שטראוס גרופ בע"מ

דוח תקופתי לשנת 2025

דירקטוריון	עופרה שטראוס, יו"ר דירקטוריון פעיל שאול קוברינסקי, סגן יו"ר דירקטוריון עדי שטראוס גליה מאור דורית סלינגר דליה לב רוית ברניב יניב גרטי אנט (ענת) גבריאל
נשיא ומנכ"ל	שי באב"ד
מזכירת החברה	יעל נבו, עו"ד
מבקרים	סומך חייקין KPMG
המשרד הרשום	רחוב הסיבים 49, קריית מטלון, פתח תקווה 4959504

שטראוס גרופ בע"מ

תוכן עניינים

מבוא

עדכון תיאור עסקי התאגיד

דוח הדירקטוריון על מצב עניני התאגיד

דוחות כספיים מאוחדים ליום 31 בדצמבר 2025

מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2025

פרטים נוספים על התאגיד

שאלון ממשל תאגידי

דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי

צירוף דוחות חברה כלולה עפ"י תקנה 23 לתקנות ניירות ערך התש"ע – 2010

תוכן עניינים

**פרק א	מבוא**	**א**
קבוצת שטראוס - כרטיס ביקור	א-2
ייעוד קבוצת שטראוס	א-4
תמצית הביצועים הפיננסיים	א-7
חזון, קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות	א-10
הגדרות	א-12
**פרק ב	דוח תיאור עסקי התאגיד**	**ב**
תוכן עניינים - דוח תיאור עסקי התאגיד	ב-2
תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי הקבוצה	ב-3
מידע אחר	ב-11
תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות	ב-21
עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה	ב-113
**פרק ג	דוח הדירקטוריון לבעלי המניות**	**ג**
תוכן עניינים - דוח הדירקטוריון לבעלי המניות	ג-2
הסברי הדירקטוריון למצב עסקי התאגיד	ג-3
השינויים בסביבה הכלכלית	ג-7
תוצאות הפעילות העסקית	ג-13
נזילות, מקורות מימון ומצב כספי	ג-44
קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות	ג-53
היבטי ממשל תאגידי	ג-57
**פרק ד	דוחות כספיים ליום 31 בדצמבר 2025**	**ד**
דוח על המצב הכספי	ד-9
דוחות רווח והפסד	ד-11
דוחות על הרווח הכולל	ד-12
דוחות על השינויים בהון	ד-13

דוחות על תזרימי המזומנים	ד-16
באורים לדוחות הכספיים	ד-18
פרק ה | מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2025	**ה**
נתונים על המצב הכספי	ה-3
נתוני רווח והפסד	ה-5
נתונים על הרווח הכולל	ה-6
נתונים על תזרימי המזומנים	ה-7
מידע נוסף	ה-9
פרק ו | פרטים נוספים על התאגיד	**ו**
תקנה 10א'	ו-3
תקנה 10ג'	ו-4
תקנה 11	ו-5
תקנה 12	ו-7
תקנה 13	ו-8
תקנה 20	ו-9
תקנה 21	ו-10
תקנה 21א'	ו-14
תקנה 22	ו-14
תקנה 24	ו-17
תקנה 24א'	ו-18
תקנה 24ב'	ו-18
תקנה 25א'	ו-18
תקנה 26	ו-19
תקנה 26א'	ו-27
תקנה 26ב'	ו-31
תקנה 27	ו-31
תקנה 28	ו-31

תקנה 29	ו–31
תקנה 29א'	ו–32
פרק ז | שאלון ממשל תאגידי	ז
פרק ח | דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי	ח
פרק ט | צירוף דוחות חברה כלולה ע"פ תקנה 23 לתקנות ניירות ערך התש"ל – 2010	ט

שטראוס גרופ בע"מ

מבוא



כרטיס ביקור

קבוצת שטראוס היא קבוצת חברות תעשייתיות ומסחריות, אשר פועלות בישראל ומחוץ לישראל, בעיקר בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. כמו כן- פועלת הקבוצה בפיתוח, שיווק, שירות ומכירה של מוצרים לסינון, טיהור והגזה של מים לבית ולמשרד. היעוד של הקבוצה הוא: "להזין ולטפח מחר טוב יותר - Nourishing a better tomorrow". שטראוס נוסדה בשנת 1933, וכיום נסחרת במדד תל אביב-35, הכולל את החברות הציבוריות הגדולות בישראל. על פי הדוחות הניהוליים של הקבוצה לשנת 2025, היקף המכירות הכולל של קבוצת שטראוס בעולם, עולה על 12.5 מיליארד ש"ח. הקבוצה פעילה בכ- 11 מדינות, ומפעילה כ- 26 אתרים.

תחומי הפעילות של הקבוצה





קבוצת המזון והמשקאות השנייה בגודלה בישראל מבחינת היקף מכירות (על פי נתוני סטורנקסט[1]). מחזיקה בנתח שוק של **12.1%** מסך שוק המזון והמשקאות בישראל, כוללת **13** אתרים ביניהם אתרי ייצור ומרכזים לוגיסטיים וכ-**3,900** עובדים.





פעילות הקפה של הקבוצה (כולל 100% מפעילות המיזם המשותף Três Corações (JV) ופעילות קפה ישראל (אשר נכללת במגזר "תענוג והנאה קפה ישראל")) **הינה השלישית בגודלה בשוק הקפה העולמי** הקמעונאי מבחינת נתחי שוק במונחי ערך כספי (על פי נתוני Euromonitor לשנת 2025), הקבוצה פעילה בברזיל, רוסיה, אוקראינה, פולין, רומניה, גרמניה, הולנד ושוויץ.





חברה בינלאומית מובילה המתמחה בפתרונות למי שתייה איכותיים ומטוהרים. שווקיה העיקריים של הקבוצה הם ישראל, סין ואנגליה.

[1] הנתונים לשנת 2025 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט הנכונים על פי דוח שפורסם ביום 8 בינואר 2026.

נוכחות גלובלית



שטראוס ישראל	שטראוס קפה	שטראוס מים
ישראל	הולנד	ישראל
	ברזיל	סין
	רומניה	אנגליה
	שוויץ	
	פולין	
	גרמניה	
	אוקראינה	
	רוסיה	

שיתופי פעולה וחדשנות

שטראוס מקיימת שיתופי פעולה עם מספר תאגידים רב-לאומיים מובילים, כגון:

São Miguel, Danone, PepsiCo, Haier, Culligan .

ייעוד קבוצת שטראוס

קבוצת שטראוס תמיד הייתה חברה מונחית יעוד.

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

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

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

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

היעוד של שטראוס:

Nourishing a better tomorrow

הינו הבטחה לכלל מחזיקי העניין שלנו.

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

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

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

בשנת 2025 הגדירה החברה את החזון שלה לעשר השנים הקרובות -

Co-create and Deliver bold nourishment, to scale loved local brands for people around the world. החזון ממקד את החברה ומגדיר את כיווניה האסטרטגיים בשנים הבאות, ובהתאם לחזון בכוונת החברה למקד את פעילותה ביצירת חדשנות בעלת השפעה ממשית -עסקית, חברתית וסביבתית.

הקבוצה תשאף באמצעות חדשנות לפתח מותגים מקומיים אהובים וכך לתת מענה לצרכנים בזירה הבינלאומית ולהמשיך במסע הצמיחה והפיתוח של החברה כחברה בינלאומית.



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



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



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



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



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

תמצית הביצועים הפיננסיים

לשנת 2025

כל הנתונים הפיננסיים בפרק זה מבוססים על הדוחות הניהוליים של החברה ,כאשר הנתונים ההשוואתיים הינם ביחס לנתונים אשר דווחו בדוח השנתי לשנת 2024 :

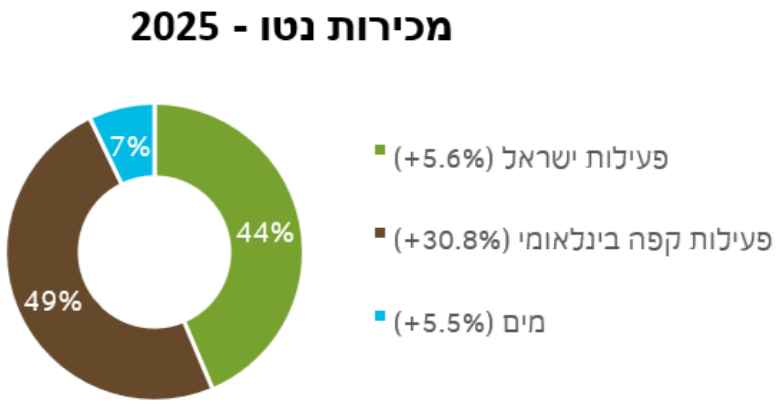
12,507 מיליון ש"ח מכירות נטו	**15.4%** צמיחה בנטרול השפעות מטבע	**11.6%** צמיחה כוללת במכירות
1,020 מיליון ש"ח רווח תפעולי	**37.7%** שינוי ברווח התפעולי (בנטרול השפעות מטבע)	**8.2%** שיעור הרווח התפעולי
1,434 מיליון ש"ח EBITDA	**250** מיליון ש"ח שינוי ב-EBITDA	**22.9%** שינוי ב-EBITDA (בנטרול השפעות מטבע)
450 מיליון ש"ח רווח נקי המיוחס לבעלי המניות	**7.6%** שינוי ברווח הנקי המיוחס לבעלי המניות	**3.86** ש"ח רווח נקי למניה
566 מיליון ש"ח CAPEX, נטו	**-85** מיליון ש"ח שינוי ב-CAPEX, נטו	**4.5%** שיעור CAPEX, נטו ממכירות
781 מיליון ש"ח תזרים מזומנים ששימש לפעילות שוטפת	**181** מיליון ש"ח שינוי בתזרים המזומנים ששימש לפעילות השוטפת	
215 מיליון ש"ח תזרים מזומנים חופשי	**266** מיליון ש"ח שינוי בתזרים המזומנים החופשי	

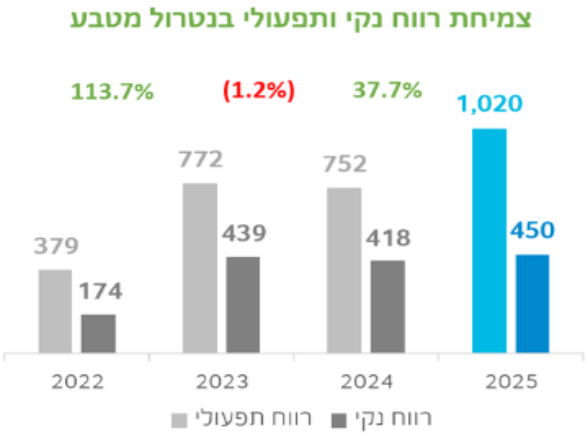
נתונים פיננסיים נבחרים לשנת 2025 ולרבעון הרביעי לשנת 2025:

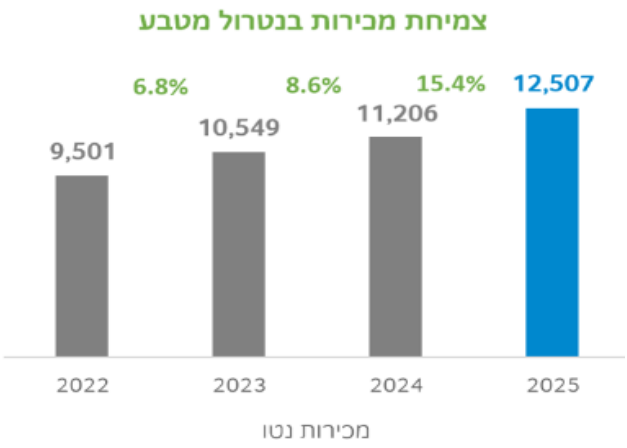
	2025	2024	השינוי	% השינוי	Q4-2025	Q4-2024	השינוי	% השינוי
מכירות	12,507	11,206	1,301	11.6%	3,167	2,872	295	10.2%
צמיחה בנטרול השפעת מטבע	15.4%	8.6%			12.7%	13.8%		
רווח גולמי	3,599	3,439	160	4.7%	990	813	177	21.9%
% ממכירות	28.8%	30.7%			31.3%	28.3%		
סה"כ הוצאות תפעוליות	2,572	2,709	(137)	(5.1%)	693	643	50	7.7%
חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	39	55	(16)	(29.3%)	8	19	(11)	(57.7%)
רווח תפעולי לפני רווחי חברות החממה	1,066	785	281	35.8%	305	189	116	61.4%
חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(46)	(33)	(13)	41.9%	(23)	(15)	(8)	60.2%
רווח תפעולי	1,020	752	268	35.6%	282	174	108	62.3%
% ממכירות	8.2%	6.7%			8.9%	6.1%		
הוצאות מימון, נטו	(254)	(174)	(80)	46.1%	(70)	(66)	(4)	7.1%
רווח לפני מיסים על הכנסה	766	578	188	32.5%	212	108	104	96.0%
מיסים על הכנסה	(219)	(73)			(38)	(8)		
רווח לתקופה	547	505	42	8.2%	174	100	74	73.4%
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	450	418	32	7.6%	151	74	77	103.3%
% ממכירות	3.6%	3.7%			4.8%	2.6%		
רווח למניה (ש"ח)	3.86	3.59	0.3	7.6%	1.30	0.64	0.7	103.2%
רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה	97	87	10	11.2%	23	26	(3)	(13.2%)

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

פילוח מכירות נטו לשנת 2025 ושיעור צמיחתם לפי מגזרי פעילות







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

חזון, קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות

הייעוד של הקבוצה משקף את האהבה והמסירות שלנו לתחום המזון. אנו מחויבים לייצור מזון ומשקאות טעימים ואיכותיים שמכוונים להשביע ולשמח אנשים. אך מבחינתה המשמעות היא מעבר להזנה הפיזית.

הקבוצה רואה בקיימות מסגרת לכל פעולותיה, וכחלק מזה חותרת לשינוי חיובי תוך שיפור הפרודוקטיביות העסקית. לטובת כך, מתקיימים שיתופי פעולה עם מחזיקי עניין מרכזיים, יישור קו עם מגמות מקומיות וגלובליות והתבססות על מתווים כמו יעדי האו"ם לפיתוח בר קיימה, כדי לפרוט את החזון לצעדים משמעותיים ופרקטיים.



תזונה ובריאות

קבוצת שטראוס מחויבת להציע מזון איכותי טעים ומזין. כחברה עם פורטפוליו רחב של חטיפים ואחת המפרסמות הגדולות ביותר בתחום המזון בישראל, אנו מכירים בהשפעתנו ולוקחים אחריות באמצעות תהליכים לשיפור מתמיד של המוצרים.



שרשרת אספקה מקיימת

קבוצת שטראוס לוקחת אחריות לאורך כל שרשרת הערך של מוצריה, מרכש חומרי גלם, דרך ייצור ואריזה ועד הפצת מוצרי מזון ומשקאות. בכינון גישה מקיפה, מהחקלאי לצרכן והלאה, הקבוצה פועלת ליצירת אימפקט חיובי על בני האדם והסביבה בכל שלב בפעילותה.



אקלים ומים

קבוצת שטראוס מחויבת לניהול ההשפעה הסביבתית של פעילותה ולצמצומה. הקבוצה נמצאת בחיפוש מתמיד אחר פתרונות יעילים ויישומן לאורך שרשרת הערך שלה, תוך שמירה על איכות מוצרים גבוהה.



אנשים וקהילות

קבוצת שטראוס מחויבת ליצירת סביבת עבודה שבה כל אנשינו יוכלו להצליח, בהתבסס על עקרונות העסקה הוגנת, זכויות יסוד, בטיחות בעבודה, גיוון שוויון והכלה ומתן אפשרויות להתפתחות מקצועית. בנוסף, הקבוצה מחויבת להשקעה בקהילות הסובבות אותנו ולקידום התנדבות עובדים.

