

# נגב קרמיקה בע"מ

## דוח תקופתי לשנת 2004

תיאור עסקי התאגיד

דירקטוריון: אברהם מירון, יו"ר  
אמיר רפפורט, מנכ"ל  
בועז ספיר  
יוסי פקר  
מודי בן ש"ך  
מיכל רייס  
נלי פקר

מנכ"ל : אמיר רפפורט

מזכיר החברה: רו"ח אביהו איבשיץ, סמנכ"ל כספים

מבקרים: סומך חייקין , זוהר את זוהר

המשרד הרשום : רחוב בן צבי 30, א.ת. רמת אליהו, ראשון לציון



# נגב קרמיקה בע"מ

## תוכן עניינים:

- א. תיאור עסקי התאגיד
- ב. דוח הדירקטוריון על מצב עסקי התאגיד
- ג. דוחות כספיים ליום 31.12.04
- ד. פרטים נוספים על התאגיד

## א. תיאור עסקי התאגיד – תוכן עניינים:

### חלק ראשון - תאור ההתפתחות הכללית של עסקי התאגיד

| <u>עמוד</u> |                                     |     |
|-------------|-------------------------------------|-----|
| 5           | כללי                                | 1.1 |
| 5           | פעילות התאגיד ותיאור התפתחות עסקיו  | 1.2 |
| 6           | מבנה האחזקות בתאגיד                 | 1.3 |
| 7           | השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו | 1.4 |
| 8           | חלוקת דיבידנדים                     | 1.5 |

### חלק שני – מידע אחר

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 9  | מידע כספי לגבי תחום הפעילות של התאגיד               | 2.1 |
| 9  | סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד | 2.2 |
| 13 | מפעל הקבוצה בירוחם                                  | 2.3 |
| 14 | חברות בנות  | 2.4 |

### חלק שלישי - תאור עסקי התאגיד

|    |                                       |      |
|----|---------------------------------------|------|
| 16 | מידע כללי על תחום הפעילות של התאגיד   | 3.1  |
| 18 | מוצרים ושירותים                       | 3.2  |
| 18 | פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים | 3.3  |
| 19 | מוצרים חדשים                          | 3.4  |
| 20 | לקוחות                                | 3.5  |
| 21 | שיווק והפצה                           | 3.6  |
| 23 | צבר הזמנות                            | 3.7  |
| 23 | תחרות                                 | 3.8  |
| 24 | עונתיות                               | 3.9  |
| 24 | כושר ייצור                            | 3.10 |
| 25 | רכוש קבוע ומתקנים                     | 3.11 |
| 27 | מחקר ופיתוח                           | 3.12 |
| 28 | נכסים לא מוחשיים                      | 3.13 |
| 28 | הון אנושי                             | 3.14 |
| 34 | חומרי גלם וספקים                      | 3.15 |
| 35 | הון חוזר                              | 3.16 |
| 36 | השקעות                                | 3.17 |
| 36 | מימון                                 | 3.18 |
| 38 | מיסוי                                 | 3.19 |
| 39 | איכות הסביבה                          | 3.20 |
| 40 | מגבלות ופיקוח על פעילות התאגיד        | 3.21 |
| 41 | הסכמים מהותיים                        | 3.22 |
| 42 | הסכמי שיתוף פעולה                     | 3.23 |
| 42 | הליכים משפטיים                        | 3.24 |
| 42 | ביטוח                                 | 3.25 |
| 44 | יעדים ואסטרטגיה עסקית                 | 3.26 |
| 46 | צפי להתפתחות בשנה הקרובה              | 3.27 |
| 47 | דיון בגורמי סיכון                     | 3.28 |

## חלק ראשון – תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי התאגיד

### 1.1 כללי

להלן תיאור עסקי התאגיד, ליום 31 בדצמבר 2004, הסוקר את תיאור התאגיד והתפתחות עסקיו, כפי שחלו בשנת 2004 ( "תקופת הדוח" ). הדוח נערך בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל – 1970.

נתונים המופיעים בדוח זה, נכונים למועד הדוח, מעודכנים ליום 31 בדצמבר 2004, אלא אם צוין אחרת.

לעניין אופן הצגת הסכומים המדווחים בדוח זה, ראה באור 1 לדו"חותיה הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר, 2004.

המידע המפורט בדוח זה, בקשר לתיאור עסקי הקבוצה, מצבה הכספית ותוצאות פעילותה, עשוי להכיל מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח – 1968. משפטים הכוללים ביטויים כגון: "הנהלת הקבוצה מאמינה", "צפוי", "מתכוונת", "מעריכה" וביטויים דומים, מצביעים על כך שמדובר במידע צופה פני עתיד. מידע זה משקף את נקודת המבט הנוכחית של הקבוצה בנוגע לאירועים עתידיים המבוססים על הערכות ולכן נתונים לסיכונים ולחוסר וודאות.

התוצאות בפועל עלולות להיות שונות באופן מהותי מאלה שנחזו במסגרת המידע צופה פני העתיד כאמור, כתוצאה ממספר רב של גורמים, לרבות כתוצאה משנוי בתוכניות העסקיות של הקבוצה וכן כתוצאה מגורמי הסיכון כמתואר בסעיף 3.28 להלן, ועל כן המידע הנ"ל הינו מידע ארעי, סובייקטיבי ואינו מהווה התחייבות של החברה להתממשותו.

### 1.2 פעילות התאגיד ותיאור התפתחות עסקיו

1.2.1 נגב קרמיקה בע"מ (להלן "החברה") והחברות בשליטתה (להלן ייקראו החברה והחברות בשליטתה לשם הנוחות "הקבוצה") מורכבת מקבוצת חברות הכוללות חברה תעשייתית וחברות מסחריות אשר פועלות בישראל.

1.2.2 פקר פלדה בע"מ (להלן "פקר") הנה בעלת השליטה בקבוצה.

1.2.3 הקבוצה עוסקת בייצור, ייבוא, שיווק ומכירה של מוצרי גמר לבניה ולשיפוצים (להלן – "תחום הפעילות"), בשיווק ישיר לפרוייקטים לדירה, קבלנים וללקוחות פרטיים, בשיווק עקיף ללקוחות פרטיים באמצעות סוחרים הפועלים בישראל וללקוחות הקבוצה בחו"ל.

הפעילויות השיווקיות השונות של הקבוצה, דומות במאפייניהן העסקיות ואינן מחולקות לרכיבים נפרדים כאשר הן נסקרות בפני הנהלה הבכירה של הקבוצה. לפיכך, הן מובאות בדו"ח זה כמקשה אחת, תחת תחום פעילות אחד.

הקבוצה משווקת מגוון רחב של מוצרים הכוללים אריחי פורצלן (בעיקר מזוגים) לריצוף וחיפוי, המיוצרים במפעל החברה בירוחם. בנוסף, משווקת הקבוצה אריחי פורצלן קרמיקה ופרקט מיובאים, שיש (פעילות שהחברה החלה בה בהיקפים קטנים בתחילת שנת 2004), כלים סניטריים, ברזים, אבזרי אמבט, דבקים וחומרי עזר המשלימים את סל המוצרים של הקבוצה.

הקבוצה מנהלת ומפתחת את עסקיה במטרה להציע מגוון רחב של מוצרים ממותגים, ברמת איכות גבוהה, הפונים לכלל האוכלוסייה. הקבוצה דומיננטית בכל ערוצי המכירה בהם היא פועלת בשוק המקומי.

1.2.4 החברה התאגדה בישראל, בשנת 1969, כחברה פרטית מוגבלת במניות. בשנת 1982, הפכה החברה לחברה ציבורית ומניותיה נרשמו למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב.

1.2.5 החברה החלה לפעול בשנת 1970, בייצור ושיווק אריחי קרמיקה המיועדים בעיקר לריצוף, במפעל החברה אשר בירוחם. בשנת 2000, הסבה החברה את פעילות הייצור לאריחי פורצלן.

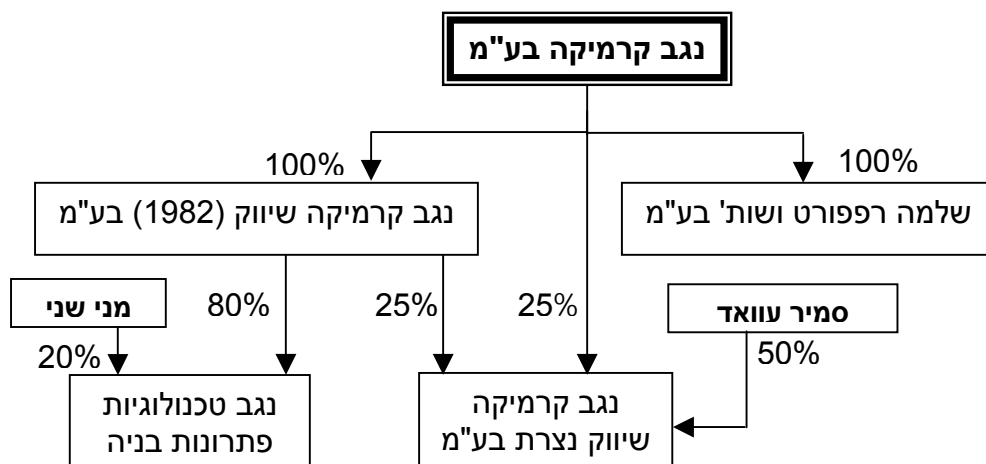
בתחילת שנות ה-80 הרחיבה החברה את פעילות הייצור, תוך שהיא מובילה בישראל את מהפיכת הקרמיקה, עם ההוצאה של הקרמיקה מחדרי האמבט לסלון. בתחילת שנות ה-2000, הובילה החברה מהפיכה דומה עם המעבר מאריחי קרמיקה לאריחי פורצלן אותם היא משווקת, החל משנת 2001, תחת שם המותג "NOVO".

1.2.6 בשנת 1992, רכשה הקבוצה 50% מחברת ההפצה ש.רפפורט ושות' בע"מ (היבואנית והמפיצה הגדולה בתחום הפצת קרמיקה פורצלן וכלים סניטריים בישראל).

1.2.7 בשנת 1994, התחילה הקבוצה להקים רשת חנויות ללקוחות פרטיים, ששילבה יחד עם מוצרי המפעל גם שיווק מוצריה המיובאים של חברת ש. רפפורט ושות' בע"מ.

1.2.8 בשנת 1997, השלימה הקבוצה את רכישת מלוא הבעלות מאמיר רפפורט בחברת ש.רפפורט ושות' בע"מ, תוך מינויו למנכ"ל הקבוצה, ולאחריה שילבה את פעילות החברות.

### 1.3 תרשים מבנה אחזקות התאגיד, סמוך לתאריך הדוח :



## 1.4 השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו

1.4.1 מצבת האחזקות בהון המניות המוקצה של התאגיד, העומד על 11,433,549 מניות, נכון לתאריך הדו"ח, הנו כדלקמן:-

1.4.1.1 פקר פלדה בע"מ, ח.צ. 520026618, מחזיקה ב- 8,031,659 מניות, המהוות כ- 70.25% מהון המניות המוקצה של התאגיד.

1.4.1.2 ש.רפפורט ניירות ערך בע"מ מחזיקה, באמצעות החברה לרישומים של בנק לאומי לישראל, ב- 1,550,255 מניות, המהוות כ- 13.56% מהון המניות המוקצה של התאגיד.

1.4.1.3 יתר המניות מוחזקות ע"י הציבור.

1.4.2 במהלך שנת הדו"ח לא ביצע התאגיד השקעה בהון מניותיו ו/או עסקה אחרת במניותיו.

1.4.3 הקצאת המניות האחרונה של התאגיד בוצעה ביום 28.12.2003, בהתאם להחלטת האסיפה הכללית של התאגיד. במסגרת זו, הוחלט להקצות לבעלי המניות של התאגיד 1,999,930 מניות הטבה, בנות 1 ש"ע"נ כ"א, ללא תמורה, המהוות שיעור של 21.2% מתוך ההון המונפק והנפרע של התאגיד, כך שכל בעל מניה אחת של התאגיד קיבל ללא תמורה כ- 0.212 ש"ע"נ של מניות רגילות של התאגיד כמניות הטבה נפרעות במלואן. התאגיד היוון לשם כך סך של 1,999,930 ש"ע, מתוך רווחיו הראויים לחלוקה.

### 1.4.4 אופציה בין פקר פלדה בע"מ ומר אמיר רפפורט, מנכ"ל התאגיד

1.4.4.1 ביום 12.7.2004, נערך הסכם אופציה בין פקר פלדה בע"מ (המחזיקה בכ- 70% מההון המונפק של התאגיד) לבין מנכ"ל התאגיד, מר רפפורט (המחזיק באמצעות תאגיד שבשליטתו, ש.רפפורט ניירות ערך בע"מ, בכ- 13.56% מהון המניות המונפק של התאגיד), לפיו נתנה פקר למר רפפורט רפפורט, אופציה בלתי חוזרת לחייב אותה לרכוש ממנו עד ליום 31.12.2007, את כל מניות התאגיד שיוחזקו על ידו ולא יותר מכ- 13.56% מהונו המונפק של התאגיד, זאת בתמורה להמשך ולהארכת תקופת העסקתו של מר רפפורט כמנכ"ל התאגיד עד ליום 31.12.2007.

1.4.4.2 מועדי מימוש האופציה ושיעורי המניות בכל מועד, הנם במנות של עד 3.5% לשנה מהונו המונפק של התאגיד משנת 2004 ועד 2007.

1.4.4.3 עוד הוסכם, כי כמות המניות שמר רפפורט יהיה רשאי לחייב את פקר לרכוש ממנו בשנה כלשהי ואשר לא נמכרה על ידו לפקר מכל סיבה שהיא, תצטבר לשנה שלאחריה ואולם מר רפפורט לא יהיה רשאי לחייב את פקר לרכוש יותר מ- 7% ממניות התאגיד במהלך כל שנה קלנדרית.

1.4.4.4 מחיר מימוש האופציה יהיה הגבוה מבין שווי הונו העצמי של התאגיד ומחיר הבורסה של מניותיו במועד מתן הודעת המימוש.

- 1.4.4.5 שווי הונו העצמי של התאגיד לצורכי הסכם זה הנו ההון המתואם כולל קרנות ועודפים במאזן הרבעוני או השנתי, לפי העניין, בגין הרבעון שיקדם למתן הודעת מימוש האופציה.
- 1.4.4.6 מחיר הבורסה לצורכי הסכם זה יהיה מחיר המניות הממוצע בבורסה ב- 90 הימים שקדמו למועד הודעת המימוש, אך לא יותר משווי הונו העצמי של התאגיד בתוספת 15%.
- 1.4.4.7 מימוש האופציה יעשה בהודעה בלתי חוזרת בכתב שתימסר לפקר באחד מן החודשים ינואר ו/או יולי בכל שנה בה חלה האופציה, בה יפורט מספר המניות אשר מר רפפורט מוכר לפקר.
- 1.4.4.8 עם השלמת מימוש האופציה כולה ובעת קבלת התשלום עבור החלק האחרון של המניות לגביהן ניתנה האופציה, ימסור מר רפפורט, כתב התפטרות מדירקטוריון התאגיד או דירקטוריונים בחברות בנות שלו, הכולל ויתור בלתי חוזר על כל טענה ו/או תביעה כלפי התאגיד ו/או פקר בקשר עם מניות התאגיד שהועברו על ידו לפקר.
- 1.4.4.9 עוד התחייבה פקר, כי אם תמכור את מניות התאגיד אשר בבעלותה, כולן או מקצתן, לצד שלישי כלשהו (לרבות במסגרת הנפקת מניות התאגיד לציבור), יהא עליה להציע, לפי דרישה של מר רפפורט, אף את מניות התאגיד המוחזקות על ידו לאותו צד שלישי באותם תנאים לפי אותו שיעור מניות.

## **1.5 חלוקת דיבידנדים**

- 1.5.1 במהלך שנת הדו"ח לא הכריז ולא חילק התאגיד דיבידנד כלשהו.
- 1.5.2 חלוקת הדיבידנד האחרונה, בוצעה ביום 28.12.2003 בדרך של הקצאת מניות הטבה לבעלי מניות התאגיד, כאמור בסעיף 1.4.3 לעיל.
- 1.5.3 אין הסכם בין בעלי המניות ו/או התחייבות שלהם למדיניות קבועה באשר לחלוקת דיבידנד כאחוז מרווחי הקבוצה.



## חלק שני – מידע אחר

### 2.1 מידע כספי לגבי תחום הפעילות של הקבוצה

שנת 2004, אופיינה על ידי המשך מגמת הצמיחה במכירות הקבוצה ובנוסף שיפור בכל הפרמטרים של תוצאות הפעילות ( רווח גולמי, רווח תפעולי, רווח לפני מס ורווח נקי).

היקף המכירות בשנת 2004, הסתכם בכ – 285.7 מליון ₪, בהשוואה למכירות בסך של כ- 263.1 מליון ₪ בשנת 2003, גידול בשיעור של כ – 8.5%.

הרווח הגולמי בשנת 2004, הסתכם בכ – 95.8 מליון ₪ (שיעורו כ- 33.5% מהמכירות), בהשוואה לרווח גולמי בסך של 81.9 מליון ₪ (שיעורו כ- 31.1% מהמכירות) בשנת 2003. הגידול בשיעור הרווח הגולמי, נובע משינוי משמעותי שביצעה הקבוצה במהלך שנת 2004, שהשתקף בהעשרת סל המוצרים במגוון רחב של מוצרים אופנתיים בעלי ערך מוסף גבוה לכלל לקוחותיה בערוצי המכירה השונים, משיפור תנאי הסחר עם ספקי הקבוצה ותחילת זקיפת הפרשי השער אשר נזקפו בשנת 2003 לעלות המכר, לסעיף המימון החל משנת 2004.

הרווח לפני מס בשנת 2004, הסתכם בכ – 13.6 מליון ₪ (שיעורו 4.75% מהמכירות), בהשוואה לרווח לפני מס בסך של כ – 5 מליון ₪ (שיעורו 1.9% מהמכירות) בשנת 2003. הגידול בשיעור של 172% ברווח לפני מס של הקבוצה, נובע מעלייה ברווח הגולמי של הקבוצה (שנובעת במצטבר מהעלייה במכירות ובשיעור הרווח הגולמי של הקבוצה, כמתואר לעיל), אל מול עלייה בשיעור נמוך יותר בהוצאות המכירה, ההנהלה והמימון.

הרווח הנקי בשנת 2004, הסתכם בכ- 8.9 מליון ₪ (שיעורו 3.1% מהמכירות), בהשוואה לרווח נקי בסך של כ- 6.3 מליון ₪ (שיעורו 2.4% מהמכירות) בשנת 2003.

לפרטים נוספים אודות ההתפתחויות שחלו במהלך שנת 2004 בנתוני המידע הכספי, ראה דוח הדירקטוריון לשנת 2004, הכלול בדו"ח תקופתי זה.

### 2.2 סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד

בנוסף למגמות וההתפתחויות בענף בו פועלת הקבוצה ובתחום הפעילות של הקבוצה, קיימים גורמים בסביבה המקרו כלכלית של הקבוצה, שהייתה להם השפעה מהותית על פעילות הקבוצה, כמפורט להלן. יציון, כי למרות שלגורמים הנ"ל קיימת, לרוב, השפעה שלילית על פעילות הקבוצה, התמודדה הקבוצה עם גורמים אלו, ובפועל, בשנות הדיווח הרלוונטיות לא הושפעו התוצאות העסקיות של הקבוצה באופן מהותי, והקבוצה אף הגדילה את מחזור המכירות, הרווח הגולמי, הרווח התפעולי והרווח הנקי שלה, כאמור בסעיף 2.1 לעיל.

#### 2.2.1 האטה כלכלית

הקבוצה הושפעה מההאטה הכלכלית בשנים האחרונות במשק הישראלי, אשר התבטאה, בין היתר, בקיטון בצריכה הפרטית. הקבוצה ריכזה מאמצים שיווקיים וכן הרחיבה את פעילותה בכל ערוצי המכירות דרכם היא מוכרת, נכנסה לסוגי מוצרים נוספים, העשירה את מגוון המוצרים, שידרגה את מערך השרות ללקוחותיה ובכך צמצמה את ההשפעה של ההאטה הכלכלית. כתוצאה מכך, לא חלה ירידה במכירות הקבוצה.

## 2.2.2. ענפי הבניה והשיפוצים

כל המוצרים אותם משווקת הקבוצה, מהווים תשומות בענף הבניה החדשה ובשוק השיפוצים. כתוצאה מכך מושפעת פעילות הקבוצה מהשינויים בהיקפי הבניה ומהיקף השיפוצים בדירות יד שניה.

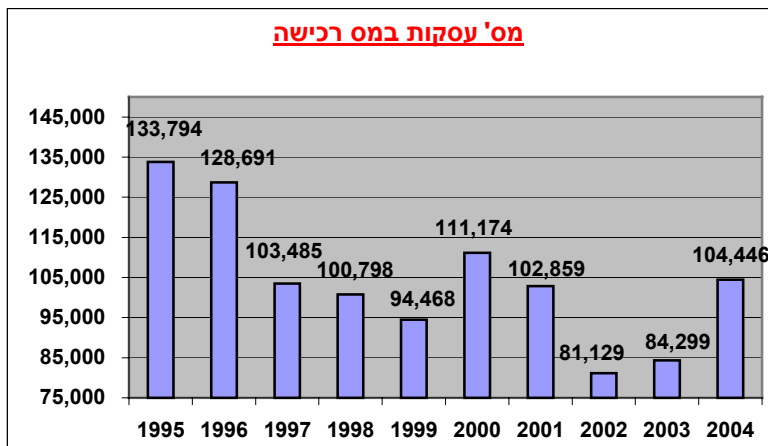
בענף בו פועלת הקבוצה, קיימים מספר אינדיקטורים שמהם ניתן ללמוד על ההשפעה הישירה והעקיפה על פעילות הקבוצה. בהתאם לאינדיקטורים אלה, מתכננת הנהלת הקבוצה את מהלכיה וממקדת את מאמצי השיווקיים. האינדיקטורים המובילים הנם:

- א. מספר העסקאות כפי שדווח במס רכישה.
- ב. התחלות בניה חדשה.
- ג. כמויות שיווק מלט - אינדיקטור לגבי צפי התחלות הבניה במשק.
- ד. היקף ההשקעות בענף הבניה בדירור ובבניה שאינה למגורים.

