	31	-	(2)	(8)	42
שטראוס בריאות בע"מ	337	261	88	50	(3)	-	261
מחלבות יטבתה על שם אורי חורזו ז"ל בע"מ (4)	94	73	20	20	(2)	-	73
שטראוס מים בע"מ	48	44	-	43	5	(11)	33

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 מוחזקת על ידי שטראוס מים בע"מ.
5 מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ.



תקנה 20: מסחר בבורסה

בשנת 2024 נרשמו למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ, 28,041 מניות רגילות בנות 1 ש"ח ערך נקוב של החברה, בגין מימוש כתבי אופציות לא סחירים אשר הוענקו לעובדים בכירים בקבוצה.

תקנה 21: תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה

תגמולים עבור שירותים (במונחי עלות) באלפי ש"ח - ללא תשלום מבוסס מניות						פרטי מקבלי התגמולים		
שם	תפקיד	היקף משרה	שיעור החזקה בהון התאגיד, שיעור החזקה בדילול מלא [ובדילול מלא לפי סכום ההטבה הכספי הגלום באופציות] ^(א)	שכר שנתי	נלוות לשכר ^(ב)	מענק ^(ג)	דמי ניהול / דמי ייעוץ / עמלה / אחר	סה"כ ללא תשלום מבוסס מניות
גב' עופרה שטראוס (1)	יו"ר דירקטוריון החברה	100%	0%	-	-	-	2,803	2,803
מר שי באב"ד (2)	מנכ"ל החברה	100%	0% בדילול מלא - 0.39% [0.000%]	1,800	997 וביחד עם הפרשה להסתגלות* - 2,390	450	-	3,247 וביחד עם הפרשה להסתגלות - 4,640
גב' אסתי כרמלי (3)	מנכ"לית שטראוס מים	100%	0% בדילול מלא - 0.32% [0.000%]	1,180	841	655	-	2,676
מר רונן זוהר (4)	משנה למנכ"ל וסמנכ"ל תפעול ראשי	100%	0% בדילול מלא - 0.38% [0.000%]	1,260	762	725	-	2,747
מר רענן קובלסקי (5)	מנכ"ל שטראוס ישראל	100%	0% בדילול מלא - 0.28% [0.000%]	1,080	940	530	-	2,550
מר אריאל שטרית (6)	סמנכ"ל הכספים	100%	0% בדילול מלא - 0.37% [0.000%]	1,140	584	430	-	2,154
שאר הדירקטורים (7)		-	-	-	-	-	3,579	3,579

* יודגש כי סכום הנלוות לשכר למנכ"ל כולל הפרשה להסתגלות בסך 1,393 אלפי ש"ח, שנרשמה במלואה בדוחות הכספיים לשנת 2024, אולם הזכאות לה, אם וככל שתקום, הינה בתום תקופת ההעסקה.

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
2,803	-	2,803	יו"ר דירקטוריון החברה	גב' עופרה שטראוס
7,166 וביחד עם ההפרשה להסתגלות* - 8,559	3,919	4,640	מנכ"ל החברה	מר שי באב"ד
4,374	1,698	2,676	מנכ"לית שטראוס מים	גב' אסתי כרמלי
4,255	1,508	2,747	משנה למנכ"ל וסמנכ"ל תפעול ראשי	מר רונן זהר
4,216	1,666	2,550	מנכ"ל שטראוס ישראל	מר רענן קובלסקי
3,760	1,606	2,154	סמנכ"ל הכספים	מר אריאל שטרית

הערות לטבלה:

(א) דילול מלא - נתוני הדילול המלא הם בסמוך למועד פרסום הדוח, והם מחושבים בהנחה תיאורטית של מימוש מלא של 7,381,916 האופציות שהוענקו לעובדים בכירים ולנושאי משרה בקבוצה, ביחס של 1:1, בנטרול מניות רדומות. 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 מהחשובים 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 האופציות שבגינן 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 שבגינן נשלחה הודעת מימוש חלקי מחיר השוק. לתנאי תכנית האופציות ראו ביאור 20.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024.

- (ב) נלוות לשכר - לגבי מקבלי התגמולים המפורטים בטבלה והמועסקים בחברה - הסכום הנקוב בטור "נלוות לשכר" כולל תנאים נלווים לשכר בהתאם לנוהלי החברה, כגון: החזקת רכב (כולל חלף רכב), טלפון נייד, תנאים סוציאליים, הסתגלות (כמענק או תקופת הסתגלות במקרה של פרישה מתפקיד), החזר הוצאות עסקיות סבירות בהתאם לנהלים.
- (ג) מענק - הסכום הנקוב בטור "מענק" הינו סכום המענק בגין שנת 2024. הסכום הנקוב בטור זה כולל, ככלל, בין היתר, גם מענק חתימה/קליטה במקרה של קליטה לחברה וכן מענקים מיוחדים במקרים מיוחדים ויוצאי דופן כגון השקעה של מאמץ חריג ויוצא דופן בקידום והוצאה לפועל של פרויקט של הקבוצה ובמקרה של פרישה לאחר 5 שנות וותק לפחות. ככלל, בהתאם למדיניות התגמול, המענק השנתי המחושב לנושאי משרה בחברה מתבסס 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 ובנוסף ועדת התגמול והדירקטוריון רשאים לקבוע תמריץ בשיקול דעת בסכום שלא יעלה על 3 משכורות בסיס חודשיות (ברוטו) וזאת בהתחשב בתרומתו של נושא המשרה לקידום טובת החברה ומטרותיה; כאשר לכפיפי מנכ"ל, ועדת התגמול והדירקטוריון רשאים לקבוע תמריץ שנתי על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתו של נושא המשרה לחברה וזאת חלף או בנוסף לתמריץ המחושב או לתמריץ בשיקול דעת כמפורט במדיניות התגמול, ובלבד שסך התמריץ השנתי לכל אחד מנושאי המשרה כאמור לא יעלה על תקרת התמריץ השנתי שנקבעה במדיניות התגמול. לפרטים נוספים ביחס להוראות מדיניות התגמול לנושאי המשרה ביחס למענקים לנושאי המשרה ראו גם את מדיניות התגמול לנושאי משרה של החברה (ראו דיווח מיידי מיום 24.8.2022 אסמכתא מס' 107899-01-2022).
- (ד) תשלום מבוסס מניות - הסכום הנקוב בטור "תשלום מבוסס מניות" מבטא את ההוצאה שרשמה החברה בשנת 2024 לפי תקן חשבונאות בינלאומי IFRS-2, בגין האופציות הלא סחירות שהוענקו.

נתונים נוספים:

- (1) **גב' עופרה שטראוס** - גב' שטראוס מכהנת כיו"ר דירקטוריון פעיל של החברה החל מחודש יוני 2001. הגב' שטראוס מועסקת החל מפברואר 2021 בהתאם להסכם ניהול עם חברה בבעלותה ובשליטתה המלאה. סכום דמי הניהול המפורט בטבלה לעיל אינו כולל מע"מ. ככלל, דמי הניהול כוללים גם דמי ניהול בגין תמריץ שנתי מחושב המבוסס על יעדים פיננסיים בלבד כמפורט במדיניות התגמול. יצוין כי לאור אי העמידה בתנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לשנת 2024, הרי שבהתאם להוראות מדיניות התגמול, לא ישולמו לגב' שטראוס תמריץ בגין 2024. לפרטים נוספים בדבר תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון ראו דוח מידי של החברה מיום 24.8.2022 (מס' אסמכתא 107899-01-2022), המובא על דרך ההפניה.
- (2) **מר שי באב"ד** - מר שי באב"ד מכהן כמנכ"ל החברה החל מחודש דצמבר 2022. לפרטים בדבר תנאי הכהונה וההעסקה של המנכ"ל ראו דוחות מיידים של החברה מהימים 7.11.2022 ו-28.11.2022 (מס' אסמכתאות: 2022-01-133720 ו-2022-01-113955, בהתאמה), המובאים על דרך ההפניה. המענק ששולם בגין שנת 2024 הינו מענק בשיקול דעת, בסך של כ-3 משכורות, בהתחשב בתרומתו של המנכ"ל לחברה. יצוין כי ועדת התגמול ודירקטוריון החברה אישרו מענק חד פעמי למר באב"ד, בסך של 2 מיליון ש"ח, בחריגה ממדיניות התגמול של החברה, בגין התרומה המשמעותית ויוצאת הדופן להצלחת עסקת סברה, שמימושה לא תוקצב בתכנית העבודה של הקבוצה לשנת 2024, בכפוף לאישור האסיפה הכללית אשר צפויה להתכנס ביום 27 במרץ 2025 - ראו דוח מידי של החברה בדבר זימון האסיפה מיום 18.2.2025 (מס' אסמכתא: 01-2025-011261), המובא על דרך ההפניה. המענק החד פעמי לא נכלל בדוחות הכספיים לשנת 2024 ובהתאמה לא נכלל בתגמולים המפורטים בטבלה לעיל. יצוין כי סכום הנלוות לשכר המפורט בטבלה לעיל כולל הפרשה להסתגלות בסך 1,393 אלפי ש"ח, שנרשמה במלואה בדוחות הכספיים לשנת 2024, אולם הזכאות לה, אם וככל שתקום, הינה בתום תקופת ההעסקה. בסמוך למועד הדוח, מחזיק מר באב"ד בסך של 487,096 אופציות לא סחירות של החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד), כאשר סמוך למועד פרסום הדוח, האופציות הנ"ל הן "מחויב לכסף".
- (3) **הגב' אסתי כרמלי** - גב' כרמלי מכהנת כמנכ"לית שטראוס מיום החל מחודש אפריל 2021. העסקתה של גב' כרמלי הינה לתקופה בלתי קצובה וניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה, ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת (במידה שמועד זה חלפה שנה או יותר להעסקה בחברה) החברה תשלם מענק הסתגלות בסכום חד פעמי השווה לשכר הבסיס בתוספת ערך זכויות סוציאליות בגין 6 חודשים, למעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים. המשכורת החודשית צמודה לתוספות היוקר במשק, ללא תקרה. בנוסף, זכאית להפרשות לקרן פנסיה ו/או לביטוח מנהלים, לביטוח אובדן כושר עבודה ולקרן השתלמות וכן לתנאים נלווים, לרבות רכב, טלפון נייד, ימי חופשה וכו'. המענק ששולם בגין שנת 2024 הינו מענק שנקבע על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתה לחברה. למועד הדוח, מחזיקה הגב' כרמלי בסך של 391,733 אופציות לא סחירות של החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית

האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד), כאשר סמוך למועד פרסום הדוח 251,733 אופציות מתוכן הן "מחוק לכסף".

(4) **מר רונן זהר** - מר זהר מכהן החל מחודש מאי 2021 כמשנה למנכ"ל קבוצת שטראוס וכן מכהן כסמנכ"ל תפעול ראשי. העסקתו של מר זהר הינה לתקופה בלתי קצובה וניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה, ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת, ימשיכו לחול יחסי עובד ומעביד, והחברה תמשיך לשלם למר זהר 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 היוקר כפי שתינתנה בכלל המשק בהתאם לצווי הרחבה. בנוסף, זכאי להפרשות לקרן פנסיה ו/או לביטוח מנהלים, לביטוח אובדן כושר עבודה ולקרן השתלמות וכן לתנאים נלווים, לרבות רכב, טלפון נייד, ימי חופשה וכו'. המענק ששולם בגין שנת 2024 הינו מענק שנקבע על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתו לחברה. למועד הדוח, מחזיק מר זהר בסך של 476,233 אופציות לא סחירות של החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד), כאשר סמוך למועד פרסום הדוח 316,233 אופציות מתוכן "מחוק לכסף".

(5) **מר רענן קובלסקי** - מר קובלסקי מכהן החל מחודש פברואר 2023 כמנכ"ל שטראוס ישראל. העסקתו של מר קובלסקי הינה לתקופה בלתי קצובה וניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה, ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת, ימשיכו לחול יחסי עובד ומעביד, והחברה תמשיך לשלם למר קובלסקי 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 היוקר כפי שתינתנה בכלל המשק בהתאם לצווי הרחבה. בנוסף, זכאי להפרשות לקרן פנסיה ו/או לביטוח מנהלים, לביטוח אובדן כושר עבודה ולקרן השתלמות וכן לתנאים נלווים, לרבות רכב, טלפון נייד, ימי חופשה וכו'. המענק ששולם בגין שנת 2024 הינו מענק שנקבע על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתו לחברה. למועד הדוח, מחזיק מר קובלסקי בסך של 344,999 אופציות לא סחירות של החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד), כאשר סמוך למועד פרסום הדוח 194,999 אופציות מתוכן הן "מחוק לכסף".

(6) **מר אריאל שטרית** - מר אריאל שטרית מכהן כסמנכ"ל הכספים של החברה החל מאפריל 2019 ויסיים את תפקידו בסוף אפריל 2025. לתנאי העסקתו של מר שטרית כסמנכ"ל הכספים ראו פירוט בתקנה 21 בדוח התקופתי לשנת 2023 (ראו דוח מיידי מיום 27.3.2024, אסמכתא מס': 027409-01-2024, "הדוח התקופתי לשנת 2023"). למועד הדוח, תנאי פרישתו של מר שטרית טרם אושרו ולא נכללים בדוחות הכספיים לשנת 2024 ובהתאמה לא נכללים בתגמולים המפורטים בטבלה לעיל. המענק ששולם בגין שנת 2024 הינו מענק שנקבע על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתו לחברה. למועד הדוח, מחזיק מר שטרית בסך של 462,999 אופציות לא סחירות של החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש

האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד), כאשר סמוך למועד פרסום הדוח 324,999 אופציות מתוכן הן "מחוק לכסף".

(7) 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.

(8) לפטור, שיפוי וביטוח לדירקטורים ונושאי משרה בחברה ראו באור 21.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024, בפרק ג' לעיל, וכן תקנה 29' להלן.

תקנה 21א': השליטה בתאגיד

לפרטים בדבר בעלי השליטה בחברה ראו סעיף 1.1 לפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2024.

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 2024 או במועד מאוחר לסוף שנת הדיווח ועד למועד הגשת דוח זה או שהיא עדיין בתוקף במועד פרסום דוח זה. בנוסף, ראו באור 35 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024. יצוין כי עסקאות כאמור, גם אם אינן חריגות, מובאות בפני ועדת הביקורת ו/או הדירקטוריון של החברה, לפי העניין, מדי שנה בהתאם לנוהל שאימצה החברה.

עסקאות המנויות בסעיף 270 (4) לחוק החברות

- (1) תנאי כהונה 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 וזאת על פי החלטת ועדת התגמול, מיום 8 באוגוסט 2023 והחלטת דירקטוריון החברה מיום 13 באוגוסט 2023, בהתאם לתקנות החברות (הקלות בעסקאות עם בעלי עניין), התש"ס-2000. בנוסף, זכאי מר שטראוס להיכלל בפוליסה הקיימת לביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה של החברה (ראו דיווח מידי מיום 25 במאי 2020, מס' אסמכתא: 01-051978-2020). בנוסף, מר שטראוס זכאי לכתב התחייבות לשיפוי, בנוסח כתב התחייבות לשיפוי לכלל הדירקטורים ונושאי המשרה (לרבות אלו שאינם נמנים על בעלי השליטה וקרוביהם) הקיים בחברה (ראו דיווחים מיידים מיום 24 באוגוסט 2022 ו-29 בספטמבר 2022, מס' אסמכתאות: 01-107899-2022 ו-01-099438-2022, בהתאמה). כמו כן, זכאי לכתב פטור בנוסח זהה לכלל נושאי המשרה בחברה (לרבות אלו שאינם נמנים על בעלי השליטה וקרוביהם) (ראו דוח זימון אסיפה מיום 26 במאי 2024 ודוח מידי על תוצאות אסיפה מיום 1 ביולי 2024 (מס' אסמכתאות: 01-054030-2024 ו-01-066954-2024, 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 2024.
- (4) תנאי העסקה הגב' יסמין להט - הגב' יסמין להט, בתה של הגב עופרה שטראוס, מבעלי השליטה בחברה, תועסק בחברה החל מיום 21.4.2025 כמנהלת פרויקטים במטה OT (תפעול ושרשרת אספקה) של הקבוצה. תנאי

העסקתה אושרו בוועדת התגמול והדירקטוריון ויובאו לאישור האסיפה הכללית. עד לאישור האסיפה הכללית, אושרו תנאי העסקה בהתאמה לתקנות ההקלות. לתנאי העסקה הכפופים לאישור האסיפה הכללית וכן לתנאים שאושרו לפי תקנות ההקלות, ראו בדוח מיידי לפי תקנות ההקלות המתפרסם בד בבד לפרסום דוח זה.