נתוני קיימות מרכזיים

71%
מהמק"טים בשטראוס ישראל מסומנים ללא גלוטן

41%
מהמק"טים בשטראוס ישראל מסומנים כטבעוניים

91%
מהספקים והספקיות הם מקומיים

49%
מתפקידי הניהול בקבוצה מאוישים על ידי נשים (ללא ברזיל)

67%
מדירקטוריון שטראוס נשים

25.8%
מהעובדים והעובדות בקבוצת שטראוס משויכים לקהילות בתת ייצוג (ללא ברזיל)

7 מיליון ש"ח
קבוצת שטראוס תרמה 7 מיליון ש"ח בכסף ושווה כסף

7.6 מיליון ש"ח
מוצרי שטראוס נתרמו לקהילה

6,800
שעות נתרמו בהתנדבות על יידי העובדים והעובדות

6.85%
שימוש באנרגיה מתחדשת מכלל צריכת האנרגיה (כולל ביוגז)

כ-86%
מחומרי האריזה של הקבוצה ניתנים למיחזור או לשימוש חוזר (על בסיס טון רכש)

100%
מספקי החלב של שטראוס משתתפים בתוכניות לשיפור הקיימות ורווחת הפרה

הגדרות

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

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

"הדוחות הניהוליים"	הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לפרק תיאור עסקי התאגיד לדוח התקופתי של הקבוצה להלן
"חוק החלב"	חוק תכנון משק החלב, התשע"א-2011
"חוק האריזות"	החוק להסדרת הטיפול באריזות התשע"א-2011
"חוק המזון"	חוק קידום התחרות בענף המזון התשע"ד-2014
"סטורנקסט"	חברת StoreNext, העוסקת במדידת שוק מוצרי הצריכה השוטפת בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות). בהתאם למידע שנמסר על ידי סטורנקסט: החל מסוף מאי 2024 רשת שופרסל חדלה מלשדר נתוני קופות לחברת סטורנקסט. כמו כן, לקראת אמצע ספטמבר 2024 רשת רמי לוי הודיעה על סיום ההתקשרות שלה מול סטורנקסט. לפיכך, בוצעו התאמות במודל הסטטיסטי של סטורנקסט על מנת להמשיך לשקף בצורה מיטבית את היקפי ומגמות המכר בשוק. עם זאת, כאמור מדובר בהערכות בלבד ולא בנתוני אמת.
"נילסן"	נילסן הינה חברה בתחום המחקר, המידע וניתוח השווקים, אשר למיטב ידיעת החברה, פעילה בכ- 110 מדינות, לרבות ישראל
"Euromonitor"	חברת Euromonitor הינה ספק של מחקרי שווקים אסטרטגיים. החברה מייצרת נתונים וניתוחים על מוצרים ושירותים ברחבי העולם
"ICE"	"Intercontinental Exchange (ICE)" הינה ספק של נתוני סחורות, המייצרת ומספקת ניתוחים של סחורות. https://www.theice.com/index
"בלומברג"	בלומברג היא חברה פרטית המספקת שירותים פיננסיים בתחומי התוכנה, המדיה והמידע. בלומברג תופסת שליש משוק המידע הפיננסי הבינלאומי
Mintel	Mintel הינה פלטפורמת מידע מקוונת אשר מתמחה בתובנות ומגמות צרכניות, השקות מוצרים, ומודיעין עסקי בעיקר בתחום מוצרי הצריכה וטיפוח הפרט בעולם.
"דולר"	דולר אמריקני

שטראוס גרופ בע"מ

עדכון תיאור עסקי התאגיד



תוכן עניינים - דוח תיאור עסקי התאגיד

הקדמה	ב-3
תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי הקבוצה	ב-3
1. פעילות הקבוצה ותיאור התפתחות עסקיה	ב-3
2. תחומי פעילות	ב-8
3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו	ב-9
4. חלוקת דיבידנדים	ב-10
מידע אחר	ב-11
5. מידע כספי לגבי תחומי פעילות החברה	ב-11
6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות הקבוצה	ב-15
7. כללי - ענף המזון והמשקאות	ב-15
תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות	ב-21
8. מסגרת פעילות ישראל	ב-21
9. תחום פעילות קפה בינלאומי	ב-71
10. תחום פעילות שטראוס מים	ב-98
11. פעילויות אחרות	ב-112
עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה	ב-113
12. לקוחות	ב-113
13. שיווק והפצה	ב-117
14. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים	ב-119
15. מחקר ופיתוח	ב-120
16. הון אנושי	ב-121
17. מימון	ב-128
18. מיסוי	ב-130
19. סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם	ב-131
20. מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה	ב-140
21. הסכמים מהותיים	ב-148
22. הליכים משפטיים	ב-150
23. ייעוד הקבוצה ואסטרטגיה עסקית	ב-150
24. מידע כספי לגבי אזורים גיאוגרפיים	ב-156
25. דיון בגורמי סיכון וניהולם	ב-156

תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי הקבוצה

1. פעילות הקבוצה ותיאור התפתחות עסקיה

1.1 פעילות הקבוצה

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

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

על פי נתוני סטורנקסט,[1] נכון ליום 31 בדצמבר 2025 הקבוצה היא קבוצת המזון והמשקאות השנייה בגודלה בשוק המבורקד בישראל מבחינת מחזור מכירות, כאשר בשנת 2025 נתח השוק של הקבוצה בישראל הינו כ-12.1% מסך שוק המזון והמשקאות הקמעונאי בישראל (במונחי ערך כספי) וזאת אל מול נתח שוק של כ-11.6% בשנת 2024 (יצוין כי סך שוק המזון והמשקאות בישראל לא כולל את פעילות שטראוס מים בישראל). בנוסף, על פי נתוני Euromonitor[2], בשנת 2025 שטראוס קפה (כולל 100% מהפעילות בברזיל ופעילות קפה ישראל) הינה השלישית בגודלה בשוק הקפה העולמי הקמעונאי מבחינת נתחי שוק במונחי ערך כספי, כאשר בשנת 2025, נתח השוק הינו כ- 2.8% משוק הקפה העולמי במונחי ערך כספי.

למועד הדוח, הקבוצה פועלת במספר גאוגרפיות: ישראל - בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות ממותגים; בברזיל,[3] [4] פולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה - הקבוצה פועלת בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי קפה; בגרמניה - בבעלות הקבוצה מפעל לייצור קפה נמס מיובש בהקפאה הנמכר בעיקר לחברות הקבוצה וגם לצדדי ג'; בשנת 2025, ברזיל מהווה כ-70% ממחזור המכירות של כל מגזר הקפה הבינלאומי. בישראל, אנגליה וסין,[5] פועלת הקבוצה בשיווק, מכירה ושירות של מוצרי סינון, טיהור והגזה של מי שתיה.

[1] בהתבסס על דוח סטורנקסט שפורסם ביום 8 בינואר 2026.
[2] בהתבסס על דוח נתוני Euromonitor שפורסם ביום 17 בנובמבר 2025.
[3] הפעילות בברזיל מבוצעת באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV). 50% ממניות טרס קורסואס (JV) מוחזקות על ידי São Miguel Holding e Investimentos S.A ("São Miguel Group").
[4] בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)) כוללת הפעילות גם קטגוריות שאינן קפה קלוי וטחון ובכלל זאת ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי תירס, תחליפי חלב מן הצומח, אבקות שוקו ואבקות מיצים.
[5] הפעילות בסין מבוצעת באמצעות השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה HSW.

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

שטראוס אחזקות בע"מ ("**שטראוס אחזקות**") הינה בעלת השליטה במישרין בחברה (כ-48% מההון וההצבעה בחברה). למיטב ידיעת החברה, בעלת השליטה בשטראוס אחזקות הינה חברת נכסי מיכאל שטראוס בע"מ (כ-100% מההון וההצבעה בשטראוס אחזקות) (**"נכסי מיכאל"**). הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס מחזיקים במניות נכסי מיכאל (ביחד, כ-94.6% מהזכויות לדיבידנד ו-100% מזכויות ההצבעה בנכסי מיכאל) המקנות להם שליטה בנכסי מיכאל, ובעקיפין שליטה בחברה. בין שלושת בני משפחת שטראוס הנ"ל קיימת הסכמה לשיתוף פעולה בנכסי מיכאל, שמכוחה הם נחשבים כמחזיקים ביחד בנכסי מיכאל. לאור האמור לעיל, הגב' עפרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס הם בעלי השליטה בחברה.

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

1.2 התפתחות עסקיה של הקבוצה

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

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

בראשית שנות ה-90 החלה הקבוצה את פעילות הקפה הבינלאומית באירופה, בעיקר בשוק הקפה הקלוי והטחון. הקבוצה הרחיבה את פעילותה הבינלאומית, הן באמצעות רכישות של חברות הפעילות בתחום והן באמצעות הקמה של פעילויות חדשות. בסוף שנת 2000 החלה החברה לפעול בברזיל עם רכישת חברת הקפה בברזיל.

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

במהלך שנת 2005, הרחיבה הקבוצה באופן משמעותי את פעילות הקפה הבינלאומית, בסדרת רכישות אותן ביצעה בפולין וכן בהתקשרות במיזם המשותף טרס קורסואס (JV) בברזיל. התרחבות פעילות הקפה הבינלאומית נמשכה גם בשנים שלאחר מכן עם ביצוע רכישות של חברות ומותגים נוספים בברזיל, באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV), ברוסיה וברומניה.

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

במהלך שנת 2015 השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית "The Kitchen" (במסגרת תוכנית "החממה" של רשות החדשנות), במסגרתה השקיעה הקבוצה במיזמים טכנולוגיים בעולם המזון (FoodTech). בשנת 2022, לאחר קבלת זיכיון נוסף להפעלת חממה, הושקה "The Kitchen 2.0". עם סיום הזיכיון בחברות החממה[6], החליט דירקטוריון הקבוצה לפעול (באופן עקרוני) למימוש ההשקעות בחברות שנקלטו בחממות. לפרטים נוספים ראו סעיף 11.1 להלן.

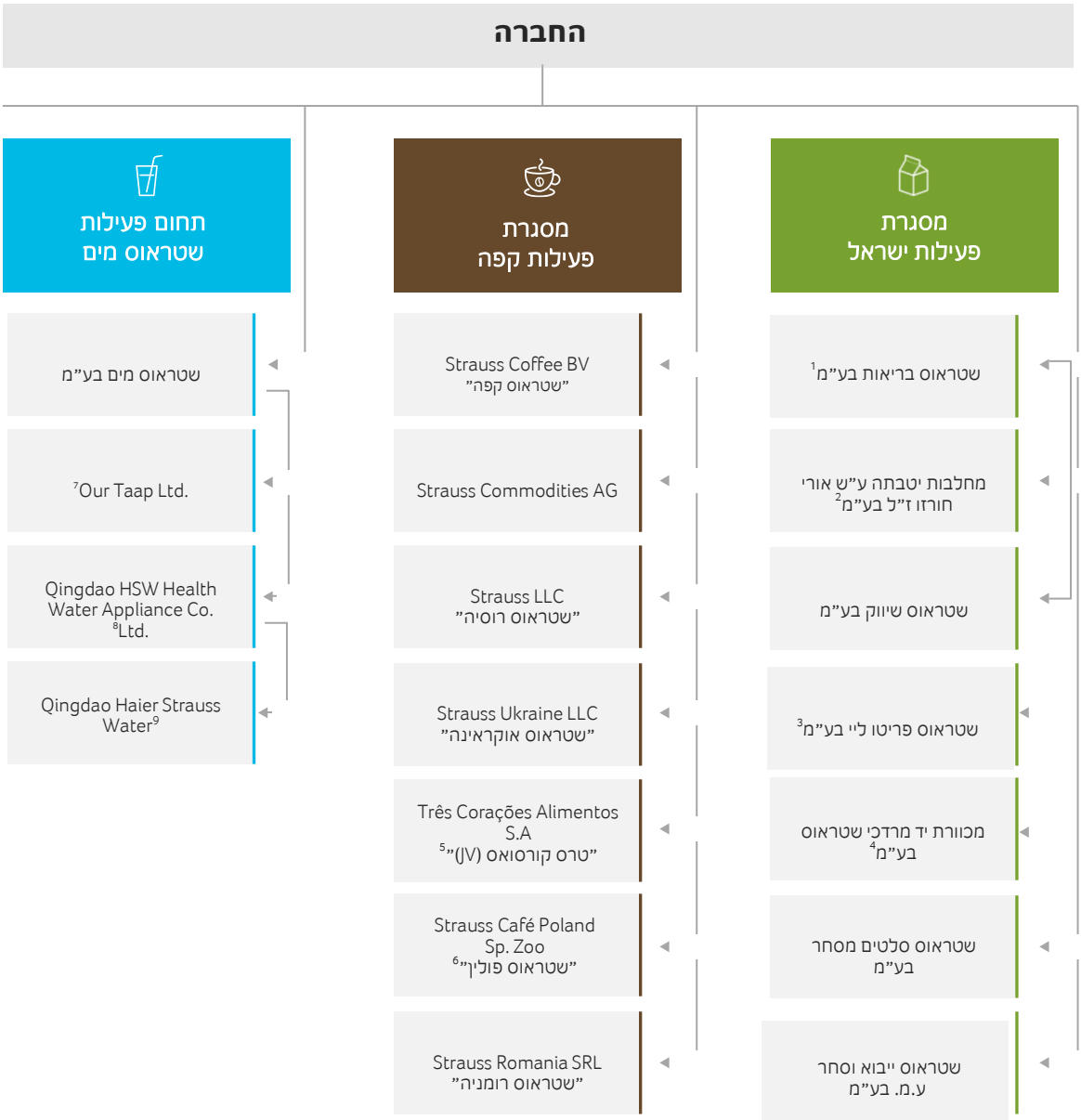
בחודש מרס 2026, התקשרה הקבוצה (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV))[7] בהסכם לרכישת חברת Yoki חברת מזון מובילה בברזיל. ההתקשרות בהסכם הרכישה האמור מהווה יישום של האסטרטגיה העסקית של הקבוצה להרחבת פעילותה בברזיל לקטגוריות חדשות. השלמת העסקה כפופה להתקיימות תנאים מתלים. לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.1 להלן וכן דיווח מיידי מיום 17 במרס 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-023426).

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

[6] יובהר כי הזיכיון ב- חממה 2 עתיד להסתיים ביום 31 במרס 2026.

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

תרשים מבנה אחזקות



לתרשים מבנה ההחזקות:

כאשר מצוינת החזקה של 100%, ההחזקה הינה במישרין או בעקיפין, באמצעות חברות בנות בבעלות מלאה.

1 20% ממניות שטראוס בריאות מוחזקות על ידי התאגיד הצרפתי "דנונה", לתיאור ההסכמים עם דנונה ראו סעיף 8.2.15.1 להלן.

2 50% ממניות יטבתה מוחזקות על ידי קיבוץ יטבתה, לתיאור ההסכמים עם יטבתה ראו סעיף 8.2.15.2 להלן.

3 50% ממניות שטראוס פריטו לי מוחזקות (בעקיפין) על ידי התאגיד האמריקאי "פפסיקו". לתיאור ההסכמים עם פפסיקו ראו סעיף 8.3.15 להלן.

4 49% ממניות מכוורת יד מרדכי שטראוס בע"מ מוחזקות על ידי קיבוץ יד מרדכי.

5 50% ממניות טרס קורסואס (JV) מוחזקות על ידי São Miguel Group. לתיאור העסקה המשותפת 50/50 עם São Miguel Group ראו סעיף 9.1.19 להלן. יובהר, כי פעילות הקבוצה בברזיל המתוארת בדוח זה, מתייחסת לפעילות טרס קורסואס (JV) (המיזם המשותף של החברה בברזיל, כאשר הנתונים משקפים את חלקה של החברה (50%) למעט אם צוין אחרת) לפרטים נוספים ראו סעיף 9 להלן.