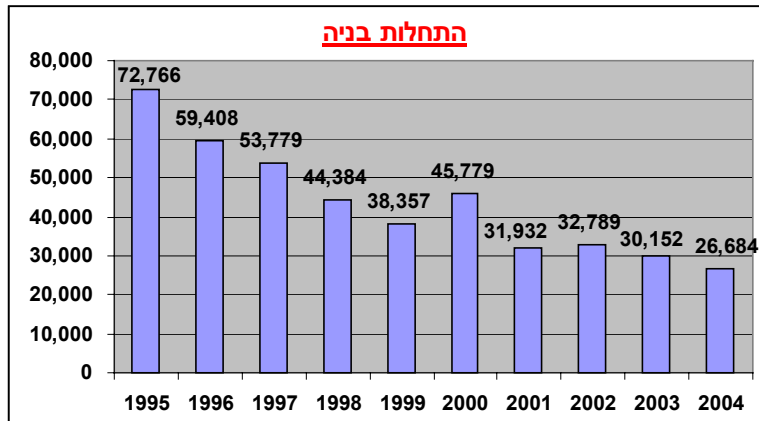
מהמידע המוצג להלן ( המשתקף ממספר העסקאות כפי שדווח במס רכישה אל מול מספר התחלות הבניה, כמויות שיווק מלט והיקף ההשקעה בענף הבניה בדירור ובבניה שאינה למגורים ) ניתן ללמוד , שעיקר הפעילות בתחום בו פועלת הקבוצה נמצא בשוק השיפוצים ( המושפע ממספר העסקאות בדירות יד שניה ובנוסף בשיפוצים שעורכים משקי הבית שאינם מעורבים בדירות העוברות מיד ליד) .

במהלך שלוש השנים האחרונות, חל גידול ניכר ביחסן של הדירות מיד שניה מתוך כלל עסקאות הדירור במשק, כתוצאה מעליה במספר העסקאות כפי שדווח במס רכישה אל מול הירידה בהתחלות הבניה ( הנתונים לגבי שנת 2004 מהווים אומדן בלבד.

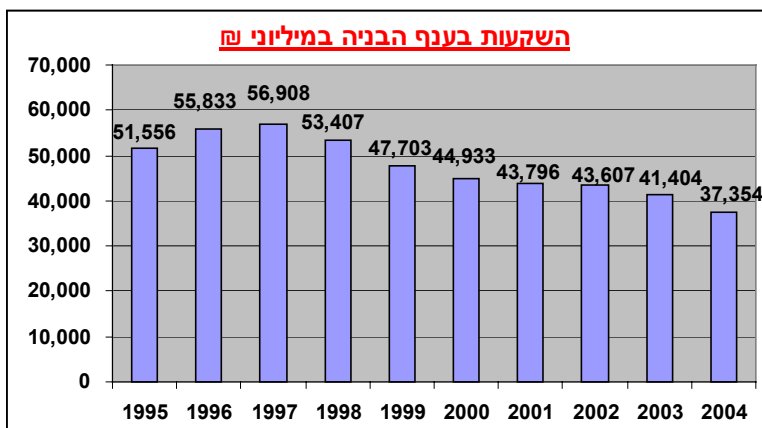
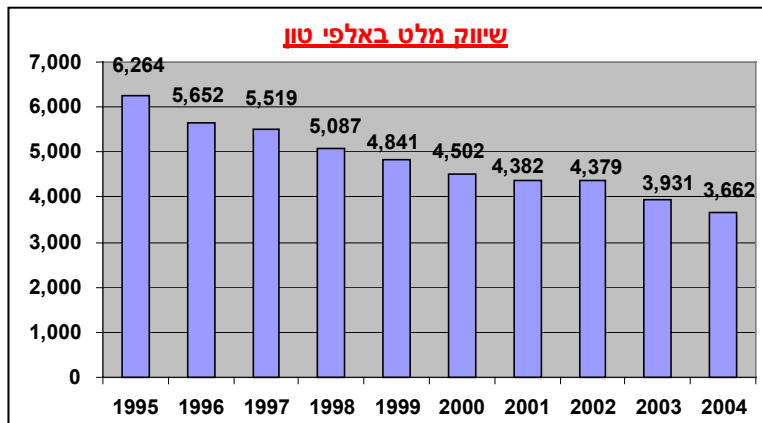
בסך העסקאות בדירור במשק, חל גידול במהלך שלוש השנים האחרונות. בשנת 2004, היה הגידול בשיעור של כ- 24% לעומת 2003:



מספר התחלות הבניה ביחידות דירור, ירד בכ- 12% בשנת 2004 בהשוואה לשנת 2003. להלן גרף, המתאר את התחלות הבניה (נמדד ביחידות דירור) כפי שמדווח ע"י משרד הבינוי והשיכון:



האינדיקטורים הבאים, שיווק מלט באלפי טון והשקעות בענף הבניה במיליוני ₪, מתארים אף הם את הירידה בשוק הבניה החדשה.



### 2.2.3 שימוש בגז כאנרגיה ביצור

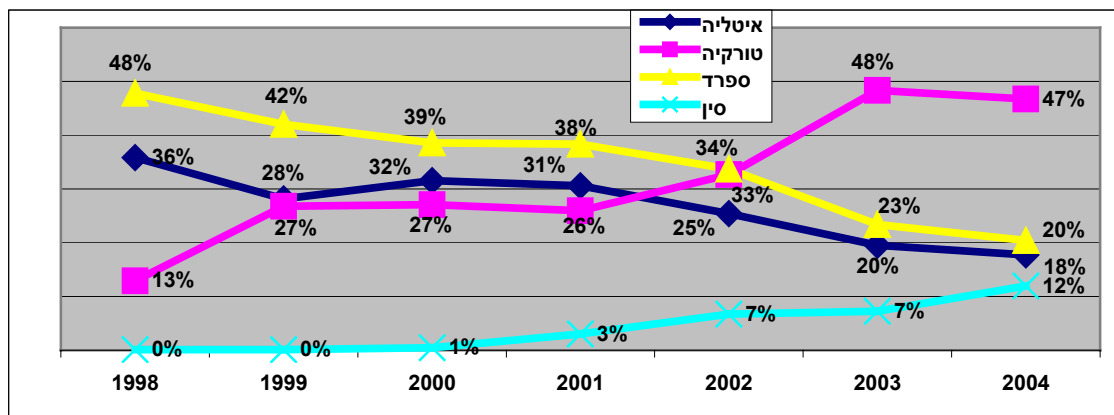
עד שנת 1995, שימש הגז הטבעי כמקור האנרגיה העיקרי בייצור. בהעדר גז טבעי בישראל, עבר המפעל להשתמש בגפ"מ. שיעורו הכולל של הגפ"מ מסך הוצאות הייצור הגיע בשנת 2004, לכ- 15%. מחירו של הגפ"מ, שמקורו בתהליך זיקוק הנפט, עלה בשנים האחרונות במקביל לעליית מחירי הנפט בעולם.

### 2.2.4 תנודות בשערי מטבע זר

הקבוצה פועלת במספר מטבעות ( הוצאות – בש"ח, בדולר וביורו והכנסות בש"ח). תנודות בשערי החליפין של המטבעות הזרים ( בעיקר דולר ויורו) לעומת הש"ח עלולות להביא לשיפור או לשחיקת הרווחיות של הקבוצה. היחלשותו של השקל בשנתיים האחרונות ביחס ליורו השפיעה לרעה על רווחיות הקבוצה, אולם השפיעה לחיוב על גידול במחזור המכירות.

### 2.2.5 התעצמות טורקיה וסין

יבוא רצופים וחיפויים קרמיים ופורצלן לישראל לפי ארצות מקור עיקריות



מהנתונים לעיל שמקורם ממל"מ מערכות לגבי פריטי המכס של קרמיקה ופורצלן מזוגגים ולא מזוגגים, ניתן ללמוד שהסכמי הסחר שנחתמו עם טורקיה (ביטול מכסים) במחצית השניה של שנות ה-90, הפכו אותה למדינה המובילה ביבוא לישראל. הכמות המיובאת מטורקיה גדלה מאוד בשנים האחרונות וגרמה כתוצאה מכך לירידה חדה במחירי המוצרים. הגידול החד בשנת 2003 לעומת 2004, נבע מההתחזקות החדה ביורו וקפיצה בכמות היבוא מטורקיה ( 34% בשנת 2002 ו- 48% בשנת 2003) לעומת ירידה ביבוא מספרד ( 33% בשנת 2002 ו- 23% בשנת 2003). חלקה של הקבוצה ביבוא מטורקיה מהווה כ- 20%. בשנת 2004 גדל מאוד חלקה של סין ( מ- 7% בשנת 2003 ל- 12% בשנת 2004) בשל מחירי רכישה זולים ממחירי הרכישה מטורקיה.

### 2.2.6 ביטול מס הקניה

בתחילת חודש אפריל 2004, ביטלה הממשלה את מס הקניה על יבוא אריחי קרמיקה ופורצלן וכן על כלים סניטריים שהיה בשיעור של כ- 10% ממחירי המכירה. כתוצאה מכך הוזלו עלויות היבוא המהוות בשוק המקומי כ- 90% מהיקף השיווק וגרמו לירידת מחירי השוק ומחזור המכירות של רב המוצרים המשווקים על ידי הקבוצה.

## 2.2.7 תנודות במחירי חומרי הגלם בייצור

חומרי הגלם מהווים רכיב מהותי בעלות הייצור של המוצרים המיוצרים על ידי הקבוצה ומהווים כ- 35% מהיקף המכירות של הקבוצה. בשנים האחרונות, ובעיקר בשנת 2004, חלה עליה במחירי חומרי הגלם, בין היתר כתוצאה מעליית מחירי האנרגיה ומחירי ההובלה הבינלאומית, אשר הביאה לשחיקה ברווחיות הגולמית ( כאחוז מהמכירות של הקבוצה). הקבוצה צמצמה את ההשפעות הנ"ל בשנת 2004 באמצעות הגבלת הורדת המחירים שנבעה כתוצאה מביטול מסי הקניה.

### מפעל הקבוצה בירוחם

### 2.3

כאמור לעיל, החל מפעל הקבוצה את פעילותו בתחילת שנות השבעים כמפעל לייצור קרמיקה. בעקבות שינויים בסביבה העסקית ( בשוק המקומי והבינלאומי) שבה פועלת הקבוצה, יושרו במהלך שנת 2000, תכניות התייעלות והערכות מחדש במפעל הקבוצה בירוחם. השינויים בסביבה העסקית בתחום בו פועלת הקבוצה, כללו:

- א. עלייה משמעותית של עלות התשומות בייצור (בעיקר עלות הגז והעבודה).
- ב. עלייה בביקוש לאריחי פורצלן שהובלה על ידי השוק האיטלקי, על חשבון ירידה בביקוש לאריחי קרמיקה.
- ג. התעצמות השוק הטורקי ואגב כך, גידול משמעותי בכמות יבוא קרמיקה זולה מטורקיה.

תוכנית הערכות המפעל מחדש בשנת 2000, נבנתה ממספר שלבים שכללו, יישום תהליך התייעלות תפעולית, השקעה ראשונית בהסבת קווי הייצור לייצור אריחי פורצלן, ובניית קולקציית מוצרים חדשה ראשונית. להלן אבני הדרך המשמעותיים שעברה הקבוצה במפעל במהלך השנים שחלפו מאז המעבר לייצור אריחי פורצלן:

1. פיתוח קולקציה רחבה של מעל 150 דגמים בגדלים שונים בשנת 2001.
2. השקעה נוספת במהלך שנת 2002, בסך של כ- 7.2 מיליון ש"ח, על מנת להרחיב את כושר הייצור ולפתוח צווארי בקבוק בתהליכי הייצור.
3. השקעה נוספת בסוף שנת 2002, בסך של כ- 1 מיליון ש"ח במערכת מחזור מי השופכין של המפעל והפסקת הזרמת המים לבריכות השיקוע.
4. במהלך שנת 2003, המשיכה הקבוצה לבסס ולהשביח את סל המוצרים, והעמיקה את הקשר עם אדריכלים ויזמים ע"י פיתוח מוצרים ייעודיים.
5. בשנת 2004, פיתחה הקבוצה דגמים חדשים ללקוחות יצוא כדי לאפשר פריצה בהיקפים גדולים לשוקי היצוא. בנוסף, השקיעה הקבוצה במערכת לצביעת גוף האריח ובמערכות הדפסה חדשניות ובהמשך לכך החלה לפתח דגמים חדשים, מהקו הראשון של קולקציית המוצרים של התעשייה האיטלקית, שיפחה תהליכי ייצור והשקיעה במערכת אריזת משטחים, שלהערכת הקבוצה תעלה את תדמית המוצרים ותוריד את אחוז השבר כתוצאה משינוע המשטחים. סך ההשקעה במפעל בשנת 2004, הסתכמה בכ- 6.5 מיליון ש"ח.

א. נגב טכנולוגיות פתרונות בניה בע"מ

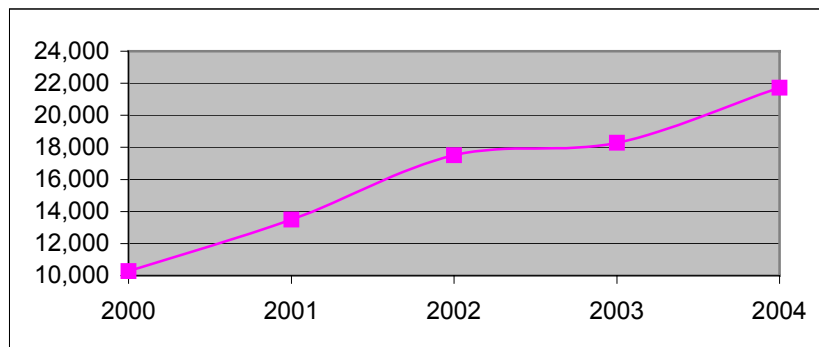
נגב טכנולוגיות פתרונות בניה בע"מ ( להלן "נגב טכנולוגיות" ), הוקמה בשנת 1996 בשם "נגב אלוני פתרונות בניה בע"מ" כשותפות בחלקים שווים של הקבוצה ותשלובת ח. אלוני בע"מ. מטרת הקמתה, הייתה לנצל את האינטרסים המשותפים של שני הגופים המקימים כדי להרחיב את מגוון המוצרים ללקוחות המשותפים, בתחומים שהיו נלווים לפעילותם העיקרית ( בעיקר דבקים לריצופים וחיפויים קרמיים, חומרי איטום וכד' ) ועל ידי כך להביא למקסימום את רווחיות השותפים ולהרחיב את קהל יעדם.

בשנת 2000, רכשה הקבוצה את מלוא השליטה בנגב טכנולוגיות. במקביל לרכישה ניתנה למנכ"ל החברה הבת, מר מנחם שני, אופציה לרכוש עד 20% ממניותיה של נגב טכנולוגיות, אשר מומשה בשני שלבים: תחילה, ביולי 2002, ע"י מר מנחם שני במישרין, ובשלב השני, ביולי 2003, באמצעות חברה בשליטתו.

במהלך השנים שעברו מאז הקמתה, הרחיבה נגב טכנולוגיות באופן משמעותי את סל המוצרים שהיא מייבאת ומשווקת מעבר לסל המוצרים הבסיסי ששיווקה בהקמתה והיא משווקת כיום סל מוצרים מגוון הכולל: דבקים לריצוף וחיפוי, חומרי איטום ושיקום בטון, חומרים גמישים למילוי תפרים, תפרי התפשטות אדריכלים, עצרי מים, תפרי התפשטות לגשרים וכבישים, מוספים לבטון, סיבי מתכת וסיבים סינתטיים, יריעות מחומרים מורכבים לחיזוק מבנים, ניטור מבנים וגשרים, חומרים מונעי בעירה, חומרים וציפויים אנטי קורוזיביים.

מומחי נגב טכנולוגיות, עוסקים באופן אינטנסיבי באיסוף מידע, בדיקות, לימוד החומר, התייעצות עם עמיתיהם בארץ ובחו"ל מהמובילים בעולם בתחומם, הכנת מפרטים טכניים ומפרטי עבודה, פגישות עם מקבלי ההחלטות (ועדות מכון התקנים, אדריכלים, מתכננים, קונסטרוקטורים) והחדרה לשוק של מוצרים בתחומים חדשים, כגון: יריעות מורכבות לחיזוק מבנים, צבעי הגנה למתכות ומבנים, ניטור מבנים, רצפות אפוקסי ופוליאוריתן, אביזרי עיגון לדריכת בטונים וכדומה.

מאז הקמתה של נגב טכנולוגיות, עלה מחזור המכירות שלה בהתמדה. להלן התפתחות המחזור בחמש השנים האחרונות באלפי ₪:



ב. נגב קרמיקה שיווק (1982) בע"מ

נגב קרמיקה שיווק ( 1982 ) בע"מ מרכזת את השיווק וההפצה של הקבוצה.

ג. נגב קרמיקה שיווק נצרת בע"מ

נגב קרמיקה שיווק נצרת בע"מ הנה שותפות של הקבוצה עם מר סמיר עאווד המרכזת את השיווק במגזר הערבי בצפון המדינה.

ד. ש. רפפורט ושות' בע"מ

ש. רפפורט ושות' בע"מ, בהיותה בעלת קשרים עסקיים ארוכי טווח עם ספקים ( בעיקר בשוק הבינלאומי ) בתחום בו פועלת הקבוצה, מרכזת את פעילות הרכש של הקבוצה של מוצרים מוגמרים לצורכי השיווק השונים של הקבוצה.

## חלק שלישי - תאור עסקי התאגיד

### מידע כללי על תחום הפעילות 3.1

#### 3.1.1 מבנה תחום הפעילות ושינויים החלים בו

כאמור לעיל, עוסקת הקבוצה בעיקר בייצור, שיווק ומכירה של מוצרי גמר לבניה בתחום פעילות של שיווק אריחי פורצלן, קרמיקה, כלים סניטרים וכד'. המוצרים משווקים ונמכרים בשיווק ישיר ללקוחות פרטיים ולקבלנים בארץ, וכן בשיווק עקיף ללקוחות פרטיים באמצעות סוחרים וללקוחות הקבוצה בחו"ל.

פעילות השיווק והמכירה הישירים ללקוחות פרטיים, מתבצעת באמצעות רשת חנויות של הקבוצה, המפוזרים ברחבי הארץ. פעילות השיווק והמכירות לקבלנים ולסוחרים בארץ מתבצעת בעיקר באמצעות סוכנים פנימיים של הקבוצה, ובחו"ל על ידי מפיצים או באמצעות סוכנים.

היקף המכירות ללקוחות פרטיים צפוי לעלות בשנים הקרובות, בעיקר לאור השדרוג שעוברות החנויות, פתיחת החנות החדשה בראשון לציון (אשר תפתח במהלך שנת 2005), העשרת סל המוצרים ומאמצי השיווק המופנים מול הלקוחות הפרטיים.

המצב הכלכלי במשק וההשלכות שלו בענפי הבניה והשיפוצים מהווים הגורם המרכזי המשפיע על התוצאות העסקיות של הקבוצה. היקפי התחלות הבניה נמצאות בירידה, כאמור בס"ק 2.2.2. בנוסף, קיימת ירידה משמעותית בהיקפי הבניה המסחרית בישראל (מבני ציבור, בתי מלון וכיו"ב). הירידה בהתחלות הבניה הנה תוצאה ישירה של המיתון השורר בענף הנדל"ן והמצב הביטחוני בישראל ובשטחי הרשות הפלסטינית. תחום הפעילות של הקבוצה מושפע ישירות ממספר התחלות הבניה שירד בשנים האחרונות מדי שנה ומהעלייה שחלה בשנים האחרונות בתחום השיפוצים.

#### 3.1.2 מגבלות, חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על הקבוצה

החקיקה החלה על הקבוצה הנה כל החקיקה החלה על קונה ומוכר מוצר בישראל. מדיניות הממשלה בנושא הבניה, לרבות היקף הבניה הציבורית למגורים, מדיניות שיווק קרקעות המדינה ופעולות להקלת התכנון והרישוי של פרויקטים לבניה, עשויה להשפיע על דרישות הלקוחות לגבי מוצרי הקבוצה. השפעה על תוצאות הקבוצה אפשרית גם כתוצאה משינויים במדיניות הממשלה בנושאים כגון: עידוד בניה באזורים מועדפים, בניה להשכרה ומענקים לרוכשי דירות זכאים.

מרבית מוצרי הקבוצה נדרשים לעמוד בתווי תקן של מכון התקנים הישראלי והקבוצה פועלת לכך שכל מוצריה יעמדו בתווי התקן הנדרשים. לפרטים נוספים ראה סעיף 3.20 ו-3.21 להלן.

#### 3.1.3 שינויים בהיקף תחום הפעילות ורווחיותו.

למרות המשבר אליו נקלע ענף הבניה כאמור בס"ק 2.2.2, הגדילה הקבוצה בשנים האחרונות את מחזור המכירות שלה לקבלנים ולפרוייקטים לדיור. הגידול התאפשר, בין היתר, בעקבות שיפור ברמת השירות ללקוחות הקבוצה בתחום הלוגיסטי וכן בשל מיתוג אריחי הפורצלן שמייצרת הקבוצה, תחת השם המסחרי "NOVO", והחדרתו כמוצר מוביל ואיכותי במסגרת חבילת הבסיס המשודרגת שנתנו קבלני הדיור לדייריהם.



#### 3.1.4 התפתחויות בשווקים של תחום הפעילות ושינויים במאפייני הלקוחות שלו

לענף הבניה יש תלות בפועלים המגיעים משטחי יהודה, שומרון וחבל עזה. למצב הביטחוני בישראל בכלל, ולסגרים שהוטלו ו/או יוטלו על השטחים בפרט, יש השפעה לרעה על הקבוצה ועל זמינות כוח האדם בענף הבניה. בנוסף, מושפע ענף הבניה מזמינות העובדים הזרים וממדיניות המדינה בעניין זה.

כאמור לעיל, הגדילה הקבוצה בשנים האחרונות את מכירותיה לפרוייקטים לדיור. יחד עם זאת, בשל הירידה בהתחלות הבניה והעלייה בעסקאות יד שניה, בכוונת הקבוצה להעלות את נתח השוק שלה בתחום השיפוצים (ללקוחות פרטיים ולסוחרים) ובכוונתה לעשות זאת על ידי פתיחת חנות החדשה בראשון לציון, שדרוג החנויות, העשרת סל המוצרים שישווקו ללקוחות הקבוצה וממאצי השיווק והפרסום.