עסקאות שאינן מנויות בסעיף 270 (4) לחוק החברות

(1) בהתאם להחלטות ועדת הביקורת והדירקטוריון של החברה, אשר מתקבלות מעת לעת, לחברה אמות מידה וקווים מנחים וכללים לסיווגה של עסקה של החברה (לרבות חברות בשליטה) עם בעל השליטה בחברה או שלבעל שליטה בחברה עניין אישי בה כעסקה שאינה חריגה וכעסקה זניחה. אמות המידה מהוות אמות מידה לפי סעיף 117(א1) 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"ל, 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 לסיווג עסקה, עם בעל שליטה או שלבעל שליטה יש בה עניין אישי תסווג כזניחה אם היא עומדת בכל אלה: היא אינה עסקה חריגה, קרי, היא במהלך העסקים הרגיל ובתנאי שוק, היקף העסקה נמוך מ-5% מאמת המידה שנקבעה בעניינה, וככל שמדובר בעסקה שאינה עסקה למכירת מוצרי החברה ו/או תאגידים בשליטתה המוצעת ללקוחות החברה - היקף העסקה אינו עולה על 30 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2020 (כ-34.5 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2023) והיקף העסקה אינו עולה על 8.5 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2020 (כ-9.8 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2023).

בחינת היקף עסקה ואמת המידה לסיווג עסקה - לעניין זה יעשה שימוש במבחן המהותיות הכמותי לפיו, עסקה שהשפעתה על רווחי החברה, רכוש או התחייבויותיה נמוכה מ-5% מהמדד הרלוונטי בדוחות הכספיים השנתיים המאוחדים המבוקרים האחרונים של החברה לא תיחשב כעסקה בעלת השפעה מהותית. 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 שאינה עסקה למכירת מוצרי החברה ו/או תאגידים בשליטתה המוצעת ללקוחות החברה, נקבע שכל עוד

היקף העסקה אינו עולה על 30 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2020, (33.3 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2023) לא מדובר בעסקה חריגה מבחינת רף המהותיות. 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 עם תאגידים בנקאיים ומוסדות פיננסים - בהתאם לאמות מידה מפורטות לפי סוג העסקה. בעסקה בה אין לחברה את מלוא הזכויות והחובות בעסקה, תיבחן העסקה לפי חלקה היחסי של החברה בעסקה. במקרים חריגים, מבחנים איכותיים עשויים לקבוע כי על אף שההשפעה הצפויה של העסקה נמוכה מ-5% מהמדד הרלוונטי, מדובר בהשפעה שעשויה להיות מהותית או שעל אף שההשפעה הצפויה עולה מ-5% מהמדד הרלוונטי, מדובר בהשפעה שאינה מהותית. במקרים חריגים אלה תובא העסקה לוועדת הביקורת על מנת שתקבע האם מדובר בעסקה חריגה או לא.

לעניין "מהלך עסקים רגיל" הובהר כי יש 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 מרס 2025, ועדת הביקורת אישרה מחדש את אמות המידה וקבעה כי עסקאות עם בעל שליטה או שלבעל שליטה עניין אישי בהן, שאינן חריגות ואינן זניחות מחייבות את אישור ועדת הביקורת של החברה ועסקאות זניחות מסוימות כאמור ניתנות לאישור על ידי הנהלת החברה בהתאם לאמות מידה שנקבעו על ידי ועדת הביקורת. בנוסף נקבעו מנגנונים של פיקוח ובקרה על יישום אמות המידה כאמור לעיל לרבות בחינתן על ידי ועדת הביקורת של החברה אחת לשנה. 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 הזניחות שהתקשרה בהן החברה (לרבות חברות בשליטה) בשנת 2024, כללו עסקאות בקשר עם פרסום בפלטפורמות שונות של "רשת", קבלת שירותי אירוח ומכירת מוצרי החברה (לרבות חברות בשליטה).

(2) בשנת 2024 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:

(3) רכישת זמן פרסום - הקבוצה רכשה בשנת 2023 זמן פרסום, בין היתר, מ"רשת", זכיינית טלוויזיה לפי חוק הרשות השנייה לטלוויזיה ורדיו, התש"ן - 1990, שלמיטב ידיעת החברה בעלי 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.

תקנה 24: החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה

לפרטים בדבר מצבת החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה (לרבות פירוט המניות הרדומות שבהחזקת החברה), ראו דוח מידי של החברה מיום 7 בינואר 2025 (מס' אסמכתא: 001998-01-2025). לפרטים בדבר שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה, נכון למועד פרסום הדוח, ראו דיווחים מידיים של החברה מהימים 22 בינואר 2025 (מס' אסמכתא: 006041-01-2025) וכן מיום 9 במרס 2025 (מס' אסמכתא: 01-2025-015424) ומיום 13 במרס 2025 (מס' אסמכתא: 016868-01-2025).

תקנה 24א': הון רשום, הון מונפק וניירות ערך המירים

לפרטים אודות ההון הרשום, ההון המונפק וניירות ערך המירים למועד הדוח ראו באורים 23.1-23.2, לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 והגדרת דילול מלא בתקנה 21 לעיל, ולמועד פרסום הדוח ראו דיווח מידי מיום 17 במרס 2024 (017425-01-2025).

תקנה 24ב': מרשם בעלי מניות

לפרטים בדבר מרשם בעלי המניות של החברה למועד פרסום הדוח, ראו דוח מידי של החברה ולמועד פרסום הדוח ראו דיווח מידי מיום 17 במרס 2024 (017425-01-2025).



תקנה 25א': מען רשום

כתובת: רחוב הסיבים 49, פתח תקוה 49517

טלפון: 03-6752499, פקס: 03-6752279

כתובת הדואר האלקטרוני: Yael.nevo@strauss-group.com

תקנה 26: הדירקטורים של התאגיד

להלן פרטי הדירקטורים של החברה המכהנים נכון למועד פרסום הדוח:

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון (פעיל)(ג)	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון)(ז)(*)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (ג)	גליה מאור (ג)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית) (ג)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית) (ג)
תעודת זהות	56616584	051638484	022889323	007555337	001154780	51928695	056615487
תאריך לידה	22 באוגוסט 1960	7 בנובמבר 1952	27 בפברואר 1967	2 באוגוסט 1947	11 בפברואר 1943	2 במאי 1953	12 באוגוסט 1960
מען להמצאת כתבי בית דין	רחוב המצביאים 31, תל-אביב	רחוב פסח יפהר 25, הרצליה	רחוב הוורדים 37, גני יהודה	רחוב בני משה 16, תל-אביב 62308	רחוב וורמיזא 15, תל-אביב	רחוב בקר אהרון 1, תל-אביב	רחוב המאבק 11, גבעתיים, 53523
נתינות	ישראלית	ישראלית; אוסטרית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
מועד תחילת הכהונה	פברואר 1996	מאי 2024	אוגוסט 2011	אוגוסט 2019	מאי 2013	פברואר 2017	אוגוסט 2019
השכלה	בוגרת תואר ראשון במשפטים - אוניברסיטת תל אביב.	בוגר תואר ראשון בכלכלה - אוניברסיטת תל אביב.	בוגר תואר ראשון במנהל עסקים ב- American InterContinental University Northwestern University Kellogg- Executive Education	בוגרת תואר ראשון בשבונאות - האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמכת תואר שני במשפטים - אוניברסיטת בר אילן; בוגרת תוכנית	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וסטטיסטיקה, האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים -	בוגרת תואר ראשון במנהל עסקים - המכללה למנהל; קורס ניהול עסקי בכיר - אוניברסיטת תל אביב; קורסי ניהול לבכירים באוניברסיטת	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וניהול - הטכניון, מכון טכנולוגי לישראל; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים (התמחות במימון) -

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון (פעיל(ג))	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון)(ז)(*))	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (ג)	גליה מאור (ג)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית) (ג)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית) (ג)
			Leading Family Enterprises	מנהלים (AMP) – בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד, מסצ'וסטס, ארה"ב; רואת חשבון מוסמכת; מגשרת מוסמכת לשכת עוה"ד.	האוניברסיטה העברית בירושלים.	INSEAD – Business School, France קורס דירקטורים ונושאי משרה – המרכז הבינתחומי הרצליה; קורס דירקטורים מתקדם – המרכז הבינתחומי הרצליה.	אוניברסיטת תל אביב.
עיסוק בחמש השנים האחרונות	יו"ר דירקטוריון החברה	יו"ר דירקטוריון בנק דיסקונט.	מנהל עסקים	דירקטורית חיצונית בבנק הפועלים.	דירקטורית אנרגיות מוגבלת ציבורית; מועצת האגודה בסרטון חברת והוועדה האוניברסיטה הפתוחה חברת המנהלים, האוניברסיטה העברית	ברציו -שותפות (חברה) חברת המנהלים, למלחמה בישראל; המועצה הכספית, ת"א יפו; חברת הועד המנהל בעמותת מועצת עלם; דירקטורית ויו"ר ועדת הכספים בחברה למתנסיים	דירקטורית חיצונית בברקת קפיטל (חברה ציבורית); דירקטורית בלתי תלויה במליסרון (חברה ציבורית). דירקטורית חיצונית בארקו החזקות;

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון (פעיל)(ג)	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון)(ז)(*)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (ג)	גליה מאור (ג)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית) (ג)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית) (ג)
					חברת מועצת המנהלים של אוניברסיטת בן-גוריון; חברת מועצת המנהלים של Social Finance Israel (אג"ח חברתי); חברת מועצת המנהלים של המרכז הישראלי להתמכרויות; חברת ועדת ההיגוי במכון המחקר על שם ויקי ויוסף ספרא לבנקאות ותיווך פיננסי; חברת המועצה הבינלאומית של מכון ויצמן למדע.		
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אחותם של עדי שטראוס ועירית שטראוס ⁴ ;	אין	אחיהן של גב' עופרה שטראוס, וגב' עירית שטראוס ⁵ ;	אין	אין	אין	אין

⁴ לפרטים נוספים ראו תקנה 21א לעיל.

⁵ לפרטים נוספים ראו סעיף 1.1 לפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2023.

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון (פעיל)(ג)	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון)(ז)(*)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (ג)	גליה מאור (ג)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית) (ג)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית) (ג)
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	יו"ר דירקטוריון החברה, דירקטורית בחברת שטראוס אחזקות בע"מ ודירקטורית בחברות בנות של החברה.	אין	יו"ר דירקטוריון שטראוס אחזקות בע"מ; דירקטור בחברה בת (שטראוס בריאות בע"מ);	אין	אין	אין	אין
תאגידים נוספים בהם מכהנת/ כדירקטור/ית	שטראוס אחזקות בע"מ; חברות מוחזקות וקשורות של החברה; מכון אהרן המרכז הבינתחומי הרצליה; המועצה העסקית של מיזם קו אימפקט; ע. תמיד בע"מ.	בית וגג יזמות ונדל"ן בע"מ.	שטראוס אחזקות בע"מ; שטראוס בריאות בע"מ; נכסי מיכאל שטראוס בע"מ; שירגאן ניהול בע"מ; נכסי משפחת עדיס בע"מ Gera RealEstate Development SA; Olivos RealEstate Development SA.	בלגל בע"מ;	פריהליון ג.י בע"מ רציו אנרגיות - שותפות מוגבלת (חברה ציבורית)	ישראלכרט בע"מ; פרימיום אקספרס בע"מ; יורופי (יורוקרד) ישראל בע"מ.	דורית סלינגר בע"מ; דירקטורית חיצונית בברקת קפיטל (ציבורית); דירקטורית בלתי תלויה במליסרון (ציבורית); יו"ר קליה פיתוח ואחזקות 2004 בע"מ, יו"ר קלי"ה אחזקות חקלאות בע"מ; יו"ר חקלאות עסקים אחזקות וניהול שפיים - אגודה שיתופית חקלאית בע"מ.
חברות בוועדה/ועדות של הדירקטוריון	יו"ר ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת ניהול	יו"ר ועדת ניהול סיכונים; ועדת כספים והשקעות; ועדת	ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל	יו"ר ועדת בחינת דוחות כספיים; ועדת ביקורת; ועדת תגמול.	יו"ר ועדת כספים והשקעות; ועדת	יו"ר ועדת תגמול; ועדת ביקורת; ועדת	יו"ר ועדת ביקורת; ועדת תגמול; ועדת בחינת דוחות כספיים.



שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון (פעיל/ג)	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון)(ז)(*)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (ג)	גליה מאור (ג)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית) (ג)	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית) (ג)
	סיכונים; ועדת כספים והשקעות.	משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי.	תאגידי; ועדת כספים והשקעות.		בחינת דוחות כספיים; ועדת ניהול סיכונים.	משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי;	
דירקטור/ית בלתי תלוי/ה או דירקטור/ית חיצוני/ת	לא	לא	לא	דח"צית	לא	דח"צית	דח"צית
האם החברה רואה אותו/ה כבעל/ת מומחיות חשבונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון	לא	כן	לא	כן	כן	כן	כן
(*) מר שאול קוברינסקי, מונה על ידי דירקטוריון החברה ביום 17 בפברואר 2025 כסגן ליו"ר הדירקטוריון. במסגרת תפקידו זה מסייע מר קוברינסקי ליו"ר הדירקטוריון בניהול אסטרטגי ותפעולי של עבודת הדירקטוריון, לרבות באמצעות טיפול בתחומים שונים שהוגדרו.							

שם הדירקטור/ית	ציפי עוזר-ערמון (נ)	דוד מושביץ (ז)	אנט (ענת) גבריאל (נ)	רית ברניב (נ)	יניב גרטי (ז)
תעודת זהות	059685891	007130271	069953214	058314139	022851802
תאריך לידה	9 במאי 1965	26 ביולי 1946	21 בדצמבר 1963	14 בספטמבר 1963	26 ליולי 1967
מען להמצאת כתבי בית דין	פרנקפורט 6א, תל-אביב 6347809	רחוב דניאל פריש 3, תל-אביב, 64731	אורי צבי גרינברג 17/8, תל אביב	פתחיה מרגנשבורג 22, תל אביב	פינס 39 תל אביב
נתינות	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
מועד תחילת הכהונה	אוקטובר 2020	דצמבר 1977	מאי 2024	מאי 2024	מאי 2024
השכלה	בוגרת תואר ראשון בכלכלה, - אוניברסיטת תל-אביב; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים, אוניברסיטת תל-אביב; תוכנית מנהלים AMP אוניברסיטת הרווארד, ארה"ב.	בוגר תואר ראשון במשפטים, האוניברסיטה העברית.	בוגרת תואר ראשון מדעים בבילוגיה (BSC) Emory University, Atlanta Georgia; בוגרת תואר ראשון במנהל עסקים (MBA) מימון ושיווק, אוניברסיטת תל אביב.	בוגרת תואר ראשון בכלכלה ופילוסופיה - אוניברסיטת תל אביב; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים (התמחות במימון, חשבונאות וביטוח); אוניברסיטת תל אביב מוסמכת תואר שני במנהל עסקים בחדשנות ובריאות - אוניברסיטת רייכמן; מוסמכת ממשל (התמחות במניעת טרור) - אוניברסיטת רייכמן.	בוגר תואר ראשון בהנדסת חשמל ואלקטרוניקה (B.Sc.EE) - אוניברסיטת תל אביב, 1988 מוסמך תואר שני במנהל עסקים (MBA) - אוניברסיטת תל אביב
עיסוק עיקרי בחמש השנים האחרונות	מנכ"לית חברת לומניס (Lumenis Ltd.); דירקטורית בלתי תלויה בחברת איי.סי.אל גרופ; דירקטורית חיצונית בחברת סימילאר	עורך- דין במשרד פרטי	מנכ"לית יוניליוור ישראל	דירקטורית באורמת טכנולוגיות אינק.; דירקטורית בשירותי בריאות כללית.	אינטל ישראל, מנכ"ל אינטל ישראל וסגן נשיא אינטל העולמית