6 שטראוס פולין נרכשה לפני למעלה מ- 20 שנה. לאחר מועד הרכישה הסתבר לחברה, כי לא נמצא בידיה אישור רשות שלטונית שנדרש בעבר לצורך העברת המניות בעסקת הרכישה. אישור כזה לא נדרש עוד כיום, בעסקאות דומות. בהתאם לחוות דעת שהתקבלה מיועציה המשפטיים של שטראוס פולין, הגם שבמצב זה החברה עלולה להיות חשופה לתביעה בדבר אי תקפותה המשפטית של הבעלות על המניות שנרכשו, הרי שעל פי חוות הדעת, הסיכון שתוגשנה תביעות בנושא זה, מצד רשויות במדינה או מצד צדדים שלישיים לרבות מצד בעלי המניות ההיסטוריים, הינו קלוש (Remote) זאת בפרט בהתחשב בחלוף הזמן הממושך מאז בוצעה העברת המניות, ובכך שלא הוגשו תביעות כנגד החברה בפרק זמן ארוך זה. בנוסף, על פי חוות הדעת האמורה, ככל שתוגש תביעה, החברה תוכל להעלות טענות הגנה משפטיות, כגון שימוש לרעה בזכות, וכן בסיס להשבה כספית של שווי השוק המלא של מניות החברה המוחזקת, לרבות השווי שצמח החל ממועד הרכישה ההיסטורי. המידע האמור בסעיף זה בדבר הצלחת טענות אלו, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח הכולל הערכות של החברה, אשר אין כל ודאות באשר להתממשותן, והן תלויות באופן בו ייבחן הנושא על ידי הערכאות הרלוונטיות, כמו גם בהתנהלות בעלי המניות ההיסטוריים והעדר התנגדותם לאורך השנים.

7 כ- 49% ממניות Our Taap Ltd מוחזקות על ידי Culligan.

8 49% ממניות Qingdao HSW Health Water Appliance Co. LTD מוחזקות על ידי שטראוס מים, כאשר 51% מהמניות מוחזקות על ידי קבוצת האייר מסין. ראו סעיף 10.13 להלן.

9 49% ממניות Qingdao Haier Strauss Water Sino-German Co. LTD מוחזקות על ידי שטראוס מים, כאשר 51% מהמניות מוחזקות על ידי קבוצת האייר מסין. ראו סעיף 10.13 להלן.

2. תחומי פעילות

למועד הדוח, הקבוצה פועלת בחמישה תחומי פעילות המדווחים כמגזרים עסקיים כמפורט בביאור 24 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025. שלושה מתחומי הפעילות מרוכזים במסגרת פעילות ישראל, כמפורט להלן.

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

א. **תחום בריאות ואיכות חיים** - בתחום פעילות זה הקבוצה מייצרת ומשווקת יוגורטים, מעדני חלב, גבינות רכות, חלב ומשקאות חלב בטעמים, שמנת להקצפה ולבישול, סלטים מצוננים (סלטי חומוס, טחינה, חצילים וכיו"ב), מוצרי פסטה טריים, שימורי קטניות, מוצרי דבש, שמן זית מוצרי קולינריה וקונפיטורות. בנוסף, מייצרת ומשווקת הקבוצה מוצרים מן הצומח תחת המותג "ALPRO" (מקבוצת דנונה). בנוסף, הקבוצה מוכרת ומפיצה קטגוריות מוצרים נוספות מעבר לפורטפוליו המוצרים שבייצור הקבוצה, סדרת רטבים וממרחים מצוננים מתוצרת "**עללחם**", שמרים יבשים ובצקים מצוננים מרגרינה מתוצרת "**שמרית**", יוגורט עיזים מתוצרת "**חלב הארץ**", טופו מתוצרת "**משק ויילר**", ממרחי חמאה וגבינות שמנת מתוצרת "**Arla**".

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

ג. **תחום תענוג והנאה (קפה ישראל)** - בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון מוצרי קפה (קפה קלוי, קפה נמס, קפסולות, פולי קפה ומשקאות קפה בפחית), אבקות שוקו ואבקות משקה נוספות לרבות אבקות קקאו לאפייה; תחת פעילות זו, החברה מפיצה ומשווקת באופן ישיר ללקוחות (D2C) מכונות קפה ביתיות, פולי קפה קלויים טריים בדרך של מכירות מקוונות (E-commerce) כמו כן, החברה פועלת בתחום ה- Away from home (AFH), מבצעת שיווק ומכירה לסקטור העסקי B2B בעיקר לבתי מלון, מקומות עבודה ובתי קפה ומתן שירות ואחזקה ללקוחות הקצה.
בנוסף, מוכרת ומפיצה ממתיקים מתוצרת "סוכרזית". במסגרת תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) נכללת כחלק מפעילות המטה של שטראוס קפה.

נוסף למסגרת פעילות ישראל, לקבוצה שני תחומי פעילות נוספים:

א. **תחום פעילות קפה בינלאומי** – בתחום קפה בינלאומי הקבוצה מפתחת, מייצרת ומשווקת בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[8]), וכן בפולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה, מגוון רחב של מוצרי קפה לסוגיו, כולל Ready to drink ואבקות שתייה, וכן משווקת ומפיצה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[9]) מכונות קפה לשימוש ביתי. בגרמניה – בבעלות הקבוצה מפעל לייצור קפה נמס מיובש בהקפאה הנמכר בעיקר לחברות הקבוצה וגם לצדדי ג'. כמו כן, במסגרת פעילותה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[10]), הקבוצה רוכשת ומעבדת קפה ירוק, מוצרי תירס, תחליפי חלב מן הצומח ואבקות מיצים.

ב. **תחום שטראוס מים** – בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת (באמצעות קבלני משנה), מוכרת, משווקת ומפיצה, וכן מספקת שירות בישראל ובאנגליה למכשירי סינון, טיהור והגזה של מי שתיה וכן מספקת שירות למוצרים כאמור בישראל ואנגליה. בנוסף, לשטראוס מים השקעה (49%) בחברה כלולה (HSW) שהינה מיזם משותף עם קבוצת Haier, הפועל בסין, בעיקר בטיהור וסינון מי שתיה בנקודות הצריכה (POU) וכן עוסק בסינון מים בכניסה לבתים (POE).

בנוסף לתחומי הפעילות המפורטים לעיל, לקבוצה פעילויות שונות אשר אינן עונות על הסף הכמותי להצגה בדוחות הכספיים של החברה כמגזרים ברי דיווח או לקריטריונים לצורכי קיבוץ והצגה בנפרד כמגזר בר דיווח ואשר נכללות בדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2025 כמגזר "פעילויות אחרות", הכוללות בעיקר את פעילות החממה ואת פעילות מטה הקבוצה.

3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו

למיטב ידיעת החברה, במהלך השנים 2024, 2025 ועד למועד פרסום דוח זה, לא בוצעו השקעות בהון החברה וכן עסקאות על ידי בעלי עניין מחוץ לבורסה במניות החברה, למעט כמפורט להלן:

- ביום 27 במרס 2024, שטראוס אחזקות מכרה מחוץ לבורסה 4,662,361 מניות שהיוו באותה עת כ-4% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, כמפורט בדיווח מיידי על שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה מיום 27 במרס 2024 (מס' אסמכתא: 2024-01-027184).
- ביום 3 ביולי 2025, שטראוס אחזקות מכרה מחוץ לבורסה 2,282,000 מניות שהיוו באותה עת כ- 1.98% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, כמפורט בדיווח מיידי על שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה מיום 3 ביולי 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-048643).
- ביום 27 בינואר 2026 שטראוס אחזקות מכרה מחוץ לבורסה 3,532,834 מניות שהיוו באותה עת כ-3% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, כמפורט בדיווח מיידי על שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי

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

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

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

משרה בכירה מיום 27 בינואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-010200). לפרטים נוספים אודות אחזקות בעלי השליטה בחברה נכון למועד פרסום הדוח ראו סעיף 1.1 לעיל.

4. חלוקת דיבידנדים

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

לפרטים בדבר דיבידנד למניה שחילקה החברה בין השנים 2015 ל-2025, ראו באור 23.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 וכן סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

לפרטים בדבר אישור הדירקטוריון לחלוקת דיבידנד מיום 24 במרס 2026 ראו סעיף 2.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 ובאור 35.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

יתרת העודפים לתאריך הדוח על המצב הכספי ליום 31 בדצמבר 2025 עמדה על כ-4,232 מיליוני ש"ח.

לפרטים בדבר התחייבות החברה לעמידה ביחסים פיננסיים כלפי גורמים ממנים, אשר עשויה להשפיע על יכולת החברה לחלק דיבידנד בעתיד, ראו באור 18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

בתנאים של אגרות חוב (סדרה ה') ובתנאים של אגרות חוב (סדרה ו') התחייבה החברה לא לבצע חלוקה כהגדרת המונח בחוק החברות אם במועד ההחלטה על ביצוע חלוקה או כתוצאה מביצוע החלוקה יתקיים אחד או יותר מאלה: (1) תתקיים עילה לפירעון מיידי כמפורט בשטר (מבלי להביא בחשבון את תקופות הריפוי); (2) החברה אינה עומדת באמות המידה הפיננסיות בשטר הנאמנות של אגרות החוב כאמור לעיל (יחס בין החוב הפיננסי נטו של החברה ל- EBITDA שנתי לא יעלה על 7 והיחס בין ההון העצמי של החברה בדוחות הכספיים המאוחדים (ללא זכויות שאינן מקנות שליטה) לסך המאזן המאוחד של החברה לא יפחת מ-20%), וזאת מבלי לקחת בחשבון את תקופות הריפוי וההמתנה בקשר עם אותן אמות מידה פיננסיות; (3) ההון העצמי של החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים של החברה ללא זכויות שאינן מקנות שליטה, בנטרול קיטון בהון העצמי הנובע מרכישה של זכויות שאינן מקנות שליטה שבוצעה לאחר מועד הנפקת אגרות החוב (סדרה ה'), יהיה נמוך מ-700 מיליון ש"ח, ובסדרה ו' , יהיה נמוך מ-800 מיליון ש"ח, כאשר עמידת החברה בתנאי זה תחושב כאמור בבאור 18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025. לפרטים נוספים ראו סעיף 17.2 להלן.

מידע אחר

5. מידע כספי לגבי תחומי פעילות החברה

5.1 אופן איחוד פעילות החברות הבנות בדוחות הניהוליים

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

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

בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים, בדוחות הכספיים המבוקרים של החברה במאוחד (דוח הרווח וההפסד והדוחות המתייחסים למצב הכספי, הרווח הכולל, שינויים בהון ותזרימי המזומנים ("**הדוחות הכספיים**")), עסקים המצויים בשליטה משותפת של חברות הקבוצה (ביחד עם שותפים נוספים) מוצגים בשורה אחת נפרדת ("רווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" ובשאר הדוחות בסעיף הרלבנטי). על אף האמור ולאור הדיווחים להנהלת הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת, הקבוצה מנהלת דוחות ניהוליים בהם היא מציגה את מגזרי הפעילות על ידי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות של החברות בשליטה משותפת כאמור (50%) וכן התאמות נוספות כמתואר בסעיף 11 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 ("**הדוחות הניהוליים**"). הצגת הנתונים כאמור הינה שונה מאופן הצגתם בדוחות הכספיים של החברה.

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

לפרטים אודות הדוחות הניהוליים של החברה ראו סעיפים 11-16 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

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

להלן נתונים כספיים של החברה (במאוחד ולפי הדוחות הניהוליים של החברה), בחלוקה לתחומי פעילות. לפרטים נוספים ראו באור 25 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

5.2 נתונים כספיים לשנת 2025

שנת 2025 (על פי הדוחות הניהוליים)									
		בריאות ואיכות חיים	תענוג והנאה- חטיפים וממתקים	תענוג והנאה- קפה ישראל	סה"כ ישראל	קפה בינלאומי	מים	אחר	התאמות למאוחד (2)	מאוחד
הכנסות	מחיצוניים	3,159	1,395	903	5,457	6,155	895	-	-	12,507
	מתחומי פעילות אחרים	7	5	2	14	4	-	-	(18)	-
	סך הכול	**3,166**	**1,400**	**905**	**5,471**	**6,159**	**895**	**-**	**(18)**	**12,507**
סך העלויות המיוחסות	עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר:									
	קבועות	779	418	212	1,409	720	163	108	48	2,448
	משתנות (1)	1,980	967	578	3,525	4,946	615	-	-	9,086
	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים	2	3	2	7	-	2	10	(18)	1
	סך הכול	**2,761**	**1,388**	**792**	**4,941**	**5,666**	**780**	**118**	**30**	**11,535**
רווח מפעולות רגילות:										
המיוחס לרוב		283	12	113	408	493	113	(118)	(52)	844
המיוחס למיעוט		122	-	-	122	-	2	-	4	128
סך נכסים		**1,901**	**1,800**	**907**	**4,608**	**3,556**	**1,626**	**527**	**-**	**10,317**
סך התחייבויות		**842**	**735**	**750**	**2,327**	**1,763**	**662**	**1,942**	**-**	**6,694**

על פי הדוחות הניהוליים. הנתונים במיליוני ש"ח.

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

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

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

להסבר אודות ההתפתחויות שחלו בשנה החולפת, ראו דוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

5.3 נתונים כספיים לשנת 2024

שנת 2024 (על פי הדוחות הניהוליים)									
		בריאות ואיכות חיים	תענוג והנאה- חטיפים וממתקים	תענוג והנאה- קפה ישראל	סה"כ ישראל	קפה בינלאומי	מים	אחר	התאמות למאוחד (2)	מאוחד
הכנסות	מחיצוניים	3,076	1,264	830	5,170	4,705	848	483	-	11,206
	מתחומי פעילות אחרים	9	6	2	17	2	-	-	(19)	-
	סך הכול	3,085	1,270	832	5,187	4,707	848	483	(19)	11,206
סך העלויות המיוחסות	עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר:									
	קבועות	766	409	246	1,421	681	157	246	(344)	2,161
	משתנות (1)	1,929	814	487	3,230	3,812	574	333	-	7,949
	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים	1	3	4	8	-	2	9	(19)	-
	סך הכול	2,696	1,226	737	4,659	4,493	733	588	(362)	10,110
רווח מפעולות רגילות:										
המיוחס לרוב		276	44	95	415	214	115	(105)	343	983
המיוחס למיעוט		113	-	-	113	-	-	-	-	113
סך נכסים		1,730	1,774	1,062	4,566	3,083	1,539	1,080	-	10,268
סך התחייבויות		872	739	934	2,545	1,563	628	1,936	-	6,672

על פי הדוחות הניהוליים. הנתונים במיליוני ש"ח.

(1) עלות משתנה היא עלות המושפעת באופן ישיר ומידי מהיקף פעילותו של העסק, להבדיל מעלות קבועה שהיא עלות שאינה משתנה בטווח הקצר, ולכן אינה מושפעת באופן ישיר ומידי מהיקף פעילותו של העסק. לדוגמה - עלות משתנה כוללת את עלות החומרים ותפעול שוטף של המפעל, לעומת עלות מבנים ומכונות שהיא עלות קבועה.
העלויות המשתנות העיקריות בחברה הן: תצרוכת חומרים, עיקר עלויות החרושת והאנרגיה וחלק מעלויות השכר. רמת הגמישות שיש לחברה לשינוי היקפן של עלויות אלו קשורה בקשר הדוק ליכולת החברה לשלוט בפעולות הייצור שלה. החברה יכולה להחליט על הפסקת פעולתם של קווי ייצור ולהשפיע השפעה מכרעת על היקף עלויות משתנות אלו. בין מטה הקבוצה לחברות הבנות והכלולות בקבוצה קיים מנגנון להקצאת העלויות המשותפות המותאם כך שכל חברה תישא בחלקה היחסי בהוצאות המשותפות.

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

5.4 נתונים כספיים לשנת 2023

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

על פי הדוחות הניהוליים. הנתונים במיליוני ש"ח.