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

גורם ההצלחה הקריטי בתחום הפעילות של הקבוצה הנו יציאה מההאטה הכלכלית שתוביל לגידול בצריכה הפרטית והתאוששות בתחום הבניה והשיפוצים. בנוסף, קיימים מספר גורמי הצלחה ענפיים קריטיים, בתחום בו פועלת הקבוצה, אשר העיקריים שביניהם הנם כדלקמן:

- א. קולקציית מוצרים אופנתית הכוללת מוצרים בעלי ערך מוסף גבוה וכן זמינות מלאי גבוהה לצרכים המשתנים של הלקוחות השונים.
- ב. מערך שיווק קמעונאי עדכני בפריסה ארצית המאפשר נוחות ונגישות למרבית המקומות בארץ.
- ג. העלאת המודעות למותג "נגב" ולמוצרי הקבוצה.
- ד. מתן שירות איכותי, מתוזמן ואדיב לכלל לקוחות הקבוצה.

#### 3.1.6 שינויים במערך הספקים וחומרי הגלם

הקבוצה נוהגת לבדוק, באופן שוטף, את איכות מוצרי ספקיה ומעת לעת מחליפה את ספקיה. בשנת 2004, לא חלו שינויים מהותיים במערך הספקים וחומרי הגלם של הקבוצה.

#### 3.1.7 מחסומי הכניסה והיציאה העיקריים של תחום הפעילות והשינויים החלים בהם

- א. מחסום הכניסה העיקרי, נובע מהצורך להקים ולהפעיל מערך לוגיסטי והפצה מורכב. במכירות ללקוחות פרטיים, קיימים חסמי כניסה נוספים כגון: הקמת חנויות וחדירה לתודעת הצרכנים (העלאת המודעות למותגים "נגב" ו-"NOVO").
- ב. מחסום היציאה העיקרי, נובע מהסכמים והתקשרויות בהם קשורה הקבוצה עם לקוחותיה.

#### 3.1.8 תחליפים למוצרי תחום הפעילות ושינויים החלים בהם

למוצרי הקבוצה קיים מגוון גדול מאוד של מוצרים תחליפים אשר אינם נבדלים באופן מהותי ממוצרי הקבוצה.

### 3.1.9 מבנה התחרות בתחום הפעילות ושינויים החלים בו

בענף מוצרי הגמר לבניה, קיימות פירמות רבות אשר מוכרות ומשווקות את מוצריהן. הפעילות בענף נגזרת מהיקף הפעילות בענפי הבניה והשיפוצים. התחרות בענף החריפה לאור צמצום הביקושים, כניסה של מוצרים זולים לשוק וריבוי שחקנים (כולל משווקים ויבואנים קטנים יחסית, אשר פונים בעיקר לקהל הלקוחות הפרטיים ופחות לקבלנים). מגוון הספקים והמוצרים הנו רב, בעיקר ממדינות כמו טורקיה, סין, ספרד ואיטליה. הדרישה למוצרים נגזרת בעיקר ממחיר ו"אופנה מתחלפת". לפרטים נוספים אודות התחרות בפעילות הקבוצה, ראה סעיף 3.8 להלן.

### 3.2 מוצרים ושירותים

הקבוצה משווקת מוצרי גמר בניה מיצור עצמי המיוצרים במפעל בירוחם ומוצרים הנרכשים מספקים שונים בארץ ובחו"ל.

המוצרים כוללים מגוון רחב של מוצרי גמר בניה, הכוללים אריחי פורצלן מזוגג ולא מזוגג וכן קרמיקה לריצוף וחיפוי, המיוצרים במפעל הקבוצה בירוחם. בנוסף, המוצרים כוללים אריחי קרמיקה ופורצלן, שיש, פרקט, כלים סניטריים, ברזים, אביזרי אמבט, דבקים וחומרי עזר מתוצרת מקומית ומיבוא המשלימים את סל המוצרים של הקבוצה.

למוצרי הקבוצה בתחום אריחי פורצלן, קרמיקה, כלים סניטריים וכד' קיים מגוון גדול מאוד של מוצרים תחליפיים אשר אינם נבדלים באופן מהותי ממוצרי הקבוצה.

השינויים שחלים בביקושים למוצרים שמשווקת הקבוצה, הנם נגזרת של אופנות מתחלפות ומחירים.

להערכת הנהלת הקבוצה, צפויה הקבוצה להגדיל את מכירותיה ללקוחות פרטיים, בשל פתיחת החנות המרכזית בראשון לציון במהלך הרבעון השני של שנת 2005, שדרוג שאר החנויות של הקבוצה תוך המשך העשרה והתאמת סל המוצרים ללקוחות.

לגבי חלק מהמוצרים המיובאים מחו"ל והנמכרים על ידי הקבוצה, קשורה הקבוצה בהסכמי בלעדיות עם יצרני אותם מוצרים. יחד עם זאת, קיימים מוצרים תחליפיים למוצרים אלה הנמכרים על ידי גורמים אחרים הפועלים בשווקים בהם פועלת הקבוצה.

סעיף זה כולל מידע צופה פני עתיד. מידע צופה פני עתיד הוא מידע בלתי ודאי לגבי העתיד, המבוסס על אינפורמציה הקיימת בקבוצה בתאריך הדוח, וכולל הערכות של הנהלת הקבוצה נכון לתאריך הדוח, בין היתר, בהתבסס על ניסיון העבר והידע שנצבר לה בנושא זה. התוצאות בפועל, עשויות להיות שונות באופן מהותי מן התוצאות המוערכות או משתמעות ממידע זה. כמו כן, ההערכות של הנהלת הקבוצה, שעל בסיסן הוצג המידע כאמור, עשויות להתגלות כלא נכונות ו/או שונות באופן מהותי מאלה שהובאו בחשבון.

### 3.3 פילוח הכנסות ורווחיות לפי קבוצות מוצרים

להלן חלוקת המכירות בשנת 2004, לפי קבוצות המוצרים כפי שתוארו לעיל:

| קבוצת מוצר                |         | מחזור מכירות |        | רווח גולמי |        |
|---------------------------|---------|--------------|--------|------------|--------|
|                           | אלפי ₪  | (%)          | אלפי ₪ | (%)        | אלפי ₪ |
| אריחים ומוצרים מיצור עצמי | 98,890  | 34.6%        | 34,006 | 34.4%      |        |
| אריחים ומוצרים קנויים     | 186,792 | 65.4%        | 61,758 | 33.1%      |        |

הקבוצה מייצרת כיום במפעלה בירוחם בתפוקה מלאה ובשלב זה לא צפויה השקעה משמעותית לצורך הרחבת הייצור בשנה הקרובה. יחד עם זאת, כתוצאה מהשקעה שבצעה החברה בשנת 2004 במערכת צביעת גוף ובציוד הדפסה מתקדם, צפוי גידול מסוים בהכנסות מאריחי "נובו" כתוצאה משדרוג מגוון המוצרים האיכותיים ( הנמכרים במחירים גבוהים יותר ), שתייצר הקבוצה החל משנת 2005. הגידול הצפוי בכמויות הייצור יופנה בחלקו ליצוא שתבצע הקבוצה, לאחר שבסוף שנת 2004, הקימה מערך יצוא.

הקבוצה החלה גם לשווק, החל משנת 2004, לאותם לקוחות גם שיש, אבן ופרקט. הקבוצה נכנסה למהלך זה לאחר שגייסה מספר מנהלי מוצר מנוסים המתמחים בתחומים אלה וכתוצאה מכך, צפויה הקבוצה להגדיל את מחזור המכירות באריחים ומוצרים קנויים.

### 3.4 מוצרים חדשים ( במפעל הייצור של הקבוצה )

#### 1. מערכת לחיפוי חיצוני של אריחי פורצלן

הקבוצה פיתחה מערכת ייחודית וקיבלה עליה פטנט רשום, המאפשרת חיפוי חיצוני תעשייתי ללא חשש להתנתקות האריחים עקב כשל בהדבקה. פטנט זה מאפשר חיבור קשיח של אריחי פורצלן לקירות המבנה וכתוצאה מכך המבנה והאריחים מהווים יחידה אחת. פתרון זה לעיגון המכני של האריחים מהווה פריצת דרך ביישום של אריחי פורצלן בחיפוי חוץ במבנים גבוהים. הנהלת הקבוצה מאמינה שהיתרונות של אריחי פורצלן גדולים ובמשקל נמוך בהרבה מחיפויי אבן, יפתח שוק צרכנים גדול מאוד ויאפשר את הרחבת נתח המכירות של "NOVO" בשוק המקומי ובשווקי חו"ל.

#### 2. אריחים המודפסים בעזרת צבעי הדפסה יבשים

טכנולוגיה ייחודית זו מאפשרת פיתוח אריחים בעלי פני שטח תבליטיים, בדומה לתבליטים הקיימים במוצרים הטבעיים, והדפסתם בכל חתך התבליט. משמעות הפיתוח הנ"ל שניתן לקבל הדפסים תלת ממדיים ולא דו ממדיים כפי שנעשה כיום. טכניקה זו מאפשרת לייצר אריחים המדמים בקרוב רב ביותר את האבן הטבעית ומקנה לאריחים את המראה הטבעי והאריחים מקנים את יתרונות הפורצלן לעומת החסרונות של האבן והשיש הטבעי. אריחים אלו ייוצרו גם במסגרת המערכת לחיפוי החוץ כך שהמוצר הסופי יהיה תחליף לאבן והשיש לא רק מהיתרונות הטכנולוגיים והפיסיקליים אלא גם מבחינת העיצוב והמראה הטבעי.

#### 3. אריחים תעשייתיים בעובי 12 מ"מ

המפעל החל ליצר אריחים הומוגניים טכניים לא מזוגגים בעובי 12 מ"מ המתאימים לכל המקומות הדורשים אריחים טכניים בעלי עמידות מכנית גבוהה, רמת ניקיון גבוהה ומקדם החלקה מעל ל- R10. באפליקציות מסוימות ניתן להגיע לאריחים בעלי מקדם החלקה R11 ו-R12 ולשמש את כושר הניקוי הגבוהה. נמצא, כי כוח השבירה הנדרש לשבירת אריחים אלו הינו מעל ל- 3,500 ניוטון וזאת לעומת אריחי פורצלן רגילים שבהם כוח השבירה נע בין 1,400 ל- 2,200 ניוטון.

3.5.1 התפלגות המכירות ללקוחות

לקוחות הקבוצה נחלקים לשני סוגים עיקריים: שיווק ישיר וסוחרים. רוב לקוחות הקבוצה הנם בשוק המקומי (0.5% מהפעילות בשנת 2004 הייתה ליצוא). בסוף שנת 2004 הקימה הקבוצה מערך יצוא, ובכוונתה להגדיל החל משנת 2005 את היקף המכירות ליצוא וסחר בינלאומי.

התפלגות מכירות הקבוצה לפי הקבוצות העיקריות:

| שנת 2003 |         | שנת 2004 |         | קבוצות                                |
|----------|---------|----------|---------|---------------------------------------|
| (%)      | אלפי ₪  | (%)      | אלפי ₪  |                                       |
| 73.9%    | 194,529 | 73.2%    | 209,131 | שיווק ישיר                            |
| 20.4%    | 53,667  | 19.9%    | 56,921  | שיווק עקיף לסוחרים                    |
| 5.5%     | 14,489  | 6.3%     | 18,090  | נגב טכנולוגיות (בניכוי מכירות הדדיות) |
| 0.2%     | 399     | 0.6%     | 1,540   | יצוא                                  |

א. שיווק ישיר

הקבוצה משווקת ישירות לצרכני קצה בתחום השיפוצים והבניה החדשה דרך רשת חנויות בפריסה ארצית, חנות עודפים, סוכני מכירות שטח ומרכז הזמנות. צרכני הקצה בשיווק הישיר כוללים קבלנים, חברות בניה, ואנשים פרטיים הבונים או משפצים את ביתם באופן פרטי או אנשים הרוכשים דירה מקבלן ומשדרגים את הסטנדרט הניתן במסגרת הרכישה.

כאמור לעיל, מוכרת הקבוצה ללקוחות פרטיים אשר הנם בעיקר אנשים פרטיים המתגוררים בישראל. להערכת הקבוצה, מדובר בעשרות אלפי לקוחות בשנה. עקב כך, הקבוצה אינה יכולה להצביע על לקוחות קבועים או לקוחות בעלי מאפיינים קבועים מקרב הלקוחות בשיווק ישיר אליהם משווקת הקבוצה את מוצריה.

הקבוצה נוהגת להתקשר מעת לעת עם קבלנים אשר מעוניינים באספקת מוצרי הקבוצה לצורך פרויקטים מסוימים שהם מקימים. בדרך כלל, נקבעים בהסכמים אלה המוצרים אותם הקבוצה תספק לפי הסטנדרט הקבלני שנקבע בפרויקט ("הסכם מסגרת"). עצם ההתקשרות של הקבוצה בהסכם מסגרת כאמור, אינו מחייב בדרך כלל את הקבלן אשר עשוי לפנות לספקים אחרים שיספקו מוצרים תחליפיים למוצרי הקבוצה. עם זאת, לאור ניסיון הקבוצה והיותה מותג מוביל בשוק מוצרי גמר לבניה, ממשיכים הקבלנים מעת לעת להתקשר עם הקבוצה בהסכמים לאספקת מוצרים, אך כאמור מדובר בעיקר בהסכמים והזמנות הנחתמות אד-הוק, בהתאם לפרוייקטים של הקבלנים ולהתקדמותם. בנוסף, במסגרת הסכמי המסגרת נקבעות הוראות המאפשרות ללקוחות הקבלן לפנות לקבוצה ולשדרג את מוצרי הסטנדרט הקבלני תמורת תשלום נוסף.

שיעור מכירות הקבוצה לקבלנים וחברות בניה המהווים לקוחות קבועים, הסתכמו בשנת 2004, בכ – 43% מתוך המכירות בשיווק ישיר של הקבוצה בשנת 2004.

## ב. שיווק עקיף לסוחרים

הקבוצה משווקת באופן שוטף לסוחרים בפריסה ארצית.

לרוב הסוחרים תנאים מסחריים ותנאי אשראי דומים, למעט לגבי מוצרים סטנדרטיים שמחירם נקבע באופן שוטף במשא ומתן בין הסוחר לבין הקבוצה. נכון לתאריך הדוח התקופתי, תנאי הסחר כוללים, בין היתר הנחות קבועות אשר אינם קשורות ביעדי מכירות והנחות משתנות לפרקי זמן קצרים (בין היתר, במסגרת מבצעי קידום מכירות והחדרת מוצרים חדשים או מוצרים שזזים לאט), ותנאי החזרת סחורות. המכירות לסוחרים נעשות ללא התקשרויות בהסכמים.

### 3.5.2 תלות בלקוחות

להערכת הנהלת הקבוצה, אין לקבוצה תלות בלקוח בודד או במספר מצומצם של לקוחות, אשר אובדנם ישפיע באופן מהותי על פעילות הקבוצה. כמו כן אין לקבוצה לקוח כלשהו שהכנסות הקבוצה ממנו היוו 10% או יותר מסך הכנסות הקבוצה בדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה לשנת 2004.

### 3.5.3 מיקוד בשוק השיפוצים

לאור המשבר בענף הבניה, הגדילה הקבוצה במהלך שנת 2004, את משאבי השיווק שלה מול הלקוחות הפרטיים והסוחרים בארץ וכן הרחיבה, בסוף שנת 2004, את מערך השיווק בחו"ל. הקבוצה צופה ששיעורי המכירות ללקוחות פרטיים ולסוחרים בארץ וכן ללקוחות בחו"ל יעלו ויהוו חלק משמעותי יותר בתמהיל המכירות כבר בשנה הקרובה. צפי הקבוצה לגבי גידול המכירות לסוגי לקוחות אלה והשינוי בתמהיל המכירות הנו בגדר מידע צופה פני עתיד. הערכות הקבוצה מבוססות על תהליך השדרוג שעוברות החנויות ומאמצי השיווק הנעשים בתחום, וכן על המשך המשבר בענף הבניה המשפיע לרעה על מצבם של הקבלנים וחברות הבניה בארץ. יתכן שהערכות הקבוצה לא יתממשו במידה ותחול התאוששות בענף הבניה ו/או הקבוצה תטעה בבחירת מוצרים כך שלא יתאמו את טעם הלקוחות בהתאם לאופנה המשתנה ו/או אי הצלחה בשדרוג החנויות.

## 3.6 שיווק מכירות והפצה

### 3.6.1 מכירות והפצה

א. מערך המכירות וההפצה של הקבוצה בישראל, משרת לקוחות בשיווק ישיר. לקוחות אלה כוללים לקוחות מזדמנים, דיירים פרטיים בפרוייקטים של דיור בבניה חדשה, קבלני ביצוע המבצעים עבודות בפרוייקטים מסחריים, ציבוריים, מוסדות, שיפוצניקים וסוחרים.

ב. הקבוצה גם משווקת את מוצריה באמצעות סוכני מכירות פנימיים שלה. מכירות הקבוצה לקבלנים וסוחרים מתבצעות באמצעות אנשי מכירות הקבוצה, המצויים בשטח. בנוסף נמכרים מוצרי הקבוצה

ללקוחות פרטיים באמצעות רשת חנויות של הקבוצה הממוקמות ברחבי הארץ, בהן מוצגים מרבית מוצרי הקבוצה.

ג. המוצרים המוגמרים (שמקורם בייצור במפעל החברה וברכישות מספקים בשוק המקומי ובחו"ל), משונעים ממחסני התוצרת הגמורה של מפעל הקבוצה שבירוחם ו/או ממרכז ההפצה הארצי שבראשון לציון, בהתאם למיקום הלקוח ולהרכב מגוון המוצרים שבהזמנה.

ד. במרכז ההפצה הארצי ובמפעל, מלקטים הזמנות ומשנעים את ההזמנות ללקוחות הקבוצה בפרק זמן של עד 48 שעות לבית הלקוח, לאתרי הבניה ולסוחרים. בנוסף, משרתת הקבוצה במרכז ההפצה לקוחות המגיעים לקחת את הסחורה ממרכז ההפצה בזמנם החופשי ללא תאום מראש.

ה. מערך ההפצה של מוצרי הקבוצה בישראל כולל כ- 30 משאיות ( כ – 1/3 מהם בבעלות החברה והשאר מובילים חיצוניים שהתקשרות עמם הנה על בסיס יומי ) .  
ו. הקבוצה אינה תלויה באופן מהותי בצינורות שיווק חיצוניים ולפיכך, אין באבדנם כדי להשפיע מהותית לרעה על תחום פעילותה או לגרום לתוספת עלות מהותית כתוצאה מהצורך בהחלפתם.

### 3.6.2 פרסום ותקשורת שיווקית

הקבוצה תומכת באסטרטגיה השיווקית שלה הכוללת גם תמיכה במותג הפרטי של הקבוצה "NOVO" באמצעות תקשורת שיווקית ענפה. ככלל, התקשורת השיווקית מתקיימת במספר אפיקים מרכזיים:

1. אפיק פרסומי – בעיקר תדמיתי, המבוצע בעיקר במדיות פרסום מרכזיות כגון טלוויזיה, עיתונות, מגזינים ואינטרנט.
2. יחסי ציבור – המאפשר העברת מסרים על מגוון המוצרים ומותגי החברה באופן עקיף באמצעות אפיקי התקשורת.
3. פעילות בקרב אנשי מקצוע – הקבוצה מנהלת קשרים עם אדריכלים, קבלנים ושאר אנשי מקצוע בענף הבניה והשיפוצים במסגרת תערוכות, כנסים מקצועיים ופגישות עבודה שוטפות.
4. ניהול ותחזוקה של אתר מידע באינטרנט שכתובתו: [WWW.NEGEV-NEW.CO.IL](http://WWW.NEGEV-NEW.CO.IL)

הוצאות התקשורת השיווקית כוללות, בין היתר, את העלויות בגין הפקת החומרים הפרסומיים (כגון עלות הפקת סרטי פרסום לטלוויזיה, מודעות לעיתונים שלטים לנקודת המכירה וכדומה) כמו גם עלות השימוש במדיה עצמה, קרי: תשלום לזכייני ערוצי הטלוויזיה בגין זמן השידור של הפרסומות, וכן תשלום לאמצעי המדיה האחרים.

הוצאות הפרסום וקידום מכירות של הקבוצה ב – 5 השנים האחרונות, הנם כדלקמן:

| שנה  | הוצאות פרסום וקידום מכירות באלפי ₪ |
|------|------------------------------------|
| 2000 | 3,612                              |
| 2001 | 2,448                              |
| 2002 | 4,669                              |
| 2003 | 3,752                              |
| 2004 | 5,184                              |

### 3.7 צבר הזמנות

לקבוצה צבר הזמנות ליום 31.12.04 המסתכם בכ- 19.6 מיליוני ₪, ליום 28.2.05 הסתכם צבר ההזמנות בכ- 18.2 מיליוני ₪. בשנת 2004, לא היו ביטולים או שינויים מהותיים בפועל מול צבר ההזמנות ליום 31.12.03, אשר עמד על 16.4 מיליון ₪. צבר ההזמנות, נובע ברובו מהזמנות של לקוחות פרטיים הבונים או משפצים את ביתם באופן פרטי או אנשים הרוכשים דירה מקבלן ומשדרגים את הסטנדרט הניתן במסגרת הרכישה מהקבלן. הקבוצה אינה יכולה לאמוד את מועדי המימוש, בעיקר בפרוייקטים לדיור, לאור אופי הפעילות של הענף (תלות בהתקדמות הבניה של פרויקטים). על בסיס ניסיון העבר של הקבוצה מרבית ההזמנות הנכללות בצבר, מסופקות במהלך ששת החודשים הסמוכים למועד ביצוע ההזמנה.

כאמור בסעיף 3.5 לעיל, התקשרות הקבוצה מול הקבלנים וחברות הבניה, היא בעיקר באמצעות הסכמי מסגרת. הסכמים אלה אינם מחייבים בדרך כלל את הקבלן אשר עשוי לפנות לספקים אחרים שיספקו מוצרים תחליפיים למוצרי הקבוצה. אופי הפעילות מול לקוחות אלה הנו בדרך כלל של קבלת הזמנות מחייבות בסמוך למועד אספקת המוצרים על ידי הקבוצה. לפיכך, לקבוצה לא קיים צבר משמעותי מהזמנות אלה.

### 3.8 תחרות

הענף בו פועלת הקבוצה, הנו בתחום מוצרי הגמר לבניה ולמיטב ידיעת הקבוצה, קיימות בענף פירמות רבות, לרבות משווקים קטנים, שנשלט בעיקרו על ידי יבואנים רבים המוכרים ומשווקים מוצרים דומים ותחליפיים ומתחרים בתחרות חריפה במוצרי הקבוצה.