שם הדירקטור/ית	ציפי עוזר-ערמון (נ)	דוד מושביץ (ז)	אנט (ענת) גבריאלי (נ)	רוית ברניב (נ)	יניב גרטי (ז)
קרבן משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין	אין
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	אין	אין	אין	אין	אין
תאגידים נוספים בהם מכהן/ת כדירקטור/ית	דירקטורית בלתי תלויה בחברת אי.סי.אל גרופ; דירקטורית חיצונית בחברת צ'ק פוינט.	-	-	אורמת טכנולוגיות אינק.; דירקטורית בשירותי בריאות כללית.	נובה בע"מ (חברה ציבורית); המרכז לטכנולוגיה חינוכית (חל"צ).
חברות בוועדה / ועדות של הדירקטוריון	לא	לא	ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת ניהול סיכונים; ועדת ביקורת	ועדת ניהול סיכונים; ועדת כספים והשקעות; ועדת ביקורת	ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת ניהול סיכונים; ועדת כספים והשקעות.
דירקטור/ית בלתי תלוי/ה או דירקטור/ית חיצוני/ת	לא	לא	לא	לא	לא
האם החברה רואה אותו/ה כבעל/ת מומחיות חשבונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון	כן	לא	כן	כן	כן



תקנה 26א': נושאי משרה בכירה

להלן פרטי נושאי משרה בכירים המכהנים נכון למועד פרסום הדוח⁶:

שם נושא/ת המשרה:	שי באבי"ד (ז)	אריאל שטרית (ז)	יעל גבו (נ)	הילה מקיסיוס (נ)	אלעד קומיסר (ז)	רענן קובלסקי (ז)
תעודת זהות	033193707	028131712	012319398	027458389	025420209	016464315
תאריך לידה	29 באוגוסט 1976	16 בינואר 1971	23 ביולי 1968	2 באוקטובר 1974	12 באפריל 1973	5 בספטמבר 1969
מועד תחילת הכהונה	דצמבר 2022	אפריל 2019	נובמבר 2022	מאי 2019	ינואר 2023	פברואר 2023
תפקיד בחברה	מנכ"ל שטראוס גרופ בע"מ	סמנכ"ל כספים קבוצת שטראוס	סמנכ"לית בכירה, יועצת משפטית ראשית ומזכירת החברה	סמנכ"ל משאבי אנוש קבוצת שטראוס	סמנכ"ל בכיר פיתוח עסקי ואסטרטגיה	מנכ"ל שטראוס ישראל

⁶ יצוין כי מר אריאל שטרית הודיע על כוונתו לסיים את תפקידו בחברה. ביום 3 בינואר 2025 דיווחה החברה כי מר טובי פישביין מונה כסמנכ"ל הכספים. מר פישביין יחל בתפקידו במהלך הרבעון השני לשנת 2025, מועד ההתחלה המדויק ייקבע בין מר פישביין לבין החברה וידווח בהתאם (לפרטים נוספים ראה דיווח מיידי מיום 3 בינואר 2025 (אסמכתא מספר: 001095-01-2025)).
⁷ במהלך שנת הדוח כיהן מר דן מויסאן כמנכ"ל סברה ואובלה. פעילות ממרחים ומטבלים נמכרה בחודש דצמבר 2024 (לפרטים ראה סעיף 11.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד).

שם נושא/ת המשרה:	שי באבי"ד (ז)	אריאל שטרית (ז)	יעל נבו (נ)	הילה מקיסיוס (נ)	אלעד קומיסר (ז)	רענן קובלסקי (ז)
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	דירקטור בחברות בנות: שטראוס מים בע"מ, שטראוס בריאות בע"מ, ו- שטראוס פריטו ליי בע"מ.	דירקטור בחברות: שטראוס מים בע"מ, עליה פריעלית בע"מ, עלנן (השקעות) בע"מ, דה קיטשן חדשנות בע"מ, דה קיטשן האב 2 שותפות מוגבלת, שטראוס מחקר ופיתוח בע"מ, דה קיטשן האב 2 שותפות מוגבלת, שטראוס מחקר ופיתוח בע"מ, דה קיטשן האב 2 (ג'י.פי), שותפות מוגבלת, PepsiCo- Strauss Fresh Dips and Spreads S. de R.L. de C.V	אין	אין	דירקטור בחברות בנות: דה קיטשן חדשנות בע"מ, דה קיטשן 2 בע"מ, שטראוס מחקר ופיתוח בע"מ, דה קיטשן האב 2 שותפות מוגבלת, דה קיטשן חברת ניהול בע"מ, דה קיטשן האב 2 (ג'י.פי), שותפות מוגבלת	דירקטור בחברות-בת של החברה: שטראוס בריאות בע"מ, מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל בע"מ, מכורת יד-מרדכי שטראוס בע"מ, שטראוס ייבוא וסחר ע.מ. בע"מ, שטראוס סלטים מסחר בע"מ, שטראוס בריאות ירקות טריים בע"מ, שטראוס שיווק בע"מ, שטראוס שיווק באר-שבע 1970 בע"מ, רטף בע"מ.

שם נושא/ת המשרה:	שי באבי"ד (ז)	אריאל שטרית (ז)	יעל נבו (נ)	הילה מקויסיוס (נ)	אלעד קומיסר (ז)	רענן קובלסקי (ז)
השכלה	בוגר תואר ראשון במשפטים וכלכלה, האוניברסיטה העברית, ירושלים; מוסמך תואר שני בכלכלה ומימון (MS.c) אוניברסיטת London School of Economics; קורס מנהלים בכירים, אוניברסיטת הרווארד; עורך דין מוסמך.	בוגר תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות - האוניברסיטה העברית; מוסמך תואר שני במנהל עסקים - האוניברסיטה העברית; רואה חשבון;	בוגרת תואר ראשון במשפטים, אוניברסיטת תל אביב.	בוגרת תואר ראשון במדעי ההתנהגות - המכללה למנהל; M.A. דיפלומטיה וביטחון - אוניברסיטת תל אביב;	בוגר תואר ראשון במשפטים, אוניברסיטת תל אביב; תואר שני במנהל עסקים, London Business School.	בוגר תואר ראשון במנהל עסקים, המסלול האקדמי המכללה למנהל
עיסוק בחמש השנים האחרונות	יוני 2021 - פברואר 2022: מנכ"ל אלון רבוע כחול ישראל בע"מ; מאי 2015 - יוני 2020: מנכ"ל משרד האוצר.	סמנכ"ל כספים שטראוס ישראל עד יום 31 במרס 2019	סמנכ"לית, יועצת משפטית ראשית ומזכירת החברה - חברת חשמל לישראל	סמנכ"ל משאבי אנוש גלובלית בחברת נטפים עד יום 31 באפריל 2019	מנכ"ל שטראוס קפה ישראל	מנכ"ל שטראוס בריאות בע"מ ומנכ"ל חטיבת המכירות של שטראוס
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין	אין	אין

שם נושא המשרה:	רון זהר (ז)	יניב צור (ז)	אסתי כרמלי (ג)	גיל בר(ז)
תעודת זהות	56216013	031485626	059261016	028913051
תאריך לידה	9 בפברואר 1960	6 באוקטובר 1978	1 באפריל 1965	10 בינואר 1972
מועד תחילת הכהונה	אפריל 2015	1 באוגוסט 2023	אפריל 2021	1 בנובמבר 2023
תפקיד בחברה	משנה למנכ"ל קבוצת שטראוס	חשב הקבוצה	מנכ"לית שטראוס מים	מבקר פנים
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	דירקטור בחברת בת: שטראוס מים בע"מ.	אין	אין	אין
השכלה	בוגר תואר ראשון במדעי המזון – האוניברסיטה העברית בירושלים	בוגר חשבונאות וכלכלה באוניברסיטה העברית בירושלים מוסמך במנהל עסקים ומימון באוניברסיטה העברית בירושלים רואה חשבון מוסמך	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וניהול, הטכניון, חיפה; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים, אוניברסיטת הרייט וואט (סקוטלנד), מכללת רמת גן;	בוגר תואר ראשון במנהל עסקים וחשבונאות מהמכללה למנהל; מוסמך תואר שני בביקורת פנימית ומנהל ציבורי מאוניברסיטת בר אילן; רואה חשבון מוסמך; CRISC מוסמך, בניהול סיכונים ובקרת מערכות מידע, QAR – Quality Assurance Reviewer CDPSE – Certified Data Privacy Solutions Engineer

שם נושא המשרה:	רון זהר (ז)	יניב צור (ז)	אסתי כרמלי (ג)	גיל בר(ז)
עיסוק בחמש השנים האחרונות	מנכ"ל שטראוס מים	מנהל כספים ודירקטור מס בחברת NCR Corporation מנהל כספים בחברת Celsius Network סמנכ"ל כספים בחברת Klips	סמנכ"לית למוצרי צריכה אלקטרוניים בלאק ודקר וסטנלי בלאק ודקר (-2020 2021); סמנכ"לית בנייה ואחסון גלובלי (2015-2020) סטנלי בלק אנד דקר	אל על נתיבי אויר לישראל מבקר החברה, סמנכ"ל, חבר הנהלה - מקורות חברת המים הלאומית מבקר החברה, סמנכ"ל, חבר הנהלה
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין

תקנה 26ב': מורשה חתימה של התאגיד - בחברה אין מורשי חתימה עצמאיים.

תקנה 27: רואה-החשבון המבקר של התאגיד - סומך חייקין (KPMG), רח' הארבעה 17, מגדל המילניום, תל-אביב 64739.

תקנה 28: שינוי בתזכיר או בתקנון שנעשה בשנת הדיווח - לא היו שינויים בתזכיר או בתקנון החברה בשנת הדיווח.

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 דירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2024.
- שינוי ההון הרשום או המונפק - לשינוי בהון המונפק בגין מימוש אופציות, לרבות בהתאם להחלטות ועדת התגמול שהוסמכה לכך על-ידי דירקטוריון החברה, ראו תקנה 20 לעיל.

ב. החלטות אסיפה כללית מיוחדת

- (1) אסיפה כללית מיוחדת מיום 30 ביוני 2024 במסגרתה אושרה הענקת כתב פטור למר עדי שטראוס וזאת לתקופה של שלוש (3) שנים, החל ממועד אישור האסיפה הכללית. לפרטים ראו דוח מידי לזימון אסיפה ודוח מידי על תוצאות אסיפה מהימים 26 במאי 2024 ו-1 ביולי 2024 (מס' אסמכתאות: 01-2024-054030 ו-01-2024-066954, בהתאמה).
- (2) ביום 18 בפברואר 2024, פרסמה החברה דוח זימון אסיפה, אשר על סדר יומה מענק חד פעמי למנכ"ל החברה, מר שי באב"ד בגין עסקת סברה, בחריגה ממדיניות התגמול. האסיפה תתקיים ביום 27 במרס 2025. לפרטים נוספים ראו דוח מידי לזימון אסיפה מהמועד כאמור (מס' אסמכתא: 01-2025-011261).

תקנה 29א': החלטות החברה

עסקאות חריגות הטעונות אישורים מיוחדים לפי סעיף 270 (1) לחוק החברות:

בחודש ספטמבר 2023, התקשרה החברה בהסכם לקבלת שירותים עם חברת ייעוץ אשר לקרוב של אחד מחברי הדירקטוריון, יש בו עניין אישי, זאת לאחר שבחודש מאי 2023 ניתן אישור להתקשרות בהסכם זה, על ידי ועדת הביקורת ודירקטוריון החברה כעסקה חריגה בהתאם לסעיפים 270(1) ו-272 לחוק החברות. ההסכם, כפי שעודכן, הינו לתקופה שבין יום 1 ביולי 2023 ליום 30 ביוני 2026 בכפוף לאפשרות לבטלו בכל עת על ידי מי מהצדדים בהתאם להסדרים שנקבעו בהסכם. התגמול לחברת הייעוץ הינו משתנה ותלוי בתנאי ביצוע הקשורים במדדי ביצוע שונים של החברה. בהתאם לסיווגה של ועדת הביקורת העסקה הינה במהלך עסקים הרגיל ובתנאי שוק להתקשרויות מסדר דומה.

פטור, ביטוח או התחייבות לשיפוי לנושא משרה אשר בתוקף במועד הדוח

להוראות מדיניות התגמול של החברה בקשר לפטור, ביטוח ושיפוי נושאי משרה בחברה ראו חלק ט' למדיניות התגמול אשר אושרה באסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה ביום 29 בספטמבר 2022. ראו דיווח מיידי של החברה בדבר זימון אסיפה כללית שנתית ומיוחדת מיום 24 באוגוסט 2022 ודיווח מיידי בדבר תוצאות האסיפה מיום 29 בספטמבר 2022 (מס' אסמכתא: 107899-01-2022 ו-099438-01-2022, בהתאמה).

להענקת כתבי פטור מאחריות לנושאי משרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, ראו באור 21.4.2 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 להענקת כתב פטור לה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס ראו גם תקנה 22 לעיל.

לפרטים בדבר תנאי פוליסת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, ראו באור 21.4.2 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024 ולגבי הכללת ה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס בפוליסה ראו גם תקנה 22 לעיל.

לפרטים בדבר התחייבות לשיפוי נושאי המשרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם ראו באור 21.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2024. להענקת התחייבות לשיפוי לה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס ראו גם תקנה 22 לעיל.

שמות החותמים ותפקידם:

שטראוס גרופ בע"מ

עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון

שי באב"ד, מנכ"ל החברה

תאריך: 24 במרס 2025

שאלון ממשל תאגידי



שאלון ממשל תאגידי¹

עצמאות הדירקטוריון		
לא נכון	נכון	
	√	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): דירקטור א': דליה נרקיס דירקטור ב': דליה לב דירקטור ג': דורית סלינגר מספר הדירקטורים החיצוניים המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: 3.
-----	-----	2. שיעור² הדירקטורים הבלתי תלויים³ המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: 3/12. שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים שנקבע בתקנון⁴ התאגיד⁵: -----. ☒ לא רלוונטי (לא נקבעה הוראה בתקנון).

¹ פורסם במסגרת הצעות חקיקה לשיפור הדוחות ביום 16.3.2014.

² בשאלון זה, "שיעור" - מספר מסוים מתוך הסך הכל. כך לדוגמה 3/8.

³ לרבות "דירקטורים חיצוניים" כהגדרתם בחוק החברות.

⁴ לעניין שאלה זו - "תקנון" לרבות על פי הוראת דין ספציפית החלה על התאגיד (לדוגמא בתאגיד בנקאי - הוראות המפקח על הבנקים).

⁵ חברת איגרות חוב אינה נדרשת לענות על סעיף זה.

עצמאות 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 ⁶ 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: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה). יצוין שיעור הישיבות בהם דירקטורים כאמור נכחו בדיון ו/או השתתפו בהצבעה למעט בנסיבות כאמור בס"ק א: _____.

⁶ לעניין שאלה זו - עצם כהונה כדירקטור בתאגיד מוחזק הנמצא בשליטת התאגיד, לא ייחשב כ"כפיפות", מאידך, כהונת דירקטור בתאגיד המכהן כנושא משרה (למעט דירקטור) ו/או עובד בתאגיד המוחזק שבשליטת התאגיד ייחשב כ"כפיפות" לעניין שאלה זו.

עצמאות הדירקטוריון

לא נכון	נכון	
	√	6. בעל השליטה (לרבות קרובו ו/או מי מטעמו), שאינו דירקטור או נושא משרה בכירה אחר בתאגיד, לא נכח בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח. 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: _____. תפקיד בתאגיד (ככל וקיים): _____. פירוט הזיקה לבעל השליטה (אם מי שנכח אינו בעל השליטה עצמו): _____. האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה). שיעור נוכחותו⁷ בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח לשם הצגת נושא מסוים על ידו: _____, נוכחות אחרת: _____. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).

⁷ 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) ⁸ . 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: ☒ כן ☐ 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 שכיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח – בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית ⁹ : 9. בעלי כשירות מקצועית ¹⁰ : 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 שכיהנו בשנת הדיווח.

⁸ חברת איגרות חוב אינה נדרשת לענות על סעיף זה.

⁹ לאחר הערכת הדירקטוריון, בהתאם להוראות תקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית), התשס"ו – 2005.

¹⁰ ראו ה"ש 9.