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

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

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

6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות הקבוצה

בנוסף למגמות וההתפתחויות בענף המזון והמשקאות ובתחומי הפעילות של הקבוצה (ראו סעיף 7 להלן), קיימים גורמים בסביבה המאקרו כלכלית של הקבוצה שהייתה להם או צפויה להיות להם השפעה משמעותית על פעילות הקבוצה ותוצאות עסקיה. לפרטים נוספים, ראו סעיפים 10-5 לדוח הדירקטוריון וסעיף 20 לפרק תיאור עסקי התאגיד של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

7. כללי - ענף המזון והמשקאות

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

השפעות מאקרו כלכליות וגיאו-פוליטיות:

לפרטים אודות שיעורי האינפלציה (בישראל ובעולם) בתקופת הדו"ח, ראו סעיף 8 בדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

במהלך שנת 2025, המשיכה מגמת התנודתיות במחירי חומרי הגלם שמשפיעים על ענפים שונים וביניהם ענף המזון והמשקאות. כך חלו שינויים בחומרי גלם שהינם מהותיים לפעילות הקבוצה: מחירי הקקאו הממוצעים ירדו ביחס לאשתקד - חלה ירידה של 9% בממוצע השנתי ביחס לשנת 2024 וירידה של 39% בממוצע לשלושת החודשים האחרונים של שנת 2025 ביחס לשלושת החודשים האחרונים של שנת 2024. מנגד, חלה עלייה ניכרת במחירי השוק הממוצעים של הקפה הירוק (בהמשך לעליות במחירים הממוצעים אשתקד). בקפה הירוק מסוג ערביקה חלה עליה של 56% במחיר הממוצע השנתי ועלייה של 38% בממוצע לשלושת החודשים האחרונים של 2025 ביחס לשלושת החודשים האחרונים של שנת 2024. בקפה הירוק מסוג רובוסטה נרשמה עליה של 9% במחיר הממוצע השנתי, אולם בשלושת החודשים האחרונים של שנת 2025 נרשמה ירידה של 9% ביחס לאשתקד. בנוסף, המחיר הממוצע של החלב הגולמי בשנת 2025 וברבעון הרביעי של שנת 2025, עלה בכ-3.3% ובכ-5.7%, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.[11] יחד עם זאת, השפעת השינויים במחירי חומרי הגלם, למעט חלב גולמי, על עלות שימוש החומר של הקבוצה הנה הדרגתית וזאת בשל תהליכי רכש ומדיניות הכיסוי של הקבוצה. לפרטים נוספים על מחירי חומרי הגלם ראו סעיף 5 בדוח הדירקטוריון ליום

[11] מתוך המידע המפורסם באתר - https://www.bloomberg.com/middleeast

31 בדצמבר 2025 וכן סעיפים סעיף 8.1.10 ,8.2.12, 8.3.12, סעיף 9.1.16 וכן גם גורמי סיכון בסעיף 25.1 ט להלן.

כמו כן, בשנת 2025 וברבעון הרביעי של שנת 2025 בפרט נרשמה התחזקות של השקל, על בסיס שער חליפין ממוצע, ביחס לתקופות המקבילות אשתקד מול מרבית מטבעות הפעילות, למעט מטבע הרובל. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 2.ד.25.2. להלן.

בנוסף, חוסר הוודאות הפוליטית השפיעה רבות על תעשיית המזון השנה. המלחמה בישראל, מלחמת אוקראינה ורוסיה, המתיחות הבינלאומית בתחום הסחר והמכסים, ובכלל זאת מדיניות הסחר של ארצות הברית ושיעורי המכס המשתנים.

חוסר היציבות הפוליטית והכלכלית הובילו ברוב השווקים להיחלשות ניכרת של תחושת הביטחון בקרב הציבור, אשר הביאה לירידה בביקושים, לרבות בענף המזון והמשקאות.[2] כך למשל, על פי פרסומים בברזיל, צרכנים מעידים על תחושת פסימיות בנוגע למצבם הכלכלי (ירידה של 7 נקודות אל מול נובמבר 2024).[3] בישראל, בשל חוסר הוודאות לגבי התפתחות המצב הגאופוליטי, גיוס המילואים הנרחב, ומצב העסקים העצמאיים, תחושת הציבור נשארה יציבה ברמה שלילית[4][5]. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25.2.ב. להלן.

בענף המזון והמשקאות העולמי (המבורקד) נרשמה צמיחה כספית חיובית, וצמיחה מתונה בביקושים הכמותיים, בגיאוגרפיות רבות. בישראל בשוק המזון המבורקד נרשמה צמיחה כספית נומינלית של 3.9% וירידה כמותית של 0.7% אל מול שנת 2024 ואילו בשוק המשקאות נרשמה צמיחה כספית נומינלית של 6.7% וצמיחה כמותית של 1.5% לעומת שנת 2024.[6] בסין, צמיחת מוצרי הצריכה בשוק הקמעונאי עמדה על כ- 3.7% בשנת 2025 אל מול שנת 2024 ותחום מכשירי החשמל הביתיים צמח בכ- 11%[7] ואילו בברזיל הצמיחה של מוצרי הצריכה בשוק המבורקד עומדת על 3.6%.[8]

מגמות צרכניות:

תעשיית המזון והמשקאות כמו גם תעשיית מכשירי החשמל הביתיים בה פועלת הקבוצה (באמצעות ברי המים אותם מוכרת הקבוצה), מתעצבים באופן מתמשך סביב מגמות על צרכניות אשר נצפות באופן גלובלי כגון – בריאות הגוף, אורח חיים בריא, דאגה לסביבה, יוקר המחייה, נוחות, טרנספורמציה טכנולוגית והרצון לחוויות

---

[2] מתוך דוח מעקב אחר המכסים של- https://www.jpmorgan.com/insights/global-research/current-events/us-tariffs שעודכן ביום 29.1.2026.

3 מתוך מאמר של חברת McKinsey מיום 29 באוגוסט 2025. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-state-of-the-brazilian-consumer

4 מתוך תחזית המקרו-כלכלית של חטיבת המחקר בנק ישראל, שפורסם בספטמבר 2025

5 מתוך דו"ח הכלכלן הראשי של מיטב דש שפורסם ביום ה30 בנובמבר 2025

[6] לפי נתוני סטורנקסט - סיכום שנת 2025, שנתקבלו ב-8 בינואר 2026

[7] לפי דו"ח שפורסם על ידי National Bureau of Statistics China מיום ה-20 בינואר 2026 https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202601/t20260120_1962354.html

8 לפי נתוני ABRAS מיום 27 בנובמבר 2025.

מיוחדות. מגמות אלה בשילוב השינוי בהרכב האוכלוסייה ובאורח החיים, מובילים למגמות המרכזיות הבאות בענף המזון והמשקאות.[9]

1. Care for Health

א. **תזונה מותאמת צרכים (Lifestyle Diets)** – תזונה המותאמת לצרכים תזונתיים ייחודים בין אם הם מכורח, בחירה או אמונה. לאור הצרכים הייחודים ישנה צמיחה של קהילות תזונתיות שונות, כגון: קהילת חולי צליאק שצורכים תזונה ללא גלוטן, קהילת האלרגנים, קהילת צרכני המזון שמופחת פחמימות או עשיר בחלבון, קהילת צרכני המזון מהצומח (Plant-Based), קהילת הטבעונים. בשנה האחרונה ניכרת מגמה מואצת, בעיקר בארצות הברית, של שימוש בזריקות הרזייה המבוססות על GLP-1, אשר להן השפעות נרחבות על דפוסי הצריכה ועל תיאבון הצרכנים.[10]

ב. **תזונה פונקציונלית (Added Value)** – העשרת התזונה בערכים פונקציונליים המסייעים לחיזוק ולתחזוק מיטבי של הגוף והנפש. בכלל זה, ניתן לציין את העלייה המתמשכת בביקוש למוצרים עשירים בחלבון, מוצרים מועשרים בסיבים תזונתיים וויטמינים ועוד. הידרציה נתפסת יותר ויותר כרכיב חיוני לבריאות ולרווחה הכללית ברחבי העולם. צרכנים בשווקים שונים רואים בשמירה על רמת נוזלים תקינה יעד בריאותי חשוב, כאשר מים עדיין נתפסים כפתרון ההידרציה היעיל ביותר.[11]

ג. **תזונה מבוססת מוצרים טבעיים (Plain & Natural)** – תזונה ממקורות ומחומרי גלם טבעיים שאינם מעובדים ומכילים מספר מועט של רכיבים.

2. Lifestyle and Experience

א. **אכילה "חטיפית" (Snackification)** – מגמה זו הולכת ומתעצמת כמענה לסגנון החיים העמוס של הצרכן, בין אם זה בא לידי ביטוי באכילת single portion של חטיפים, ארוחות קטנות במנות מדודות והן במוצרים חטיפיים מענגים ומפנקים.

ב. **הצורך בחוויה ייחודית (Unique Experience)** – חוויה ייחודית המייצרת התנסויות בטעמים, במרקמים ובשילובים יוצאי דופן שבאה לידי ביטוי באופן הצריכה, ההכנה או הקנייה. כמו כן, במכשירים ביתיים קיים הרצון לממשקים טכנולוגיים ואוטומטיים שישפרו את החוויה, יחד עם עיצוב מודרני שיתאים למטבחים החדשניים.

ג. **הנאות קטנות (Glimmers)** – ההנאות הקטנות יכולות להיות טקסים יומיומיים ומספקים או רגעי שמחה מזדמנים, הם לרוב יתבססו על חוויות פשוטות ומתגמלות.

---

[9] לפי נתוני מינטל Mintel מגמות סיכום שנה 2023 ו2024.

[10] לפי מאמר שפורסם בנובמבר 2025 על ידי חברת CIRCANA - https://www.circana.com/post/glp-1-medication-users-to-represent-35-percent-of-u-s-food-and-beverage-sales-by-2030#:~:text=18%2C%202025%20%E2%80%93%20The%20rapid%20adoption,users%20still%20outspend%20non%2Dusers.

[11] לפי מאמר "Mintel - Still and Sparkling Waters - US - 2026" שפורסם ביום ה-10 במרץ 2026.

ד. **שורשיות ונוסטלגיה (Heritage & Nostalgia)** – התרפקות על העבר שבאה לידי ביטוי בחזרה למקורות, למוכר ולבטוח תוך חיבור לזיכרונות ולשורשים.

ה. **אכילה משותפת (Shared Experience)** – יצירת חוויות משותפות מהנות, פיזית ווירטואלית, המחזקות את תחושת המשפחתיות, החברתית הקירבה והשייכות.

3. Home Centric Living

א. **נוחות מוגברת (Hyper Convenience)** – עם התפתחות הטכנולוגיה, צרכנים רבים מעוניינים בנוחות ובחוויות אשר יגיעו עד לבית או בקרבתו. כך למשל, הצרכנים מעוניינים בדרכים להקלה וכאלו החוסכות זמן בהכנת האוכל, סדנאות ופלטפורמות טכנולוגיות המנגישות את המוצרים עד הבית. דרישה לנוחות מוגברת ניכרת גם בתחום המכשירים הביתיים, שבו קיימת ציפייה לקיצור משמעותי של תהליכי העבודה ולמכשירים המציעים פונקציונליות מיטבית.

ב. **צרכנות מחושבת (Value for money)** – רגישות הולכת וגוברת לקשר שבין המחיר לבין הערך המתקבל, המתבטאת בהעדפה לפתרונות המאפשרים חיסכון בעלויות, לרבות במוצרים משודרגים.

ג. **בישול ואפייה (Cooking and Baking)** – מאפשרים ביטוי עצמי וחוויה וכן שליטה על רכיבי ועלות המנה. מושפע רבות מרשתות חברתיות אשר מביאות השראה לצרכן ומרחיב את מגוון חומרי הגלם והקולינריה אליה הוא חשוף.

4. Sustainability

רצון בשמירה על הסביבה ומשאביה השונים, למען עתיד טוב יותר ובר קיימא וקידום תהליכים התורמים לחברה מיטבית. ישנה התחזקות במודעות הציבורית לשינויי האקלים והצורך לנקוט בפעולות פרואקטיביות לקידום מטרות סביבתיות וחברתיות. ישנה השפעה ישירה של המגמה על ענף המזון כאשר צרכנים, לדוגמה, מעוניינים באריזות מתכלות, כלכלה מקומית, הפחתת צריכת בשר, הפחתת זיהום סביבתי ועוד. כמו כן, בשנים האחרונות יותר ויותר צרכנים מחפשים פתרונות להפחתת השימוש בבקבוקי פלסטיק חד-פעמיים, מתוך מודעות גוברת להשפעה הסביבתית. במקום זאת, הם פונים לפתרונות חלופיים ונוחים יותר כמו בקבוקים רב-פעמיים, מסנני מים ביתיים, וקנייה של מים במכלים גדולים או במערכות מילוי חוזר.

5. Polarization of spend

עם יוקר המחיה ועליית האינפלציה, צרכנים רבים הפכו להיות רגישים למחירי המזון והמשקאות, ולעתים מחפשים אלטרנטיבות זולות יותר. יחד עם זאת, הצרכנים עדיין מחפשים דרכים למקסם את חווית הרכישה והטעם ומעוניינים במוצרי פרימיום בעלי ערך מוסף - כגון חיפוש אחר מוצרים פונקציונאליים, חומרי גלם טבעיים ועוד.

6. Digital Consumers

בשנים האחרונות נחזת מגמה של אימוץ כלים דיגיטליים נרחב גם בקרב הדורות הצעירים. דור ה-Z ודור ה-Y מאמצים במהירות הרגלי רכישה דיגיטליים, כגון - Social media and social commerce, Seamless Omnichannel, Emergence of DTC brand.

כמו כן, ישנה האצה בקצב אימוץ טכנולוגיות ה- AI, המשפיעות באופן נרחב על דפוסי הצרכנות. הצרכנים מצוידים כיום במידע רב הזמין להם בזמן אמת, המאפשר קבלת החלטות מושכלת, השוואת נתוני מוצרים ובחירת פתרונות המתאימים לצורכיהם. במקביל, הטמעת טכנולוגיות בית חכם ומערכות 'Connected' הופכת לנפוצה יותר. מגמות אלה משפיעות באופן משמעותי הן על תעשיית המזון והן על תעשיית המכשירים הביתיים.

מגמות בענף המזון

תעשיית המזון הינה תעשייה פעילה מאד בתחום המיזוגים והרכישות, כאשר חברות גדולות לעתים רואות הזדמנויות של רכישת חברות קטנות עם צמיחה גבוהה וחדשנות, לצד מכירת פעילויות ועסקים (Divestitures) שאינן בליבת הצמיחה של חברות גדולות. בשנת 2025 נרשמה ירידה של כ- 8% בכמות המיזוגים והרכישות העולמית בתחום המזון והמשקאות. שנת 2025 הסתכמה בהשקעות בגובה של כ-105 מיליארד דולר, אל מול כ-110 מיליארד דולר בשנת 2024.[12]

תחום הפודטק שמתעצב בשנים האחרונות לאחר שנרשמה ירידה בהשקעות, מתמקד כיום בכמה אזורים מרכזיים אשר מציעים טכנולוגיות חדשות, כגון, חומרי גלם אלטרנטיביים (לקקאו לדוג'), חלב מתורבת מבוסס טכנולוגיה מתקדמת של תסיסה מדויקת (Precision Fermentation), אריזות חכמות ועוד.[13] חלק מהחברות המובילות בתחום קיבלו אישורים רגולטוריים, הנדרשים כחלק מהאישורים לשיווק מוצרים המבוססים על טכנולוגיה זו.[14] [15]

טכנולוגית ה-AI משפיעה רבות גם על תהליכי העבודה בתעשיית המזון, המשקאות והמכשור הביתי, כמו על תעשיות נוספות. חברות מזון ומשקאות מטמיעות לאורך כל שרשרת האספקה כלים טכנולוגיים מתקדמים על מנת לייעל את התהליכים, וכן למקסם את הצעתם לצרכנים.

לפרטים בדבר השפעות מלחמת "חרבות ברזל" על ענף המזון והמשקאות בישראל ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

לפרטים נוספים אודות השפעות מאקרו כלכליות על פעילות הקבוצה ראו סעיפים 11-3 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

---

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

[13] מתוך דו"ח של Digital Food Labs https://digitalfoodlab.com/foodtech-trends-2026/

[14] ינואר 2024 - דיווחי עיתונות על קבלת אישור הFDA - The Marker https://www.themarker.com/technation/2024-01-04/ty-article/.premium/0000018c-cfc8-ddba-abad-cfe9d9210000

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

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

בחלק מהקטגוריות בענף חלה ירידה בחסמי כניסה שהקשו בעבר על שחקנים חדשים להיכנס לשוק הודות ליכולות שיווק ומכירה מקוונת, למשל שיווק באמצעות רשתות חברתיות ואפשרות לייצר ולשווק באמצעות מיקור חוץ וכן שינויים רגולטוריים, כמפורט בסעיף 20 להלן. מאידך, דרישות הצרכן והרגולטורים, משחקני שוק המזון מעלות את חסמי הכניסה בכל הקשור לסוגיות של בטיחות מזון ואתגרי איכות המזון, כמו גם התייקרות חומרי הגלם אשר משפיעות על הרווחיות.