להערכת הקבוצה, בתחום מוצרי הגמר לבניה, הקבוצה הנה המובילה בהיקף פעילות בתחום. למיטב ידיעת הקבוצה, המתחרים העיקריים שלה הנם: "אלוני", "סופר קרמיק", "זהבי עצמון", "חרש", "מודי" ומספר רשתות קטנות. כמו כן פועלות בתחום מאות חנויות קטנות ומפיצים.

באירחי ריצוף קרמיים ופורצלן היוותה הקבוצה בשנת 2004, בהסתמך על נתוני מל"מ לפריט המכס במוצרים אלו, כ- 22.1% במונחים כספיים, מההיקף הכמותי של שיווק מוצרים אלה בישראל (לא כולל היבוא לשטחי הרשות הפלסטינאית). בשאר משפחות המוצרים אין לקבוצה יכולת להעריך את חלקה בשוק.

נתח השוק של הקבוצה, בהסתמך על נתונים המופקים מדוחות מל"מ של אגף המכס ותחשיבים של החברה, באירחי ריצוף וחיפוי קרמיים ופורצלן מפורט בטבלה הבאה (לא כולל שטחי הרשות הפלסטינאית):

| תקופה    | כמותי | כספי  |
|----------|-------|-------|
| שנת 2004 | 20.6% | 22.1% |
| שנת 2003 | 21.8% | 21.4% |
| שנת 2002 | 18.3% | 17.8% |
| שנת 2001 | 18.1% | 17.9% |
| שנת 2000 | 21.1% | 18.8% |
| שנת 1999 | 20.4% | 18.9% |

נתח השוק של הקבוצה, עלה בשנים האחרונות בשל המעבר מקרמיקה לאירחי פורצלן. בשנת 2004 המשיך הנתח הכספי לעלות לעומת ירידה בנתח הכמותי בשל העלייה החדה של יבוא זול מסין.

בין הגורמים השלייליים המשפיעים או עשויים להשפיע להערכת הקבוצה, על מעמדה התחרותי ניתן לכלול את ההאטה במשק המשפיעה על היקף הצריכה הפרטית של מוצרים ממותגים ואיכותיים וכן פיתוח יכולות מכירה ושיווק בידי מתחרים אשר עשויים להקטין את היתרון התחרותי של הקבוצה.

בפעילותה של הקבוצה, ניתן להצביע על מספר גורמי הצלחה קריטיים המהווים גורם חיובי המשפיע על מעמדה התחרותי של הקבוצה :

- א. דומיננטיות בשווקים.
- ב. בניה ותחזוקה של מוצרים ממותגים ( "NOVO", " VILLEROY BOCH", " HANS GROHE" ), המעניקים חוויה וערך מוסף לצרכן הסופי.
- ג. מגוון מוצרים רחב היקף ומגוון הפונה לכלל האוכלוסייה ולהזדמנויות צריכה שונות.
- ד. חדשנות מתמדת במוצרים וכניסה לתחומים חדשים.
- ה. מחירים תחרותיים.
- ו. הקפדה על איכות המוצרים והשקעה במתקני ייצור ובשיפור ופיתוח יכולות טכנולוגיות.
- ז. מערך הפצה רחב היקף וייצור עצמי המקנים זמינות גבוהה של המוצרים בהתאם לצרכים המשתנים והלא קבועים של הלקוחות.
- ח. ריכוז מאמצי שיווק ופרסום .

### 3.9 עונתיות

מכירות הקבוצה מושפעות גם מענף השיפוצים המתאפיין בשינויי ביקוש עונתיים. התקופות המאופיינות בעליה בביקושים הן התקופה שלפני החגים (בעיקר הפסח), וכן בחודשי הקיץ. בתקופות הנ"ל קיימת התעוררות בעיקר בשוק השיפוצים ורכישת דירות יד שניה.

להלן נתונים לשנים 2004 ו- 2003 בדבר ההכנסות המאוחדות של הקבוצה לבניה החדשה ולשיפוצים בחלוקה לפי רבעונים , באלפי ש"ח:

| שנת 2003            |                     | שנת 2004             |                     |         |
|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------|
| אחוז מסך<br>ההכנסות | הכנסות<br>באלפי ש"ח | האחוז מסך<br>ההכנסות | הכנסות<br>באלפי ש"ח |         |
| 22.0%               | 57,749              | 23.1%                | 66,023              | רבעון 1 |
| 23.6%               | 62,050              | 25.6%                | 73,159              | רבעון 2 |
| 29.2%               | 76,922              | 26.3%                | 75,176              | רבעון 3 |
| 25.2%               | 66,363              | 25.0%                | 71,324              | רבעון 4 |
| 100%                | 263,084             | 100%                 | 285,682             | סך הכל  |

### 3.10 כושר ייצור

מוצרי הקבוצה נרכשים בשוק המקומי, מיובאים על ידי הקבוצה מחו"ל ומיוצרים במפעל הקבוצה בירוחם. למוצרים המשווקים על ידי הקבוצה, קיים מגוון גדול מאוד של מוצרים תחליפים, הנמכרים על ידי גורמים אחרים הפועלים בשווקים בהם פועלת הקבוצה , אשר אינם נבדלים באופן מהותי ממוצרי הקבוצה.

לפיכך, בשל העובדה שעיקר מכירות הקבוצה מקורם במוצרים הנקנים על ידי הקבוצה, כושר הייצור של מפעל הקבוצה אינו מהווה מגבלה להגדלת מכירות הקבוצה.



להלן תיאור של הרכוש הקבוע המהותי של הקבוצה המשמש אותה בפעילותה:

**א. המפעל בירוחם – מפעל המשמש לייצור אריחי פורצלן לריצוף וחיפוי**

1. הקבוצה שוכרת מחברת מבני תעשייה בע"מ, שטח של כ- 70 דונם, על קרקע הידועה כחלקה ה'1 בגוש 39075 בירוחם, עליה בנויים מבנים בשטח כולל של כ- 18,855 מ"ר. השטח והמבנים משמשים את מפעל הקבוצה לייצור אריחי קרמיקה ופורצלן. בשנת 2004, הסתכמה עלות שכירות השטח הנ"ל בכ- 1.6 מליון ₪.

2. תקופת השכירות הוארכה עד ליום 31.3.2008, ללא קביעת תקופות אופציה.

3. הקבוצה אינה צופה סיבה הנראית לעין, לפיו יבוטל ההסכם ו/או ייסגר המפעל. ככל שיבוטל ההסכם, ישפיע הדבר באופן מהותי על פעילות ו/או רווחי הקבוצה בטווח הבינוני בלבד, היות ומפעל זה מספק לקבוצה יתרון תחרותי. יחד עם זאת, לקבוצה קשרים עסקיים ומסחריים עם ספקים רבים בחו"ל ומקורות אספקה חלופיים ואלטרנטיביים, אשר יאפשרו המשך ייצור ושיווק המוצרים בטווח הבינוני.

חלק מהציוד והמכונות במפעל הם החדשניים מסוגם ופועלים בממוצע כשנתיים. הציוד והמכונות כוללים מטחנות, מתקן יבוש, מעלית חו"ג, מכשירים, מכונות אריזה, תנורים, מכונות מיון, מערכת מחזור מים, מערכת קירור, מערכת צביעה, מערכות הדפסה, גנרטורים, שנאי מתח גבוה וכד'. סך הרכוש הקבוע בערך כינון הנו כ- 13.5 מליון \$.

**ב. מרכז ההפצה ומשרדי המטה בראשון לציון**

1. במהלך שנת 2002, חתמה חברת הבת של החברה, נגב קרמיקה שיווק (1982) בע"מ, על הסכם שכירות, לפיו שכרה החברה מחברת מבני תעשייה בע"מ, קרקע בשטח כולל של כ- 20,000 מ"ר, הידועה כחלקה 162 בגוש 6095 באזור התעשייה רמת אליהו בראשון לציון, לרבות 2 בניינים הבנויים עליה.

2. תקופת השכירות הנה עד ליום 31.12.2012, כאשר לקבוצה אופציה לסיים את תקופת השכירות ביום 31.12.2007.

3. במהלך 2003, הקימה הקבוצה באתר זה מרכז לוגיסטי מתקדם והעבירה אליו את כל פעילויות הניהול, השיווק, ההזמנות, הרכש וההפצה משני אתרים שפעלו בעבר בפתח תקווה וברמת גן.

4. בכוונת הקבוצה לפתוח במהלך שנת 2005, במרכז הלוגיסטי, חנות חדשה.

5. הקבוצה אינה צופה סיבה הנראית לעין, לפיו יבוטל ההסכם ו/או ייסגר האתר, אך יחד עם זאת, ככל שיבוטל, ישפיע הדבר באופן מהותי על פעילות ו/או רווחי הקבוצה, באשר באתר זה מרוכזת חלק מהותי מפעילותה של הקבוצה.

6. לקבוצה שטח נוסף בשכירות סמוך למרכז ההפצה המשמש לאחסנה.

סה"כ שטח אחסנה הנוסף - כ- 3,000 מ"ר. תקופת השכירות – עד יוני 2007, אופציה - עד יוני 2008.

7. לקבוצה שטח אחסנה נוסף בשכירות באזור התעשייה הצפוני אשדוד . שטח שכירות – מוקצה לקבוצה לפי דרישה. תקופת השכירות עד דצמבר 2005 חידוש אוטומטי של החוזה מידי שנה.

8. בשנת 2004, הסתכמה עלות שכירות השטחים הנ"ל בכ- 2.3 מיליון ₪.

### ג. רשת חנויות בפריסה ארצית

1. חנות הקונספט החדשה בבני ברק ( בסמוך למתחם קניון איילון ברמת גן)

לקבוצה חנות ברחוב הלח"י 28 בני ברק בסמוך לקניון איילון בשכירות, בשטח של כ- 855 מ"ר. תקופת השכירות - עד יולי 2006, אופציה – עד יולי 2008. החנות בבני ברק הנה חנות הקונספט הראשונה שהקימה הקבוצה בתצורת החנויות החדשות שהיא מקימה.

2. חנות עודפים בסגולה פתח תקוה

לקבוצה חנות עודפים בשכירות, ברחוב הרכבת 10 א.ת סגולה פ"ת. החנות ושטח אחסנה בשטח של כ- 1,650 מ"ר תקופת השכירות – עד דצמבר 2005.

3. חנות ברעננה

לקבוצה חנות בשכירות ברח' התעשייה 9, בבית תיא בסמוך לקניון רננים ברעננה. שטח החנות כ- 490 מ"ר המשכיר - מרכז תיא. תקופת השכירות – עד מאי 2009.

4. חנות בחיפה

לקבוצה חנות בשכירות ברח' ההסתדרות 62 בסמוך לצומת הצ'ק פוסט בחיפה. שטח החנות כ- 1,800 מ"ר, בתוספת כ- 1,000 מ"ר שטחי אחסנה וחניה. תקופת השכירות – עד דצמבר 2005, אופציה – עד דצמבר 2007.

5. חנות בירושלים

לקבוצה חנות בשכירות ברח' הסדנא 11 א.ת תלפיות ירושלים. שטח החנות כ- 540 מ"ר תקופת השכירות – עד ספטמבר 2006.

6. חנות בבאר שבע

לקבוצה חנות בשכירות ברח' הפועלים 21 עמק שרה באר שבע. שטח החנות כ- 700 מ"ר. תקופת השכירות – עד דצמבר 2005.

7. חנות בנצרת

לקבוצה חנות בשכירות ברח' יפיע 101 נצרת. שטח החנות כ- 160 מ"ר. תקופת השכירות מתחדשת מידי שנה.

## 8. חנות בנס ציונה

לקבוצה חנות בשכירות ברח' המזמרה 2 נס ציונה בשכירות. החנות בשטח של כ- 450 מ"ר. תקופת השכירות – עד 10/4/05. הנהלת הקבוצה החליטה לפנות את הנכס עד ליום 10/04/05, בשל פתיחת החנות בראשון לציון והעובדה שלחנות נס ציונה לא היה רשיון עסק.

## 9. מרכז הבניה בגעש

לקבוצה שטח בשכירות במרכז הבניה בגעש. שטח התצוגה כ- 30 מ"ר תקופת השכירות – מתחדשת מידי שנה .

## 10. חנות בראשון לציון

בשנת 2005, תפתח הקבוצה את חנות הדגל שלה במרכז ההפצה בראשון לציון, בשטח של כ- 850 מ"ר.

עלות שכירת כל שטחי רשת החנויות הסתכמה בשנת 2004, בכ- 3.14 מליון ₪.

## ד. דירות מגורים בבעלות הקבוצה

הקבוצה רוכשת מדי פעם דירות מקבלנים במסגרת מכירה בלעדית בפרוייקטים מסוימים וכחלק ממערך הביטחונות מול הקבלנים. בבעלות הקבוצה, שתי דירות בבאר שבע, שנרכשו בעלות של כ- 1.5 מליון ₪. דירות אלה, אשר אחת מהן נמצאת עדיין בשלבי הקמה, מיועדות למכירה בדוחות הכספיים מסווגות הדירות כמלאי עסקי.

## 3.12 מחקר ופיתוח

למפעל הקבוצה מחלקת מחקר ופיתוח, הפועלת לשם שמירת איכות המוצרים וכן פיתוח ובדיקת מוצרים חדשים. פעילותה השוטפת של מחלקת המחקר והפיתוח כוללת את הפעולות שלהלן:

1. מעקב אחר ההתפתחות בענף הקרמיקה והפורצלן בעולם, ופיתוח והתאמה של מוצרים חדשים, על מנת לספק לשוק המקומי והבינלאומי מוצרים מתקדמים.

2. קביעה ועדכון הוראות ייצור ומתן סיוע למערך הייצור בפתרון בעיות טכנולוגיות.

### 3.13 נכסים לא מוחשיים

נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים שמייצרת הקבוצה, וכן שמה המסחרי של הקבוצה שהיא הוותיקה בענף ופועלת מתחילת שנות ה-70, חשיבות רישומם של סימני מסחר היא רבה. השמות המסחריים הבאים, רשומים אצל רשם סימני המסחר בישראל:

1. NOVO
2. NOVO & DEVICE IN COLOR
3. NEGEV, נגב, נגב בדמות צבעונית

הגשת בקשות לרישום במשרד הפטנטים בישראל לפטנטים:  
באוקטובר 2004 הוגשה בקשה שמספרה 161242 לפטנט בישראל בנושא:  
"אריח קרמי ולוח טרומי מצופה באריחים ושיטות לייצורם"

בנובמבר 2004 הוגשה בקשה שמספרה 165387 לפטנט בישראל בנושא:  
"לוח טרומי מצופה באריחים ושיטות לייצורו"

עלות עד כה לבקשות רישום הפטנטים דלעיל כ- 23 אלפי ₪.

### 3.14 הון אנושי

א. מנכ"ל הקבוצה הנו מר אמיר רפפורט, שהנו בעל ניסיון וקשרים עסקיים בענף, בשוק המקומי ובחו"ל של כ- 25 שנה.

ב. בקבוצה ארבעה אגפים:

1. מפעל - היחיד מסוגו בארץ, מייצר אריחי גרניט פורצלן. במפעל קיימת מחלקת מחקר ופיתוח, הפועלת לשם פיתוחם של מוצרים חדשים ושיפור מוצרי המפעל הקיימים, תוך שימת דגש על שימור איכות המוצר, הפחתת העלויות והתאמה לדרישות הלקוחות. מחלקת המחקר ופיתוח כוללת טכנולוג וצוות כימאים ומהנדסים.

2. אגף המכירות והשיווק - האגף עוסק במכירות הקבוצה בכל ערוצי המכירה ובפעילויות קידום מכירה, במעקב וקשר עם לקוחות. אגף השיווק מונה מספר ערוצי מכירה: חנויות, פרויקטים, סוחרים, דבקים וחומרי איטום, יצוא, שיש, ומנהלת שיווק.

3. אגף התפעול - אחראי על כל מערך הלוגיסטיקה ואחסנת הסחורה במרכז הלוגיסטי בראשון לציון. אגף התפעול נותן שירות לכלל הקבוצה, באמצעות ארבע מחלקות: מחלקת תפעול, הובלות ושינוע, מרכז הזמנות, רכב.

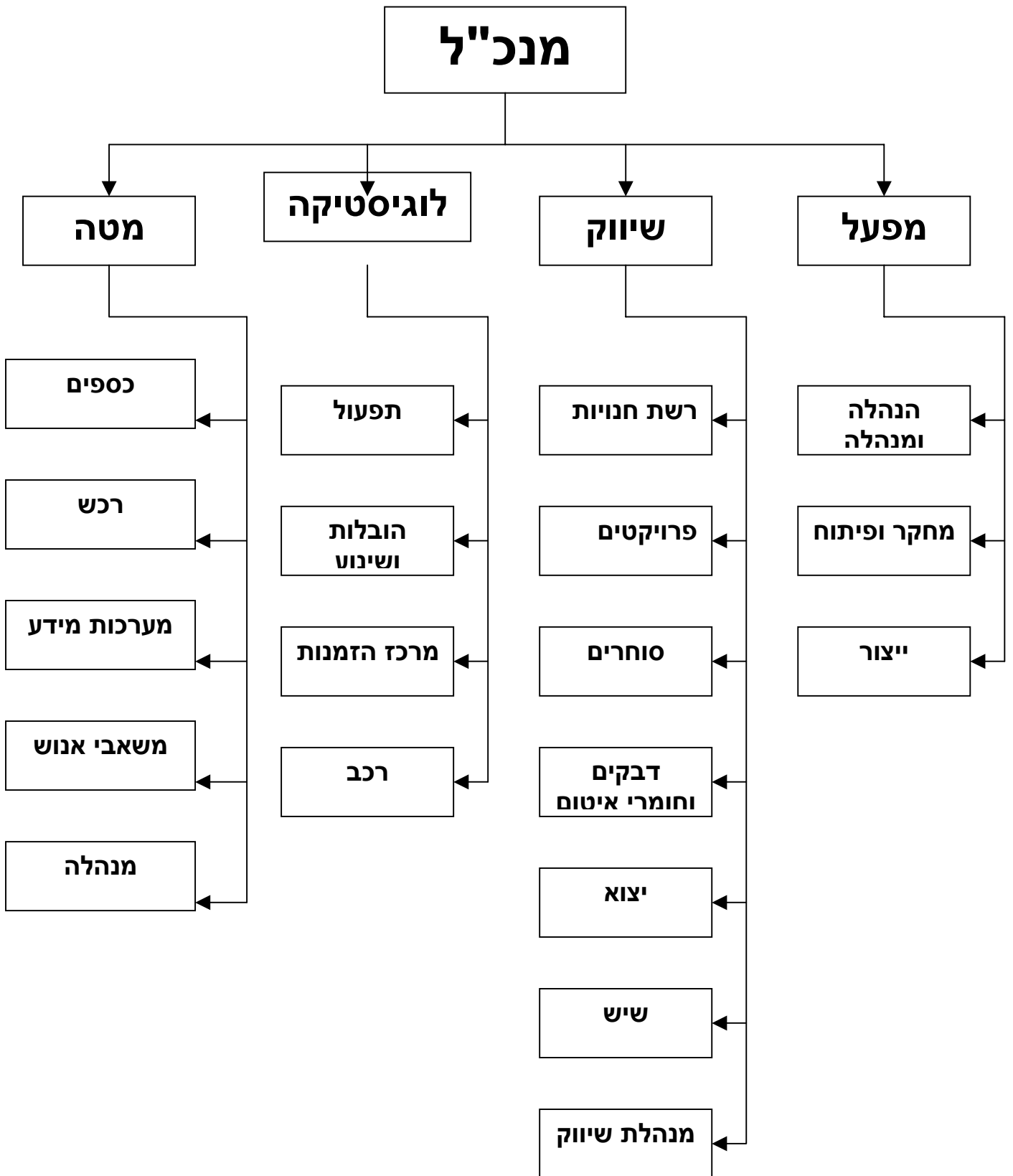
4. מטה - אגף זה נותן שירותים לכלל הקבוצה, באמצעות חמש מחלקות:

מחלקת כספים - כולל את הנהלת הכספים של החברה והחשבות, מחלקת בקרה וכלכלה, גזברות ואשראי לקוחות.

מחלקת הרכש - עוסקת ברכש מוצרי יבוא ותוצרת מקומית לכלל הקבוצה. מחלקת מערכות מידע - פתרון ומענה לכלל הקבוצה בכל נושא המחשוב. מחלקת משאבי אנוש - מענה לכלל הקבוצה בנושא משאבי אנוש ושכר. מנהלה - מזכירת מנכ"ל החברה ושירותי מרכזייה במטה הקבוצה.

ג. להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה, נכון לימים 31.12.04 ו- 31.12.03 בהתאמה:

| <b>מספר עובדים ליום</b> |                 |               |
|-------------------------|-----------------|---------------|
| <b>31.12.03</b>         | <b>31.12.04</b> |               |
| 24                      | 34              | הנהלה ומטה    |
| 115                     | 152             | שיווק         |
| 85                      | 91              | לוגיסטיקה     |
| 114                     | 118             | מפעל          |
|                         |                 |               |
| <b>338</b>              | <b>395</b>      | <b>סך הכל</b> |



## ה. שונות

### 1. שינויים מהותיים במצבת העובדים במהלך שנת 2004

בדצמבר 2003, הקימה הקבוצה את מחלקת השיש לאור החלטת ההנהלה לחדור לשווקים חדשים ולהרחיב את פעילותה בשווקים הקיימים. בסוף שנת 2004, הגדילה הקבוצה את מצבת העובדים במערך השיווק בתחום פעילות היצוא.

### 2. תלות בעובדים

להערכת הקבוצה, אין לה תלות מהותית בעובד מסוים בתחום פעילות הקבוצה. יחד עם זאת, הפסקת עבודה פתאומית של עובדים מקצועיים באופן לא צפוי עלול להשפיע על ביצועי המחלקה הרלוונטית בטווח הקצר.

### 3. הדרכה ואימונים

הקבוצה מקיימת הכשרות והדרכות באופן סדיר לעובדיה, בהתאם לתפקיד העובד וצורכי הקבוצה. בין היתר, שולחת החברה את עובדיה המקצועיים לתערוכות, ימי עיון, סמינרים בנושאים מגוונים.

### 4. תוכנית תגמול לעובדים

הקבוצה מתמרצת את עובדיה, בהתבסס על השגת יעדים בהתאם לתפקיד ולדרג העובד. היעדים נגזרים מתוך תוכנית העבודה של הקבוצה. תכניות התגמול אינן קבועות בהסכמי העבודה, ומשתנות בהתאם לצורך. לקבוצה מספר תוכניות תגמול לעובדיה, כמפורט להלן:

א. עובדי הקבוצה העוסקים בשיווק ומכירות מקבלים מעת לעת או על בסיס קבוע, עמלות משתנות הנגזרות מהיקף המכירות והתגמולים, וזאת בנוסף לשכר הבסיס.