כשירות וכישורי הדירקטורים			
לא נכון	נכון		
	√	בכל שנת הדיווח כלל הרכב הדירקטוריון חברים משני המינים. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין פרק הזמן (בימים) בו לא התקיים האמור: ____.	10. א.
		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.	
-----	-----	מספר הדירקטורים מכל מין המכהנים בדירקטוריון התאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה ¹¹ : גברים: 4, נשים: 8.	ב.

¹¹ בשנת הדוח כיהנו בדירקטוריון התאגיד 2 גברים ו-6 נשים, כאשר ביום 5 במאי 2024 החלו מר שאול קוברינסקי וגברת רות ברניב את תפקידם כדירקטורים בחברה, וביום 1 בספטמבר 2024 החלו מר יניב גרטי וגברת אנט (ענת) גבריאלי את תפקידם כדירקטורים בחברה.



ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)		
לא נכון	נכון	
-----	-----	11. א. מספר ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו במהלך כל רבעון בשנת הדיווח: רבעון ראשון (שנת 2023): 6. רבעון שני: 2. רבעון שלישי: 5. רבעון רביעי: 7.
		ב. לצד כל אחד משמות הדירקטורים שכיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, יצוין שיעור ¹² 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).

¹² ראו ה"ש 2.

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)

לא נכון	נכון	שם הדירקטור	שיעור השתתפותו בישיבות הדירקטוריון	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת ביקורת ¹³	שיעור השתתפותו בישיבות הוועדה לבחינת הדוחות כספיים ¹⁴	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת תגמול ¹⁵	שיעור השתתפותו בישיבות ועדות דירקטוריון נוספות בהן הוא חבר (תוך ציון שם הוועדה)
		עופרה שטראוס	19/20	-----	-----	-----	ועדת כספים והשקעות - 11/12 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 4/4 ועדת ניהול סיכונים - 3/3
		עדי שטראוס	18/20	-----	-----	-----	ועדת כספים והשקעות - 11/12 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 2/4
		דוד מושביץ	20/20	7/7	-----	-----	ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 4/4
		דליה נרקיס	20/20	7/7	5/5	10/10	ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 4/4 ועדת ניהול סיכונים - 3/3
		דליה לב	20/20	7/7	5/5	10/10	ועדת ניהול סיכונים - 3/3

¹³ לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

¹⁴ לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

¹⁵ לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)

לא נכון	נכון							
		שם הדירקטור	שיעור השתתפותו בישיבות הדירקטוריון	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת ביקורת ¹³	שיעור השתתפותו בישיבות הוועדה לבחינת הדוחות כספיים ¹⁴	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת תגמול ¹⁵	שיעור השתתפותו בישיבות ועדות דירקטוריון נוספות בהן הוא חבר (תוך ציון שם הוועדה)	
		דורית סלינגר	20/20	7/7	-----	10/10	ועדת כספים והשקעות - 12/12 ועדת ניהול סיכונים - 3/3	
		גליה מאור	20/20	-----	5/5	-----	ועדת כספים והשקעות - 12/12 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי - 4/4 ועדת ניהול סיכונים - 2/3	
		ציפי עוזר - ערמון	20/20	-----	-----	-----	-----	
		אנט (ענת) גבריאלי	9/9	-----	-----	-----	-----	
		יניב גרטי	9/9	-----	-----	-----	-----	
		רוית ברניב	13/13	-----	-----	-----	-----	
		שאול קוברינסקי	13/13	-----	-----	-----	-----	
	√	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.						12.

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: 0.
	✓	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: 0.
-----	-----	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 ¹⁶ . ☒ 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 ¹⁷ : ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)
	✓	17. בעל שליטה או קרובו אינו מכהן כמנכ"ל או כנושא משרה בכירה בתאגיד, למעט כדירקטור. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).

¹⁶ בחברת איגרות חוב - אישור בהתאם לסעיף 121(ד) לחוק החברות.

¹⁷ בחברת איגרות חוב - אישור בהתאם לסעיף 121(ד) לחוק החברות.

ועדת הביקורת		
לא נכון	נכון	
-----	-----	18. בועדת הביקורת לא כיהן בשנת הדיווח -
	√	א. בעל השליטה או קרובו. ☐ 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. ☐ 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 151(ה) לחוק החברות.
	√	20. מנין חוקי לדיון 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, לענין 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 2024): 3 דוח רבעון שני: 2 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 2024): 11 דוח רבעון שני: 13 דוח רבעון שלישי: 10 דוח שנתי: 12

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-(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). ☐ לא רלוונטי (לא התקיים דיון).
	√	29. תנאי כהונתם והעסקתם של כל חברי ועדת התגמול 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. ☐ 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. ☐ 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)(ג) 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 2024 ביצעה הביקורת הפנימית 23 ביקורות במגוון תחומים הנוגעים לפעילות הקבוצה, כגון איכות וביטחון מזון, בטיחות, טכנולוגיה וסייבר, תפעול וייצור, ציות ורגולציה, הון אנושי, חדשנות ועוד. הביקורות נערכו הן ברמה גאוגרפית (ישראל ובינלאומי) והן ברמה תהליכית, תוך התמקדות בסיכונים ובאתגרים מרכזיים של החברה. להלן פירוט דוחות הביקורת בחתך לפעילויות השונות: <u>כללי</u> - מעקב יישום המלצות מחצית 1, מעקב יישום המלצות מחצית 2 וטיפול בתלונות עובדים. <u>גיאוגרפית ישראל</u> - בטיחות מזון במיקור חוץ - מפעל הסלטים בכרמיאל, בטיחות מזון - מרלוי"ג (שוהם), בטיחות מזון - שטראוס קפה לוד, בטיחות מזון - שטראוס קפה צפת, בטיחות מזון - מפעל המלוחים, SOD (הפרדת תפקידים במערכות המידע), סייבר - ביצוע סריקה חיצונית, סייבר - Purple Team, מערכות מידע - ניהול רישיונות תוכנה, גיוס ושימור עובדים - Upskilling ו-Reskilling, ניהול פרויקטים (תכנון עד ביצוע) - פרויקט שקד, גיבוש תוכנית המשכיות עסקית ומוכנות לאירועי קיצון (ביקורת מלווה), עמידה בדרישות חוק הגנת הפרטיות, יישום תוכנית אכיפה בחוק התחרות/ חוק המזון, התקשרות עם יועצים ונותני שירותים וביקורת סברה. <u>שטראוס מים</u> - פיתוח מוצרים וסקירת עבודת המבקר הפנימי בסין. <u>שטראוס קפה בינ"ל</u> - סקירת עבודת המבקר הפנימי בברזיל ומכירות.
-----	-----	35. היקף העסקת המבקר הפנימי בתאגיד בשנת הדיווח: בשנת הדיווח 2024 הועסק המבקר הפנימי בתאגיד שטראוס בהיקף של 100% משרה. סך כל שעות הביקורת שבוצעו בקבוצה הסתכם לכ-21,000 שעות, מהן כ-8,200 שעות הוקדשו לפעילות בישראל ובסין, וכ-13,000 שעות לפעילות בברזיל.
	√	בשנת הדיווח התקיים דיון (בוועדת הביקורת או בדירקטוריון) בממצאי המבקר הפנימי.
	√	36. המבקר הפנימי אינו בעל ענין בתאגיד, קרובו, ר"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		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: - האם הסכמי העסקה ו/או שירותי הניהול כאמור אושרו בידי האורגנים הקבועים בדיון: ☒ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה) ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה) _____.
	√	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: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה) ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).

יו"ר הועדה לבחינת הדוחות הכספיים:

דליה לב

יו"ר ועדת הביקורת:

דורית סלינגר

יו"ר הדירקטוריון:

עופרה שטראוס



שטראוס גרופ 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 ומידיים), 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 2024. 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 תיקוניו (להלן "תקן ביקורת (ישראל) 911"). רכיבים אלה הינם: (1) בקורות ברמת הארגון, לרבות בקורות על תהליך העריכה והסגירה של דיווח כספי ובקורות כלליות של מערכות מידע; (2) בקורות על תהליך המכירות; (3) בקורות על תהליך הרכש ותשלומים 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 קוימו 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 שבקורות תהפוכנה לבלתי מתאימות 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 2024.

ביקרנו גם, בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, את הדוחות הכספיים המאוחדים של החברה לימים 31 בדצמבר 2024 ו-2023 ולכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024 והדוח שלנו מיום 24 במרס 2025 כלל חוות דעת בלתי מסויגת על אותם דוחות כספיים בהתבסס על ביקורתנו ועל דוחות רואי החשבון המבקרים האחרים.

סומך חייקין
רואי חשבון
תל אביב

24 במרס 2025

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. שי באב"ד, נשיא ומנכ"ל
2. רונן זוהר, משנה למנכ"ל
3. אריאל שטרית, סמנכ"ל כספים של הקבוצה
4. יעל נבו, סמנכ"ל ית בכירה ויועצת משפטית ראשי, מזכירת החברה
5. הילה מקויסיוס, סמנכ"לית בכירה למשאבי אנוש
6. רענן קובלסקי, מנכ"ל שטראוס ישראל
7. אלעד קומיסר, סמנכ"ל בכיר פיתוח עסקי ואסטרטגיה
8. אסתי כרמלי, מנכ"לית שטראוס מים

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 ובגילוי 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);
 2. בקורות על תהליך עריכת וסגירת הדוחות;
 3. בקורות כלליות על מערכות המידע (ITGC);
 4. 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 ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון כמפורט לעיל, הדירקטוריון והנהלת התאגיד הגיעו למסקנה, כי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד ליום 31 בדצמבר 2024 היא אפקטיבית.

הצהרות מנהלים : (א) הצהרת מנהל כללי לפי תקנה 9(ד)(1)

הצהרת מנהלים

הצהרת מנהל כללי

אני, שי באב"ד, מצהיר כי:

- (1) בחנתי את הדוח התקופתי של שטראוס גרופ בע"מ (להלן – התאגיד) לשנת 2024 (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; 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), התש"ע - 2010, מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות, בפרט במהלך תקופת ההכנה של הדוחות; וכן-

(ב) קבעתי בקורות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקורות 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.

שי באב"ד, נשיא ומנכ"ל

24 במרס 2025

(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 2024 (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 בקורות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקורות 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

24 במרס 2025



שטראוס גרופ בע"מ

צירוף דוחות חברה כלולה

עפ"י תקנה 23 לתקנות ניירות ערך התש"ע - 2010





Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated financial statements as of and for
the year ended December 31, 2024

Contents

Independent auditor's report on consolidated financial statements	3
Consolidated statements of financial position	5
Consolidated statements of income	6
Consolidated statements of comprehensive income	7
Consolidated statements of changes in equity	8
Consolidated statements of cash flows	9
Notes to the consolidated financial statements	10



KPMG Auditores Independentes Ltda.
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. ("Company"), which comprise the consolidated statement of financial position as at December 31, 2024, and the consolidated statements of income and other comprehensive income, changes in equity and cash flows for the year then ended, and notes, comprising material 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 Três Corações Alimentos S.A. as at December 31, 2024, and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with International Financial Reporting Standards issued by International Accounting Standards Board – (IFRS Accounting Standards)

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 Accounting Standards, 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.
- Plan and perform the group audit to obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business units within the group as a basis for forming an opinion on the group financial statements. We are responsible for the direction, supervision and review of the audit work performed for purposes 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, 2025

KPMG Auditores Independentes Ltda.
CRC SP-014428/O-6 S-CE



Pedro Barroso Silva Júnior
Accountant CRC CE-021967/O-5

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated Statements of Financial Position as of December 31, 2024 and 2023

(In thousand of Brazilian Reals)



Assets	Note	December 31, 2024	December 31, 2023	Liabilities and equity	Note	December 31, 2024	December 31, 2023
Current				Current			
Cash and cash equivalents	6	1,353,341	870,986	Short term loans	17	665,462	889,694
Deposits		22,146	10,788	Trade payables	18	1,088,345	956,301
Trade receivables	7	989,771	734,278	Short term lease liabilities	16	43,878	42,888
Inventories	8	1,578,307	1,199,532	Income tax payable		105	616
Recoverable taxes	9	120,102	75,169	Employees and other payroll related liabilities	19	92,589	88,970
Income tax receivable	10	24,286	19,582	Proposed dividends	25.c	69,095	138,190
Other current assets	11	31,330	28,260	Payable taxes	21	82,312	33,298
		<u>4,119,283</u>	<u>2,938,595</u>	Other current liabilities	22	72,224	33,024
						<u>2,114,010</u>	<u>2,182,981</u>
Non-current				Non-current			
Trade receivables	7	1,642	7,464	Long term loans	17	1,704,624	461,864
Judicial deposits	23	10,746	9,260	Long term lease liabilities	16	52,960	59,868
Recoverable taxes	9	174,132	127,764	Other non-current liabilities	22	27,466	20,466
Income tax receivable	10	33,017	65,059	Deferred tax liabilities	24.c	-	2,947
Other non-current assets	11	91,653	74,159	Provision for legal proceedings	23	73,968	71,374
Deferred tax assets	24.c	108,790	75,091	Interest on equity payable	20	33,855	33,855
Investments	13	104,215	105,562			<u>1,892,873</u>	<u>650,276</u>
Fixed assets	14	888,797	748,005				
Intangible assets	15	462,302	462,052	Equity			
Right-of-use assets	16	79,443	87,322	Share capital	25.a	276,464	276,464
		<u>1,954,737</u>	<u>1,761,738</u>	Translation reserve		(239,060)	(195,776)
				Profit reserves		<u>2,029,733</u>	<u>1,786,237</u>
				Equity attributable to owners of the Company		<u>2,067,137</u>	<u>1,866,925</u>
				Non-controlling interests		-	151
				Total Equity		<u>2,067,137</u>	<u>1,867,076</u>
		<u>6,074,020</u>	<u>4,700,333</u>	Total liabilities and equity		<u>6,074,020</u>	<u>4,700,333</u>
Total assets							

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated Statements of Income

Years ended December 31, 2024 and 2023

(in thousand of Brazilian Reais)



	Note	December 31, 2024	December 31, 2023
Revenue	26	9,701,415	7,896,711
Cost of sales	27	(7,758,457)	(6,176,645)
Gross profit		1,942,958	1,720,066
Selling and marketing expenses	28	(1,336,854)	(1,218,877)
General and administrative expenses	29	(246,359)	(196,996)
Allowance for expected credit losses	8	(3,318)	(10,864)
Results from equity-accounted investees	13	28,983	20,490
Operating profit before other income (expenses)		385,410	313,819
Other income (expenses), net	30	(30,618)	1,571
Operating profit		354,792	315,390
Finance income		60,409	93,582
Finance expenses		(207,584)	(186,414)
Finance expenses, net	31	(147,175)	(92,832)
Profit before income tax		207,617	222,558
Income tax	24.a	34,499	98,786
Profit for the year		242,116	321,344
Profit attributable to:			
Owners of the Company		242,221	321,441
Non-controlling interests		(105)	(97)
Total profit for the year		242,116	321,344

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated Statements of Comprehensive Income

Years ended December 31, 2024 and 2023

(In thousand of Brazilian Reals)



	Note	December 31, 2024	December 31, 2023
Profit for the year attributable to:		242,116	321,344
Other comprehensive income (loss) items that are or may be reclassified subsequently to profit or loss			
Foreign currency translation differences	25.b	(43,284)	5,115
Comprehensive income for the year		<u>198,832</u>	<u>326,459</u>
Comprehensive income attributable to:			
Owners of the Company		198,937	326,556
Non-controlling interests		<u>(105)</u>	<u>(97)</u>
Total comprehensive income for the year		<u>198,832</u>	<u>326,459</u>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.