גורמי הצלחה

בפעילות הקבוצה בענף המזון והמשקאות ניתן לזהות מספר גורמי הצלחה מרכזיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה, ותורמים גם למעמדה התחרותי של הקבוצה: עוצמת המותגים, מוצרים ממותגים המעניקים חוויה וערך מוסף לצרכן הסופי, מגוון רחב של מוצרים בכל תחום פעילות הפונה לכלל האוכלוסייה ולהזדמנויות צריכה שונות, כמו כן, גם כניסה לקטגוריות מוצרים חדשות וביצוע מהלכי התייעלות.

לצד זאת, בשווקים המשתנים ובהתאם לתחומי הפעילות והגאוגרפיות בהן פועלת החברה בולטים מספר גורמי הצלחה נוספים: חדשנות מתמדת במוצרים הנשענת על חיבור עמוק לצרכן ובכללה התמקדות בסוגיות בריאות (Care for Health) כגון: תזונה מותאמת צרכים, תזונה פונקציונלית ותזונה מבוססת מוצרים טבעיים כמו גם, מגמות לייף סטייל ואכילה חווייתית (Lifestyle & Experience) מעצבות את דפוסי הצריכה ובאות לידי ביטוי באכילת חטיפים (Snackification) הכוללות אכילה חווייתית, שורשיות ונוסטלגיה, ואכילה משותפת. במקביל, מגמת ההתכנסות הביתית (Centric Home) מובילה להתכנסות גוברת בבית, תוך התחזקות חווית הבישול הביתית אשר מגבירה את הצורך בנוחות (פתרונות המפחיתים זמן הכינה ושימוש במצרכים נגישים), וכן התרחבות תחומי האפייה והבישול כביטוי עצמי. נוסף על כך, גוברת דרישה לחדשנות המתחשבת בשיקולים סביבתיים, ובכלל זה- שימוש באריזות מתכלות או מונגשות, ייעול תהליכי הייצור וצמצום הפגיעה הסביבתית. מגמה נוספת היא הקוטביות בהוצאות (Polarization of spend) הבאה לידי ביטוי בשילוב בין חיסכון לבין העדפה למוצרים בעלי ערך מוסף או מוצרי פרימיום. לבסוף, התאמה לצרכן הדיגיטלי (Digital Consumer) הפועל בערוצי מדיה מגוונים כגון רשתות חברתיות וערוצים ישירים, מהווה רכיב מרכזי נוסף ביצירת רלוונטיות וחיזוק הקשר עם הצרכן.

תיאור עסקי הקבוצה לפי תחומי פעילות

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

8. מסגרת פעילות ישראל

8.1 מידע כללי על מסגרת פעילות ישראל

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

8.1.1 מבנה מסגרת פעילות ישראל ושינויים החלים בה

במסגרת פעילות ישראל, הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת משווקת ומפיצה מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. על פי נתוני סטורנקסט,[16] ליום 31 בדצמבר 2025, הקבוצה הינה קבוצת המזון והמשקאות השנייה בגודלה בישראל, וזאת מבחינת מחזור מכירות בשוק המבורקד. נתח השוק של הקבוצה בישראל ע"פ סטורנקסט בשנת 2025 עמד על 12.1% בהשוואה ל- 11.6% בתקופה המקבילה אשתקד.

בשנים 2024 ו-2025 נרשמה תנודתיות משמעותית במחירי השוק הממוצעים של חלק מחומרי הגלם שבהם עושה הקבוצה שימוש במסגרת פעילות ישראל, כמפורט בסעיף 8.1.10 להלן, אשר, קוזזו באופן חלקי בשנת 2025 מהתחזקות מטבע השקל (על בסיס שער חליפין ממוצע, ביחס לשערי החליפין העיקריים המשמשים את הקבוצה ביבוא.

במהלך הרבעון השלישי של שנת 2025 חנכה הקבוצה מפעל חדש לייצור מוצרי תחליפי חלב על בסיס צמחי. המפעל הנו חלק מקמפוס הייצור "מיכאל", וממוקם באזור התעשיה בר לב (אחיהוד), לצד מחלבת אחיהוד שבבעלות הקבוצה.

לפרטים אודות השפעת מלחמת "חרבות ברזל" ומבצעי "עם כלביא" ו"שאגת הארי", על פעילות הקבוצה בישראל ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

8.1.2 שינויים בהיקף הפעילות וברווחיותו

בשנת 2025 מדד המחירים לצרכן בישראל עלה בשיעור של כ- 2.6% בהשוואה לכ- 3.2% בשנת 2024. לפרטים נוספים ראו סעיף 8 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

[16] נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 8 בינואר 2026.

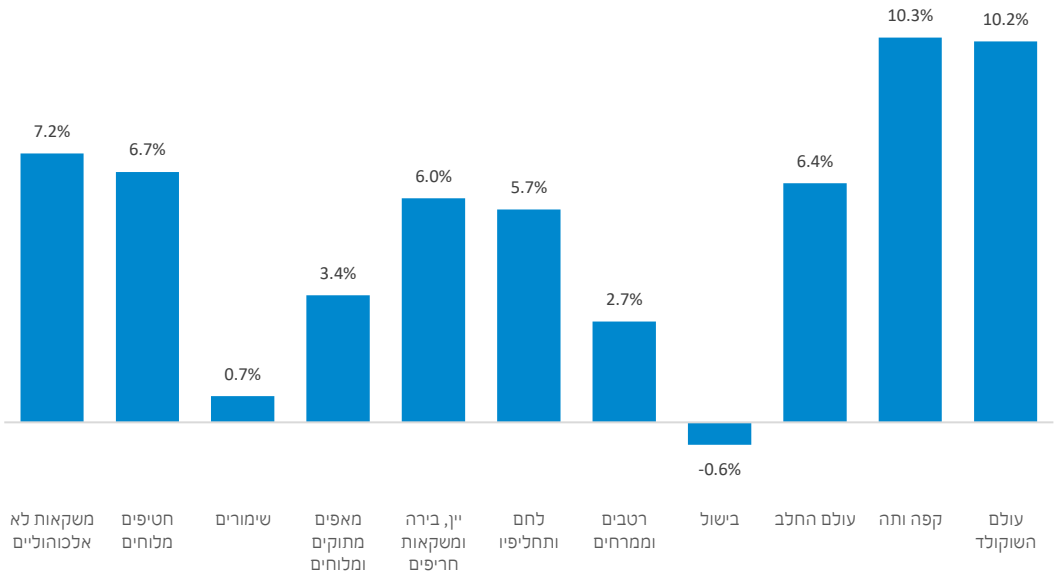
על פי נתוני סטורנקסט, היקף המכר הכספי בענף המזון והמשקאות בשוק המבורקד בישראל בשנת 2025 נאמד בכ- 52 מיליארד ש"ח, נתון זה משקף צמיחה נומינלית של כ- 4.2%, בהשוואה לשנת 2024[17], שבה נאמד היקף המכר הכספי בכ- 50 מיליארד ש"ח. צמיחה זו מהווה המשך למגמה שנצפתה בשנת 2024, אשר הציגה צמיחה בהיקף המכר הכספי של כ- 6.8% בהשוואה לשנת 2023, שבה הסתכם היקף המכר הכספי בכ- 46 מיליארד ש"ח.

להערכת החברה, המבוססת בין הייתר על נתוני סטורנקסט, הצמיחה בהיקף המכר הכספי של שוק המזון והמשקאות בישראל בשנת 2025, נבעה בעיקרה מעדכוני מחירים. בעוד שהמכר הכספי הציג צמיחה נומינלית, הרי שבמונחים ריאליים, רשם שוק המזון והמשקאות בשנת 2025, קיטון בשיעור של כ-0.5% ביחס לשנת 2024. פער זה משקף את השפעת האינפלציה במחירי המזון ואת התאמת סלי הצריכה של הצרכנים לסביבת המחירים המשתנה.

לפרטים בדבר עידכוני מחירים שביצעה הקבוצה ראו סעיף 20.1 (פעילות הקבוצה בישראל) לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

העלייה בהיקף המכר הכספי בשנת 2025 ניכרת במרבית קטגוריות המזון המרכזיות (על פי נתוני סטורנקסט):

שינויים בהיקף המכירות הכספי לשנת 2025 בקטגוריות מובילות בתחום המזון והמשקאות



* לא כולל קצביה ודגים טריים.

הנתונים לשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט, שפורסמו ב- 14 לינואר 2026.

[17] יובהר כי הנתונים המוצגים לעיל הותאמו לעדכון הסיווגים שנערך על ידי חברת סטורנקסט (להלן: "**עדכון תחשיבי סטורנקסט**"), כפי שפורסם ביום 8 בינואר 2026. עדכון זה נובע משינוי בסיווג הפנימי של קטגוריות מוצרים מסוימות ותתי-קטגוריות בענף המזון, ובוצע באופן רטרואקטיבי על ידי סטורנקסט לצורך השוואתיות הנתונים בין השנים 2024 ו-2025.

הצמיחה של פעילות ישראל בשנת 2025 נבעה בעיקר מגידול במכירות כתוצאה מעדכון מחירי מכירה, מצמיחה כמותית וכן משיפור בתמהיל המכירות.

לפרטים אודות תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של מסגרת פעילות ישראל ראו סעיף 20.1 לדוח דירקטוריון.

8.1.3 התפתחויות בשווקים של מסגרת הפעילות ושינויים במאפייני הלקוחות

השנים האחרונות מתאפיינות בהתגברות מתמדת של התחרות בענף המזון והמשקאות בישראל, לצד החמרת הרגולציה והתגברות השיח הציבורי בנושא יוקר המחיה והריכוזיות בענף. מגמות אלו הובילו, בין היתר, לשינויים בהרגלי הצריכה, ובמסגרתם זוהה מעבר של צרכנים לרשתות "דיסקאונט".

בשנת 2025 מרבית השינויים בענף, באו לידי ביטוי בהסבות סניפים שביצעו הרשתות עצמן. כך, שופרסל, הסבה סניפי "שופרסל דיל" תחת המותג "יוניברס", ורשת קרפור המשיכה בהסבת סניפים תחת המותג קרפור. לצד זאת, רשת סופר ספיר (שאינה מהותית לפעילות בישראל) רכשה סניפים במרכזי ערים מרשת "סופר סיטי" ומיתגה אותן תחת "סופר ספיר".

בזירת המסחר המקוון (Online), לצד פעילותן של הרשתות הקמעונאיות הגדולות, המשיכה המגמה של התבססות פלטפורמות המתמחות במכירה מקוונת בלבד (Online Only), כגון Wolt ו-Yango Deli.

כמו כן, במהלך השנים 2024-2025 רשתות השיווק הגדולות הרחיבו את פעילותן בתחום הפצת המוצרים היבשים, לרבות באמצעות הרחבת פעילותן במתכונת חנויות cash and carry, הפועלות כמרכזי מכירה סיטונאיים לקמעונאים ולעסקים קטנים.

לפרטים אודות הוראת מנכ"ל משרד הכלכלה והתעשייה 5.2 - "הסל של ישראל", והשפעתו הפוטנציאלית על פעילות הקבוצה ראו סעיף 20.4 להלן.

8.1.4 מגמות צרכניות עיקריות בשוק המזון והמשקאות בישראל בשנת 2025

בהמשך לאמור בסעיף 7 לעיל, שנת 2025 התאפיינה במספר מגמות צריכה בולטות: Lifestyle Diets (תזונה מותאמת צרכים), Added Value (תזונה פונקציונלית), Plain & Natural (תזונה מבוססת מוצרים טבעיים), Unique Experience (אכילה חווייתית), Sustainability (שמירה על הסביבה), Heritage & Nostalgia (שורשיות ונוסטלגיה), Shared Experience (אכילה משותפת), Glimmers (רגעים קטנים של תענוג נחוץ), VFM Value For Money (רגישות לקשר שבין מחיר לערך), Cooking & Baking (בישול ואפייה ביתית), Hyper Convenience (נוחות מוגברת) ו-Snackification (אכילה חטיפית).

לפירוט המגמות הצרכניות של תחום בריאות ואיכות חיים ראו סעיף 8.2.3 להלן, של תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) ראו סעיף 8.3.3 להלן ושל תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) ראו סעיף 8.4.3 להלן.

8.1.5 מגבלות, חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על התאגיד

לפירוט מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה במסגרת פעילות ישראל ראו סעיף 20 להלן.

8.1.6 גורמי ההצלחה הקריטיים בפעילות בישראל והשינויים החלים בהם.

לפירוט בדבר גורמי ההצלחה הקריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה ראו סעיף 7 לעיל. בנוסף, ניתן למנות גורמי הצלחה ייחודיים או כאלו שמידת חשיבותם גבוהה במיוחד למסגרת הפעילות בישראל וביניהם:

נכסיות מותג ואמון צרכנים - החזקה במותג חברה מוביל ובפורטפוליו מותגים רחב, המבוסס על הבנה מעמיקה של העדפות צרכנים ומגמות שוק. גורם זה נשען על איכות גבוהה של המוצרים בדגש על טריותם ועל אמון גבוהה של ציבור הצרכנים בחברה.

יכולת תפעולית ולוגיסטית ייחודית - הנדרשת בייצור, הפצה ואחסון של מוצרים הדורשים תנאי קירור, החלפה וריענון של המוצרים בנקודות המכירה, מערך הפצה רחב היקף המאפשר הפצה מהירה ויעילה של המוצרים לנקודות המכירה בתדירות גבוהה.

פיתוח וחדשנות במוצרים - השקה מהירה של מוצרים חדשניים ועתירי חוויה, יכולת התאמה של מוצרים קיימים למגמות צרכניות מתפתחות, יכולת פיתוח מוצרים ייחודיים תוך התאמתם לפלחי אוכלוסייה שונים ולדרישותיהם הייחודיות.

השקעות במותג ובתשתית - חוסן פיננסי לצורך השקעה ניכרת במיתוג ולצורך ביצוע השקעות הוניות לצורכי צמיחה חדשנות ושיפור איכות מוצרים.

תקשורת שיווקית מותאמת - פריסת פעילות שיווקית רחבה, בולטת, בהירה, המותאמת לקהלי היעד השונים במגוון ערוצי המדיה השונים.

8.1.7 חסמי הכניסה העיקריים של מסגרת הפעילות ושינויים החלים בהם

בנוסף לחסמי הכניסה העיקריים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה כמפורט בסעיף 7 לעיל, מגבלת הכשרות מהווה לעיתים חסם כניסה ליצרנים זרים שנדרשים להתאים את המוצר לדרישות הכשרות בישראל. חסמי כניסה עיקריים נוספים לגבי ייצור מוצרי חלב הינם הצורך בהשקעות גדולות בתשתיות ייצור של מוצרי חלב, הצורך בטכנולוגיות ייצור מתוחכמות יחסית ובמערכות בקרת איכות מתקדמות, הצורך בפיתוח יכולת התמודדות עם סוגיית הטריות בייצור המוני ובהפצה, משך חיי מדף קצרים ובתחום קפה ישראל - הצורך בידע טכנולוגי והשקעות רחבות היקף לשם הקמת מפעל ייצור בתחום מוצרי מזון.

8.1.8 תחרות ותחליפים למוצרי מסגרת הפעילות

בענף המזון והמשקאות בישראל קיימת תחרות ערה בין יצרנים ויבואנים המוכרים מוצרים דומים ותחליפיים. לכלל מוצרי הקבוצה קיימים מוצרים תחליפיים מתוצרת מתחרה, לרבות מוצרים מיובאים ולרבות מותגים פרטיים של הרשתות הקמעונאיות. מזה שנים רבות, מקדמות רשתות השיווק הגדולות את מוצרי "המותג הפרטי" המתחרים במוצרי יצרני המזון. על-פי נתוני סטורנקסט[18] בשנת 2025 נרשמה ירידה של כ- 9.1% בסך

[18] נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 14 בינואר 2026

מכירות המותגים פרטיים בשוק ה- FMCG[19], שהסתכמו לכ-3.95 מיליארד ש"ח וזאת לעומת כ- 4.35 מיליארד ש"ח בשנת 2024[20]. כאשר נתח השוק של המותג הפרטי בשוק ה- FMCG בשנת 2025, קטן לכ- 6.3% בהשוואה לכ- 7.2% בשנת 2024. לפרטים נוספים בדבר השפעה אפשרית של המותגים הפרטיים ראו סעיף 25.2 יג.2 להלן.