ב. עובדי הקבוצה המועסקים בלוגיסטיקה ובמערך ההובלות, מקבלים מעת לעת או על בסיס קבוע, עמלות משתנות בהתאם להיקף הליקוטים והתפוקה, וזאת בנוסף לשכר הבסיס.

### 5. חוזי העסקה

#### א. הסכמי עבודה לעובדי המפעל

במפעל קיימים מספר קבוצות של עובדים:

(1) עובדים קבועים - עובדי ייצור קבועים המיוצגים על ידי וועד עובדים: נכון למועד המאזן מונה קבוצה זו 92 עובדים, אשר תנאי עבודתם קבועים בהסכם קיבוצי, אשר תוקן במהלך השנים עד להסכם האחרון שתוקפו עד ליום 31.12.07.

2) עובדי ייצור המועסקים בהסכם עבודה אישי (דור ב') נכון למועד המאזן מונה קבוצה זו 16 עובדים, תנאי עבודתם של עובדים אלה מבוססים ברובם על הסכם עבודה אישי, על פי הוראות חוקי העבודה (חוק דמי מחלה, חוק חופשה שנתית, חוק פיצויי פיטורים וכו'). סיום קשר העבודה עימם הוא על-פי החלטת ההנהלה, בהתאם לאמות מידה שנקבעו בהסכם הקיבוצי.

בתחילת שנת 2005 נחתם הסכם עבודה חדש עם וועד העובדים שבו סוכמו שלשה נושאים:

- א. תקופה ההסכם החל מ- 1.1.2005 ועד 31.12.07.
- ב. תוספות השכר בהסכם הנן של עד כ- 3.5%.
- ג. קרן התרבות לעובדים הוגדלה ב- 100,000 ₪ לשנה.

3) עובדי הנהלת המפעל מועסקים על פי חוזי עבודה אישיים.

#### ב. הסכמי עבודה מול שאר עובדי הקבוצה:

בין הקבוצה לבין עובדים אלה קיימים הסכמי העסקה בנוסח סטנדרטי הקובעים על-פי רוב, את שכר העובד, שעות עבודה, תנאים סוציאליים כגון ביטוח מנהלים ו/או קופות גמל ו/או קרן פנסיה, זכאות לחופשה, דמי הבראה ולימי מחלה, החזר הוצאות אש"ל, תקופת הודעה מוקדמת להתפטרות ולפיטורים, שמירה על סודיות ואי תחרות.

אנשי המכירות של הקבוצה מועסקים על-פי חוזי עבודה אישיים על-בסיס שכר גלובלי ועל-פי רוב זכאים לרכב.

בחברה מועסקים כ- 13 נושאי משרה ועובדי הנהלה בכירה אשר מועסקים על פי הסכמים אישיים על בסיס שכר גלובלי ורכב צמוד. תנאי השכר של עובדים אלה נגזרים ממאפייני התפקיד של כל אחד מהם.

הסכם סודיות: כל הסכמי ההעסקה האישיים הלא סטנדרטיים, כוללים סעיף סודיות התקף בכל תקופת עבודתו של העובד ואף לאחר סיום העבודה בקבוצה.

#### 6. הסכמי התקשרות עם חברות כוח-אדם

##### א. הסכמי השמה חד פעמית

הקבוצה נוהגת להתקשר בהסכמים עם חברות כוח-אדם להשמה חד-פעמית של עובדים. על-פי הסכמים אלה, ייחשב העובד לעובד הקבוצה החל מיום עבודתו הראשון ויחסי עובד-מעביד יחולו בין הקבוצה והעובד.

בהסכמים נקבע, כי בגין גיוס המועמדים תשלם הקבוצה לחברה המגייסת עמלה חד פעמית בשיעור קבוע מראש או בשיעורים שונים שנקבעו מראש ביחס לשכר ברוטו המשולם לעובד, בהתאם לרמת תפקיד העובד.

חלק מההסכמים, כוללים הוראה בקשר לעובד שיושם על-ידי חברת כוח האדם אשר פוטר או התפטר בתוך שלושת החודשים הראשונים. במידה וכך, מתחייבת חברת כוח האדם להחזיר לקבוצה את מלוא הסכום שנתקבל בגין ההשמה או לחילופין, להציע לקבוצה מועמדים אחרים לתפקיד, לפי החלטת הקבוצה וללא תשלום נוסף.



## ב. הסכמי התקשרות ("שיטת המקדם")

הקבוצה נוהגת גם להתקשר עם חברות כוח-אדם לפי הסכמי התקשרות ב"שיטת המקדם" לפיה יחסי עובד-מעביד מתקיימים בין העובד לבין חברת כוח האדם. כמו כן, מתחייבת חברת כוח האדם לשלם בעצמה, בגין העובדים שיועסקו באמצעותה, את כל התשלומים החלים על המעביד עפ"י חוק, בכפוף לחוקי העבודה במדינת ישראל.

ההתקשרות הנה ב"שיטת המקדם"- עפ"י שיטה זו מועסק העובד למשך 600 שעות לפחות על-ידי חברת כוח האדם, ויחסי עובד-מעביד יחולו במלואם על חברת כוח האדם.

### 7. התחייבות הקבוצה בגין סיום יחסי עובד – מעביד

התחייבות הקבוצה בגין סיום יחסי עובד-מעביד מכוסות בחלקן על-ידי תשלומים שוטפים לחברות ביטוח בגין פוליסות ביטוח מנהלים, קרנות פנסיה וקופות גמל, ובאמצעות הפרשה בדוחות הכספיים של הקבוצה המשקפים את התחייבויות הקבוצה שאינן מכוסות כאמור המכוסות ברובן בהפקדות לקופות מרכזיות לפיצויים.

### 8. תוכנית לשינויים מבניים ותוכנית התייעלות

ב- 31.12.04 סגרה הקבוצה את החנות בתל אביב. במהלך שנת 2005 מתכוונת הקבוצה, לסגור את החנות בנס ציונה, ולפתוח בסמוך למועד הסגירה את החנות הדגל החדשה בראשון לציון.

### 9. הסכם העסקתו של מר אמיר רפפורט כמנכ"ל הקבוצה:

א. מר אמיר רפפורט, מכהן כמנכ"ל הקבוצה, על פי הסכם עבודה, מיום 11.12.1996 ומחזיק, באמצעות תאגיד שבשליטתו, בכ- 14% מהון המניות המונפק של הקבוצה.

ב. על פי הסכם שנחתם בין הקבוצה לבין מר רפפורט, מיום 7.7.2004, הוארכה תקופת כהונתו של מר רפפורט כמנכ"ל הקבוצה עד ליום 31.12.2007. עלות השכר למעביד של מר רפפורט הועמדה על סך של 1,100,000 ₪ לשנה וצמודה למדד המחירים לצרכן. בנוסף זכאי המנכ"ל למענק שנתי בשיעור של 10% מהרווח השנתי של הקבוצה לפני מס.

ג. בתום תקופת כהונתו, יוענק למר רפפורט מענק חד פעמי בסך של 850,000 ₪ ברוטו, בצירוף הפרשי הצמדה למדד, מיום 1.1.2004, באופן יחסי לתקופת כהונתו בחברה. מענק זה אינו מהווה תשלום על חשבון פיצויי הפיטורים להם יהיה זכאי מר רפפורט, עם סיום כהונתו כמנכ"ל הקבוצה.

ד. הסכם הלוואה עם מר רפפורט:

עוד נחתם בין הקבוצה לבין מר רפפורט הסכם הלוואה, לפיו העמידה הקבוצה למר רפפורט הלוואה בסך של 925,000 ₪, אשר תוחזר עד ולא יאוחר מיום 28.2.2008, בצירוף ריבית והפרשי הצמדה למדד.

10. התחייבות הקבוצה למתן שיפוי לדירקטורים ולנושאי משרה על פי כתב שיפוי:

א. הקבוצה חתמה על כתב שיפוי לטובת נושאי המשרה בה, לפיו בכפוף לכל דין ולסייגים המפורטים בכתב השיפוי, מתחייבת החברה ליתן לנושאי המשרה בה שיפוי בשל כל חבות ו/או הוצאה שיוטלו על נושא המשרה עקב פעולות שעשה ו/או שיעשה בתוקף היותו נושא משרה בחברה, עד לסכום מצטבר, לכל נושאי המשרה בחברה, שלא יעלה על 25% מההון העצמי של החברה לפי דו"חות כספיים מאוחדים, וזאת בנוסף לכספים שיתקבלו, אם יתקבלו, מחברת ביטוח במסגרת ביטוח דירקטורים ונושאי משרה בחברה, בו התקשרה החברה.

ב. כתב שיפוי זה חל אף על מר אמיר רפפורט, כמנכ"ל הקבוצה.

הסכמים אלו נתקבלו ואושרו ע"י הדירקטוריון, ועדת הביקורת והאסיפה הכללית, כדין.

3.15 חומרי גלם וספקים

א. חומרי גלם המשמשים בייצור אריחי קרמיקה ופורצלן

הקבוצה עוסקת כאמור גם בייצור אריחי קרמיקה ופורצלן. חומרי הגלם העיקריים המשמשים את הקבוצה לייצור מוצרים אלה בדומה לשאר היצרנים בתעשיית הקרמיקה והפורצלן באירופה ובמזרח התיכון, הנם, כדלקמן:

(1) חומרי גלם המשמשים לייצור גוף האריח - סודיום פלספר הנרכשת בטורקיה, חרסית הנרכשת באוקראינה וחול הנרכש בשוק המקומי.

(2) חומרי גלם המשמשים לזיגוג פני האריח – נרכשים בעיקר מאיטליה, ספרד, הולנד, נורווגיה, אנגליה, סין, וצרפת.

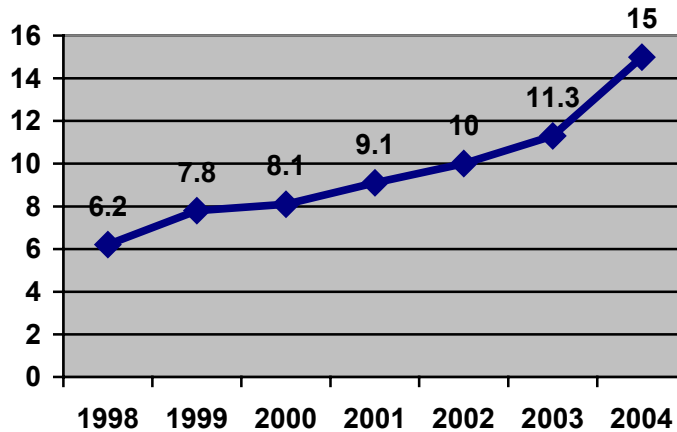
לאור הבעיות שהיו בנמלים במהלך שנת 2004 והתחזית לעיצומים בתחילת שנת 2005, התקבלה החלטה על הגדלת המלאי במפעל לכמות המספקת לייצור בין 4 חודשים לשנה. לגבי חלק מהחומרים נעשים הסכמים שנתיים, מועברת הזמנה שנתיית ופיצול משלוחים לאורך השנה.

לקבוצה לא קיימת תלות כלשהי באספקת חומר גלם ולכל חומרי הגלם קיימים מקורות אספקה אלטרנטיביים. לקבוצה לא קיים ספק חומרי גלם כלשהו שהיקף רכישות חומרי הגלם ממנו עלה על 10% מעלות המכר של מכירות הקבוצה.

## ב. שימוש בגז כאנרגיה בייצור

עד שנת 1995, שימש הגז הטבעי כמקור האנרגיה העיקרי בייצור, בגלל העדר גז טבעי בישראל, עבר המפעל להשתמש בגפ"מ. שיעורו הכולל מסך הוצאות הייצור הגיע בשנת 2004, לכ- 15%.

להלן סך הוצאות האנרגיה (גז, חשמל ומים) במפעל בתהליך היצור בשנים האחרונות (מיליוני ₪):



## ג. ספקי מוצרים קנויים:

הקבוצה רוכשת מוצרים קנויים בארץ ובחו"ל, מספקים רבים בישראל, טורקיה, איטליה, ספרד, גרמניה, סין וכד'.

הקבוצה מייצגת בלעדית בישראל, את קונצרן קאלה מטורקיה המייצר בעיקר אריחי קרמיקה לריצוף ולחיפוי קירות. מכירות הקבוצה של מוצרי קאלה מהוות כ- 19% ממחזור המכירות של הקבוצה. לפרטים נוספים ראה פרק 3.21 להלן.

## 3.16 הון חוזר

### א. מדיניות החזקת מלאי חומרי גלם :

לצורך יצור אריחים במפעל מחזיקה הקבוצה מלאי חומרי גלם לתקופה מוגדרת של יצור שנעה בין ארבעה לעשרה חודשים.

### ב. מדיניות החזקת מלאי מוצרים מוגמרים:

מדיניות החזקת מלאי מוצרים מוגמרים בקבוצה, מושפעת בעיקר מהעונות במכירות הקבוצה וממסעות הפרסום שעורכת הקבוצה, כאשר לקראת תקופות החגים וחודשי הקיץ וסביב מסעות פרסום שעורכת הקבוצה גדלה ההצטיידות במלאי. הקבוצה נוהגת להחזיק על המדף כחודש וחצי מלאי מוצרים מוגמרים שהיא מייצרת כאשר מוצרים שתנועתם איטית יותר זוכים לחיי מדף ארוכים יותר. מוצרים קנויים זוכים לחיי מדף ממוצעים של שלשה חודשים.

### ג. מדיניות מתן אחריות למוצרים:

הקבוצה נותנת אחריות למוצריה לפי חוק המכר, התשכ"ח - 1968, במידה ומתגלה פגם יצור במוצרים מפוצה הלקוח בהתאם. לפי הניסיון שנצבר, הקבוצה לא נדרשה עד כה להוצאות חריגות בנושא האחריות.

### ד. מדיניות החזרת סחורה או תמורה :

הקבוצה מאפשרת ללקוחותיה להחזיר סחורה ובתנאי שעמדו בקריטריונים שנקבעו ע"י הקבוצה שהנם בדרך כלל תוך 14 יום ובאריזות שלמות או מספר ימים רב יותר בהנחה שלקבוצה קיים במלאי מוצרים מאצווה זהה ( באריחים קרמיים ופורצלן – סדרה, טון קליבר). הלקוח יקבל זיכוי כספי או את כספו בחזרה בהתאם למוסכם עמו ו/או בהתאם להוראות חוק הגנת הצרכן, התשמ"א – 1981.

### ה. מדיניות אשראי:

1) אשראי לקוחות: החברה מעניקה ללקוחותיה אשראי לתקופה של בין 30 עד 120 יום בהתאם ללקוח וסוג ההתקשרות עמו. בשנת 2004 עמדה תקופת האשראי הממוצע על 3.3 חודשי מכירה. ההיקף הממוצע של האשראי ללקוחות לשנת 2004 היה כ- 95 מליון ₪.

2) אשראי ספקים: החברה מקבלת אשראי מספקיה לתקופה שנעה בין 90 - 150 יום. בשנת 2004 העניקו הספקים לחברה תקופת אשראי ממוצעת של 106 יום. ההיקף הממוצע של האשראי מספקים לשנת 2004 הסתכם בכ- 69 מליון ₪.

### 3.17 השקעות

בשנת 2004, ביצעה הקבוצה שתי השקעות מהותיות:

- א. השקעה בחנות החדשה ברחוב הלח"י, בני ברק, על יד קניון אילון ברמת גן – בסך של כ- 3.5 מליון ₪.
- ב. השקעה במפעל במערכת לצביעת גוף האריח, מכונות הדפסה מתקדמות, מערכת לאריזת משטחים וכד' בסך של כ- 6.5 מליון ₪.

בשנת 2003, השקיעה הקבוצה בהקמת מרכז הפצה חדיש בסך של כ- 9.9 מליון ₪.

### 3.18 מימון

הקבוצה מממנת את פעילותיה באמצעות אשראי בנקאי ואשראי חוץ בנקאי.

לקבוצה שעבוד שוטף על רכושה של החברה ושיעבוד קבוע על הון המניות, המוניטין ודמי הביטוח לטובת בנק הפועלים ובנק לאומי, חלוקת הביטחונות של הקבוצה בין הבנקים היא בשיעור יחסי ליתרת ההתחייבות של הקבוצה כלפי כל בנק.

לחברה שיעבוד שוטף על המכונות, ציוד כלים, מכשירים, מתקנים ונכסי דלא נידי לטובת מדינת ישראל בגין המפעל המאושר של החברה.

יתרת האובליגו הבנקאי של הקבוצה ביום 28.2.05 עמד על כ- 39.5 מליון ₪.

להלן פירוט שיעור הריבית הממוצעת לשנת 2004, בפילוח של אשראי לזמן קצר ואשראי לזמן ארוך ממקורות אשראי בנקאיים וחוץ – בנקאיים.

מקורות חוץ בנקאיים: הקבוצה מנכה את סך התקבולים מכ.אשראי בחברת ג.מ.א ניהול וסליקה בע"מ (החברה הישראלית לשירותים פיננסיים לכרטיסי אשראי חפ: 512711789). היקף הניכיון המצטבר עמד בשנת 2004 על כ- 62.8 מליון ₪.

הלוואות זמן ארוך וזמן קצר: להלן יתרות ההלוואות לזמן ארוך מתאגידים בנקאיים וחוץ בנקאיים של הקבוצה:

| הלוואות זמן ארוך | הלוואות זמן קצר |                             |
|------------------|-----------------|-----------------------------|
| <b>16,280</b>    | <b>14,414</b>   | <b>א. מקורות בנקאיים</b>    |
| 53%              | 47%             | יחס בין זמן קצר לארוך       |
| כ- 5%            | פריים – 0.2%    | שיעור ריבית ממוצע           |
|                  | <b>13,938</b>   | <b>ב. מקורות לא בנקאיים</b> |
|                  | 100%            | יחס בין זמן קצר לארוך       |
|                  | פריים + 0.3%    | שיעור ריבית ממוצע           |

#### אשראי בריבית משתנה

ליום 31 לדצמבר 2004, לקבוצה אשראי בריבית משתנה בסך של 10.8 מליון ₪. המהווה כ- 5.18% מסך הנכסים במאזן המאוחד. להלן פרוט אודות האשראי בריבית משתנה שקיבלה הקבוצה:

| צמוד ל - | טווח הריבית במהלך 2004                     |
|----------|--|
| פריים    | בין פריים - 0.2% לפריים + 1% ( בגין חח"ד ) |

#### אשראי בריבית קבועה

ליום 31 לדצמבר 2004 לחברה אשראי בריבית קבועה בסך של 19.8 מליון ₪ שיעור הריבית – בין 5.2% ל- 5.47% לשנה. משך ההלוואה - שנתיים.

#### הלוואות בין חברות הקבוצה

חברת נגב קרמיקה בע"מ וחברת נגב שיווק (1982) העמידו כל אחת בנפרד, הלוואה בסך 50 אלף ₪ לזכות חברת נגב שיווק נצרת בחודש, אוגוסט 1996, תנאי ההלוואה הנם הצמדה למדד בלבד, שיערוך ההלוואה נכון ליום 31.12.04 כ- 65 אלף ₪ כ"א.

א. דיני המס החלים על החברה

1. רפורמה במערכת המס בישראל – בשנת 2003 נכנסו לתוקפן הוראות החוק לתיקון פקודת מס הכנסה מס' 132, התשס"ב-2003, המעגנות רפורמה מקיפה בתחומים מסוימים של מערכת המס בישראל.

בנוסף, ביום 29 ביוני 2004 עבר בכנסת חוק לתיקון פקודת מס הכנסה (מס' 140 והוראת השעה), התשס"ד-2004 (להלן: "התיקון"). התיקון קובע הפחתה הדרגתית של שיעור מס החברות על הכנסה ממפעל שאינו מאושר משיעור של 36% עד שנת המס 2003 לשיעור של 30% באופן הבא: בשנת המס 2004 יחול שיעור מס של 35%, בשנת 2005 יחול שיעור מס של 34%, בשנת 2006 יחול שיעור מס של 32% ומשנת 2007 ואילך, יחול שיעור מס של 30%. במהלך שנת 2004 חברות הקבוצה, התאימו את יתרות המסים הנדחים שלהם בהתאם לשינויים הצפויים בשיעורי המס העתידיים.

2. חוק מס הכנסה (תיאומים בשל אינפלציה), התשמ"ה 1985 – חברות הקבוצה נישומות על פי חוק זה.

3. חוק עידוד התעשייה (מסים) תשכ"ט – 1969 – החברה הנה "חברה תעשייתית" כהגדרתה בחוק עידוד התעשייה (מסים), תשכ"ט-1969. בהתאם למעמד זה הן זכאיות להטבות, אשר העיקריות שבהן היא פחת בשיעורים מוגדלים לגבי ציוד המשמש בפעילות תעשייה, כפי שנקבע בתקנות מכוח חוק התיאומים, הפחתת ידע או פטנטים (בשיעור של 12.5% מן המחיר המקורי) המשמשים לפיתוחו או לקידומו של המפעל.

4. תקנות מס הכנסה (הנחות ממס בישובים מסוימים ובהיאחזויות נח"ל), תשל"ח – 1978 – בהתאם לתקנות האמורות שתוקפן עד ליום 31.12.2003, זכאית הייתה החברה, לניכוי נוסף עד לגובה 25% מסכום הפחת השנתי לאור תיקון סעיף 11 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש) שמכוחו הותקנו התקנות הנ"ל, קיים ספק לגבי תוקף התקנות החל מיום 1 ביולי 2003.

5. שומות מס

לחברות הקבוצה שומות עצמיות הנחשבות כסופיות לתקופה עד וכולל שנת המס 1999. לנגב טכנולוגיות פתרונות בניה בע"מ הוצאו שומות סופיות עד וכולל שנת המס 2002. ליורוכים טרם הוצאו שומות סופיות מאז היווסדה.

ב. תמיכה ומענקים

מפעלים מאושרים: חברת נגב קרמיקה קיבלה מעמד של מפעל מאושר לפי חוק עידוד השקעות הון תשי"ט – 1959 מס' כתב האישור 01-06502-0-99-1335-0. בחודש דצמבר 2001, הוחלט ע"י מנהלת מרכז השקעות לאשר לחברה תכנית השקעות ברכוש קבוע על פי החוק בסך של 6,552,000 ₪, להרחבת מפעל נגב לייצור אריחי גרניט פורצלן בירוחם, אזור פיתוח - א.