	Note	Profit reserves					Accumulated profit	Total	Non-controlling interests	Total Equity
		Share capital	Legal reserve	Tax incentives	Profit to distribute	Translation reserve				
Balance as of December 31, 2022		275,531	55,106	659,887	888,926	(200,891)	-	1,678,559	236	1,678,795
Profit for the year		-	-	-	-	-	321,441	321,441	(97)	321,344
Other comprehensive income (loss):										
Foreign currency translation differences	25.b	-	-	-	-	5,115	-	5,115	-	5,115
Total other comprehensive gain (loss):		-	-	-	-	5,115	321,441	326,556	(97)	326,459
Capitalization of tax incentives		933	-	(933)	-	-	-	-	-	-
Non-reciprocal capital contributions to subsidiary		-	-	-	-	-	-	-	12	12
State VAT and Federal tax incentives	25.e	-	-	134,943	-	-	(134,943)	-	-	-
Reserve reclassification		-	-	317	(317)	-	-	-	-	-
Legal reserve		-	187	-	-	-	(187)	-	-	-
Profit destination										
Dividends proposed	25.c	-	-	-	-	-	(138,190)	(138,190)	-	(138,190)
Reserve for profit to be distributed	25.d	-	-	-	49,121	-	(49,121)	-	-	-
		933	187	134,327	47,804	-	(321,441)	(138,190)	12	(138,178)
Balance as of December 31, 2023		276,464	55,293	794,214	938,730	(195,776)	-	1,866,925	151	1,867,076
Profit for the year		-	-	-	-	-	242,221	242,221	(105)	242,116
Other comprehensive income (loss):										
Foreign currency translation differences	25.b	-	-	-	-	(43,284)	-	(43,284)	-	(43,284)
Total other comprehensive gain (loss):		-	-	-	-	(43,284)	242,221	198,937	(105)	198,832
Acquisitions of non-controlling interests		-	-	-	-	-	-	-	(46)	(46)
Reserve reclassification		-	-	(634)	634	-	-	-	-	-
Change in interest in investments valued by the equity method	13	-	-	-	1,275	-	-	1,275	-	1,275
Profit destination										
Reserve for profit to be distributed	25.d	-	-	-	242,221	-	(242,221)	-	-	-
		-	-	(634)	244,130	-	(242,221)	1,275	(46)	1,229
Balance as of December 31, 2024		276,464	55,293	793,580	1,180,860	(239,040)	-	2,067,137	-	2,067,137

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.



	Note	December 31, 2024	December 31, 2023
Cash flows from operating activities			
Profit for the year		242,116	321,344
Adjustments for:			
Depreciation and amortization		135,153	124,267
Termination of lease contracts		(1,191)	(66)
Provision for legal proceedings		2,594	1,222
Allowance for expected credit losses		3,318	10,864
Other income, net	30	30,618	(1,571)
Equity method	13	(28,983)	(20,490)
Financial expenses, net		147,175	92,832
Income tax expenses	24.a	(34,499)	(98,786)
Change in:			
Trade receivables		(256,922)	20,882
Inventories		(363,759)	(126,353)
Recoverable and payable taxes, net		602	49,770
Judicial deposits		(1,486)	(272)
Trade payables		131,779	65,170
Employees and other payroll related liabilities		3,619	(11,483)
Other current and non-current assets and liabilities		(12,178)	(14,458)
Change in operating activities		(2,044)	412,872
Interest paid	17.d	(145,224)	(162,340)
Interest received		51,533	73,391
Income tax paid		(1,902)	(3,673)
Net cash flows (used in) provided by operating activities		(97,637)	320,250
Cash flows from investing activities			
Change in deposits		(8,678)	3,740
Proceeds from sales of fixed assets		12,480	5,244
Acquisition of fixed assets	15.b	(203,788)	(160,072)
Additions to intangible assets		(17,711)	(59,220)
Dividend received	13	31,605	-
Long term loans to related parties		-	15,665
Net cash flows used in investing activities		(186,092)	(194,643)
Cash flows from financing activities			
Proceeds from loans	17.d	2,212,580	942,690
Repayment of loans	17.d	(1,341,957)	(1,041,740)
Payment of lease liabilities	17.d	(35,444)	(31,134)
Interest on equity paid	17.d	-	(79,689)
Dividend paid	17.d	(69,095)	(82,484)
Net cash flows provided by (used in) financing activities		766,084	(292,357)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		482,355	(166,750)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents			
Cash and cash equivalents as at beginning of year		870,986	1,037,736
Cash and cash equivalents as at end of year		1,353,341	870,986
		482,355	(166,750)

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

1 General information

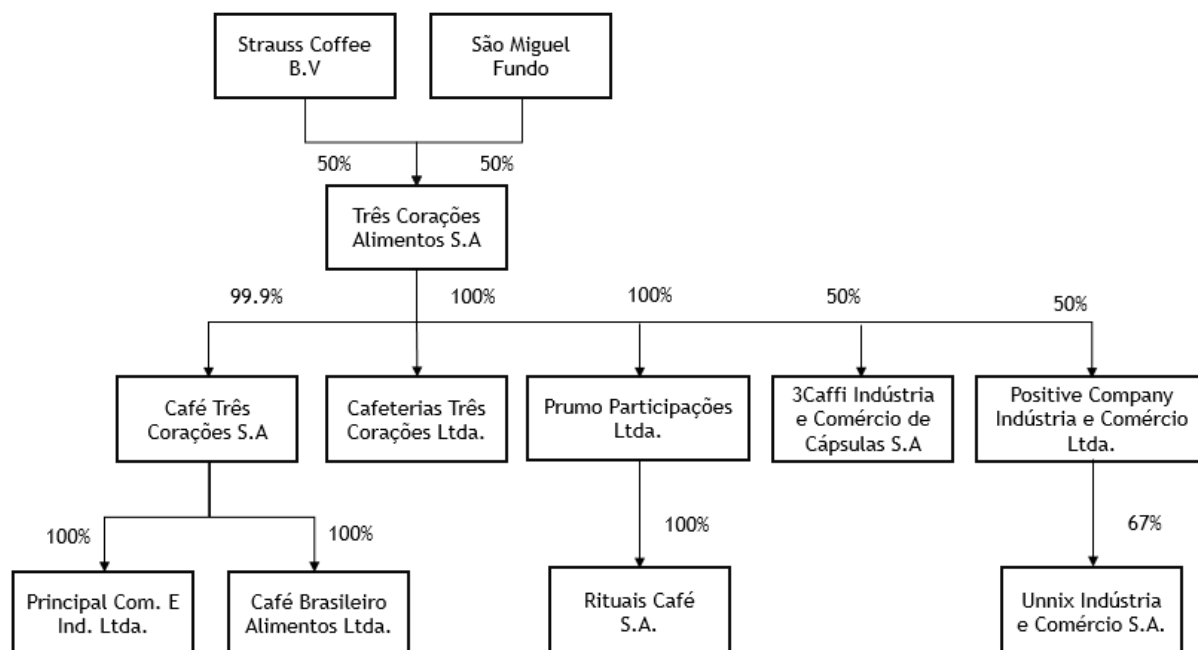
Três Corações Alimentos S.A. (the “Company”) together with its subsidiaries (the “Group”) are an industrial and commercial Group, which operates in Brazil, in producing and selling branded coffee products, multi-beverage single portion capsules and machines, powdered juices, chocolate drinks and corn meal products. The Group is also active in green coffee exports, lending Away-From-Home machines, operation of coffee shops, industrialization and sales of plant-based beverages, especially nuts milk and isotonic ones, cashew butter, roasting and selling specialty coffees in e-commerce and to third party businesses and investing in other companies.

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 Rituals Café S.A. (acquired more 11.64% in 2024, completing 100% of participation) and also controls Café Três Corações S.A., which controls the entity Principal Comércio e Indústria de Café Ltda and Café Brasileiro Alimentos Ltda. 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 Company Indústria e Comércio Ltda. (“Positive Company”), which owns 67% of Unnix Indústria e Comércio S.A (“Zaya”), acquired in 2024. The Company accounts for its investment in 3Caffi and Positive Company using the equity accounting method.

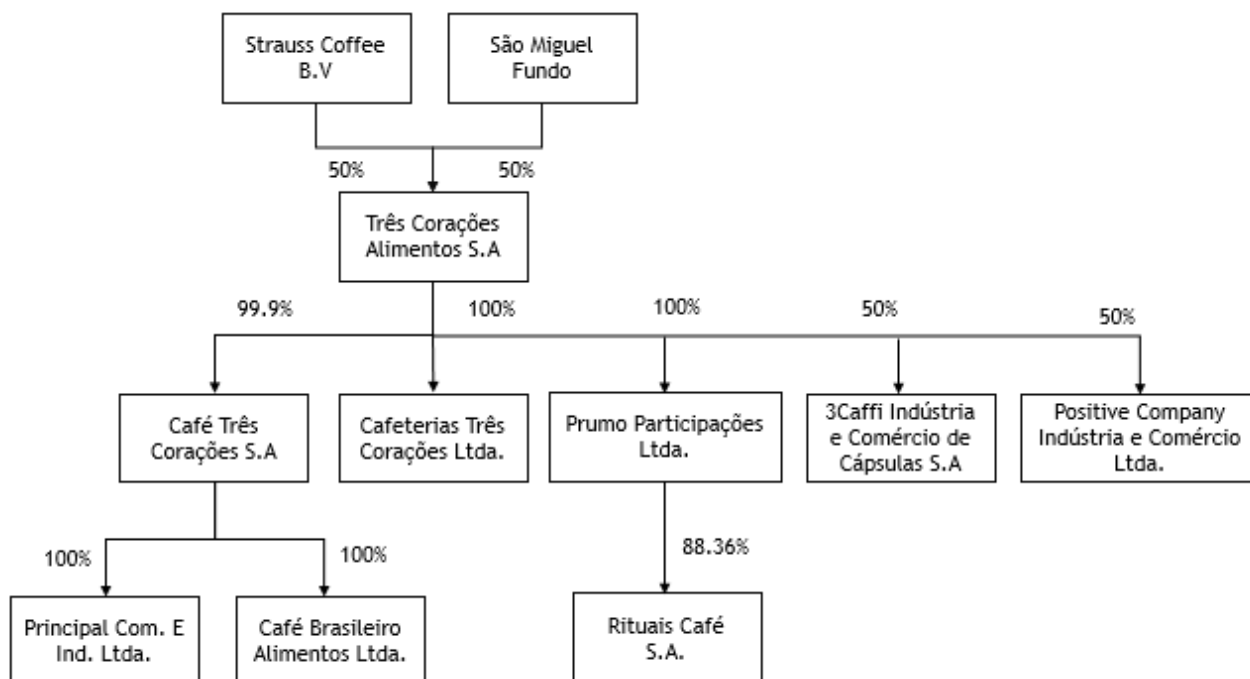
The Group is the largest group in roasted and ground coffee business in Brazil according to Nielsen Flash Report, and owns the coffee and other food brands of Santa Clara, Kimimo, Três Corações, Pimpinela, Principal, Fino Grão, Café Doutor, Café Opção, Café Divinópolis, Café Geronymo, Estrada Real, Café Letícia, Itamaraty, Londrina, Choccolato, Claralate, Dona Clara, Claramil, Frisco, Tornado, Tres, Iguaçu, Cruzeiro, Amigo, Cirol, Cirol Real, Realmil, Toko, Apollo, Astoria, Manaus, Tapajós, Betânia, Tribo do Café, Bar Barista, Café do Moço, A Tal da Castanha, Jungle and Café Brasileiro, Café 3 Fazendas, Café Bandeira, Café Premiado, .br, .br Gold and and Coolate. In addition, the Group sells products with the brands A Tal da Castanha, Plant Power, Possible, Zaya and Zaytas, owned by the Positive Company.

The Group’s industrial facilities are located in the states of Ceará, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Amazonas, São Paulo and Mato Grosso. Distribution centers are located in almost all states of Brazil. In addition, the Group owns green coffee processing plants in the state of Minas Gerais. The Group also owns coffee shops that are located in the cities of Fortaleza, Natal and Curitiba. Positive Company’s physical structure is located in the state of Espírito Santo, Ceará and São Paulo, the last one due to the recent acquisition of Zaya. 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%).

As of December 31, 2024, the Group had the following structure:



As of December 31, 2023, the Group had the following structure:



2 Basis of preparation

(a) Statement of compliance

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with IFRS Accounting Standards, as issued by the International Accounting Standards Board (IASB).

These consolidated financial statements were approved by management for issuance on February 28, 2025.

Details of the Group's accounting policies, including changes thereto, are included in Note 3 and Note 4.

(b) Basis of measurement

These consolidated financial statements have been prepared based on the historical cost, except where stated otherwise. For further information regarding the measurement of these assets and liabilities see Note 4.

(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 (Note 25.b).

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 4(a) - Consolidation: whether the Group has significant influence and control over an investee;

Note 13 - Equity-accounted investees: whether the Group has significant influence and control over an investee or joint ventures; and

Note 16 - Lease term: whether the Group is reasonably certain to exercise extension options.

Assumptions and estimation uncertainties

Information about assumptions and estimation uncertainties as at the reporting date 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 7 - Measurement of ECL (Expected Credit Loss) allowance for trade receivables: key assumptions in determining the weighted-average loss rate;

Note 14 - Useful life of fixed asset (Property, Plant and Equipment) items;

Note 15 - Impairment test of intangible assets and goodwill: key assumptions underlying recoverable amounts, including the recoverability of development costs;

Note 23 - Recognition and measurement of provisions for legal proceedings: key assumptions about the likelihood and magnitude of an outflow of resources;

Note 24 (c) - Recognition of deferred tax assets: availability of future taxable profits against which tax loss carryforwards can be used and uncertain tax treatments;

Note 24 (d) - Uncertainty over income tax treatment; and

Note 31 - Financial instrument fair value measurements.

(i) Fair value measurement

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 much 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 December 31, 2024 and 2023, 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.

3 Changes in significant accounting policies

New standards are effective from January 1, 2024 but they do not have a material effect on the Group's financial statements. New standards not yet effective are described in Note 5.

4 Material accounting policies

The Group has consistently applied the following accounting policies to all periods presented in these consolidated financial statements, except if otherwise mentioned.

(a) Basis of consolidation

(i) 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.

(ii) 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.

(iii) Interests in equity-accounted investees

The Group's interests in equity-accounted investees include interests in a joint ventures. 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 ventures 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.

(iv) 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 income (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 real using the exchange rates at the reporting date. Income and expenses of foreign operations are translated to Brazilian reais 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 - "Cumulative Translation Adjustment") 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*

Recognition and Initial measurement

Financial assets are classified, at initial recognition, as amortized cost or 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, and 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, transaction costs.

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 rate (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 (except for Deposits in banks), trade receivables with third parties, trade receivables with related parties, loans to related parties and others.

Financial assets at fair value through the profit or loss

These assets are subsequently measured at fair value. Net gains and losses, including any interest or dividend income, are recognized in profit or loss.

The Group's financial assets at fair value through the profit or loss include Deposits in banks, Deposits with brokers and Derivatives.

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 as measured at amortized cost or FVTPL, 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, 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, short and long term loans, payables for acquisition, lease liabilities and others, all at amortized cost.

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

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 may use 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

Inventories are 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) 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.

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 the statement of income.

Subsequent expenditures

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 period, are as follows:

	2024	2023
Buildings	3.20	3.04
Machinery and equipment	6.25	7.05
Vehicles - Airplane	5.00	5.00
Vehicles - Others	10.33	10.55
Furniture and other equipment	12.11	12.10
Leasehold improvements	2.37	2.32

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.

(f) 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 the statement of income. 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 period are as follows (2024 and 2023):

	2024	2023
Computer software	10.41	23.20
Brands and trademarks	14.36	13.36
List of customers (presented as "others" in Note 15)	9.93	9.49
Other	20.00	20.01

In case of changes in the useful lives as a result of its reassessment, the new useful life is applied prospectively.

(g) 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 4.d and 4.k, 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 an 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 120 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 and with the tax legal requirements for recovery of amounts due.

(h) 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 normally 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.

(i) Government grants

Government grants are recorded in the statement of income 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.

The types of government grants received by the Group and their respective tax treatment are described in Note 25.e.

(j) 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 provisions in the contract that are separate performance obligations to which a portion of the transaction price needs to be allocated. 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).

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 and presented in Revenue.

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.

(k) 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.

The Group has determined that interest and penalties related to income tax, including uncertain tax treatments, do not meet the definition of income taxes, and therefore accounted for them under IAS 37- *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*.

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 24.c and 25.e.

Current tax assets and liabilities are offset only if certain criteria are met.

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.

(I) 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 in annual average rates, as follows (2024 and 2023):

	2024	2023
Buildings	13.29	13.53
Machinery and equipment	29.41	21.82
Vehicles	44.25	59.43

The right-of-use assets are also subject to impairment test.

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 statement of income 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.

5 Accounting standards issued but not yet effective

A number of new standards are effective for annual periods beginning after 1 January 2025 and earlier application is permitted. However, the Group has not early adopted the following new or amended accounting standards in preparing these consolidated financial statements.