הקבוצה מתמודדת באופן תמידי עם התחרות באמצעות פיתוח והשקה של מוצרים חדשניים; כניסה לתחומים חדשים; השקעה במתקני ייצור ופיתוח יכולות טכנולוגיות, לצד ביצוע מהלכי פרודוקטיביות; ריכוז מאמצי שיווק ופרסום; בנייה ותחזוקה של מותגים; מערך הפצה מקיף; ושיתופי פעולה עם קונצרנים רב לאומיים ("דנונה" ו- "פפסיקו") המאפשרים לקבוצה שימוש בידע ובסימני מסחר.

בין הגורמים השליליים המשפיעים או העשויים להשפיע להערכת החברה על מעמדה התחרותי של הקבוצה בישראל, ניתן לכלול את הגורמים שלהלן: תנודתיות ועליית מחירים של חומרי גלם ואנרגיה, התחזקות המותגים הפרטיים בפרט של רשתות השיווק, הרחבת פעילותן של חברות מזון בינלאומיות בשוק המזון המקומי בישראל; גידול בהיקפי הייבוא לארץ הן של מותגים בינלאומיים זולים והן של מוצרים לא ממותגים במבצעי ייבוא חד פעמיים; העמקת הדרישות הרגולטוריות והתגברות השיח הציבורי בדבר יוקר המחיה ; מתחרים בעלי יכולות פיתוח מותגים ויכולות מכירה ושיווק.

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

לפירוט אודות תחרות ותחליפים למוצרי תחום בריאות ואיכות חיים ראו סעיף 8.2.5 להלן, של תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) ראו סעיף 8.3.5 להלן ושל תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) ראו סעיף 8.4.9 להלן.

8.1.9 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

רכוש קבוע המשותף לכלל פעילות ישראל				
מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	שעבודים
מרכז לוגיסטי, מתחם פארק העסקים בשוהם	מרכז לוגיסטי	71 דונם(1)	47,507 מ"ר	-

זכויות באתר:

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

[19] FMCG (Fast-Moving Consumer Goods)- מוצרים הנרכשים בתדירות גבוהה, נצרכים במהירות ומשווקים בנפחי מכירות גבוהים כגון: מזון, משקאות, מוצרי טואלטיקה וניקיון).

[20] הנתונים לשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט על פי דוח שפורסם ביום 14 בינואר 2026.

8.1.10 חומרי גלם וספקים

חומרי הגלם המשמשים את כלל הפעילות בישראל הם חלב גולמי, קפה וקקאו. בשנים האחרונות, התאפיין שוק הסחורות הגלובלי בתנודתיות גבוהה ובמגמת עליית מחירים ("אינפלציית סחורות") אשר השפיעה באופן מהותי על עלויות הרכש של החברה בגין חומרי הגלם הללו. כך למשל, בין השנים 2022-2025 נרשמה עלייה מצטברת במחירי השוק של הקקאו אשר עלה במצטבר בשיעור של כ- 149%, מחיר קפה רובוסטה עלה בשיעור ממוצע של כ- 92%, ומחיר קפה ערביקה עלה בשיעור ממוצע של כ- 47%, כמו כן מחיר החלב הגולמי עלה בשיעור של כ- 3.4%.

במהלך שנת 2025, נרשמה ירידה של כ-9% במחירי הקקאו הממוצעים בשוק הסחורות. עם זאת, השפעת השינויים במחירי חומרי הגלם על עלות שימוש החומר של הקבוצה הינה הדרגתית וזאת בשל תהליכי הרכש ומדיניות הכיסוי של הקבוצה. לפרטים נוספים אודות מדיניות הכיסוי של הקבוצה ראו סעיף 7 לעיל. לפרטים אודות השפעת מחירי השוק של חומרי הגלם, על הפעילות הקבוצה ראו סעיף 5 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

מנגד, בשנת 2025 מחירי הקפה הירוק הממוצעים בשוק הסחורות מסוג רובוסטה, המשיכו במגמת עלייה ורשמו התייקרות נוספת של כ-9%. לפרטים נוספים אודות מחירי הקפה הירוק ראו סעיף 9.1.17 שלהלן, לפרטים אודות השפעת מחירי השוק של חומרי הגלם, על הפעילות הקבוצה ראו סעיף 5 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025. לצד זאת, התחזקות השקל מול המטבעות הרלוונטיים הפחיתה חלקית את עלויות חומרי הגלם המיובאים, אולם בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה.

בכלל תחומי הפעילות במסגרת פעילות ישראל, נעשה שימוש בחומרי האריזה, שהעיקריים הם למינטים ויריעות פלסטיק, פוליסטירן, קרטונים, פח/ אלומיניום, גביעים, בקבוקי פלסטיק וצנצנות זכוכית, הנרכשים מיצרנים שונים, בישראל ומחוץ לישראל (בעיקר מאירופה). בשנת 2025 נמשכה מגמת עליית מחירים, בדגש על מחירי חומרי אריזה מתעשיות הפח והנייר. לפרטים נוספים בדבר מחירי האנרגיה ראו סעיף 6 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

מחירי חומרי הגלם והאריזה המשמשים את הקבוצה בישראל, תנודתיים, והקבוצה מתמודדת עם התנודתיות במחירי חומרי הגלם והאריזה, בין הייתר באמצעות התייעלות בתהליכי הרכש, הייצור, המכירה והשיווק, וכן שימוש בחומרים תחליפיים.

זמינות חומרי הגלם והאריזה הנרכשים מחוץ לישראל תלויה, בין היתר, ביכולת לייבאם לארץ, בזמני תובלה ימית או אווירית ובפעילות תקינה של הנמלים בישראל. לפרטים אודות השפעות מלחמת "חרבות ברזל" על זמינות חומרי הגלם והאריזה ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

הקבוצה נוהגת לרכוש את חומרי הגלם והאריזה ממגוון של ספקים, בהתאם לצרכיה. בחירת הספקים נעשית על פי איכות הסחורה המוצעת על ידם, זמינותה, אמינות ויציבות הספקים ועל פי המחירים המוצעים על ידם. מבין חומרי הגלם, ישנם חומרי גלם שהקבוצה רוכשת מספקים יחידים. על מנת לנהל את הסיכון, הקבוצה

מנהלת מלאי ביטחון במטרה להבטיח את ההמשכיות העסקית, אולם עלולים להיות מקרים בהם הקבוצה תצטרך לחפש חלופות אחרות לאותם ספקים אשר יכולות להביא לגידול בעלויות ייצור או מגבלות יצור בטווח הקצר. על אף האמור, הקבוצה אינה תלויה בספקים אלו ויהיה באפשרותה להחליפם ללא תוספת עלות מהותית.

8.2 תחום בריאות ואיכות חיים

8.2.1 מידע כללי

בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה מגוון של מוצרי חלב, מוצרים מעושרים/עשירים בחלבון וכן מוצרים מבוססי תחלפי חלב צמחיים. מוצרי תחום בריאות ואיכות חיים מתאפיינים בהדגשת היבטים תזונתיים ופונקציונאליים, החשובים לתזונה של הצרכנים. בין הדגשים המיושמים בפיתוח מוצרים בתחום, נמנים הרכב חומרי גלם, ומתן ערכים פונקציונאליים בריאותיים. חלק ניכר ממוצרי תחום בריאות ואיכות חיים הינם מוצרים טריים, המתאפיינים בתקופת טריות קצרה יחסית (לרוב, בין 5 ל-45 ימים), ובצורך באחסון, הובלה ומכירה בקירור (4 מעלות).

במסגרת ההחלטה האסטרטגית לחיזוק נוכחות הקבוצה בפתרונות מבוססי צומח plant- based, כאמור בסעיף 23 להלן, במהלך הרבעון השלישי של שנת 2025, חנכה הקבוצה והחלה פעילות חלקית, של מפעל חדש לייצור מוצרי תחליפי חלב על בסיס צמחי תחת המותג "אלפרו" ומותגי "אלפרו- שטראוס". המפעל הנו חלק מקמפוס הייצור "מיכאל", הממוקם באזור התעשיה בר לב (אחיהוד), לצד מחלבת אחיהוד שבבעלות הקבוצה. לקבוצה הסכם עם דנונה[21] (המחזיקה בבעלות על מותג "אלפרו") המאפשר לה לייצר במפעל החדש מוצרי תחליפי חלב תחת מותג "אלפרו" ומותגי "שטראוס" השונים. במהלך 2025 הקבוצה השיקה משקאות תחליפי חלב מבסיס שיבולת שועל וצפויה להשיק במהלך 2026, מוצרים נוספים מקטגוריות מגוונות על בסיס הצומח. הערכה בדבר השקת מוצרים נוספים בשנת 2026 הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, הכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן. התממשותן בפועל של תחזיות אלה תלויה בגורמים שונים, וביניהם תנאי שוק, העדפות צרכנים, היתכנות תפעולית, זמינות חומרי גלם, ושינויים בסביבה העסקית והתחרותית, גורמים אשר לא ניתן להעריכם מראש והם אינם מצויים בשליטת הקבוצה.

8.2.2 שינויים בהיקף הפעילות וברווחיות

בשנת 2025, הקטגוריות הרלוונטיות לתחום בריאות ואיכות חיים, בשוק המזון בישראל, רשמו צמיחה כמותית של כ- 1%, לצד צמיחה כספית של כ- 3%. על רקע מגמות אלו, פעילות הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים המשיכה לצמוח, הצמיחה נבעה בעיקרה מגידול כמותי, בין הייתר הודות לחדשנות מוצרית, והן מצמיחה כספית בעקבות עידכוני מחירי המכירה.

[21] לפרטים ראו סעיף 8.2.14.1 להלן

8.2.3 מוצרים

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

(1) מותג "**שטראוס**" ותחתיו המותגים "**מילקי**", "**דני**", "**דניאלה**", "**גמדים**", "**מעדן הגולן**", "**סקי**", "**סימפוניה**", "**קוטג'**" – ברובם מעדני חלב וגבינות לבנות. לשם המחשה:



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



בנוסף, הקבוצה מייצרת ומשווקת בישראל מוצרים מן הצומח תחת המותג **ALPRO** (מקבוצת דנונה) וכמו גם במסגרת מיתוג משותף "אלפרו- שטראוס", כוללים, משקאות, מעדנים וכן שמנת (מבוססי תחליפי חלב צמחיים). לפרטים נוספים ראו סעיף 8.2.15 להלן,לשם המחשה:



(3) מותג "**יטבתה**" - משקאות חלב בטעמים, חלב, חלב מועשר, משקאות חלב מועשרים בחלבון, שמנת מתוקה לרבות רטבי שמנת להכנה מהירה, משקאות קפה קר בכוס ו- סדרת מוצרי COWFREE המכילים חלבון BLG הזהה לזה שבחלב מן החי. לשם המחשה:



(4) **מותגי "אחלה"**, **"פסטות שטראוס"** ו"שטראוס בקופסה" - מוצרי סלטים מוכנים כולל סלטי חומוס, חצילים, טחינה, סלטים פיקנטיים, פסטה טריים, ושימורי קטניות ארוזות ומוכנות לאכילה לשם המחשה:



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



בנוסף, הקבוצה משווקת ומפיצה מוצרים שאינם מתוצרתה ואינם משווקים תחת מותגיה, סדרת רטבים ממרחים מצוננים ואיולי מתוצרת "**עללחם**", שמרים יבשים, בצקים מצוננים ומרגרינה מתוצרת "**שמרית**", יוגורט עיזים מתוצרת "**חלב הארץ**", טופו מתוצרת "**משק ויילר**", ממרחי חמאה תחת המותג "**Lurpak**", גבינות שמנת וגבינה בולגרית מתוצרת "**Arla**". במהלך שנת הדוח הפסיקה הקבוצה את פעילות השיווק וההפצה של מוצרי "זהבי" ושל מיצים טבעיים מתוצרת "גניר", וזאת ללא השפעה מהותית על תוצאות הקבוצה.

שנת 2025 התאפיינה בהמשך חדשנות וגיוון ברוב קטגוריות המוצרים בתחום בריאות ואיכות חיים וזאת בהתאמה למגמות הצריכה המתוארות בסעיפים 7 ו- 8.1.4 לעיל.

<u>במענה למגמת הצריכה Plain & Natural</u> המבוססת על מוצרים מן הצומח (plant- based) השיקה הקבוצה משקאות חלב מצוננים מן הצומח תחת מותג "אלפרו" ו"אלפרו-שטראוס".

<u>במענה למגמת Lifestyle Diets (צרכים תזונתיים ייחודיים)</u> הקבוצה פעלה להרחיב את מותג " PRO" הכולל מגוון מוצרים עשירים/מועשרים בחלבון, מגוון מוצרים ללא תוספת סוכר לבן (הן בקטגוריית היוגורטים, והמעדנים והן בקטגוריית משקאות החלב) והרחיבה את סדרת: דנונה PRO קראנצ' . בנוסף, הורחבה סדרת המוצרים "דנונה MULTI", עם השקת מוצר מועשר בקולגן והרחבת סדרת הפרי (אפרסק), ללא תוספת סוכר וללא ממתיקים.

במסגרת השקת טכנולוגיה פורצת דרך בעולם החלב השיקה הקבוצה במהלך 2025 את סדרת מוצרי **COWFREE** הכוללת משקה וממרח המכילים חלבון BLG הזהה לזה שבחלב מן החי ומיוצר בטכנולוגיה של התססה מדייקת. הסדרה פונה למגוון קהלים: מפרידים בין בשר לחלב, טבעונים, מגוונים ועוד.

במענה למגמת הצריכה של Unique Experience (אכילה חווייתית) - הקבוצה הרחיבה את סדרת המוצרים תחת המותג "מילקי", (כגון: הרחבה וגיוון בסדרת "מילקי Trio" עם שלוש שכבות, חזרת מילקי עם תוספת עדשים משוקולד לאחר היעדרות של כשנתיים וגיוונים נוספים בסדרת "מילקי טופ".

במענה למגמת הצריכה Hyper Convenience (בישול ואפייה ביתית) - הקבוצה הרחיבה את קטגוריית הפסטה, והשיקה סדרת מוצרים של פסטה טרייה המעניקה חוויה קולינרית של מסעדה בבית עם מוצרים בעלי ארבעה מרכיבים בלבד.

במענה למגמת Plain & Natural (תזונה ממקורות וחומרי גלם טבעיים), הורחבה סדרת המוצרים של מותג "אחלה" במשקלים קטנים של 250 גרם.

8.2.4 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים

להלן נתונים אודות התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במאוחד), בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, הנובעות מקבוצה של מוצרים דומים בתחום בריאות ואיכות חיים המהווה 10% או יותר מסך ההכנסות כאמור, בשנים 2025, 2024 ו- 2023 :

התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במאוחד)						
קבוצת מוצרים דומים	הכנסות			שיעור מכלל הכנסות הקבוצה		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023
מוצרי חלב [1]	2,338	2,207	2,158	18.7%	19.7%	20.5%

במיליוני ש"ח.

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

8.2.5 תחרות

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

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

שנת 2025 התאפיינה בתחרותית מוגברת בשוק היוגורטים (בדגש על סגמנט המוצרים העשירים/המועשרים בחלבון), איתה התמודדה הקבוצה על ידי חדשנות בעלת ערך מוסף וחיזוק המותג PRO.

לפרטים אודות רפורמת החלב והשפעתה הפוטנציאלית על התחרות בתחום, ראו סעיף 20 להלן.

במהלך 2025 התעצמה התחרות בקטגוריית ה-Plant- based, במיוחד בתחום המשקאות המצוננים. המתחרה העיקרית של הקבוצה בקטגוריה זו הינה חברת "תנובה" (תחת המותג "אלטרנטיב") בעוד שייתר המתחרים הינם מותגים קטנים בעלי נתח שוק מצומצם.

המתחרה העיקרית בתחום הסלטים והממרחים הינה חברת "אסם" (תחת המותג "צבר"). בנוסף קיימים גם מותגים נוספים - "משני" "שמיר" ו"מונטה קרלו". התחרות בשוק הסלטים, מתאפיינת ברמת יציבות נמוכה ובקיומם של מתחרים קטנים מ"השוק השקוף" (כגון מעדניות, ירקניות וחנויות נוספות שאינן נכללות בשוק המבורקד) המתרחבים אל המרחב הקמעונאי.

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

המתחרה העיקרי בקטגוריית שימורי הקטניות הינו "יכין" .