**סעיפי התוכנית המאושרת :**  
השקעות בציוד מקומי ועלויות מקומיות.  
השקעות בציוד מיובא.

### תנאים לכתב האישור

1. 30% לפחות מההשקעות ברכוש קבוע ימומנו בהון מניות (רגילות) נפרע נוסף, כאשר ההקצאה והפירעון של ההון ייעשו במקביל לביצוע השוטף של ההשקעות במסגרת התוכנית המאושרת.
2. דיווח למרכז השקעות על כל שינוי במצב התאגיד אשר יכול להשפיע באופן מהותי על ביצוע התוכנית.
3. דיווח תקופתי למרכז ההשקעות אודות התקדמות ביצוע התוכנית המאושרת.
4. יחסי מסחר בין החברה לבין תאגידיים בהם החברה או בעליה הם בעלי עניין יהיו על בסיס מחירי ותנאי שוק תוך ייחוס נאות של הוצאות.

### הטבות עיקריות

1. ביצוע ההשקעות בהתאם לתוכנית המאושרת יזכה את החברה במענק השקעה בשיעור 20% לפי החוק ובמענק הון בשיעור של 4% מההשקעות ובמענק באזור הנגב בשיעור של עד 8%. בכל מקרה שיעור המענקים לא יעלה 32% מסך ההשקעות ברכוש קבוע.
2. ההטבות במס בגין ביצוע התוכנית המאושרת תינתנה לפי סעיף 47 לחוק. הכנסות הנובעות מהמפעל המאושר (באזור פיתוח א') תהיינה פטורות ממס חברות במשך השנתיים הראשונות להפעלת התוכנית ותזכינה בהטבות במס חברות במשך חמש שנים נוספות בהתאם להוראות הפרק השביעי לחוק לעידוד השקעות הון. שיעור ההטבות במס להן יהיה זכאי המפעל עפ"י אישור זה ייקבע – בהתאם לסעיף 74 לחוק לפי היחס שבין המחזור הנוסף (בניכוי מיסים עקיפים) מעל למחזור המפעל בשנת הבסיס כשהוא מוגדל בשיעור שינוי מדד המחירים הסיטוניים של התפוקה התעשייתית לבין כלל המחזור בכל שנה משנות ההטבות במס.

### איכות הסביבה

3.20

#### א. השלכות מהותיות של הוראות איכות הסביבה על הקבוצה

הקבוצה נמצאת תחת פיקוח שוטף של רשויות איכות הסביבה בישראל ועומדת בקריטריונים השונים. להוראות הנוגעות לאיכות הסביבה, אין השלכה מהותית על הקבוצה, לרבות על השקעות ההון, הרווחים והמעמד התחרותי של הקבוצה למעט ההשקעה שבוצעה במפעל הקבוצה בשנת 2003, כמתואר להלן:

#### ב. מערכת למחזור מים במפעל הקבוצה בירוחם

לאור הזרמת השפכים התעשייתיים לבריכות שיקוע ליד המפעל והקמת מערכת להשבת השפכים, ולאור התקנים הגבוהים שהכתיב המשרד לאיכות הסביבה, השקיעה הנהלת הקבוצה בסוף שנת 2003, במערכת למחזור מים. תוצאת הלוואי של התהליך, גרמה לחסכון של כ- 18,000 קוב בשנה בצריכת המים במפעל המהווה חיסכון של כ- 24% מההקצאה השנתית. כמו כן חסך

המפעל בחומר הגלם של גוף האריח, כתוצאה מהשבת המוצקים עם המים חזרה לתהליך.

להלן פרוט תהליך מחזור המים :

התהליך שהוצע קיים כבר בעבודה והוא מבוסס על מחזור השפכים, קיימות שתי בריכות בעלות קיבולת של 100 קו"ב כ"א.

בריכה אחת משמשת לאגירת שפכים לשימוש חוזר בטחינת גוף. (מת"ק מחזור), ואילו בריכה שנייה משמשת כמאגר לפני סינון (מת"ק סינון)-אשר מיועדת לעודפי שפכים.

כל השפכים מגיעים לבריכות (ניתן לכוון לכל אחת מן הבריכות) וממנה מוחזרים לתהליך כאשר העודפים מועברים לבריכת מאגר לפני סינון וממנה מועברים למערכת הסינון למערכת השיקוע והלחיצה.

בדרך זו תהליך המחזור מתאפיין בכך שכל הפסולת ממוחזרת לתהליך. חיסכון במים עקב שימוש בשפכים בטחינת גוף ובמים מסוננים לשטיפת קווי גלזורה. כל הפסולת שנוצרה מוחזרת לתהליך וכמו כן נפח המוצק מוקטן ע"י ה-FILTER PRESS כך שאינו מבזבז נפח בשטח המפעל סה"כ ההשקעה במערכת המחזור כ- 1 מליון ש"ח.

### ג. עלויות סביבתיות צפויות נוספות כתוצאה מהוראות איכות הסביבה

הקבוצה צופה, כי לא יהיו עלויות והשקעות סביבתיות מהותיות במהלך שנת 2005, ובתקופות שלאחר מכן. המידע הנ"ל באשר לעלויות השוטפות וההשקעות הצפויות בשנים הבאות בשל הוראות איכות הסביבה הינו מידע צופה פני עתיד. הנתונים הנ"ל מבוססים על ניסיון העבר של הקבוצה ועל תחזיות הקבוצה, המבוססות על מידת הזיהום הסביבתי הנוכחי של הקבוצה, והוראות איכות הסביבה במתכונתם הנוכחית. יתכן כי תחזיות הקבוצה לא יתממשו, במידה ויחולו בעתיד, שינויים בהוראות הרגולטוריות המתייחסות לאיכות הסביבה ובמידה שהזיהום הסביבתי של הקבוצה ישתנה כתוצאה משינוי בהיקף הפעילות של הקבוצה.

### 3.21 מגבלות ופיקוח על פעילות התאגיד

#### א. רשיונות עסק ברשת חנויות הקבוצה

לתאגיד רשת חנויות עצמאית המונה תשע חנויות ברחבי הארץ, כאשר על כל חנות להתנהל על פי רשיון עסק תקף. לחלק מחנויות התאגיד רשיון עסק תקף.

#### ב. אישור שירותי כבאות והצלה במפעל

למפעל בא.תעשייה ירוחם אישור סידורי כבאות תקף עד 31 לדצמבר 2005, אישור מס' 16718 ורשיון עסק.

#### ג. מכון התקנים

מפעל החברה מייצר אריחים לפי תקן ישראלי 314 כאמור בפרק תקן למוצרי החברה. מפעל החברה מייצר את מוצריו בהתאם לתקן ישראלי 2000, ISO9001.



תקן למוצרי הקבוצה :

תקן לאריחי קרמיקה ופורצלן המיוצרים במפעל :

האריחים המיוצרים במפעל אושרו ע"י תקן ישראלי 314 גרסה יולי 2004. תו התקן יעמוד בתוקפו כל עוד לא שונו המוצרים או החוק מכוחו ניתן האישור האמור וכל עוד עומד המפעל בסטנדרטים שנקבעו לו. תוקף אישור תו התקן מתחדש מידי שנה.

מפעל הקבוצה, מייצר את מוצריו בהתאם לתקן ישראלי 2000 , ISO9001

האישור ניתן על ידי : מכון התקנים הישראלי ו IQNET  
תוקף האישור עד 31 לדצמבר 2006 , ההיתר מתחדש אחת לשלוש שנים.  
תקן לאריחים ומוצרים אחרים שהחברה מייבאת מ – KALE הטורקית  
המוצרים המיובאים ע"י החברה נבדקים ע"י מכון התקנים על מנת לבדוק  
התאמתם לדרישות התקן הישראלי 314 .

תקן לאריחים המיוצרים במפעל KALE בטורקיה

לספק הריצופים KALE ( יצרן תורכי ) תו תקן ישראלי 314 , היצור מפוקח  
ע"י מכון התקנים הישראלי. האישור מתחדש מידי שנה.

ג. חברת נגב קרמיקה הנה ספק מורשה מספר 83256682 למשרד הביטחון.  
העבודה מול משרד הביטחון מתבצעת בדרך של מכרזים או בקשות להצעות  
מחיר.

### 3.22 הסכמים מהותיים

א. ייצוג בלעדי בישראל של חברת קאלה (KALE) מטורקיה:

הקבוצה מייצגת בישראל בלעדית את קונצרן קאלה מטורקיה המייצר בעיקר  
אריחי קרמיקה לריצוף ולחיפוי קירות. מכירות הקבוצה של מוצרי קאלה מהוות  
כ – 19% ממחזור מכירות הקבוצה. חברת קאלה, מדורגת בין יצרניות  
הקרמיקה והפורצלן הגדולות בעולם , והיא מייצרת כ – 60 מיליון מ"ר בשנה  
( כ – 90% קרמיקה לריצוף וחיפוי ו – 10% פורצלן). הקבוצה מייבאת כיום  
מקאלה בעיקר אריחי קרמיקה ומעט פורצלן, כיוון שהיא מייצרת את אריחי  
הפורצלן במפעלה בירוחם.

ביטול הייצוג עם חברת קאלה עלול לפגוע בקבוצה בטווח הקצר אולם לא  
אמור להשפיע באופן מהותי על פעילות ו/או רווחי התאגיד בטווח הבינוני,  
באשר לקבוצה קשרים עסקיים ומסחריים עם ספקים רבים בחו"ל ( כולל  
בטורקיה) ומקורות אספקה אלטרנטיביים.

ב. הסכם שכירות מפעל בירוחם

ראה סעיף א' בפרק רכוש קבוע ומתקנים.

ג. הסכם שכירות המרכז הלוגיסטי בראשון לציון

ראה סעיף ב' בפרק רכוש קבוע ומתקנים

### 3.23 הסכמי שיתופי פעולה

הקבוצה איננה צד להסכמים לשיתופי פעולה אסטרטגיים, אשר יש בהם כדי להשפיע באופן מהותי על עסקיה ו/או רווחיה.

### 3.24 הליכים משפטיים

1. הקבוצה איננה צד לכל הליך משפטי מהותי.
2. אין כל הליך של פירוק ו/או כינוס נכסים המתייחס לתאגיד או לחברה בת שלו.
3. הקבוצה איננה צד לכל הליך מהותי, אשר מי מהדירקטורים, נושאי משרה, חברות קשורות, בעלי עניין, הוא צד נגדי בו לתאגיד או שיש לו באותו הליך עניין המנוגד לעניינו של התאגיד.

### 3.25 ביטוח

הקבוצה מבטחת בפוליסות מקובלות. כל הפוליסות הנן קבוצתיות והן כוללות:

#### א. ביטוח אש מורחב

ביטוח כנגד אבדן או נזק העלול להיגרם לרכוש החברה עקב הסיכונים של אש, עשן, ברק, התפוצצות, רעידת אדמה, סערה, סופה, שיטפון, נזקי מים, התנגשות, פריצה ונזק בזדון (להלן "סיכוני אש מורחב").

נכסי דלא נידי מכל סוג עד לסכום של 7,000 אלפי דולר, הפוליסה כוללת תוספות ושינויים בנכסים שכורים, מבני עזר, מתקני אחסון, גדרות, שערים, מערכות מים וחשמל וכו'.

ביטוח מלאי עד לסכום של 10,000 אלפי דולר, הפוליסה כוללת מלאי לרבות חומרי גלם, תוצרת בתהליך, מוצרים מוגמרים, חומרי אריזה וחומרי עזר. ביטוח נכסי נידי עד לסך 15,000 אלפי דולר לרבות מכונות, תכולת אולמות תצוגה, חלקי חילוף, ציוד משרדי, תכולת משרדים וכו'.

#### ב. ביטוח אובדן תוצאתי

הפוליסה מכסה אבדן רווח גולמי עד לסך של 10,800 אלפי דולר, לרבות שכר עבודה ומשכורות העלול להיגרם לחברה עקב סיכוני אש מורחב (למעט פריצה והשלמה לכל הסיכונים), עד לסכום של 3,400 אלפי ₪. תקופת השיפוי משתנה בין הנכסים השונים, מפעל, מרכז לוגיסטי וחנויות, ונע בין 3 חודשים ל 12 חודשים.

#### ג. ביטוח אחריות כלפי צד שלישי

פוליסת לביטוח אחריות כלפי צד ג' בגבול אחריות של 5,000 אלפי דולר למקרה ולתקופת ביטוח. פוליסה זו מכסה את אחריות החברה ע"פ דין בגין נזקי גוף ו/או רכוש העלולים להיגרם לצדדים שלישיים כלשהם עקב מעשים או מחדלים רשלניים מצד החברה ו\ או עובדיה. לפוליסה הרחבה מיוחדת בגין ביטוח נזקי צד ג' בגין נזקים לגוף ורכוש שיגרמו ע"י ציוד מכני הנדסי מפורט ברשימה שאינו נופל בהגדרת "רכב מנועי" על-פי פקודת רכב מנועי בגבול אחריות של 500 אלפי דולר למקרה ולתקופה.

#### ד. ביטוח חבות מעבידים

הפוליסה מכסה את אחריות החברה על-פי פקודת הנזיקין [נוסח חדש] ו/או על-פי חוק האחריות למוצרים פגומים התש"ם – 1980, כלפי עובדיה בגין נזקים גופניים העלולים להיגרם להם עקב תאונה ו/או מחלה שאירעו תוך כדי ועקב עבודתם בחברה. גבול אחריות בסך של 5,000 אלפי דולר למקרה ולתקופה.

#### ה. ביטוח חבות מוצר

פוליסת ביטוח חבות המוצר בגבול אחריות בסך של 1,000 אלפי דולר למקרה ולתקופה. הפוליסה מכסה את אחריות החברה על-פי דין כלפי צדדים שלישיים בגין נזקי גוף ו/או רכוש העלולים להיגרם להם עקב מוצרי החברה. הגבולות הטריטוריאליים וכן הדין והשיפוט מורחב לכלול את כל העולם לרבות ארה"ב/קנדה.

#### ו. ביטוח נאמנות

פוליסת ביטוח נאמנות בגבול אחריות של 150 אלפי דולר למקרה ותקופה. הפוליסה מכסה את החברה בגין נזק כספי ישיר שייגרם לה כתוצאה מפעולות הונאה, מעילה או גניבה של כסף או שווה כסף שנעשו ע"י עובד במהלך עבודתו בחברה.

#### ז. ביטוח כל הסיכונים ציוד אלקטרוני

פוליסה לביטוח כל הסיכונים ציוד אלקטרוני. הפוליסה מכסה אבדן או נזק תאונתי ובלתי צפוי העלול להיגרם לציוד אלקטרוני, המפורט הפוליסה מורחבת לכלול הוצאות שחזור נתונים והוצאות תפעול נוספות. סכום הביטוח הכולל עומד על 485 אלפי דולר.

#### ח. ביטוח כל הסיכונים כספים

פוליסת כספים בכספת ובהעברה עד לסכום 150 אלפי דולר לשקים ו 30 אלפי דולר למזומן. הפוליסה מכסה אבדן או נזק שייגרם לכספים עקב אירוע בלתי צפוי בעת המצאם בחצרי החברה ובהעברה.

#### ט. ביטוח רכוש במעבר

פוליסת ביטוח סחורות בהעברה עד לסכום של 50 אלפי דולר להעברה ע"ג כלי רכב אחד. הפוליסה מכסה את אבדן או נזק תאונתי העלול להיגרם לרכוש הקבוצה, בעת הימצאו בהעברה ע"ג כלי רכב.

#### י. ביטוח אחריות מקצועית

פוליסת אחריות מקצועית בגבול אחריות של 500 אלפי דולר למקרה ולתקופה. הפוליסה מכסה את אחריות על-פי דין החברה בגין תביעות שיוגשו נגדה על ידי צדדים שלישיים בגין מחדל מקצועי בייעוץ, תכנון, מכירה והתקנה בכל הקשור למוצרי החברה, לרבות יצור של אריחי גרניט פורצלן ואריחי קרמיקה וכן דבקים ומוצרים משלימים המשמשים להדבקה ו/או להרכבת האריחים.

#### יא. ביטוח שבר מכני ואובדן רווחים משבר מכני – במפעל החברה בירוחם

פוליסת ביטוח שבר מכני עד לסכום כולל של 6,800 אלפי דולר. פוליסה זו מכסה הוצאות בגין תיקון או החלפה של הציוד המכני במפעל עקב נזק תאונתי, המופיע ברשימה שצורפה לפוליסה, וכן הוצאות סבירות הדרושות לשם תיקון או החלפת הרכוש המבוטח.

פוליסת ביטוח אובדן רווחים משבר מכני במפעל הקבוצה בירוחם עד לסכום של 7,500 אלפי דולר. הפוליסה מכסה אובדן רווח הגולמי שהוא תוצאה של אירוע שבר מכני במפעל. תקופת השיפוי: עד שישה חודשים.

#### יב. ביטוח צמ"ה

פוליסת ציוד מכני הנדסי עד לסכום כולל של 480 אלפי דולר בהתאם לרשימת ציוד המצורפת לפוליסה.

#### יג. ביטוח ימי – יבוא/יצוא

פוליסה לביטוח ימי המכסה אבדן או נזק העלול להיגרם למשלוחים של החברה בימי ובאוויר מכל מקום בעולם לכל מקום בעולם וזאת עד לסכום של 1,000 אלפי דולר לכלי שיט/טיס אחד.

#### יד. ביטוח דירקטורים ונושאי משרה בכירה בתאגיד.

פוליסת ביטוח לכיסוי אחריות הדירקטורים ונושאי משרה בקבוצה, בגין הפסד כספי שנגרם לצדדים שלישיים וזאת עד לגבול אחריות של 4,000 אלפי דולר למקרה ולתקופה.

#### טו. ביטוחי רכב

מעבר לפוליסות ביטוח חובה רכשה הקבוצה פוליסות ביטוח מקיף לרכבי החברה לרבות משאיות ומנופים.

#### טז. ביטוח אשראי ללקוחות יצוא, סיכוני סחר חוץ

הקבוצה מבטחת בביטוח סחר חוץ את משלוחי היצוא שהיא משווקת ברחבי העולם, ביטוח האשראי מכסה בין 80%-90% מערך הסחורה שמיוצאת.

לקבוצה אין ביטוח אשראי למכירות לקוחותיה בישראל.

### **3.26 יעדים ואסטרטגיה עסקית**

פרק זה כולל מידע צופה פני עתיד. מידע צופה פני עתיד הוא מטיבו וטבעו מידע בלתי וודאי לגבי העתיד ומבוסס על אינפורמציה הקיימת בקבוצה בתאריך הדו"ח וכולל הערכות של הקבוצה או הכוונות שלה נכון לתאריך הדו"ח, בין היתר, ביחס למידע הנגזר מההשלכות שיש לאירועים ולעניינים צפויים, שטרם התרחשו (או שהתרחשותם אינה ודאית). יחד עם זאת, התוצאות בפועל עשויות להיות שונות באופן מהותי מן התוצאות המוערכות או המשתמעות ממידע שכזה. המידע הינו מידע ארעי, סובייקטיבי ואינו מהווה התחייבות של הקבוצה להתממשותו.

במקרים מסוימים, ניתן לזהות קטעים המכילים מידע צופה פני עתיד על ידי הופעת מילים, כגון: "אנו מעריכים", "אנו מתכוונים", "אנו סבורים", "אנו צופים" וכיוצ"ב, אך יתכן כי מידע זה יופיע גם בניסוחים אחרים.

הקבוצה נוהגת לבחון את תוכניתיה האסטרטגיות ולעדכן את יעדיה בהתאם להתפתחויות שחלות בקרב לקוחותיה, במפת התחרות בהשפעות הענפיות וכתוצאה מההשפעות המאקרו כלכליות.

#### **א. חזון הקבוצה**

1. הקבוצה מביאה את בשורת האופנה והחדשנות בתחום בו היא פועלת ומפגישה את לקוחותיה עם המילה האחרונה בעולם בתחום עיצוב הבית, באמצעות רשת חנויות קמעונאית בפריסה ארצית. הקבוצה שואפת להגדיר מחדש את חווית הקניה ומציעה אפשרות לביטוי אישי מתוך מבחר מרשים של מוצרים המחולקים לסגנונות חיים.

2. הקבוצה הציבה לפנייה לשנים הבאות יעד של הובלת שוק מוצרי הגמר לבניה חדשה ושיפוצים בקטגוריות מוצרי הליבה שהיא משווקת, תוך המשך צמיחה במכירות ושיפור הרווחיות.

#### **ב. צעדים שביצעה הקבוצה עד כה למימוש החזון**

במהלך השנים האחרונות, ביצעה הקבוצה מספר מהלכים למימוש החזון שלה, אשר לדעת הנהלת הקבוצה, עזרו לה לבסס את מעמדה המוביל, בתחום בו היא פועלת:

א. הסבת מפעל הקבוצה, בשלהי שנת 2000, לייצור אריחי ריצוף פורצלן ושיווק מגוון מוצריו תחת שם המותג "NOVO" תוך הובלת מהפיכת המעבר של הלקוחות בשוק הישראלי מקרמיקה לפורצלן.

ב. במהלך שנת 2003, הקימה הקבוצה מרכז הזמנות ולוגיסטיקה המתקדם מסוגו בישראל בתחום בו פועלת הקבוצה וריכזה את מטה החברה, שהיה מפוצל בשני אתרים למרכז חדש.

ג. במחצית השניה של שנת 2004, השקיעה הקבוצה השקעה נוספת במפעל, המיועדת כולה לשיפור יכולת הקבוצה לייצר מוצרים בקו אחד עם המתחרים המובילים של הקבוצה מאיטליה כדי לעבות את קולקציית המוצרים המתקדמים.

ד. לקראת סוף 2004, פתחה הקבוצה חנות קונספט חדשה ללקוחות פרטיים ומשפצים, במתחם דיזיין סנטר שבסמוך לקניון איילון ברמת גן, כאב טיפוס לפרופיל החנויות הקמעונאיות החדשות של הקבוצה, תוך הגדרה מחדש של חווית הקניה של הלקוח.

ה. סגירת חנויות קטנות ומיושנות שאינן מתאימות לקונספט החנויות החדש. בסוף שנת 2004, סגרה הקבוצה את החנות בתל אביב ובחודש אפריל, בשנת 2005, צפויה הקבוצה לסגור את החנות בנס ציונה.

## ג. אסטרטגיה עסקית

בכוונת הקבוצה, להמשיך בכיוונים בהם בחרה להתמחות ולהתפתח, כאמור לעיל, תוך מיקוד בנושאים הבאים:

- (1) העמקת נתח השוק של הקבוצה בתחום השיפוצים דרך רשת החנויות שלה והשיווק לסוחרים ברחבי המדינה.
- (2) המשך בניית קולקציית מוצרים רחבה וייחודית בתחום המוצרים המיוצרים והנקנים ע"י הקבוצה.
- (3) כניסה לתחום המסחר הבינלאומי והיצוא הישיר לפרוייקטים בחו"ל.