(a) IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements

IFRS 18 will replace IAS 1 Presentation of Financial Statements and applies to annual reporting periods beginning on or after 1 January 2027. The new standard introduces the following key new requirements:

- Entities are required to classify all income and expenses into five categories in the statement of profit and loss, namely the operating, investing, financing, discontinued operations and income tax categories. Entities are also required to present a newly defined subtotal of operating profit. Entities' net profit will not change.
- Management-defined performance measures (MPMs) are disclosed in a single note to the financial statements.
- Enhanced guidance is provided on how to group information in the financial statements.

In addition, all entities are required to use the subtotal of operating profit as the starting point for the statement of cash flows when presenting operating cash flows using the indirect method.

The Group is still in the process of assessing the impact of the new standard, particularly with respect to the structure of the Group's income statement, the statement of cash flows and the additional disclosures required for MPMs. The Group is also assessing the impact on how information is grouped in the financial statements, including items currently labelled as 'other'.

(b) Other accounting standards

The following amended standards and interpretations are not expected to have a significant impact on the Group's consolidated financial statements:

- Classification and measurement of financial instruments (Amendments to IFRS 9 and IFRS 7)
- Lack of Exchangeability (Amendments to IAS 21)

6 Cash and cash equivalents

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Bank	119,321	98,531
Cash	83	146
Short term deposits (a)	1,233,937	772,309
	<u>1,353,341</u>	<u>870,986</u>

- (a) Refers to short-term deposits, with high liquidity, classified as financial assets 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 average interest of 100.65% of the Brazilian Interbank Deposit rate - CDI (in 2023, 101.66% of CDI).

7 Trade receivables

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Third parties - Domestic	1,034,000	831,475
Foreign customers	24,872	17,611
Related parties (Note 12)	23,328	21,218
	<u>1,082,200</u>	<u>870,304</u>
Less:		
Provision for discounts (a)	(69,801)	(105,486)
Subtotal	<u>1,012,399</u>	<u>764,818</u>
Allowance for expected credit losses (b)	(20,986)	(23,076)
	<u>991,413</u>	<u>741,742</u>
Current assets	989,771	734,278
Non-current assets	1,642	7,464

- (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 31.b. Please, see below the aging list.

Days	31/12/2024	31/12/2023
Not past due	929,188	637,198
Past due 1 to 30	58,374	91,155
Past due 31 to 60	-	1,280
Past due 61 to 120	-	2,210
More than 120	24,837	32,975
Subtotal	<u>1,012,399</u>	<u>764,818</u>
Allowance for expected credit losses	<u>(20,986)</u>	<u>(23,076)</u>
	<u>991,413</u>	<u>741,742</u>

The movement in the allowance for expected credit losses of trade receivables during the year was:

	R\$	
	2024	2023
Balance at 1 January	(23,076)	(22,017)
Allowance for expected credit losses	(3,318)	(10,864)
Write-offs	<u>5,408</u>	<u>9,805</u>
Balance at December 31,	<u>(20,986)</u>	<u>(23,076)</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 largest customer represents 6.74% of 2024 revenue (7.23% in 2023). Further information about the credit risk exposures is disclosed in Note 31.b.

8 Inventories

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Finished goods including green coffee	868,071	760,489
Work in progress	66,315	63,312
Raw material	433,942	206,971
Packaging and other materials	129,558	141,505
Import in progress	62,513	14,541
Advances to suppliers	<u>17,908</u>	<u>12,714</u>
	<u>1,578,307</u>	<u>1,199,532</u>

Inventory balances are presented at net of realizable value and net of provision for obsolescence. In 2024 the write-down of inventory to net realizable value amounted to R\$ 413 (2023: R\$ 2,045), 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 of inventories, in general, is related to the increase of the coffee price in the market.

9 Recoverable taxes

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
State VAT - ICMS (a)	96,274	65,795
Federal VAT - PIS and COFINS (b)	176,570	113,464
Other	21,390	23,674
	<u>294,234</u>	<u>202,933</u>
Current assets	120,102	75,169
Non-current assets	174,132	127,764

(a) State VAT - ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços)

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 out-of-state goods entering 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).

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 a long time to process these credits. As of December 31, 2024, the state VAT non-current balances were R\$ 57,634 (R\$ 42,253 as of December 31, 2023).

(b) Federal VAT - PIS (Programa de Integração Social) and COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social)

Federal VAT recoverable amounts are due to credits on 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.

Part of the total amount is related to non-inclusion of State VAT (ICMS) in the basis of calculation of Federal VAT (PIS and COFINS). As of December 31, 2024 the amount was R\$ 118,743 (R\$ 102,138 as of December 31, 2023).

10 Income tax receivable

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Income tax receivable	<u>57,303</u>	<u>84,641</u>
Current assets	24,286	19,582
Non-current assets	33,017	65,059

The main variation in the period is related to the against tax payables.

11 Other current and non-current assets

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Advances to suppliers	4,051	6,460
Advances to employees	6,141	6,435
Prepaid expenses (a)	41,896	26,000
Special bank deposit for reinvestment	8,283	7,493
Indemnification assets (b)	46,702	50,347
Others	15,910	5,684
	<u>122,983</u>	<u>102,419</u>
Current assets	31,330	28,260
Non-current assets	91,653	74,159

- (a) Prepaid expenses are mainly represented by advance payments for marketing campaigns, software maintenance and exclusive marketing contracts.
- (b) Indemnification assets recognized as a result of the obligation of former owners of Café Brasileiro to reimburse any contingent amounts that may materialize unfavorably after the business combination.

12 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 and Positive Company according to the products purchase and sale contract.

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Current assets		
Trade receivables (Note 7)		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	18,377	20,433
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	4,949	778
Fazenda Sequoia Minas Ltda.	2	7
	<u>23,328</u>	<u>21,218</u>
Current liabilities		
Trade payables (Note 18)		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	18,502	32,183
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	-	12,030
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	3,580	3,559
	<u>22,082</u>	<u>47,772</u>
Proposed dividends (Note 25.c)		
Strauss Coffee B.V.	-	69,095
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	69,095	69,095
	<u>69,095</u>	<u>138,190</u>

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Interest on equity payable - long term (Note 20)		
Strauss Coffee B.V. (net of tax withheld)	15,555	15,555
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	18,300	18,300
	<u>33,855</u>	<u>33,855</u>
	<u>125,032</u>	<u>219,817</u>
Statement of income		
Revenue		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	92,597	69,496
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	466	894
Fazenda Sequoia Minas Ltda.	2	7
	<u>93,065</u>	<u>70,397</u>
Cost of sales		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	246,658	238,513
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	140,313	76,591
Fazenda Sequoia Minas Ltda.	1,369	-
	<u>388,340</u>	<u>315,104</u>
Sales and general and administrative expenses		
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	13,788	13,656
	<u>13,788</u>	<u>13,656</u>

(i) **Trade receivables, trade payables, cost of sales and revenue**

Trade receivables, trade payables, cost of sales and revenue 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.

13 Investments

R\$		
	31/12/2024	31/12/2023
Interest in joint ventures		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas Ltda. (a)	46,722	61,893
Positive Company Indústria e Comércio Ltda. (b)	26,350	12,526
Positive Company Indústria e Comércio Ltda. - Goodwill	31,143	31,143
	<u>104,215</u>	<u>105,562</u>
(a) 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A. ("3Caffi") is a non-listed equity-accounted company 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 each. Most of the Group's capsule production is concentrated in 3Caffi.		
(b) Positive Company Indústria e Comércio Ltda. ("Positive Company"), is 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 and cashew butter. According to the agreement, the Company has 50% of voting rights.		

Below is the movement of the year:

R\$		
	2024	2023
Balance at 1 January,	105,562	85,072
Group's share of results from equity-accounted investees	28,983	20,490
Dividends received	(31,605)	-
Change in relative participation in investments - Positive Company	<u>1,275</u>	<u>-</u>
Balance at December 31,	<u>104,215</u>	<u>105,562</u>

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	
	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Assets				
Current	111,754	150,576	53,115	29,741
Non-current	<u>122,576</u>	<u>138,324</u>	<u>36,464</u>	<u>13,901</u>
	<u>234,330</u>	<u>288,900</u>	<u>89,579</u>	<u>43,642</u>
Liabilities				
Current	51,455	80,549	36,310	17,584
Non-current	89,431	84,566	569	1,006
Equity	<u>93,444</u>	<u>123,785</u>	<u>52,700</u>	<u>25,052</u>
	<u>234,330</u>	<u>288,900</u>	<u>89,579</u>	<u>43,642</u>

Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements
(In thousands of Brazilian Reals)



	R\$		R\$	
	3Caffi		Positive	
	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Statement of income				
Revenue	245,107	240,072	142,051	86,722
(-) Cost of sales	(202,317)	(193,820)	(81,792)	(66,961)
(=) Gross profit	42,790	46,252	60,259	19,761
Other expenses, net	(3,010)	(2,919)	(28,210)	(19,238)
(=) Profit before income tax	39,780	43,333	32,049	523
(-) Income tax (expenses)	(6,941)	(5,743)	(6,921)	2,865
(=) Profit (loss) for the year	32,839	37,590	25,128	3,388

The Company granted endorsements as cash in favor of the joint venture, with balances on December 31, 2024 and 2023 listed below:

	R\$	
	3Caffi	
	31/12/2024	31/12/2023
Type of endorsement		
Legal entity endorsement	73,068	71,918
Total	73,068	71,918

14 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 December 31, 2022	110,998	454,023	142,478	281,313	139,680	1,128,492
Additions	7,331	58,758	3,697	65,008	12,740	147,534
Disposals	(9)	(4,080)	(1,670)	(3,253)	(88)	(9,100)
Transfer between classes of assets (a)	(3,863)	703	(252)	451	3,819	858
Effect of changes in exchange rates	(38)	(594)	(5)	(301)	(131)	(1,069)
Balances as of December 31, 2023	114,419	508,810	144,248	343,218	156,020	1,266,715
Additions	13,822	94,625	56,125	60,018	8,448	233,038
Disposals	(405)	(1,910)	(15,671)	(2,866)	(45)	(20,897)
Transfer between classes of assets (a)	88	414	21	511	115	1,149
Effect of changes in exchange rates	(4,365)	(4,587)	17	116	(1,083)	(9,902)
Balances as of December 31, 2024	123,559	597,352	184,740	400,997	163,455	1,470,103

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 December 31, 2022	<u>(17,500)</u>	<u>(200,156)</u>	<u>(71,535)</u>	<u>(134,215)</u>	<u>(23,463)</u>	<u>(446,869)</u>
Additions	(3,039)	(28,458)	(5,074)	(35,703)	(5,202)	(77,476)
Disposals	10	2,321	1,299	1,795	2	5,427
Transfer between classes of assets (a)	(345)	38	-	-	307	-
Effect of changes in exchange rates	(735)	552	4	111	276	208
Balances as of December 31, 2023	<u>(21,609)</u>	<u>(225,703)</u>	<u>(75,306)</u>	<u>(168,012)</u>	<u>(28,080)</u>	<u>(518,710)</u>
Additions	(3,103)	(24,086)	(7,503)	(39,358)	(4,834)	(78,884)
Disposals	14	1,182	13,039	1,561	-	15,796
Transfer between classes of assets (a)	(35)	(160)	-	(179)	(319)	(693)
Effect of changes in exchange rates	1,931	(572)	(13)	(38)	(123)	1,185
Balances as of December 31, 2024	<u>(22,802)</u>	<u>(249,339)</u>	<u>(69,783)</u>	<u>(206,026)</u>	<u>(33,356)</u>	<u>(581,306)</u>
Balance net as of						
December 31, 2023	92,810	283,107	68,942	175,206	127,940	748,005
December 31, 2024	100,757	348,013	114,957	194,971	130,099	888,797

- (a) In the year ended December 31, 2024, the amount of R\$ 456 (R\$ 858 as of December 31, 2023), regarding coffee machines lent to customers, was transferred from inventories to fixed assets.

(b) Reconciliation between fixed assets movement and cash flows from investing activities

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Fixed assets additions	(233,038)	(147,534)
(-) Loans for acquisition of machines and vehicles - Additions	42,179	67
(+) Loans for acquisition of machines and vehicles - Amortization	(10,808)	(13,150)
(-) Payable for acquisition of fixed assets of the year (Note 22)	(4,760)	(2,639)
(+) Payable for acquisition of fixed assets of prior year (Note 22)	2,639	3,184
Acquisition of fixed assets in investing activities	(203,788)	(160,072)

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 2024 and 2023, the Group did not recognize any impairment loss from the fixed assets, since no impairment trigger has been identified.

15 Intangible assets

	R\$				
	Brands and trademarks	Computer software	Goodwill	Others	Total
Cost					
Balances as of December 31, 2022	93,500	97,776	232,123	87,202	510,601
Additions	48	54,361	-	4,056	58,465
Balances as of December 31, 2023	93,548	152,137	232,123	91,258	569,066
Additions	295	11,012	152	6,517	17,976
Transfer between classes of assets	-	(88)	-	-	(88)
Balances as of December 31, 2024	93,843	163,061	232,275	97,775	586,954
Accumulated amortization					
Balances as of December 31, 2022	(4,571)	(50,812)	-	(38,759)	(94,142)
Additions	(20)	(2,919)	-	(9,933)	(12,872)
Balances as of December 31, 2023	(4,591)	(53,731)	-	(48,692)	(107,014)
Additions	(19)	(8,059)	-	(9,595)	(17,673)
Transfer between classes of assets	-	35	-	-	35
Balances as of December 31, 2024	(4,610)	(61,755)	-	(58,287)	(124,652)
Balance net as of					
December 31, 2023	88,957	98,406	232,123	42,566	462,052
December 31, 2024	89,233	101,306	232,275	39,488	462,302

Others refer mainly to, new product development R\$ 17,626 (2023: R\$ 14,497) and client portfolio R\$ 22,057 (2023: R\$ 28,263) in net amount.

(a) Impairment assessment

As of December 31, 2024, intangible assets include an amount of R\$ 321,795 that is attributable to brands and goodwill, having an indefinite useful life (R\$ 321,080 as of December 31, 2023).

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; existence of indicators of changes in lifestyle, competitive environment, market requirements and industry trends, 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, on December 31, 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 2024 and 2023. The projected cash flows were discounted according to pre-tax discount rates of 11.71% in 2024 and of 13.5% in 2023. Both 2024 and 2023 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 R\$ 2,776,744 (2023: R\$ 3,302,026). In 2024 and 2023, the Group did not recognize any impairment loss.

16 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 6 years. Lease payments are renegotiated periodically 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 December 31, 2022	87,746	1,613	6,486	95,845
Additions	18,436	-	7,581	26,017
Terminations	(266)	-	(355)	(621)
Depreciation expense	(27,757)	(372)	(5,790)	(33,919)
As at December 31, 2023	78,159	1,241	7,922	87,322
Additions	19,230	485	16,117	35,832
Terminations	(1,861)	-	(3,254)	(5,115)
Depreciation expense	(31,459)	(372)	(6,765)	(38,596)
As at December 31, 2024	64,069	1,354	14,020	79,443

Set out below are the carrying amounts of lease liabilities and the movements during the period:

	R\$	
	2024	2023
As at January 01	102,756	108,560
Additions	35,832	26,017
Terminations	(6,306)	(687)
Interest expense	11,498	11,414
Interest payment (Note 17)	(11,498)	(11,414)
Payment of lease liabilities (Note 17)	(35,444)	(31,134)
As at December 31,	96,838	102,756
Current liabilities	43,878	42,888
Non-current liabilities	52,960	59,868

The following table sets out a maturity analysis of lease liabilities:

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
1 to 12 months	43,878	42,888
13 to 24 months	32,982	26,265
25 to 36 months	10,425	21,307
37 to 48 months	4,533	5,476
49 to 60 months	1,412	1,594
More than 60 months	3,608	5,226
	<u>96,838</u>	<u>102,756</u>

The amount recognized in the statement of income relating to short-term leases and leases of low-value assets during the period was R\$ 17,122 (R\$ 21,616 in 2023). The Group had total cash outflows for leases of R\$ 46,942 in 2024 (R\$ 42,548 in 2023).

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.