המתחרים העיקריים בתחום הדבש הינם מותגים פרטיים שונים כשחלקם מיובאים ישירות על ידי הקמעונאים הגדולים, מתחרים נוספים הם: "מכוורת עמק חפר", "מכוורת עין חרוד" ועוד.

בשנת 2025, התאפיין שוק שמן הזית בריבוי מותגים קטנים לרבות מיובאים, כאשר חלקם ביבוא ישיר על ידי הקמעונאים, כל אחד מהם בעל נתח שוק מצומצם, אך במצטבר מהווים חלק משמעותי ממכירות הקטגוריה.

להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל קבוצת מוצרים דומים לשנים 2025 ו-2024 בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים, בהתאם לנתונים משוקללים המבוססים על נתוני חברת סטורנקסט[22], בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות.

[22] נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 14 בינואר 2026.

נתח שוק משוקלל [1]:				
מוצרים	2025		2024[2]	
	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי
יוגורטים [3]	54.2%	27.5%	52.4%	29.9%
גבינות [4]	10.1%	52.2%	10.3%	53.4%
מעדני חלב [5]	77.7%	14.4%	75.7%	16.2%
משקאות חלב[6]	69.2%	17.8%	73.1%	12.7%
חלב טרי לשתייה ותחליפיו [7]	15.0%	63.0%	15.2%	61.4%
סלטים ארוזים [8]	44.5%	19.2%	44.4%	20.6%
דבש	49.5%	27.0%	53.0%	21.8%
שמן זית	15.0%	24.8%	15.7%	23.5%
פסטה מצוננת[9]	63.7%	15.8%	59.9%	16.5%

(באחוזים - כספי)

(1) יובהר, כי הנתונים אינם כוללים את השוק השקוף ואת השוק המוסדי
(2) הנתונים לשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט בהתאם לה"ש 2 לעיל.
(3) כולל משקאות פרוביוטיים.
(4) כולל קוטג', גבינות שמנת וגבינות רכות.
(5) כולל מעדני גבינה לפעוטות - "גמדים", "דניאלה", וכד'.
(6) כולל שוקו ומשקאות פרו.
(7) כולל חלב טרי ומועשר, אלפרו cow free.
(8) כולל מוצרי המותג "אחלה" וממרחים מצוננים
(9) מזון מקורר ארוז, ארוחות מוכנות לבישול, פסטה מצוננת

8.2.6 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2025 ו- 2024 בדבר הכנסות הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים, בחלוקה לפי רבעונים על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום בריאות ואיכות חיים				
	2025		2024	
	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום
רבעון I	742	23.5%	731	23.8%
רבעון II	806	25.5%	754	24.5%
רבעון III	821	26.0%	827	26.9%
רבעון IV	790	25.0%	764	24.8%
סה"כ	3,159	100%	3,076	100%

(1) במיליוני ש"ח.

לא קיימת מגמה מובהקת של עונתיות בתחום מוצרי הבריאות ואיכות חיים. יחד עם זאת, היקפי ההכנסות גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) ברבעון השלישי של השנה, בו חלים חודשי הקיץ החמים המתאפיינים בגידול בצריכת מוצרי המחלבה. מגמה זו נשמרה גם בשנת 2025.

8.2.7 כושר ייצור

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים נמדד בכמות התוצר השנתי. קווי הייצור במפעלי הקבוצה בתחום הם אוטומטיים, ומרביתם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה למעט בסופי שבוע ובחגי ישראל. להלן פירוט בדבר כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה העיקריים בתחום, בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה ושיעור ניצול כושר הייצור בפועל בשנים 2025 ו- 2024.

		2025		2024	
		כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע
קמפוס מיכאל	מחלבה	136,748	71%	130,087	72%
	מחלבה צמחית[1]	45,540	1%	-	-
מחלבה- יטבתה		146,577	67%	157,845	61 %

[1] כושר הייצור המוצג לעיל עבור המחלבה הצמחית, משקף הערכה חלקית בלבד, זאת מאחר שהייצור הסדיר (לאחר השלמת תקופת ההרצה) החל רק ברבעון האחרון של 2025. בפועל, פעילות סדירה התקיימה בחלק מקווי הייצור בלבד בסוף שנת 2025.

יצוין כי כושר הייצור הפוטנציאלי מקסימלי המוצג לעיל הינו כושר ייצור תאורטי שכן כושר הייצור בפועל מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים כדוגמת: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, ניקיון קווים, אילוצי אלרגנים ובעיות כוח אדם. כמו כן, מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. בהתאם לצורך, מייצרת הקבוצה חלק מהמוצרים בדרך של מיקור חוץ, דבר המאפשר לה גמישות תפעולית. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה, וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה. במהלך שנת 2025 פעלה החברה להקמת קו ייצור נוסף במפעל יטבתה. בהתאם להערכת הקבוצה, קו הייצור צפוי להתחיל לפעול באופן מלא במהלך החציון הראשון של שנת 2026. האמור לעיל מהווה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על הערכות הנהלת החברה נכון למועד הדוח, ואשר התממשותן אינה ודאית ותלויה, בין היתר, בהשלמת עבודות ההקמה, היבטים תפעוליים ובגורמים חיצוניים נוספים שאינם בשליטת החברה.

8.2.8 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים



8.2.8.1 מפעלים

מפעלים בתחום בריאות ואיכות חיים				
מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	שעבודים
קמפוס מיכאל באזור התעשייה בר-לב	ייצור מוצרי חלב ותחליפי חלב[1]	כ- 91,650 מ"ר[2]	כ- 27,436 מ"ר שטח עיקרי (בנוסף כ15,830 מ"ר שטחי שירות)	אין
מחלבה בקיבוץ יטבתה	ייצור משקאות חלב וחלב מועשר	כ- 34,500 מ"ר[3]	כ- 13,000 מ"ר	אין
מפעל בכרמיאל	ייצור סלטים	כ- 18,500 מ"ר[4]	כ- 12,600 מ"ר	אין
מכוורת בקיבוץ יד מרדכי	ייצור מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומייפל טבעי	כ- 15,600 מ"ר[5]	כ- 5,200 מ"ר	אין

זכויות באתר:

(1) קמפוס מיכאל כולל את המחלבה ואת המחלבה הצמחית (בשטח של כ 9,600 מ"ר) אשר בנייתה הושלמה במהלך שנת 2025 .

(2) החברה חוכרת את הקרקע באזור תעשייה בר לב בשני חוזים. הראשון, מיום 01.04.97 ועד ליום 31.3.46 בנוסף קיימת אפשרות להארכה ב- 49 שנים נוספות. השני, מיום 01.06.97 ועד יום 14.6.46 ובו קיימת אפשרות להארכה ב- 49 שנים נוספות

(3) השטח כולל מחסן תוצרת גמורה המומקם בסמוך למחלבה.
קיבוץ יטבתה חוכר את הקרקע מרשות מקרקעי ישראל. לאחרונה החל הקיבוץ בהליך הסדרה של הזכויות בשלושה מגרשים, כאשר בתום ההסדרה יעודכנו חוזי החכירה.

(4) חכירה מרשות מקרקעי ישראל לתקופה של 49 שנים. הסכם החכירה בתוקף עד ליום 02.01.2044

(5) הסכם שכירות עם קיבוץ יד מרדכי, בתוקף עד 31 בדצמבר 2034.

8.2.8.2 מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון

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

זכויות באתר:

(1) חכירה מרמ"י בהתאם לחוזה חכירה מהוון לתקופה של 49 שנים המסתיימת בשנת 2029.

(2) שכירות משנה מצד ג' לתקופה של 15 שנה, אשר החלה ביום מסירת החזקה (1.1.23), , כמוגדר בהסכם השכירות; עם שתי תקופות אופציה להארכת התקופה, האחת ל- 5 שנים והשניה ל- 4 שנים ו- 11 חודשים. קיימת התקשרות להרחבת האתר שהחלה במהלך 2024 (מסריק ב). העבודות באתר צפויות להסתיים במהלך שנת 2026.האמור בדבר צפי לסיום עבודות ההרחבה במהלך שנת 2026 מהווה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על הערכות הנהלת החברה נכון למועד הדוח, ואשר התממשותן אינה ודאית ותלויה, בין היתר, בהשלמת העבודות ההרחבה, היבטים תפעוליים ובגורמים חיצוניים נוספים שאינם בשליטת החברה.

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

למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

8.2.9 מחקר ופיתוח

לתיאור המחקר והפיתוח המתבצע בקבוצה ראו סעיף 15 להלן. הפיתוח של מוצרי החלב מבוצע בין השאר תוך שימוש בידע המקיף המצוי בידי דנונה, כמפורט בסעיף 8.2.15.1 להלן.

8.2.10 נכסים לא מוחשיים

8.2.10.1 רישיונות וזיכיונות

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

8.2.10.2 סימני מסחר

נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבות רישומם של סימני מסחר על שמות מותגיה היא רבה. על שם חברות הקבוצה רשומים בישראל סימני מסחר על מרבית שמות המותגים המשמשים אותה בתחום בריאות ואיכות חיים, למעט סימני המסחר הרשומים על שם "דנונה" שבהם עושה הקבוצה שימוש, בהתאם להסכם הרישיון עם דנונה כמפורט בסעיף 8.2.15.1 להלן.

לפרטים אודות הזכות שהעניקה שטראוס אחזקות לחברה לעשות שימוש בשם "שטראוס" ראו סעיף 21.1 להלן.

תוקף הרישום של סימן מסחר בישראל הינו לתקופות מוגבלות הקבועות בחקיקה, וניתן לחידוש בתום כל תקופה. להערכת הקבוצה, אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה הינו בלתי מוגדר, לנוכח שנות השימוש הרבות בסימנים אלו, ומעמדם הדומיננטי בשוק. לפרטים נוספים ראו ביאור 14.2 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2024 ו- 2025, ראו באור 14.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 .

8.2.11 הון אנושי

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים:

מספר העובדים בתחום בריאות ואיכות חיים		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
הנהלה ומנהלה	73	74
מכירות והפצה [1]	106	372
לוגיסטיקה	289	256
תפעול	796	746
סה"כ	1,264	1,448

כולל 72 ו- 35 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024, בהתאמה.

(1) השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2024, נובע מהפסקת העסקת הסדרניות בהתאם ל"פטור הסדרנות". לפרטים נוספים אודות "פטור הסדרנות" והשפעתו על הקבוצה ראו סעיף 20 לעיל.

8.2.12 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי שבו עושה הקבוצה שימוש בתחום בריאות ואיכות חיים (בנוסף לחומרי אריזה, כמפורט בסעיף 8.1.10 לעיל), הוא חלב גולמי, אשר מהווה מעל 28% מסך רכש חומרי גלם ואריזות בתחום.

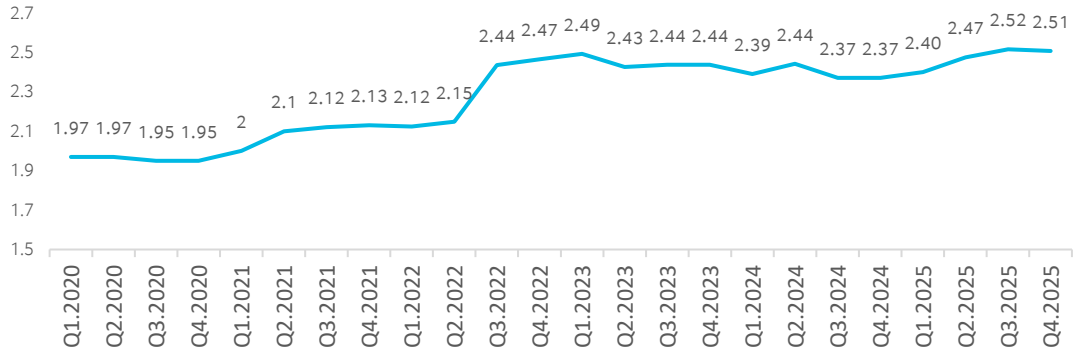
חלב גולמי נרכש מרפתות שונות באזור הגליל המערבי, עמק יזרעאל, רמת הגולן, מישור החוף, גוש זבולון, הערבה, צפון הנגב ורמת הנגב. הקבוצה מחויבת לקלוט את מלוא מכסת החלב שמייצרת הרפת ממנה היא רוכשת את החלב וזאת מכוח חוק תכנון משק החלב, התשע"א-2011. רוב הכמות הנרכשת מנוצלת לייצור מוצרים, ועודפי הרכישות (בעיקר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

יצוין, כי הקבוצה רוכשת חלב גולמי גם מקיבוץ יטבתה (אשר מחזיק גם במניות חברת יטבתה). סך אספקת החלב מקיבוץ יטבתה לקבוצה נמוך מ-5% מסך רכש החלב בשנת 2025. לקבוצה אין תלות באספקה זו.

לפרטי ההסדרים בדבר קביעת מחירי החלב הגולמי והשפעה הפוטנציאלית של רפורמת החלב ראו סעיף 20 להלן.

להלן גרף המתאר את השינויים שחלו במחיר החלב הגולמי במהלך השנים 2020-2025. (הנתונים בציר האנכי מייצגים את מחיר העלות (מחיר "מטרה") בש"ח ל-1 ליטר).

שינויים במחיר החלב הגולמי



המחיר ב- ש"ח ל-1 ליטר

בשנת 2025 מחיר החלב הגולמי הממוצע היה גבוה בכ-3.4% לעומת מחירו הממוצע בשנת 2024, כאשר בשנת 2025 מחירו עלה בממוצע בכ-8 אגורות ביחס לשנת 2024. נכון ליום 31 בדצמבר 2025 מחיר החלב הגולמי עומד על 2.507 ש"ח לליטר.

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

לפרטים אודות השפעת מחירי השוק של חומרי הגלם על פעילות הקבוצה, ראו סעיף 5 לדוח דירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

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

8.2.13 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום בריאות ואיכות חיים בשנת 2025 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום בריאות ואיכות חיים	
	הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים[3]
נכסים שוטפים תפעוליים [1]	597
התחייבויות שוטפות תפעוליות [2]	511
עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות	86

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

8.2.14 מגבלות ופיקוח על תחום הפעילות

8.2.14.1 הכרזה כמונופולין במעדני חלב

ביום 26 במרס 1998, הוכרזה שטראוס אחזקות (לרבות כל תאגיד אחר המייצר או משווק מעדני חלב, המצוי בשליטתה של שטראוס אחזקות, שולט בה או נשלט על ידי השולטים בה), כבעלת מונופול במעדני חלב בהתאם לסמכות הממונה על התחרות בחוק התחרות הכלכלית התשמח-1988 ("**חוק התחרות הכלכלית**"). "מעדני חלב" הוגדרו בהכרזה כ- "מוצר חלב בלתי מוחמץ, מומתק בסוכר או בחומרים מתוקים חלופיים והמכיל בנוסף לרכיבי החלב גם מרכיבי טעם אופייניים (שוקולד, וניל, שוקו וכד') והמיועד לאכילה בכפית". לפרטים נוספים ראו סעיפים 20.4 ו- 25.3 יי3 להלן.

8.2.14.2 הסדרים ביחס לחלב הגולמי

לפרטים בדבר ההסדרים ביחס לחלב הגולמי, לרבות חוק תכנון משק החלב, תקנותיו והתפתחויות רגולטוריות, ראו סעיף 20.9 (רגולציה בתחום החלב), להלן.

8.2.14.3 פיקוח על מחירים

בהמשך להסכם הבין משרדי שבין משרד החקלאות, משרד האוצר, ארגון יצרני החלב, התאחדות חקלאי ישראל ומועצת החלב כמפורט בסעיף 20.9 להלן, במאי 2025 עודכן מחירם של מוצרי החלב המפוקחים בשיעור של כ-1.4%. העלייה המצטברת מאז שנת 2023 עומדת על כ- 16.9%, לרבות השפעת שינוי המע"מ שנכנס לתוקף בינואר 2025. שיעורי העדכון מתייחסים למחיר לצרכן (כולל מע"מ) של חלב טרי בקרטון 3% שומן, המשמש כמוצר מייצג.