## ד. כללי

היישום המוצלח של אסטרטגיית הקבוצה, תלוי בצוות הנהלה ועובדים מנוסים ומיומנים בכל הרמות. הקבוצה תמשיך להשקיע בפיתוח ההון האנושי שלה ותתמיד בשיפור איכותיה הניהוליות. הקבוצה תמשיך לעודד הצטיינות אצל עובדיה ותבקש להטמיע בקרבם את הערכים בהם היא דוגלת. הכוללים :

- (1) יזמות ויצירתיות בכל הרמות, כדרך המובילה להתפתחות העתידית.
- (2) אמון ועבודת צוות.
- (3) חדשנות.
- (4) יעילות ומסירות.

## 3.27 צפי להתפתחות בשנה הקרובה

פרק זה כולל מידע צופה פני עתיד כאמור בסעיף 3.26 רישא.

1. הקבוצה מתעתדת להמשיך בשנה הקרובה, במסגרת מהלך העסקים הרגיל, בביצוע והעמקת המהלכים שתוארו לעיל. בנוסף, בוחנת הקבוצה שיתופי פעולה, רכישת פעילויות וכניסה לשותפויות או עסקאות משותפות בחו"ל לשם גידול בהיקף פעילותה. מידע זה הנו בבחינת מידע צופה פני עתיד, ומתבסס על תחזיות תכניות העבודה של הקבוצה. המידע עשוי שלא להתממש במידה והקבוצה תמצא כי אין כדאיות בביצוע רכישות וכניסה לשותפויות כאמור.

2. במהלך הרבעון השני של שנת 2005, עומדת הקבוצה לפתוח את חנות הדגל שלה, שתמוקם באתר המרכזי של הקבוצה בראשון לציון הכולל גם את משרדי המטה ומרכז ההפצה הארצי של הקבוצה.

החנות החדשה, מתוכננת לפי הקונספט החדש שפיתחה הקבוצה בחנות החדשה שפתחה באזור קניון איילון ברמת גן, הכוללת מגוון רחב של מוצרים המחולקים בתצוגה לפי סגנונות חיים.

3. במהלך שנת 2005, צפויה הקבוצה לפתח במפעל מגוון מוצרים חדשים, כאמור בסעיף 3.4 לעיל, כגון אריחים המודפסים בעזרת צבעי הדפסה יבשים, פיתוח אריחים תעשייתיים בעובי 12 מ"מ ועוד.

פיתוח של מוצרים אלו יעלו בצורה משמעותית את פוטנציאל המכירות מתוצרת המפעל על חשבון מוצרים מיובאים, הן בשוק המקומי והן בשוקי חו"ל. יבטיחו את הגדלת הרווחיות של תוצרת מפעל הייצור של הקבוצה.

מידע זה הנו בבחינת מידע צופה פני עתיד, ומתבסס על תחזיות תכניות העבודה של הקבוצה. המידע עשוי שלא להתממש במלואו או בחלקו בהנחה שהקבוצה לא תעמוד מסיבה כל שהיא בלוחות הזמנים לפיתוח במהלך שנת 2005.

### 3.28 דיון בגורמי סיכון

הקבוצה פועלת בתחומי פעילות יציבים ובסיסיים במהותם. עם זאת, קיימים מספר גורמי סיכון הנובעים מסביבתה הכלכלית, מן הענף ומן המאפיינים הייחודיים שבפעילותה, כמפורט להלן:

#### א. גורמי סיכון מקרו כלכליים

(1) **האטה כלכלית ואי ודאות כלכלית בשוק העולמי ובשוק הישראלי** - ההאטה הכלכלית בשוק העולמי וכן בשוק הישראלי עלולה להביא לירידה בצריכה הפרטית ועקב כך לירידה במכירות החברה. בנוסף, בתנאים של אי ודאות כלכלית, קיימת נטייה גוברת של הצרכנים לצרוך מוצרים זולים על פני מוצרים איכותיים ומוצרים ממותגים, נטייה שעלולה להביא לפגיעה במכירות החברה המתמקדת במוצרים איכותיים ובמוצרים ממותגים.

(2) **הידרדרות המצב המדיני והביטחוני** - להידרדרות המצב המדיני והביטחוני במהלך השנים האחרונות ולהאטה הכלכלית בישראל, שנבעה בין השאר כתוצאה מהמצב הביטחוני, עלולה להיות השפעה שלילית על תוצאות פעילותה של הקבוצה.

(3) **חשיפה לשינויים בשערי חליפין** - הקבוצה חשופה לסיכונים בגין שינויים בשערי החליפין, מכיוון שמרבית רכישות חומרי הגלם והתוצרת הגמורה מבוצעות במטבעות זרים או מושפעות מהם. שינוי בשערי המטבעות השונים ביחס לשקל, עלול לגרום לשחיקת רווחיות החברה ותזרים מזומניה.

על אף שלהערכת ההנהלה, החשיפה לשינויים בשערי מטבע אינה מהותית, לאור ההגנה שיש לקבוצה דרך המלאי ודרך היכולת להתאים מחירים בתנודות חריפות של מעל 5%, נוקטת החברה במדיניות של הגנת מט"ח על מנת להקטין חשיפה זו.

מדיניות הקבוצה לצמצום החשיפה כוללת הגנה על תזרים המזומנים המיידים לרבעון הקרוב הכוללת הגנות מט"ח באמצעות עסקאות FORWARD וכן באמצעות אופציות (ראה דוח פוזיציות בנגזרים בדוח השנתי). הקבוצה מקיימת דיון בנושא חשיפת מט"ח בועדת כספים של הדירקטוריון והיא מקבלת יעוץ החל משנת 2002 מחברת יעוץ בתחום סיכונים מט"ח כדי שזו תסייע לה במדיניות הגנת המט"ח.

לעניין סך ההגנות שהקבוצה מבצעת, בקשר עם חשיפה מטבעית, ראה הסברי הדירקטוריון על מצב עסקי התאגיד, בדוח על ניהול סיכונים שוק, כמפורט בסעיף 4 לדוח הדירקטוריון של הקבוצה.

(4) **חשיפה לשינויי בשערי הריבית** - עיקר מימון פעילות הקבוצה נעשה באמצעות אשראי בנקאי לזמן קצר וארוך מתאגידים בנקאיים. כתוצאה מכך, חשופה הקבוצה לשינויים בשערי הריבית. מדיניות הקבוצה לצמצום החשיפה נעשית על ידי בניית הרכב הלוואות מגוון הכולל הלוואות צמודות מדד, צמודות לריבית הפריים, ריבית קבוע ולעיתים (כשיש צפי לירידת שערי מט"ח) הלוואות במט"ח.

## ב. גורמי סיכון ענפיים

(1) **חשיפה למחירי מכירה** – חשיפה לסיכון כי מחירי המכירה של המוצרים המשווקים על ידי הקבוצה ירדו בשל תנאי השוק (ירידה בביקושים, עליה בהיצע בכלל וממקורות זולים בפרט ותחרות חריפה), היא חשיפה קשה מאוד למניעה. יחד עם זאת, בשל הדומיננטיות של הקבוצה בענף, התדמית והמותגים שפיתחה הקבוצה בחמש השנים האחרונות והוספת ערך משמעותי ובטחון ללקוחות בנושא חדשנות במוצרים, זמינות המוצרים המיוצרים במפעל והמיובאים מחו"ל, המנוף הפיננסי וכוח הקניה שמאפשרים לקבוצה להגדיל מכירות ולשמור על רווחיות, הטיפול הלוגיסטי והטיפול ללקוחות לאחר המכירה, מצליחה הקבוצה לשמור על מחירי המכירה או להתאים אותם לעלויות הרכישה.

(2) **תנודות בענף הבניה החדשה** - מוצרי הקבוצה מיועדים לבניה החדשה והשיפוצים בדירות יד שניה. לתנודות בפרויקטים בענף הבניה התלויה בהתפתחות שוק הנדל"ן, עלולה להיות השפעה על פעילותה של הקבוצה.

למרות הירידה בבניה החדשה בשנים האחרונות, עקב שיפור רמת השרות ומגוון המוצרים הגדילה הקבוצה את חלקה בבניה החדשה על חשבון עסקים קטנים הפועלים בענף, בדומה לשאר הרשתות הגדולות המתחרות בקבוצה (כגון – "אלוני", "סופר-קרמיק", "זהבי עצמון" וכד') , בנוסף, לאור הנתח הגדול של שוק השיפוצים בענף בו פועלת החברה, העבירה הקבוצה משקל גדול יותר לטיפול בצרכני קצה המשפצים את דירתם, דרך רשת החנויות של הקבוצה והעמקת הקשר עם סוחרים באזורים בהם אין לקבוצה חנות.

(3) **טורקיה וסין** – בשנים האחרונות חלה עליה חדה ביבוא לישראל מטורקיה וסין כתוצאה מהעלות הזולה של מוצרים שמקורם במעצמות ייצור אלה וכן כתוצאה מההתחזקות החדה ביורו שבו נעשה בעבר רוב היבוא לישראל מספרד ואיטליה. בנוסף, בהעדר מחסומי כניסה חשופה הקבוצה לתחרות גוברת מצד יבואנים מתחרים, שכן:

א. על יבוא מוצרים המתחרים במוצרים שמייצרת הקבוצה, מוטלים מכסים בשיעורים שוליים ממדינות שאין לישראל הסכמי סחר (כגון סין).  
ב. בשנת 2004, בוטלו מסי הקניה היו נהוגים בעבר על מוצרים המשווקים על ידי החברה שמקורם ביבוא ובשוק המקומי.

(4) **תלות בספקים** - להשלמת צרכי הביקושים של הקבוצה מלקוחותיה, מייבאת הקבוצה כ- 20% מכלל היבוא מטורקיה לישראל (ללא שטחי האוטונומיה) מחברת "KALE". חברת "KALE" הנה החברה הגדולה בטורקיה בייצור ריצופים קרמיים ופורצלן. מכירות מוצרי "KALE" מהוות כ- 19% מכלל



מכירות הקבוצה. בשל היותם של המוצרים שמייצרת KALE מוצרים שמייצרים גם שאר המפעלים בטורקיה, להערכת הקבוצה, גם לאור קשריה המסחריים עם יצרנים נוספים מספרד, איטליה וטורקיה לא ייגרם לקבוצה נזק משמעותי כתוצאה ממעבר לספקים אחרים.

(5) **חשיפה לחובות רעים** – חשיפה לחובות רעים ( ומסופקים ) עלולה להיווצר כתוצאה ממתן אשראי ללקוחות בעייתיים, שעלולים לפשוט את הרגל מבלי ששילמו את חובם המלא. מכירות הקבוצה ללקוחותיה המסחריים (קבלנים וסוחרים), מתבצעות ברובן בתנאי אשראי לקוחות כמקובל בשוק. האשראי ללקוחות אלה מובטח בחלקו בערבויות אישיות ( בעיקר אצל רוב הסוחרים והקבלנים הקטנים בינוניים). לגבי הביטחונות הנהוגים כאמור בענף, לא קיים בדרך כלל מתאם חיובי גבוה בין מצבו הכלכלי של העסק לבין ערך אותם בטחונות אישיים. הקבוצה בחנה בעבר ביטוחי אשראי ומצאה שעלות הביטוחים לא שונה מהותית מהיקף החובות המסופקים בחמש השנים האחרונות. לפיכך, החליטה החברה לנהל את אשראי הלקוחות בקפידה מול חקירות לגבי לקוחות המקבלים מהחברה אשראי גבוה ותגובה מיידית לאורות אדומים, כגון פיגורים בתשלומים, המדווחים על ידי חברות אחרות ופיגורי תשלומים לקבוצה.

(6) **חשיפה לשינויים טכנולוגיים ולטעמי הצרכנים** – בעידן המודרני, עלולות המהפכות הטכנולוגיות לשנות באופן משמעותי את הביקוש וההיצע בענף בו פועלת הקבוצה. הנהלת הקבוצה מתמודדת כנגד איומים אלה, על ידי התאמה שוטפת של ציוד הייצור והמוצרים המיוצרים והמיובאים לטעמי הלקוחות. זרועות השיווק המגוונות של הקבוצה, קרבתה לכל סוגי הלקוחות בשוק המקומי, קשריה המסחריים עם גדולי היצרנים באירופה וחברות המספקות ציוד ומכונות לענף הקרמיקה והפורצלן באירופה, מאפשרות לחברה לחזות מבעוד מועד שינויים טכנולוגיים ושינויים בטעמי הלקוחות.

(7) **תנודות במחירי חומרי הגלם** – שינוי קיצוני במחירי חומרי הגלם הנרכשים על ידי הקבוצה, עלולים להשפיע על רווחיות הקבוצה. הקבוצה מתאימה את עצמה להתייקרות חומרי הגלם שנבעו בשנים האחרונות מעליית מחירי האנרגיה ומעליית שערי המטבעות, באמצעות עדכוני מחיר והתייעלות מתמדת במנגנוני הרכש.

(8) **פיתוח מוצרים דומים** – המוצרים שפותחו על ידי הקבוצה במפעלה שבירוחם, ממותגים תחת השם המסחרי שבנתה הקבוצה בשוק המקומי ( "NOVO" ) ואינם מוגנים בסימני מסחר או פטנטים. קיים סיכון, כפי שהיה בעבר, שהמתחרים של הקבוצה, יפתחו בחו"ל, מוצרים דומים למוצרים שמפתחת הקבוצה.

(9) **אספקה שוטפת של חומרי גלם** - מרבית חומרי הגלם של הקבוצה, מיובאים מחו"ל. קשיים באספקה שוטפת של חומרי גלם, כגון שביתות, עלולים לגרום להאטת הייצור במפעל. הקבוצה פועלת להקטנת סיכון זה ע"י הגדלת מלאי חומרי גלם, אשר להערכתה יספיקו לתקופה מספיק ארוכות של ייצור, גם בעת קשיים באספקה.

(10) **ייצור באתר אחד** – חלק משמעותי מפעילות הקבוצה נובע מהייצור שבמפעל הקבוצה בירוחם. פגיעת נזקי טבע או כל נזק אחר אשר ייגרם באתר זה, עלול להשפיע באופן מהותי על פעילות הקבוצה.

**ג. טבלת גורמי סיכון**

בטבלה הבאה, מוצגים גורמי הסיכון שתוארו לעיל על פי טיבם – סיכונים מאקרו, סיכונים ענפיים וסיכונים מיוחדים לקבוצה, אשר דורגו, בהתאם להערכות הנהלת הקבוצה, על פי השקעתם על עסקי הקבוצה בכללותה- השפעה גדולה, בינונית וקטנה:

| מידת ההשפעה של גורם הסיכון על פעילות הקבוצה |               |             |  |                                |
|---|---------------|-------------|--|--------------------------------|
| השפעה קטנה                                  | השפעה בינונית | השפעה גדולה |  |                                |
|   | ✓             |             | האטה כלכלית בשוק העולמי ובישראל          | סיכוני מקרו                    |
|   | ✓             |             | התדרדרות המצב הביטחוני והמדיני           |                                |
|   | ✓             |             | חשיפה לשינויים בשער החליפין              |                                |
|   | ✓             |             | חשיפה לשינויים בשערי הריבית              |                                |
|   |               | ✓           | חשיפה למחירי מכירה                       | סיכונים ענפיים ומיוחדים לקבוצה |
|   |               | ✓           | תנודות בענף הבניה החדשה                  |                                |
|   |               | ✓           | טורקיה וסין                              |                                |
|   |               | ✓           | תלות בספקים                              |                                |
|   | ✓             |             | חשיפה לחובות רעים                        |                                |
|   | ✓             |             | חשיפה לשינויים טכנולוגיים ולטעמי הצרכנים |                                |
|   | ✓             |             | תנודות במחירי חומרי הגלם                 |                                |
|   | ✓             |             | פיתוח מוצרים דומים                       |                                |
| ✓   |               |             | אספקה שוטפת של חומרי גלם                 |                                |
| ✓   |               |             | ייצור באתר אחד                           |                                |

נגב קרמיקה בע"מ

**שמות החותמים:**  
אברהם מירון, יו"ר הדירקטוריון  
אמיר רפפורט, מנכ"ל הקבוצה

20/3/05

נגב קרמיקה בע"מ

**דוח הדירקטוריון**  
**על מצב עסקי התאגיד**

**ליום 31 בדצמבר, 2004**

## נגב קרמיקה בע"מ

### דוח הדירקטוריון על מצב עסקי הקבוצה, לשנה שנסתיימה ביום 31 בדצמבר 2004

הרינו מתכבדים, להגיש את הדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה לשנה שנסתיימה ביום 31 בדצמבר 2004. כל הערכים שלהלן נקובים בסכומים מדווחים כפי שמוגדר בביאור 1 ב. בדוחות הכספיים.

#### 1. תוצאות הפעילות

שנת 2004, התאפיינה בשיפור משמעותי בכל הפרמטרים של תוצאות הפעולות:

- א. מחזור המכירות גדל בכ - 8.6%.
- ב. הרווח הגולמי גדל בכ - 17%.
- ג. הרווח התפעולי גדל בכ - 106.7%.
- ד. הרווח לפני מס גדל בכ - 172%.
- ה. הרווח נקי גדל בכ - 41.3%.

מחזור המכירות הסתכם בשנת 2004, בכ- 285.7 מיליון ש"ח, בהשוואה לכ- 263.1 מיליון ש"ח בשנת 2003, עליה בשיעור של כ- 8.6%. מחזור המכירות ברבעון האחרון של השנה, הסתכם בכ- 71.3 מיליון ש"ח לעומת כ- 66.4 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד, עליה של כ- 7.4%.

הרווח הגולמי בשנת 2004, הסתכם בכ- 95.8 מיליון ש"ח (33.5% מהמכירות), לעומת רווח גולמי של כ- 81.9 מיליון ש"ח (31.1% מהמכירות) בשנת 2003. הרווח הגולמי ברבעון האחרון של השנה הסתכם בכ- 22.9 מיליון ש"ח (32.2% מהמכירות), לעומת רווח גולמי של כ- 19.1 מיליון ש"ח (28.7%) ברבעון המקביל אשתקד. הגידול בשיעור הרווח הגולמי בשנת 2004 לעומת 2003, נובע בעיקר, מהגורמים הבאים:

1. שינוי משמעותי שבצעה הקבוצה במהלך שנת 2004, שהשתקף בהעשרת סל המוצרים במגוון רחב של מוצרים אופנתיים בעלי ערך מוסף גבוה לכלל לקוחותיה בערוצי המכירה השונים.
2. עד ליום 31 בדצמבר 2003, נזקפו הפרשי השער לסעיפי הרווח וההפסד השונים. החל מחודש ינואר 2004, נזקפו כל הפרשים הנ"ל לסעיף המימון, זאת בעקבות הפסקת ההתאמה של הדוחות הכספיים כאמור לעיל.
3. שיפור תנאי הסחר עם הספקים.

הוצאות המכירה ההנהלה והכלליות הסתכמו בשנת 2004, בכ - 77.3 מיליון ש"ח לעומת כ- 73.0 מיליון ש"ח בשנת 2003. הגידול בהוצאות בשיעור של 5.7% בשנת 2004 לעומת שנת 2003, נבע בעיקר מהגידול בפעילות בשנת 2004 לעומת שנת 2003 בשיעור של כ - 8.6%.

הרווח מפעולות רגילות בשנת 2004, הסתכם בכ- 18.4 מיליון ש"ח (6.5% מהמכירות), לעומת רווח של כ- 8.9 מיליון ש"ח (3.4% מהמכירות) בשנת 2003. הרווח התפעולי ברבעון האחרון של השנה הסתכם בכ- 3.7 מיליון ש"ח, לעומת כ- 2.5 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד.

הוצאות המימון בשנת 2004, הסתכמו בכ- 4.9 מיליון ש"ח, לעומת כ- 4.0 מיליון ש"ח בשנת 2003. הוצאות המימון ברבעון האחרון של השנה הסתכמו בכ- 1.1 מיליון ש"ח, לעומת כ- 2.1 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד. העלייה בהוצאות המימון הריאליות בשנת 2004 לעומת 2003, נובעת בעיקרה מזקיפת הפרשי שער לסעיף המימון כאמור לעיל.

בשנת 2004, נרשמו הוצאות מסים על הכנסה בסך של כ- 4.6 מיליון ש"ח לעומת הכנסה של 1.2 מיליון ש"ח בשנת 2003. הכנסות המסים בשנת 2003 נובעות, מרישום לראשונה של מסים נדחים לקבל, לפי כללי חשבונאות מקובלים, בגין הפרשים זמניים.

החברה סיימה את שנת 2004, עם רווח לפני מס של כ- 13.6 מיליון ש"ח, לעומת רווח לפני מס של 5 מיליון ש"ח בשנת 2003, גידול בכ- 172%.

החברה סיימה את שנת 2004, ברווח נקי של כ- 8.9 מיליון ש"ח, לעומת רווח נקי של כ- 6.3 מיליון ש"ח בשנת 2003, גידול בכ- 41%. הרווח הנקי גדל ב- 2004 לעומת 2003 בשיעור נמוך משמעותית מהעלייה ברווח לפני מס בשנת 2004 לעומת 2003, בשל רישום לראשונה בשנת 2003, של מיסים נדחים לקבל שיצר בשנת 2003 הכנסת מיסים, לעומת הוצאת מס בשנת 2004. ברבעון האחרון של 2004, הרוויחה החברה כ- 1.72 מיליון ש"ח לעומת רווח נקי של כ- 1.97 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד.

## **המצב הכספי**

.2

סך היקף המאזן ליום 31 בדצמבר 2004, הנו כ- 208.5 מיליון ש"ח לעומת היקף של כ- 195.8 מיליון ש"ח ליום 31 בדצמבר 2003.

ההון העצמי של החברה ליום 31.12.04, מסתכם בכ- 60.5 מיליון ש"ח ומהווה כ- 29.0% מסך המאזן. ההון העצמי של החברה ליום 31.12.03, הסתכם בכ- 51.6 מיליון ש"ח אשר הווה כ- 26.4% מסך המאזן.

סך ההתחייבויות של החברה, ליום 31.12.04, הסתכם בכ- 147.9 מיליון ש"ח, לעומת כ- 144.1 מיליון ש"ח בסוף שנת 2003, עליה של כ- 3.8 מיליון ש"ח.