17 Short and long term loans

(a) Loans schedule

	Annual interest rate - %		Index	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023		31/12/2024	31/12/2023
Brazilian reais loans and borrowings					
Loans for acquisition of machines and vehicles	10.42	8.83	TJLP	71,748	258,500
Working capital loans	11.73	12.28	CDI	1,808,460	828,330
Loans for acquisition of green coffee	10.68	9.25	-	188,563	87,412
				<u>2,068,771</u>	<u>1,174,242</u>
United States dollar loans and borrowings					
Loans for acquisition of inventories (ACC)	6.04	6.27	-	301,315	177,316
				<u>301,315</u>	<u>177,316</u>
Total				<u>2,370,086</u>	<u>1,351,558</u>
Current liabilities				665,462	889,694
Non-current liabilities				1,704,624	461,864

There are no debt covenants on the Group's loans and borrowing contracts with the banks. The balances are presented net of swap contracts.

(b) Non-current payment schedule

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
13 to 24 months	579,640	142,978
25 to 36 months	343,817	309,977
37 to 48 months	766,478	3,490
49 to 60 months	14,049	5,419
More than 60 months	640	-
	<u>1,704,624</u>	<u>461,864</u>

(c) Guarantees

The following liens have been provided as security for the loans of the Group:

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Pledges registered in favor of the banks	<u>199,001</u>	<u>34,204</u>

Três Corações Alimentos S.A.
Notes to the consolidated financial statements
(In thousands of Brazilian Reals)



(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
	2024					2023				
Balance as of December 31, of Prior Year	1,351,558	102,756	138,190	33,855	1,626,359	1,461,801	108,560	82,484	113,544	1,766,389
Cash flows from financing activities items:										
Proceeds from loans	2,212,580	-	-	-	2,212,580	942,690	-	-	-	942,690
Repayment of loans	(1,341,957)	-	-	-	(1,341,957)	(1,041,740)	-	-	-	(1,041,740)
Payment of lease liabilities	-	(35,444)	-	-	(35,444)	-	(31,134)	-	-	(31,134)
Interest on equity paid	20	-	-	-	-	-	-	-	(79,689)	(79,689)
Dividend paid	25.c	-	(69,095)	-	(69,095)	-	-	(82,484)	-	(82,484)
Total cash flows provided by(used in) financing activities	870,623	(35,444)	(69,095)	-	766,084	(99,050)	(31,134)	(82,484)	(79,689)	(292,357)
Other items:										
Additions of lease liabilities	16	-	35,832	-	35,832	-	26,017	-	-	26,017
Terminations of lease	16	-	(6,306)	-	(6,306)	-	(687)	-	-	(687)
Interest and exchange rate variation expenses		246,083	11,498	-	257,581	148,801	11,414	-	-	160,215
Interest paid		(133,726)	(11,498)	-	(145,224)	(149,662)	(11,414)	-	-	(161,076)
Proceeds from investment loans		42,179	-	-	42,179	67	-	-	-	67
Repayment of investment loans		(10,808)	-	-	(10,808)	(13,150)	-	-	-	(13,150)
Working Capital - PROADI and PROVIN	25.e	4,177	-	-	4,177	2,751	-	-	-	2,751
Dividend provisioned	25.c	-	-	-	-	-	-	138,190	-	138,190
Total other items	147,905	29,526	-	-	177,431	(11,193)	25,330	138,190	-	152,327
Balance as of December 31, of the Year	2,370,086	96,838	69,095	33,855	2,569,874	1,351,558	102,756	138,190	33,855	1,626,359

18 Trade payables

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
National suppliers - finance program	474,444	402,968
National suppliers - other suppliers	524,538	468,522
National related party suppliers (Note 12)	22,082	47,772
Foreign suppliers	67,281	37,039
	<u>1,088,345</u>	<u>956,301</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 for the Group.

As of December 31, 2024, the balance of trade payables negotiated by suppliers, related to the supply chain finance program, was R\$ 357,161 (R\$ 228,514 as of December 31, 2023). There are no significant differences between the payment terms for trade payables that are part of the program and those that are not, around 15-45 days.

19 Employees and other payroll related liabilities

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Payroll and related charges	17,927	16,146
Provision for vacation	61,662	57,005
Provision for variable remuneration	8,331	10,687
Other	4,669	5,132
	<u>92,589</u>	<u>88,970</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.

20 Interest on equity payable - short and long term

During 2024 there was no Interest on equity distribution.

The Company, in Extraordinary Shareholders' Meetings held on a quarterly basis through 2022, approved recommendations of the Board of Directors for the distribution of Interest on equity for the year ended December 31, 2022, in the total amount of R\$ 86,150 fully paid on June 15, 2023. On this amount, there is the foreign shareholders' income tax to be withheld at source, in the amount of R\$ 6,461, already deducted from the Interest on equity payable balance.

On June 30, 2022, in the Extraordinary Shareholders' Meeting, the Company approved the recommendation of the Board of Directors for the distribution of additional Interest on Equity in the amount of R\$ 36,600 (R\$ 33,855 net of income tax). This amount is to be paid up until December, 2027, recorded in long term liability, observing the financial situation of the Company and in accordance with the Dividend Policy.

21 Payable taxes

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
State VAT - ICMS (a)	74,390	23,942
Withholding income tax - payroll (IRRF)	6,258	5,397
Federal VAT - PIS and COFINS	14	20
Other	1,650	3,939
	<u>82,312</u>	<u>33,298</u>

- (a) In 2024, there was an increase in the volume of Arabica coffee purchases due to a shortage of Conilon. This shift in the purchasing mix led to a higher concentration of coffee purchases made within the state of Minas Gerais, main Arabica grower in Brazil, resulting in a decrease in tax credits and an increase in State VAT - ICMS to pay.

22 Other current and non-current liabilities

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Advances from customers	6,298	8,665
Accounts payable for acquisition of operations - Fino Grão	261	239
Contingent consideration	16,745	16,745
Marketing services	533	328
Payable for acquisition of fixed assets	4,760	2,639
Provision for handling and storage	151	622
Provision for lawyers' fees	9,817	10,260
Warranties	6,000	3,402
Provision for restructuring (a)	39,011	-
Others	16,114	10,492
	<u>99,690</u>	<u>53,392</u>
Current liabilities	<u>72,224</u>	<u>33,024</u>
Non-current liabilities	<u>27,466</u>	<u>20,368</u>

- (a) During 2024, a provision of R\$ 39,011 was booked to cover the costs associated with the personnel restructuring process with the aim of optimizing payroll expenses. The optimization involved resignation of management levels, merging synergistic areas, dividing areas and redistributing activities, the decision and communications were made between November and December 2024.

23 Provision for legal proceedings

Based on information from Group management 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\$			
	31/12/2024		31/12/2023	
	Probable loss	Possible loss	Probable loss	Possible loss
Labor (a)	22,859	420,974	24,333	191,187
Tax (b)	47,057	341,274	44,423	306,623
Civil	4,052	30,021	2,618	23,638
	<u>73,968</u>	<u>792,269</u>	<u>71,374</u>	<u>521,448</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 December 31, 2024, total quantity of labor claims was 629 (606 as of December 31, 2023).

In 2024, a public civil action was filed by the Union in Rio de Janeiro State, alleging irregularities related to working hours. The Union is requesting payment of overtime, as well as compensation for collective moral damages. The amount involved in the action was estimated based on the main claim, which corresponds to 20% of the Rio de Janeiro Unit's annual revenue, totaling R\$ 205,170. The lawsuit is in the evidentiary phase, with a hearing scheduled for 2025. Since the lawsuit is still in its initial phase, the Company assesses the risk as possible loss.

- (b) Tax claims details by type are demonstrated in the following table:

	R\$			
	31/12/2024		31/12/2023	
	Probable Loss	Possible loss	Probable loss	Possible loss
State VAT - ICMS (i)	19,810	168,665	20,037	144,260
Federal VAT - PIS/COFINS/IPI (ii)	24,185	134,191	22,519	126,870
Income taxes (IRPJ/CSLL) (iii)	1,412	35,600	1,354	34,169
Other	1,650	2,818	513	1,324
	<u>47,057</u>	<u>341,274</u>	<u>44,423</u>	<u>306,623</u>

The main legal claims are listed below:

(i) State VAT - ICMS

State VAT (ICMS) - São Paulo State - Tax authorities claim that the Group 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 sales price for consumer instead of the cost of goods entry, 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 received a new infraction notice in May 2021 referring to the periods from January 2017 to December 2017.

On August 2, 2021, the Group obtained a partially favorable judgment at the State of São Paulo Tax Judgment Office, first administrative instance, regarding the State VAT (ICMS) treatment applied in transactions with goods subject to the ICMS tax substitution method (ST) in the period from January to December of 2016. The court judged favorably for the Group the matter of greater value, but judged two less relevant topics unfavorably, which the Group still has the opportunity to counter, both administratively and in courts, arguing the decision.

Considering that the decision is at least in part contrary to the Government and the relatively high values involved, the judging body itself will send the process to the second administrative instance for review.

The partially favorable outcome at the first administrative instance confirmed the understanding of the Group and of its tax advisors, that there is no need to record any liability. The Group's tax advisors responsible for monitoring the proceeding classify the risk of loss as possible. As of December 31, 2024 the amount of the legal claim was R\$ 89,413 (R\$ 83,252 as of December 31, 2023).

State VAT (ICMS) - Mato Grosso State - On October 10, 2021, the subsidiary Café Brasileiro received a tax assessment notice, issued by the Mato Grosso State Treasury Office, in the total amount of R\$ 48,815. Tax authorities argued that the Group used incorrectly the state tax benefit of the fiscal years 2018 and 2019, calculating less state VAT (ICMS). The Company defended the tax noticed with its legal advisors. The period regarding the tax notice is from before the acquisition date, and because of that any payment regarding this issue will be reimbursed by the former owners.

The Group's tax advisors responsible for monitoring the proceeding classify the risk of loss as possible. As of 31 December 2024 the amount of the legal claim was R\$ 40,645 (R\$ 63,382 as of December 31, 2023).

(ii) Federal VAT - PIS/COFINS/IPI

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 issued by the Brazilian Federal Revenue. 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 loss as possible. Therefore, management understands there is no need to record a provision for any liability. As of December 31, 2024 the amount of the legal claim was R\$ 133,179 (R\$ 123,924 as of December 31, 2023).

(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 October 31, 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 of the opinion that there is more likely that no present obligation exist and no need to record any liability. As of December 31, 2024, the amount of the legal claim was R\$ 35,600 (R\$ 34,169 as of December 31, 2023). The claim amount increased due to interest incurred.

Changes in provision for legal proceedings during the year

	R\$	
	2024	2023
Balance as of 1 January	71,374	70,152
Provisions made during the year	7,964	5,832
Legal proceedings settled during the year	(5,370)	(4,610)
Balance as of December 31,	73,968	71,374

Judicial deposits

The Group has, on December 31, 2024, the amounts of R\$ 10,746 of judicial deposits (R\$ 9,260 as of December 31, 2023). These deposits are required by courts associated with various open legal proceedings and comprise a number of individual case deposits of smaller amounts.

24 Income taxes and social contribution

(a) Amounts recognized in statement of income

	R\$	
	2024	2023
Current taxes	(2,146)	18,931
Deferred taxes	36,645	79,855
Tax in income statement as of December 31,	34,499	98,786

(b) Reconciliation of effective tax rate

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Profit before income tax	207,617	222,558
Income tax expenses (34%)	(70,590)	(75,670)
Permanent time differences , net:		
Equity method	9,854	6,967
State tax incentives	75,802	78,918
Federal incentive	-	798
R&D (Research and development) Benefits	-	11,192
Translation to presentation currency	16,907	(2,695)
Tax rate differential	5,325	336
Non-deductible income/expenses	(7,461)	4,080
Carryforward tax losses from previous periods	-	31,277
Gain lawsuits	-	29,384
Profit eliminations on inventory	1,930	16,721
Other	2,732	(2,522)
Tax in Income statement	34,499	98,786
Effective tax rate	16.62%	(44.39%)

(c) Deferred income tax assets and liabilities

Temporary differences	Basis	Income tax (*)	Social contribution (9%)	R\$	
				31/12/2024	31/12/2023
Provision for legal proceedings	26,007	4,903	2,341	7,244	7,963
Inventory adjustments	15,266	2,975	1,374	4,349	(733)
Allowance for expected credit losses	24,761	4,153	2,228	6,381	7,233
Derivatives transactions	(12,314)	(3,069)	(1,108)	(4,177)	3,667
Provision for discounts	69,800	12,101	6,282	18,383	24,102
Provision for short term employee performance award	22,253	3,462	2,003	5,465	2,688
Provision for revenue recognition	35,645	5,670	3,208	8,878	4,440
Difference between economic depreciation and tax rate	(78,783)	(12,776)	(7,090)	(19,866)	(14,831)
Goodwill amortization	(92,263)	(12,151)	(8,304)	(20,455)	(20,455)
Exchange rate variation cash basis	50,404	12,581	4,536	17,117	(4,786)
Profit elimination on inventory	36,779	9,195	3,310	12,505	13,656
IFRS 16 - Leasing	17,236	3,000	1,551	4,551	4,067
Federal VAT credit loss (Note 9)	9,779	1,769	880	2,649	5,673
Carryforward tax losses	348,480	51,313	31,363	82,676	50,101
Positive Company acquisition	(9,100)	(2,236)	(819)	(3,055)	(3,064)
Mitsui Alimentos acquisition	(84,030)	(21,007)	(7,563)	(28,570)	(29,565)
Other	49,250	10,282	4,433	14,715	21,988
Total net deferred tax				108,790	72,144
Non-current assets				108,790	75,091
Non-current liabilities				-	(2,947)

(*) Income tax rate (excluding the Social contribution) is 25%, applicable to all Group's subsidiaries. However, as the Company has tax incentives (see Note 25.e).

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 assets on accumulated losses. The subsidiary, Principal Comércio e Indústria de Café Ltda., has, as of December 31, 2024, R\$ 260 (Principal Comércio e Indústria de Café Ltda. R\$1,822 as of December 31, 2023) of unrecognized carryforward tax losses, 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 treatment

As described in the Note 23(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 of income tax was recognized in these consolidated financial statements, because the Group believes that the tax thesis used by the Company are 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 all factors, including interpretations of tax law and prior experience.

25 Equity

(a) Share capital

As of December 31, 2024 and 2023, Três Corações Alimentos S.A.'s share capital consists of the following:

		R\$	
Shareholders	%	31/12/2024	31/12/2023
Strauss Coffee B.V.	50%	138,232.14	138,232.14
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	50%	138,232.14	138,232.14
		<u>276,464.28</u>	<u>276,464.28</u>

Share capital as of December 31, 2024 consisted of 27,646,427,639 (27,646,427,639 as of December 31, 2023) shares with a nominal value of R\$ 0.01 (one cent 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 made mainly in US\$ as a separated operation is that 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 December 31, 2024 and 2023:

	R\$		
	Três Corações Alimentos	Café Três Corações	Total
December 31, 2024			
Inventories	-	15,160	15,160
Fixed assets	(1,150)	(7,567)	(8,717)
Trade receivables	-	10,889	10,889
Derivatives	-	2,680	2,680
Cost of sales	-	259	259
Loans and borrowings	-	(63,555)	(63,555)
	<u>(1,150)</u>	<u>(42,134)</u>	<u>(43,284)</u>

	R\$		
	Três Corações Alimentos	Café Três Corações	Total
December 31, 2023			
Inventories	-	(1,906)	(1,906)
Fixed assets	705	(1,566)	(861)
Trade receivables	-	(1,616)	(1,616)
Derivatives	-	(620)	(620)
Cost of sales'	-	(109)	(109)
Loans and borrowings	-	10,227	10,227
	<u>705</u>	<u>4,410</u>	<u>5,115</u>

(c) Dividends

Dividends are calculated in accordance with the terms agreed upon in the Shareholders' Agreement, with a rate of 35% over net income, adjusted by financial results. This amount is provisioned as a proposed dividend in the balance sheet, subject to the approval by the General shareholders meeting.

There was no proposal for distribution of the 2024 profit.

The proposal for 2022 profit destination was paid on June 15, 2023 in the amount of R\$ 82,484 as Dividend and Interest on equity in the amount of R\$ 86,150 (over this amount there is the foreign shareholders' withholding income tax of R\$ 6,461).

Half of the proposal for 2023 profit destination in the amount of R\$ 138,190 was paid on December, 2024, the other half of R\$ 69,095 will be paid during the year 2025.

(d) Profit reserves - Legal reserve

Created at the rate of 5% on profit for the year, limited to 20% of share capital. On December 31, 2023, an additional reserve in the amount of R\$ 187 was created and the limit was achieved. This reserve can only be used for capital increases or absorption of losses.

(e) Tax incentives reserve

In 2024, due to new Brazilian legislation, the Company is no longer required to establish State ICMS incentives. In 2023, the Company received government grants in the amount of R\$ 134,943.

The tax incentive reserve cannot be distributed as dividends. If the Company distributes it in the future, the amounts have the following tax 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.

The existing 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.

PROEDI - Rio Grande do Norte State

The 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. The incentive is valid until June 2032.

PRODEIC - Mato Grosso State

The subsidiary Café Brasileiro has a facility in the state of Mato Grosso, which produces roasted and ground coffee, which is benefited since 2017 with a state VAT Tax Incentives named PRODEIC (Mato Grosso Industrial and Commercial Development Program). The incentive is valid until December 2032.

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 85% on the operations of intra-state deliveries and 90% on the operations of inter-state deliveries.

Stimulus credit - State VAT in Amazonas state

The government of the state of Amazonas, aiming at the integration, expansion, modernization and consolidation of the industrial sector, grants the tax incentive to the roasted and ground coffee industries established in the state. The incentive consists of the application of the percentage of 90.25% on the outstanding balance of State VAT (ICMS) calculated on the operation with roasted and ground coffee, deducting the tax payable. Additionally, it includes the granting of a reduction in the tax base for internal transactions involving coffee of own production, ensuring that the effective tax burden amounts to 7%. After this reduction, the

entire subsequent commercialization chain within the State of Amazonas is considered taxed. The incentive is valid until December 2032.

TTS - State VAT in Minas Gerais State

The state government of Minas Gerais grants a set of specific tax rules known as Sectoral Tax Treatment (TTS). Among the benefits granted to the Santa Luzia/MG factory are: (a) "Importation Corridor", which consists of the deferral of ICMS on the importation of goods for resale. For these goods, a presumed credit is applicable on internal and interstate sales, ranging from 2.5% to 9%, depending on the applicable tax rate and the type of recipient; (b) 5% Presumed Credit on the value of interstate operations with R&G coffee produced by the Santa Luzia factory, destined for the states of São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul and Santa Catarina; (c) Actual collection of 8% in internal operations with own production of Instant Coffee and Cappuccino. The incentive is valid until December 2032.

Other state tax incentives

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.

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 (state of Amazonas), Natal and Mossoró (state of Rio Grande do Norte).

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, the 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, with application starting in the Group in 2017.

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.

Federal Incentive - "Tax Incentives"

Federal Law No. 14,789/2023 introduced significant changes to the tax treatment of investment

Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements
(In thousands of Brazilian Reals)



subsidies granted by federative entities. The main change is the creation of a new mechanism of tax credit, replacing the old system of exclusion from the taxable base of Corporate Income Tax (IRPJ) and Social Contribution on Net Profit (CSLL). Companies are entitled to a tax credit equivalent to 25% of the amount of the subsidy received. This credit is limited to the amount of depreciation of the assets acquired with the resources of the subsidy.

Reserve for profit to be distributed

Management, with approval of the shareholders, decided to create a reserve for profit to be distributed, for the remaining profit after all destinations above. In December 31, 2024 was the amount of R\$ 1,180,860 (R\$ 936,730 as of December 31, 2023).

26 Revenue

Disaggregated net revenue information

	R\$		
	Products	Services	31/12/2024
Geographical markets			
Domestic	9,371,110	2,403	9,373,513
Foreign			
Japan	86,677	-	86,677
United States	80,908	-	80,908
Chile	45,039	-	45,039
Switzerland	33,620	-	33,620
Germany	28,408	-	28,408
Other countries	53,250	-	53,250
	9,699,012	2,403	9,701,415
	Products	Services	31/12/2023
Geographical markets			
Domestic	7,630,974	1,773	7,632,747
Foreign			
Japan	109,614	-	109,614
Chile	39,607	-	39,607
Switzerland	35,127	-	35,127
Germany	27,696	-	27,696
United States	13,514	-	13,514
Other countries	38,406	-	38,406
	7,894,938	1,773	7,896,711

Composition of Net Revenue

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Products - domestic	11,458,320	9,581,267
Products - foreign	333,125	265,080
Services	2,448	1,804
Other	718	702
Taxes on sales	(1,149,925)	(993,267)
State VAT incentives	267,043	232,271
Discounts	(928,994)	(859,691)
Other deductions	(281,320)	(331,455)
Net revenue	<u>9,701,415</u>	<u>7,896,711</u>

27 Cost of sales by nature

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
According to source		
Cost of sales - domestic	(7,539,270)	(6,010,355)
Cost of sales - foreign	(219,187)	(166,290)
	<u>(7,758,457)</u>	<u>(6,176,645)</u>

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
According to components		
Materials consumed	(7,519,006)	(5,945,955)
Wages, salaries and related expenses	(108,058)	(95,987)
Depreciation and amortization	(28,444)	(33,253)
Services contracted	(25,871)	(23,150)
Maintenance	(12,973)	(13,896)
Other	(64,105)	(64,404)
	<u>(7,758,457)</u>	<u>(6,176,645)</u>

28 Selling and marketing expenses by nature

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Wages, salaries and related expenses	(597,086)	(525,129)
Depreciation and amortization	(46,463)	(42,556)
Transport expenses	(366,842)	(327,758)
Export expenses	(5,411)	(5,245)
Services contracted	(100,080)	(99,057)
Marketing	(109,003)	(117,663)
Travel expenses	(15,078)	(17,126)
Other	(96,891)	(84,343)
	<u>(1,336,854)</u>	<u>(1,218,877)</u>

29 General and administrative expenses by nature

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Wages, salaries and related expenses	(113,209)	(90,192)
Tax expenses	(14,395)	(18,243)
Depreciation and amortization	(60,246)	(48,458)
Constitution (Reversal) of provision for legal proceedings	(636)	3,393
Travel expenses	(5,617)	(4,585)
Maintenance	(24,150)	(20,345)
Other	(28,106)	(18,566)
	<u>(246,359)</u>	<u>(196,996)</u>

30 Other income (expenses), net

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Corporate restructuring (a)	(39,011)	-
Result on sale of fixed assets	7,378	(660)
Other	1,015	2,231
	<u>(30,618)</u>	<u>1,571</u>

(a) See Note 22 for more details.

31 Finance expenses, net

	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Finance expenses		
Interest expenses	(2,768)	(5,844)
Interest on loans and borrowings	(175,071)	(160,470)
Exchange rate effect	(1,470)	716
Interest on lease liabilities	(11,498)	(11,414)
Other	(16,777)	(9,402)
	<u>(207,584)</u>	<u>(186,414)</u>
Finance income		
Interest income	18,234	29,417
Interest from deposits	42,175	64,165
	<u>60,409</u>	<u>93,582</u>
Finance expenses, net	<u>(147,175)</u>	<u>(92,832)</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.

Três Corações Alimentos S.A.
Notes to the consolidated financial statements
(In thousands of Brazilian Reals)



R\$					R\$	
Carrying amount					Fair value	
Note	Financial assets at fair value	Financial assets at amortized cost	Other financial liabilities amortized cost	31/12/2024	Level 2	31/12/2024
Financial assets measured at fair value through profit and loss						
Short term deposits - Deposits in banks	6	1,233,937	-	-	1,233,937	1,233,937
Deposits with brokers		22,146	-	-	22,146	22,146
Financial assets not measured at fair value						
Cash and cash equivalents	6	-	119,404	-	119,404	-
Trade receivables with third parties	7	-	968,085	-	968,085	-
Trade receivables with related parties	7	-	23,328	-	23,328	-
Other			70,895	-	70,895	-
Financial liabilities not measured at fair value						
Trade payables	18	-	-	1,088,345	1,088,345	-
Short and long term loans	17	-	-	2,370,086	2,370,086	2,418,372
Short and long term lease liabilities	16	-	-	96,838	96,838	-
Payables for acquisition	22	-	-	261	261	-
Other		-	-	262,137	262,137	-

Três Corações Alimentos S.A.
Notes to the consolidated financial statements
(In thousands of Brazilian Reals)



		R\$				R\$	
		Carrying amount				Fair value	
	Note	Financial assets at fair value	Financial assets at amortized cost	Other financial liabilities amortized cost	31/12/2023	Level 2	31/12/2023
Financial assets measured at fair value through profit and loss							
Short term deposits - Deposits in banks	6	772,309	-	-	772,309	772,309	772,309
Deposits with brokers		10,788	-	-	10,788	10,788	10,788
Financial assets not measured at fair value							
Cash and cash equivalents	6	-	98,677	-	98,677	-	98,677
Trade receivables with third parties	7	-	720,524	-	720,524	-	720,524
Trade receivables with related parties	7	-	21,218	-	21,218	-	21,218
Other		-	63,524	-	63,524	-	63,524
Financial liabilities not measured at fair value							
Trade payables	18	-	-	956,301	956,301	-	956,301
Short and long term loans	17	-	-	1,351,558	1,351,558	1,481,320	1,351,558
Short and long term lease liabilities	16	-	-	102,756	102,756	-	102,756
Payables for acquisition	22	-	-	239	239	-	239
Other		-	-	44,488	44,488	-	44,488

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:

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.

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

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 analyses 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 and counterparts, as well as defines credit limits and monitors outstanding debts and operates only 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\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Cash and cash equivalents (Note 6)	1,353,341	870,986
Deposits with brokers	22,146	10,788
Trade receivables (Note 7)	991,413	741,742
Other receivables	70,620	41,699
	<u>2,454,682</u>	<u>1,665,215</u>

The Company's credit risk management prioritizes the safety and liquidity of its financial investments. Throughout 2024 and 2023, the Company maintained its cash and investment portfolio exclusively within AAA-rated financial institutions.

Regarding trade receivables, management assesses its credit risk exposure as low, once the trade receivables are not concentrated. The largest customer represents 6.74% of 2024 revenue (7.23% in 2023).

The Group uses an allowance matrix to measure the ECLs 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\$ 20,986 as of December 31, 2024 (R\$ 23,076 as of December 31, 2023), representing 2.07% (3.02% as of December 31, 2023) 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 December 31, 2024 and 2023:

	31/12/2024	31/12/2023
Purchase agreements:		
Fixed price	21,514	15,550
Sales agreements:		
Fixed price	53,975	107,096
Price to be fixed	-	12,120

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 and its green coffee future purchases, while it 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 December 31, 2024 there is no open derivatives position and no sensitivity analysis was required.

(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 instruments in order to reduce exposure to risks arising from changes in interest rates. At the Financial Statements report date the interest rate profile of the Group's interest-bearing financial instrument was:

	Carrying amount	
	31/12/2024	31/12/2023
	R\$	
Fixed rate instruments		
Financial liabilities - Short and long terms loans	(377,270)	(274,652)
Variable rate instruments		
Financial assets - Short terms deposits (Note 6)	1,233,937	772,309
Financial liabilities - Short and long terms loans	(1,992,816)	(1,076,906)
Net exposure - variable rate	(758,879)	(304,597)

Cash flow sensitivity analysis for variable rate instruments - CDI and TJLP

Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements

(In thousands of Brazilian Reals)



Changes in the interest rates as of the Financial Statements 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, 5% and 10% is reasonable considering the last change in the interest rate.

December 31, 2024

	<u>Decrease of 10%</u>	<u>Decrease of 5%</u>	<u>Annual weighted interest</u>	<u>Increase of 5%</u>	<u>Increase of 10%</u>
	<u>R\$</u>				
Total	10,812	5,406	(108,121)	(5,406)	(10,812)

December 31, 2023

	<u>Decrease of 10%</u>	<u>Decrease of 5%</u>	<u>Annual weighted interest</u>	<u>Increase of 5%</u>	<u>Increase of 10%</u>
	<u>R\$</u>				
Total	6,369	3,185	(63,696)	(3,185)	(6,369)

Fair value sensitivity analysis for fixed rate instruments

Fixed interest assets and liabilities of the Group (such loans) are not measured at fair value through profit or loss. Therefore, any change in the interest rate as of the Financial Statements report date would not have an effect on the statement of income.

Inflation rate

Brazilian inflation was 4.83% for the year ended December 31, 2024 (4.62% for the year ended December 31, 2023) as measured by the IPCA consumer price index of the independent Fundação Getúlio Vargas. The Brazilian economy is not considered as hyperinflationary according to IAS 29. 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:

Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements

(In thousands of Brazilian Reals)



	Exposure to US\$	
	R\$	
	31/12/2024	31/12/2023
Financial assets		
Foreign customers (Note 7)	24,872	17,611
Financial liabilities		
Foreign suppliers (Note 18)	(67,281)	(37,039)
Loans for acquisition of inventories (ACC) (Note 17)	(301,315)	(177,316)
Total exposure	(343,724)	(196,744)

Sensitivity analysis of currency risk

Any change in the exchange rates of the principal currency, Brazilian Real, versus foreign exchange rate currencies, mainly United States Dollars, as of December 31, 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 here 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. 5% and 10% is reasonable considering the last change in the exchange rate variation.

December 31, 2024					
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	5,5725	5.8821	6.1917	6.5012	6.8108
Effect in R\$ Thousand	29,853	14,926	(298,525)	(14,926)	(29,852)

December 31, 2023					
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	4.3566	4.5987	4.8407	5.0827	5.3248
Effect in R\$ Thousand	19,674	9,837	(196,744)	(9,837)	(19,674)

Três Corações Alimentos S.A.

Notes to the consolidated financial statements

(In thousands of Brazilian Reals)



The Group uses derivative financial instruments in order to reduce exposure to risks arising from changes in foreign currency exchange rates. As of December 31, 2024 and 2023, 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/2025	136,217

Presented hereunder is a sensitivity analysis of the Group's derivative instruments (foreign currency) as of December 31, 2024 and 2023 in R\$. Any change in the exchange rates of the principal currency, Brazilian Real, versus foreign exchange rate currencies, mainly United States Dollar, as of December 31, 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.

December 31, 2024

	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	5.5725	5.8821	6.1917	6.5013	6.8109
Effect of forwards	(13,446)	(6,635)	176	6,987	13,798

(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 December 31, such as foreign exchange rates and interest rates.

December 31, 2024

	Carrying amount	Cash flow contractual	2025	2026	2027	2028	2029	Thereafter
	R\$							
Non-derivative financial liabilities:								
BRL long term loan	1,704,624	1,744,215	-	592,672	356,849	778,577	14,786	1,331
BRL credit from bank	364,147	373,291	373,291	-	-	-	-	-
USD credit from bank	301,315	300,866	300,866	-	-	-	-	-
Lease liabilities	96,838	96,838	43,878	32,924	10,554	4,504	1,372	3,606
Trade payables	1,088,345	1,088,345	1,088,345	-	-	-	-	-
Other payables	262,137	262,137	234,671	27,466	-	-	-	-
	3,817,251	3,865,537	2,040,896	653,062	367,403	783,081	16,158	4,937

	December 31, 2023							
	Carrying amount	Cash flow contractual	2024	2025	2026	2027	2028	Thereafter
	R\$							
Non-derivative financial liabilities:								
BRL long term loan	461,863	544,152	-	179,762	334,208	23,177	3,239	3,766
BRL credit from bank	712,379	792,313	792,313	-	-	-	-	-
USD credit from bank	177,316	183,176	183,176	-	-	-	-	-
Lease liabilities	102,756	102,756	42,888	26,265	21,307	5,476	1,594	5,226
Trade payables	956,301	956,301	956,301	-	-	-	-	-
Other payables	133,699	133,699	24,359	109,340	-	-	-	-
	2,544,314	2,712,397	1,999,037	315,367	355,515	28,653	4,833	8,992

(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 seeks to maintain a balanced level of returns to the shareholders, with a 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\$	
	2024	2023
Short and long term loans (Note 17)	2,370,086	1,351,558
Cash and cash equivalents (Note 6)	(1,353,341)	(870,986)
Total	1,016,745	480,572
Total Equity	2,067,137	1,866,925
Total Equity/(Loans - Cash and cash equivalent) ratio as of December 31,	2.03	3.88
Trade receivables - current and non-current (Note 7)	991,413	741,742
Inventories (Note 8)	1,578,307	1,199,532
Trade payables (Note 18)	(1,088,345)	(956,301)
Total working capital	1,481,375	984,973
Working capital/(Loans - Cash and cash equivalent) ratio as of December 31,	1.46	2.05