ההתחייבויות לבנקים, היוו ליום 31.12.04 כ- 20.8% מסך ההתחייבויות, לעומת כ- 31.7% ליום 31.12.03, קטנו ביחס ל- 31.12.03 בכ- 15 מיליון ש"ח.

## **נדילות ומקורות מימון**

.3

ההון החוזר של החברה ליום 31.12.04, מסתכם בכ- 37.7 מיליון ש"ח. היחס השוטף הוא 1.30 והיחס המהיר הנו 0.84, וזאת בהשוואה ליחס שוטף של 1.32 ויחס מהיר של כ- 0.90 בסוף 2003.

בשנת 2004, היה לחברה תזרים חיובי מפעילות שוטפת בסך של כ- 30.7 מיליון ש"ח, לעומת תזרים חיובי מפעילות שוטפת של כ- 8.4 מיליון ש"ח בשנת 2003.

**דוח איכותי בדבר חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם - הנחיית הרשות לני"ע מכוח סעיף 36 א' לחוק ני"ע**

שם האחראי - דוד קפון, נושא משרה בכירה בחברה, ראה תקנה 26 א'.

**תאור סיכוני השוק אליהם חשוף התאגיד:**

1. שערי חליפין - לחברה חשיפות למטבעות דולר ויורו.
2. אינפלציה - לחברה חשיפה לאינפלציה עקב התחייבות צמודות מדד ועלויות שכר.
3. ריבית - לחברה חשיפה לשינויים בשערי הריבית.
4. מחיר חומרי גלם - לחברה חשיפה לשינוי במחיר גז המהווה מרכיב בתהליך הייצור בארץ.

החברה נעזרה בגורם חיצוני מקצועי לצורך זיהוי חשיפה עקב השוני בין החשיפה חשבונאית לחשיפה כלכלית בחברה. הוחלט לייעד את ניהול סיכוני השוק לטיפול בחשיפה הכלכלית.

החברה בחרה בשיטת ה-DDH(TM) - הדג' דינמי כפול לניהול סיכונים, העונה לדרישות ניהול מודרני של שימוש מושכל בתמהיל של נכסים והתחייבויות פיננסים ובנגזרים כדי לגדר ולהקטין את חשיפות הפירמה לסיכוני שוק.

**אמצעי פיקוח ומימוש מדיניות:**

החברה שומרת תיעוד פנימי ומפורט בדבר הייעוד של המכשירים הפיננסים לחשיפות המצביעים על הקשר שבין המכשירים לחשיפות. הדירקטוריון מעודכן אחת לרבעון בדבר סיכוני השוק וניהולם, היקף החשיפה נבדק באופן שוטף.

החברה אימצה את מודל ה- 3P Derivatives Management Approach לניהול שליטה ובקרה של סיכוני הפירמה אשר יאפשר במסגרת ניהול תיק ההגנות מעקב אחר אפקטיביות ההגנה, מעקב אחר ההשפעות המאזניות הן של תיק ההגנות והן של חשיפות הפירמה וכן מעקב אחר תנודות ושינויי שוק הגוררים שינוי כפוי במדיניות ההגנות ובפרופורציות האפקטיביות של הנגזרים לצורך שיפור הרכב תיק ההגנות. בנוסף, ניהול מושכל של סיכוני הפירמה באמצעות מודל יעיל והחלטות אסטרטגיות נכונות מאפשר את ניהול תיק ההגנות באופן אשר אינו מצריך מעקב יומיומי אחר שינויים בשער חליפין.

**עונתיות**

החברה אינה רואה שינויים המהותיים למבנה החשיפה.

## דוח לפי בסיסי הצמדה

נכון לתאריך 31.12.2003

| סה"כ             | סעיפים לא כספיים | מטבע חוץ   |              | מטבע ישראלי |                | באלפי ₪            |
|------------------|------------------|------------|--------------|-------------|----------------|--------------------|
|                  |                  | יורו       | דולר         | צמוד        | לא צמוד        |                    |
| <b>רכוש שוטף</b> |                  |            |              |             |                |                    |
| 1,385            |                  | -34        | 1,194        |             | 225            | מזומנים            |
| 93,021           |                  | 330        | 117          |             | 92,574         | לקוחות             |
| 12,175           | 1,072            |            |              |             | 11,103         | חייבים ויתרות חובה |
| 49,396           | 49,396           |            |              |             |                | מלאי               |
| 572              |                  |            |              |             | 572            | מיסים נדחים        |
| 38,958           | 38,958           |            |              |             |                | רכוש קבוע          |
| 320              | 320              |            |              |             |                | רכוש אחר           |
| <b>195,827</b>   | <b>89,746</b>    | <b>296</b> | <b>1,311</b> | <b>0</b>    | <b>104,474</b> | <b>סך נכסים</b>    |

| <b>התחייבויות שוטפות</b> |                |                |                |               |                |                            |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------------------|
| -64,773                  |                | -16,868        | -16,439        |               | -31,466        | ספקים                      |
| -27,658                  | -15,923        |                |                |               | -11,735        | זכאים ויתרות זכות          |
| -25,827                  |                |                |                |               | -25,827        | אשראי מתאגידים בנקאיים     |
| -19,839                  |                |                |                | -7,534        | -12,305        | התח' לתאגידים בנקאיים לז"א |
| -3,252                   |                |                |                |               | -3,252         | עתודה למסים נדחים          |
| -371                     |                |                |                |               | -371           | התחייבויות אחרות לז"א      |
| -2,381                   |                |                |                |               | -2,381         | התחייבויות לפיצויים        |
| -127                     | -127           |                |                |               |                | זכויות המיעוט              |
| <b>-144,228</b>          | <b>-16,050</b> | <b>-16,868</b> | <b>-16,439</b> | <b>-7,534</b> | <b>-87,337</b> | <b>סך התחייבויות</b>       |

|               |               |                |                |               |               |                |
|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>51,599</b> | <b>73,696</b> | <b>-16,572</b> | <b>-15,128</b> | <b>-7,534</b> | <b>17,137</b> | <b>סך הפרש</b> |
|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|

|              |               |  |                |                       |
|--------------|---------------|--|----------------|-----------------------|
| <b>8,300</b> | <b>10,948</b> |  | <b>-19,247</b> | <b>מכשירים נגזרים</b> |
|--------------|---------------|--|----------------|-----------------------|

|               |               |               |               |  |
|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| <b>-8,272</b> | <b>-4,180</b> | <b>-7,534</b> | <b>-2,110</b> | <b>סך חשיפה חשבונאית נטו (בניכוי נגזרים)</b> |
|---------------|---------------|---------------|---------------|--|

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 4.379 | שער דולר ליום 31.12.03 |
| 5.533 | שער יורו ליום 31.12.03 |

## דוח לפי בסיסי הצמדה

נכון לתאריך 31.12.2004

| סה"כ             | סעיפים לא כספיים | מטבע חוץ     |              | מטבע ישראלי |               | באלפי ₪            |
|------------------|------------------|--------------|--------------|-------------|---------------|--------------------|
|                  |                  | יורו         | דולר         | צמוד        | לא צמוד       |                    |
| <b>רכוש שוטף</b> |                  |              |              |             |               |                    |
| 5,881            |                  | 2,733        | 1,865        |             | 1,283         | מזומנים            |
| 91,785           |                  | 682          | 523          |             | 90,580        | לקוחות             |
| 8,268            | 1,485            |              |              |             | 6,783         | חייבים ויתרות חובה |
| 58,303           | 58,303           |              |              |             |               | מלאי               |
| 249              |                  |              |              |             | 249           | מיסים נדחים        |
|                  |                  |              |              | 942         |               | הלוואה לזמן ארך    |
| 42,830           | 42,830           |              |              |             |               | רכוש קבוע          |
| 258              | 258              |              |              |             |               | רכוש אחר           |
| <b>208,516</b>   | <b>102,876</b>   | <b>3,415</b> | <b>2,388</b> | <b>942</b>  | <b>98,895</b> | <b>סך נכסים</b>    |

| <b>התחייבויות שוטפות</b> |                |                |                |               |                |                            |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------------------|
| -78,129                  |                | -17,975        | -18,452        |               | -41,702        | ספקים                      |
| -34,034                  | -20,242        |                |                |               | -13,792        | זכאים ויתרות זכות          |
| -14,414                  |                |                |                |               | -14,414        | אשראי מתאגידים בנקאיים     |
| -16,280                  |                |                |                | -8,275        | -8,005         | התח' לתאגידים בנקאיים לז"א |
| -3,283                   |                |                |                |               | -3,283         | עתודה למסים נדחים          |
| -361                     |                |                |                |               | -361           | התחייבויות אחרות לז"א      |
| -1,360                   |                |                |                |               | -1,360         | התחייבויות לפיצויים        |
| -176                     | -176           |                |                |               |                | זכויות מיעוט               |
| <b>-148,037</b>          | <b>-20,418</b> | <b>-17,975</b> | <b>-18,452</b> | <b>-8,275</b> | <b>-82,917</b> | <b>סך התחייבויות</b>       |

|               |               |                |                |               |               |                |
|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>60,479</b> | <b>82,458</b> | <b>-14,560</b> | <b>-16,064</b> | <b>-7,333</b> | <b>15,978</b> | <b>סך הפרש</b> |
|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|

|               |              |  |  |                |                       |
|---------------|--------------|--|--|----------------|-----------------------|
| <b>11,754</b> | <b>4,308</b> |  |  | <b>-16,062</b> | <b>מכשירים נגזרים</b> |
|---------------|--------------|--|--|----------------|-----------------------|

|               |                |               |  |            |  |
|---------------|----------------|---------------|--|------------|--|
| <b>-2,806</b> | <b>-11,756</b> | <b>-7,333</b> |  | <b>-84</b> | <b>סך חשיפה חשבונאית נטו (בניכוי נגזרים)</b> |
|---------------|----------------|---------------|--|------------|--|

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 4.308 | שער דולר ליום 31.12.04 |
|-------|------------------------|



## טבלת פוזיציות בנגזרים

נכון לתאריך 31.12.2004

שער \$ יציג = 4.308

|                |  |              |
|----------------|--|--------------|
| <b>USD.ILS</b> |  | <b>Negev</b> |
|----------------|--|--------------|

*יטרות ביתר או בחסר מתייחסות למטבע ה-USD - כיוון הפעולה בנגזרים היא רכישת USD*

| USD.ILS              |      |          |          |         |       |            |            | כל הסכומים בשקלים                 |
|----------------------|------|----------|----------|---------|-------|------------|------------|-----------------------------------|
| ערך הוגן             |      |          |          | נקוב    |       |            |            |                                   |
| מעל שנה              |      | עד שנה   |          | מעל שנה |       | עד שנה     |            |                                   |
| Short                | Long | Short    | Long     | **Short | *Long | **Short    | *Long      |                                   |
| <b>אופציות רכש</b>   |      |          |          |         |       |            |            | למטרות הגנה - מוכר<br>חשבונאית    |
|                      |      | - 18,922 | 0        |         |       | 47,388,000 | 38,772,000 | למטרות הגנה - לא מוכר<br>חשבונאית |
|                      |      |          |          |         |       |            |            | לא למטרת הגנה                     |
| <b>אופציות מכר</b>   |      |          |          |         |       |            |            | למטרות הגנה - מוכר<br>חשבונאית    |
|                      |      | 139,175  | -551,091 |         |       | 8,616,000  | 23,263,200 | למטרות הגנה - לא מוכר<br>חשבונאית |
|                      |      |          |          |         |       |            |            | לא למטרת הגנה                     |
| <b>עסקאות פרוורד</b> |      |          |          |         |       |            |            | למטרות הגנה - מוכר<br>חשבונאית    |
|                      |      |          |          |         |       |            |            | למטרות הגנה - לא מוכר<br>חשבונאית |
|                      |      |          |          |         |       |            |            | לא למטרת הגנה                     |

\* כולל אופציות מכר שנכתבו ואופציות רכש שנקנו

\*\* כולל אופציות מכר שנקנו ואופציות רכש שנכתבו

\*\*\* על מנת לשמר את רמת האפקטיביות הנדרשת מחד ולשפר את התועלת מול הסיכון מאידך, היקף העסקאות הנומינלי גדול מההיקף האפקטיבי.

## טבלת פוזיציות בנגזרים

נכון לתאריך 31.12.2004  
שער EUR יציג = 87685.

|                |  |              |
|----------------|--|--------------|
| <b>EUR.USD</b> |  | <b>Negev</b> |
|----------------|--|--------------|

*יתרות ביתר או בחסר מתייחסות למטבע ה-EUR - כיוון הפעולה בנגזרים היא רכישת EUR*

| EUR.USD  |      |         |         |         |       |            |            | כל הסכומים בשקלים                 |
|----------|------|---------|---------|---------|-------|------------|------------|-----------------------------------|
| ערך הוגן |      |         |         | נקוב    |       |            |            |                                   |
| מעל שנה  |      | עד שנה  |         | מעל שנה |       | עד שנה     |            |                                   |
| Short    | Long | Short   | Long    | **Short | *Long | **Short    | *Long      |                                   |
|          |      |         |         |         |       |            |            | <b>אופציות רכש</b>                |
|          |      |         |         |         |       |            |            | למטרות הגנה - מוכר<br>חשבונאית    |
|          |      |         |         |         |       |            |            | למטרות הגנה - לא מוכר<br>חשבונאית |
|          |      |         |         |         |       |            |            | לא למטרת הגנה                     |
|          |      |         |         |         |       |            |            | <b>אופציות מכר</b>                |
|          |      |         |         |         |       |            |            | למטרות הגנה - מוכר<br>חשבונאית    |
|          |      | 182,257 | - 27    |         |       | 11,753,600 | 5,876,800  | למטרות הגנה - לא מוכר<br>חשבונאית |
|          |      |         |         |         |       |            |            | לא למטרת הגנה                     |
|          |      |         |         |         |       |            |            | <b>עסקאות פורוורד</b>             |
|          |      |         |         |         |       |            |            | למטרות הגנה - מוכר<br>חשבונאית    |
|          |      |         | 148,001 |         |       |            | 11,753,600 | למטרות הגנה - לא מוכר<br>חשבונאית |
|          |      |         |         |         |       |            |            | לא למטרת הגנה                     |

\* כולל אופציות מכר שנכתבו ואופציות רכש שנקנו

\*\* כולל אופציות מכר שנקנו ואופציות רכש שנכתבו

\*\*\* על מנת לשמר את רמת האפקטיביות הנדרשת מחד ולשפר את התועלת מול הסיכון מאידך, היקף העסקאות הנומינלי גדול מההיקף האפקטיבי.

5. במהלך תקופת הדיווח התקיימו 5 ישיבות של הדירקטוריון ו-3 ישיבות של ועדת ביקורת.

#### 6. מדיניות תרומות

החברה תורמת מעת לעת לגופים שונים. בשנת 2004, תרמה החברה סך של כ-36 אלפי ש"ח.

#### 7. דיווח על דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית

הנחיית רשות ניירות ערך בנושא זה, קובעת כי על חברה ציבורית לתת גילוי בדוח הדירקטוריון בדבר המספר המזערי הראוי של דירקטורים ( שאינם בעלי תפקיד נוסף בחברה ), בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית שקבע דירקטוריון החברה, אשר מאפשר לדעת הדירקטוריון לעמוד באחריותו בבדיקת המצב הכספי של החברה ולעריכת הדוחות הכספיים ואישורם, וכן לתת פרטים על הדירקטורים שהנם בעלי מיומנות כאמור. קביעה זו נעשית בהתחשב, בין היתר, בגודל החברה, סוג פעילותה, מספר חברי הדירקטוריון שלה ומורכבותה.

דירקטוריון החברה קבע, כי בשים לב לכל הנסיבות הרלוונטיות, כנזכר לעיל, המספר המזערי הראוי של דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית, כהגדרתם בהנחיה, הנו שני דירקטורים. הדירקטוריון ציין, כי המדובר בקביעת מספר מזערי בלבד, וכי למועד הדוח, מכהנים בדירקטוריון החברה, דירקטורים בעלי מיומנות כאמור במספר העולה על המספר המזערי. מכל מקום, מספר מזערי זה, מאפשר לדעת הדירקטוריון לעמוד בחובות המוטלים עליו כאמור לעיל, שכן הוא מבטיח בצורה מניחה את הדעת, את מעורבותו של דירקטור בעל מיומנות כאמור בתהליך אישור הדוחות הכספיים גם במקרה של היעדרות או מחלה של אחד מבין שני הדירקטורים בעלי מיומנות זו. עוד צוין על ידי הדירקטוריון, כי ניסיון העבר מלמד, כי ניסיונם העסקי של מרבית הדירקטורים בחברה ממילא מספק בידיהם כלים נאותים על מנת לעמוד בחובות אלו, גם כאשר אלה אינם עומדים לכאורה בדרישות ההנחיה האמורה, כלשונן.

כמו כן נקבע המספר המזערי, בהתחשב בליווי החשבונאי הצמוד שניתן ע"י ראי החשבון של החברה, לרבות השתתפותם בישיבות הדירקטוריון וזמינותם לשאלות מצד הדירקטוריון.

להלן יובאו פרטי הדירקטורים שהם בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית, תוך ציון העובדות ביחס לכל אחד מהם, שלאורם ניתן לראותו כדירקטור בעל מיומנות חשבונאית ופיננסית:

1. אברהם מירון - יו"ר הדירקטוריון, סמנכ"ל בכיר לכספים וחשבות באפריקה ישראל להשקעות בע"מ.
2. בועז ספיר - לשעבר סמנכ"ל כספים של החברה המרכזית למשקאות.

#### 8. אומדנים חשבונאיים קריטיים

החברה אינה עושה שימוש באומדנים חשבונאיים קריטיים אשר לשימוש בהם עשויה להיות השפעה מהותית על המצב הכספי ו/או תוצאות פעילות החברה.

## 9. גילוי בדבר המבקר הפנימי בתאגיד

- א. שם המבקר: עזרא יהודה, רואה חשבון
- ב. תאריך תחילת כהונה 14.2.00
- ג. כישורי המבקר
- המבקר בעל רשיון רואה חשבון משנת 1972, ומוסמך במינהל עסקים משנת 1974. בנוסף, עבר המבקר השתלמויות מקצועיות; בתמחור ובקרה, ניהול סיכונים, ניהול פיננסי מתקדם, בוררות וגיזור.
- למבקר, שהינו בעל משרד המתמחה בביקורת פנים משנת 1988 ולצוותו, ניסיון רב שנים בביקורת פנים בגופים בענפי המשק השונים: חברות מסחריות, תקשורת, תעשייה (כולל היי-טק), תיירות, מלונאות, בניה, מלכ"רים, עמותות, רשויות מקומיות גופים הסוחרים בניירות ערך שאינם בנקים ומוסדות בנקאיים בנוסף למבקר ועובדיו ניסיון רב גם בתחום עריכת נהלים והטמעתם, ביקורת פרויקטים, ביקורת תפעולית ופיננסית לסוגיהן, ביקורת חקירתית וכן עריכת תוכניות הבראה ויישומם.
- ד. מבקר חיצוני
- המבקר מעניק שירותי ביקורת פנים כמינוי אישי, כגורם חיצוני, באמצעות משרדו "עזרא יהודה- שירותי ניהול בע"מ", המעסיק עובדים בעלי מיומנויות שונות ומומחים בתחומם.
- ה. היקף העסקה
- המבקר הפנימי הועסק בשנת 2004 בהיקף של כ- 300 שעות.
- ו. תוכנית הביקורת
- תוכנית הביקורת השנתית נגזרת מתוכנית הביקורת הרב- שנתית. התכנון השנתי של מטלות הביקורת, קביעת העדיפויות ותדירות הביקורת מושפעים מהגורמים הבאים:
- 1 המשמעות הניהולית תפעולית ו/או הכלכלית של הנושא מבחינת בקרה פנימית והשגת יעדי הארגון.
  - 2 החשיפה לסיכונים של פעילויות, נושאים ופעולות.
  - 3 ההסתברות לקיומם של ליקויים תפעוליים, ניהוליים ומנהליים.
  - 4 ממצאים של ביקורות קודמות.
  - 5 נושאים בהם מתבקשת ביקורת ע"י המוסדות המנהלים ו/או גורמים מחוץ לארגון (רואה חשבון).
  - 6 נושאים המתחייבים עפ"י דין, עפ"י הוראות נוהל פנימיות, או חיצוניות.
  - 7 קיום בקרות רלוונטיות אחרות בארגון והמידע המצוי על יעילותם ו/או חולשותיהם.
  - 8 הצורך בשמירה על מחזוריות.

ז. אחזקות מהותיות בתאגידים

תוכנית הביקורת מתייחסת לתאגידים המהווים החזקות מהותיות של התאגיד באחת מהדרכים הבאות (בסעיף זה לשון יחיד באה גם במקום לשון רבים):

- 1 המבקר הפנימי מבצע ביקורת בתאגיד המוחזק.
2. בחלק מהתאגידים המוחזקים מבוצעת הביקורת ע"י המבקר הפנימי של התאגיד. דוחות הביקורת של התאגידים המוחזקים, נידונים בתאגידים עצמם, מובאים לידיעת מבקר התאגיד המדווח לוועדת הביקורת של התאגיד.

ח. תקנים מקצועיים

המבקר הפנימי על פי הודעתו, עורך את הביקורת הפנימית בהתאם לתקנים המקצועיים המקובלים כאמור בסעיף 4 (ב) לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב 1992.

ט. הממונה הארגוני על המבקר

כממונה ארגוני על המבקר נקבע מנכ"ל החברה.

י. מועדי הגשת הדוחות הביקורת

להלן פירוט המועדים בהם הוגש דין וחשבון על ממצאי המבקר הפנימי ליושב ראש הדירקטוריון, למנהל הכללי וליושב ראש ועדת הביקורת והמועדים בהם התקיים דיון בוועדת הביקורת / דירקטוריון בממצאי המבקר הנם: 30.03.04, 28.11.04 ו- 29.12.04.

- יא. למיטב ידיעתנו, אופי ורציפות הפעילות ותוכנית העבודה של המבקר הפנימי הנם סבירים בנסיבות העניין ויש בהם כדי להגשים את מטרת הביקורת הפנימית בתאגיד. למבקר הפנימי ניתנה גישה חופשית כאמור בסעיף 9 לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב 1992, בכלל זה גישה מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של התאגיד, לרבות נתונים כספיים.

הנהלת הקבוצה מביעה את תודתה והערכתה, לעובדי הקבוצה על עבודתם המסורה ולבעלי המניות על האמון שנתנו בה.

---

אמיר רפפורט- מנהל כללי

---

אברהם מירון – יו"ר הדירקטוריון

תאריך: 20 במרץ, 2005