8.2.15 הסכמים מהותיים

8.2.15.1 הסכמים עם דנונה

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

במסגרת הסכם זה (אשר תוקן בחודש ינואר 2017 ובחודש יוני 2021), נקבעו מגבלות על העברת מניות וביניהן זכות סירוב ראשונה במקרה של רכישת מניות על ידי צד ג' (למעט צד קשור של בעלי המניות, כהגדרתו בהסכם, ובלבד שהנעבר יסכים לכבול עצמו לתנאים ולהתחייבויות של המעביר) וזכות הצטרפות למכירת מניות שכתוצאה ממנה יחזיק צד ג' מעל 50% מההון המונפק של שטראוס בריאות, בתנאים הנקובים בהסכם.

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

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

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

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

ההסכם קובע הוראות בעניין שיתוף פעולה בין בעלי המניות בקשר עם פעילות במדינות אחרות סמוכות לישראל. הוראת אלו אינן חלות על מוצרים על בסיס צמחי חלופי לחלב ("**מוצרים מן הצומח**"). ההסכם יישאר בתוקף, למעט אם יתקיימו עילות הביטול הקבועות בו.

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

הסכם רישיון - בתחילת שנת 2017 התקשרה שטראוס בריאות עם דנונה בהסכם רישיון לשימוש בידע ובסימני מסחר (אשר החליף הסכם קודם), לגבי כל מוצרי החלב הטריים בהווה ובעתיד, הקפואים, המצוננים

לרבות גבינות ומוצרי גבינה, מוצרי הקינוח, יוגורט, מוצרי חלב מותסס וכל מוצרי החלב לילדים מעל גיל שנה של דנונה בהווה ובעתיד, למעט תחליפי חלב לתינוקות ומוצרים ייעודיים לתינוקות (להלן, בסעיף זה: "**המוצרים**").

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

יצוין, כי סך ההוצאות ששולמו בגין רישיון, ידע ותמלוגים בהתאם להסכם עם דנונה כאמור, בשנים 2025, 2024 ו- 2023 היו כ-39 מיליוני ש"ח, כ- 37 מיליוני ש"ח וכ-34 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

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

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

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

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

הסכם הרישיון הוא לתקופה של 10 שנים ולאחר מכן יתחדש אוטומטית לתקופות נוספות בנות 5 שנים כל אחת, כאשר לפני כל חידוש ידונו הצדדים בצורך לבצע שינויים בהסכם. הסכם הרישיון לא יבוטל אלא במקרים הבאים:

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

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

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

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

לשלמות התמונה יצויין כי שטראוס בריאות התקשרה עם החברה בהסכמים לקבלת שירותים בנושאי מכירות והפצה וכן שירותי אדמיניסטרציה כללית. כמו כן, במהלך חודש מאי 2020 חתמה שטראוס בריאות על הסכם הפצה בלעדי של מוצרי אלפרו (מקבוצת דנונה) בישראל, אשר הפצתו החלה ב- 1 ביולי 2020. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25.2 טז.1, טז.2 ו-יד.1 להלן.

8.2.15.2 הסכם עם יטבתה

בהתאם להסכם מיום 12 בנובמבר 1998 לרכישת מניות ביטבתה, שהצדדים לו הם קיבוץ יטבתה ("**הקיבוץ**"), מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל (שותפות מוגבלת), ושטראוס בריאות, אשר תוקן ביום 20 באוגוסט 2003 וביום 25 בספטמבר 2017, שטראוס בריאות רכשה, בדרך של הקצאת מניות: (א) 50% מהון המניות הרגילות המונפק והנפרע של יטבתה, המקנות את הזכויות המוקנות בדרך כלל לבעלי מניות בחברה בע"מ, לרבות הזכות למנות או לפטר מנהלים. יתרת המניות הרגילות נותרו בידי הקיבוץ; (ב) שתי מניות ניהול, המקנות, כל אחת, את הזכות למנות או לפטר דירקטור ביטבתה. שלוש מניות ניהול נוספות מוחזקות בידי הקיבוץ; ו- (ג) מניית הכרעה אחת, המקנה את הזכות למנות או לפטר דירקטור אחד ביטבתה שיהיה גם יו"ר הדירקטוריון ויו"ר האסיפה הכללית ויהיה בעל קול נוסף בדירקטוריון ובאסיפת בעלי המניות במקרה של שוויון קולות.

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

יו"ר הדירקטוריון ממונה על ידי שטראוס בריאות. לדירקטורים מטעם הקיבוץ ישנה זכות להתנגד למינוי יו"ר שאינו בעל כישורים המתאימים לתפקידו. מנהל הכספים של יטבתה ממונה על ידי שטראוס בריאות. לדירקטורים מטעם הקיבוץ זכות וטו על מינוי מנהל הכספים אך הם לא יהיו רשאים להפעיל זכותם זאת אלא מנימוקים סבירים.

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

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

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

בהסכם נקבע, כי כל עוד מחזיק הקיבוץ ב- 20% לפחות מהון המניות הרגילות של יטבתה, החלטות הדירקטוריון או האסיפה הכללית של יטבתה הנוגעות לעניינים מסוימים בין היתר, לשינוי מהותי בתחום עסקי יטבתה או כניסה לתחומי פעילות שאין להם קשר לייצור ושיווק מוצרי חלב, שינויים בהון יטבתה (כגון שינוי בזכויות הנלוות למניות והגדלת הון); הקמת אתר ייצור חדש של יטבתה; דילול חלקו של הקיבוץ למעט כקבוע בהסכם; הקטנת שיעור הדיבידנד המחולק מתחת לשיעור שנקבע בהסכם; שינוי הוראות ההסכם בנוגע להסדרי העבודה של עובדי יטבתה שהם חברי קיבוץ; ועוד - יתקבלו ברוב קולות (הדירקטורים או בעלי המניות, לפי העניין), ובתנאי שבמניין קולות הרוב נמנה קולו של לפחות דירקטור אחד אשר מונה על ידי הקיבוץ או נציג הקיבוץ באסיפת בעלי המניות, לפי העניין. היה וייווצר שוויון קולות, ליו"ר הדירקטוריון יהיה קול נוסף. על אף האמור לעיל, היה וייווצר שוויון קולות בין הדירקטורים שמונו מטעם הקיבוץ לבין הדירקטורים שמונו מטעם שטראוס בריאות או בין בעלי מניות בנושאים של הקמת אתר יצור חדש של יטבתה או שינוי הוראות ההסכם בנוגע להסדרי העבודה של עובדי יטבתה שהם חברי קיבוץ, יועבר העניין להכרעתו של דירקטור מכריע אשר ימונה בהסכמת הצדדים בהתאם למנגנון הקבוע בהסכם והחלטתו תחייב את יטבתה. יובהר כי, הסדר זה מהווה הסדר מיוחד להסדר ההכרעה הכללי במקרה של שוויון קולות כמפורט לעיל.

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

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

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

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

עוד נקבע בהסכם, כי כל צד המוכר את כל מניותיו או מרביתן לצד ג', יפקיד ביטבתה, כהלוואה, סך בש"ח בשווי של 8 מיליון דולר, כנגד שטר הון בלתי צמוד ולא נושא ריבית, העומד לפירעון רק לאחר 49 שנים מהמועד בו הופקדה ההלוואה ליטבתה. מכר צד פחות מ-50.1% ממניותיו, יעביר ליטבתה חלק יחסי מהסך הנ"ל בתנאים דלעיל. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25.2 טז.1, טז.2 ו-יד.1 להלן.

8.3 תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)

8.3.1 מידע כללי על תחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)

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

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

מוצרי התחום של הקבוצה מתאפיינים ברובם בחיי מדף ארוכים יחסית, הנעים בין כ-3 עד כ-18 חודשים. האחסון וההובלה של מוצרי השוקולד נעשים בתנאים ממוזגים (כ-16-18 מעלות צלזיוס) ולגבי יתר המוצרים אין צורך בתנאי אחסון והובלה מיוחדים.

בשנים האחרונות, התאפיין שוק הסחורות הגלובלי בתנודתיות גבוהה ובמגמת עליית מחירים ("אינפלציית סחורות") אשר השפיעה באופן מהותי על עלויות הרכש של החברה בגין חלק מחומרי הגלם של תחום פעילות תענוג והנאה בדגש על קקאו. לפרטים נוספים בדבר חומרי הגלם ראו סעיפים 8.1.10 לעיל ו- 8.3.12 להלן.

8.3.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

בשנת 2025 רשמו הקטגוריות הרלוונטיות לתחום תענוג והנאה, בשוק המזון בישראל, ירידה כמותית של כ-1.3%, לצד צמיחה כספית של כ- 10.2%. על אף מגמות השוק, פעילות הקבוצה בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) המשיכה לצמוח, בין הייתר בשל עידכוני מחירי המכירה שביצעה הקבוצה בקטגוריות בעקבות ההתייקרות של חומר הגלם קקאו (כמפורט בסעיף 8.3.1 לעיל ו- 8.3.12 להלן), וכן כתוצאה מגידול כמותי ומתנופת חדשנות בעולמות השוקולד. פעילות הקבוצה בתחום רשמה בשנת 2025, צמיחה כמותית של 1% (וכ-4% בנטרול ממרחים מתוקים) וצמיחה כספית של 13%, הנובעת מכלל הקטגוריות ובפרט מקטגוריית הטבלאות.

8.3.3 מוצרים

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







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



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



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



(5) "**חטיפים מלוחים**" - "תפוצ'יפס", "דוריטוס", "צ'יטוס", "פוקפורן עלית" "סבבה". לשם המחשה:



(6) **חטיפי BFY** - חטיפי דגנים, חטיפי חלבון ופריכיות, תחת המותגים "אנרג'י" ו-" PRO". תמונות לשם המחשה



(7) "**קוואקר**" - מתוצרת פפסיקו - שיבולת שועל להכנה מהירה בטעמים. לשם המחשה:



מגמת הבריאות הכללית בענף המזון והמשקאות המשיכה גם בשנת 2025 והיא ניכרת גם במוצרי תחום "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)", המתבטאת ברצון הצרכן בפינוק תוך שמירה על הבריאות. במסגרת הגברת חווית הצריכה ופיתוח פתרונות חדשים התואמים את מגמות הצריכה, המשיכה הקבוצה להתמקד בשנת 2025 במוצרים המספקים ערך מוסף מיוחד לצרכן, כגון מוצרים עם כמות מדודה ובפעילות גיוון באריזות ובמאגדות כגון ה- portion size, חטיפי מיני, חטיפים וטבלאות ללא תוספת סוכר, אפיפיות ומוצרים נוספים ללא גלוטן ועוד.

8.3.4 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים

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

8.3.5 תחרות

תחום "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)" מאופיין במגוון רחב של מוצרים, המיוצרים ומשווקים על-ידי מותגים בינלאומיים ומקומיים כאחד. תחום זה מתאפיין בהיקפי ייבוא משמעותיים, בין היתר בשל העדר מכסים ומכסות, אשר מאפשרים כניסת שחקנים רבים, לרבות יבואנים המפיצים מותגים בינלאומיים מוכרים כדוגמת Kinder, Mars, Oreo, Milka, Lindt ו-Orbit, לצד יבוא של מוצרים שאינם ממותגים או בעלי נוכחות מותגית מוגבלת. המותגים הבינלאומיים מהווים תחרות מהותית ליצרנים המקומיים ואף מובילים בנתח השוק בקטגוריות מסוימות כגון מסטיקים ועוגיות פרימיום.

המתחרים העיקריים בתחום פעילות זה של הקבוצה הינם: "יוניליוור", "אסם נסטלה", "דיפלומט", "מיה תעשיות מזון בע"מ", "לימן שליסל", "Frey", "סידס", "פררו ישראל", "מרס ישראל", "גודייבה", "לוטוס", וכן מוצרי המותג הפרטי של רשתות קמעונאות שונות. לצד המתחרים המרכזיים, ישנם יצרנים ויבואנים קטנים, בעיקר העוסקים בייבוא מקביל התורמים להרחבת ההיצע בקטגוריות השונות.

הקבוצה מתמודדת עם התחרות בתחום "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)" באמצעות חיזוק מהלכי החדשנות, הרחבת מגוון המוצרים, יצירת סינרגיות מותגית בין מגזרית (כגון: חטיפי חלבון פרו ומילקי בר וכו') ומתן ערך מוסף ייחודי למוצריה.

להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל קבוצת מוצרים דומים לשנים 2025 ו-2024 בהתייחס לקבוצות המוצרים הדומים העיקריים של הקבוצה בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים),

בהתאם לנתונים משוקללים המבוססים על נתוני חברת סטורנקסט[23], בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות):

נתח שוק משוקלל				
מוצרים	2025		2024[1]	
	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי
טבלאות שוקולד	55.2%	7.8%	49.6%	6.4%
חטיפים מתוקים	41.7%	21.9%	42.7%	21.8%
גומי לעיסה	21.2%	41.5%	21.4%	43.3%
וופלים	23.5%	31.6%	20.7%	30.2%
מאפים מתוקים [2]	14.6%	17.7%	14.7%	17.6%
חטיפים מלוחים	40.0%	45.5%	39.6%	44.0%
לחם ותחליפיו [3]	24.4%	26.9%	22.2%	24.4%

באחוזים - כספי

(1) הנתונים לשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט
(2) מאפים מתוקים ללא וופלים, עוגות ופתי בר
(3) פירכיות ותחליפי לחם לנשנוש

8.3.6 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2025 ו- 2024 בדבר הכנסות הקבוצה בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים), בחלוקה לפי רבעונים על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)				
	2025		2024	
	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום
רבעון I	394	28.2%	361	28.6%
רבעון II	301	21.6%	271	21.4%
רבעון III	365	26.2%	323	25.6%
רבעון IV	335	24.0%	309	24.4%
סה"כ	1,395	100%	1,264	100%

(1) במיליוני ש"ח.

היקפי ההכנסות ממכירת מוצרי תענוג והנאה של פעילות הממתקים גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) בשליש הראשון של השנה ונמוכים בדרך כלל (באופן יחסי) בשליש השני של השנה. העונתיות מושפעת בעיקר מחודשי החורף החלים ברבעון הראשון של השנה המתאפיינים בצריכה מוגברת של מוצרי שוקולד וכן בצריכה מוגברת של מוצרי תענוג והנאה לקראת חג הפורים וחג הפסח. מכירות מוצרי תענוג והנאה של פעילות חטיפים מלוחים מאופיינות בעונתיות, והן לרוב גבוהות יותר (באופן יחסי) בחודשי הקיץ ובחגים.

[23] נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 14 בינואר 2026.

8.3.7 כושר ייצור[24]

לפרטים בדבר מדידת כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום, ראו סעיף 8.2.8 ביחס למפעלי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים, בשינויים המחויבים.

להלן פירוט בדבר כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה העיקריים בתחום, בשלוש משמרות עבודה ביממה למעט סופי שבוע וחגי ישראל, במונחי יחידות טון מוצר לשנה ושיעור ניצול כושר הייצור בפועל בשנים 2024 ו- 2025:

כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום				
	2025		2024	
	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע
ממתקים- נצרת	37,295	54%	43,700	43%
מלוחים - שדרות	22,786	88%	23,141	77%

יצוין כי כושר הייצור הפוטנציאלי המקסימלי המוצג לעיל הינו כושר ייצור תאורטי שכן בפועל כושר הייצור הריאלי מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים כדוגמת: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, ניקיון קווים, אילוצי אלרגנים ובעיות כוח אדם. כמו כן, מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. בהתאם לצורך, מייצרת הקבוצה חלק מהמוצרים בדרך של מיקור חוץ, דבר המאפשר לה גמישות תפעולית. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה, וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר היצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה.

[24] נתוני כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי כוללים 100% מנתוני שטראוס פריטו לי', על אף שנתונים כספיים אודות שטראוס פריטו לי' מוצגים על פי חלקה היחסי של החברה, קרי 50%.

מפעלים בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)



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

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

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

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

מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון

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

זכויות באתר:

(1) ביום 14.01.25 נחתם הסכם להארכת זכות השכירות ב-5 שנים נוספות וזאת עד ליום 31.01.2031,

(2) שכירות מצד ג', לחמש שנים החל מיום 4 בדצמבר 2016 בתוספת אופציות למס' תקופות לסה"כ 15 שנים נוספות. החברה פועלת להקים אתר אחסנה חדש בקיבוץ ברור חיל. עם השלמת הקמתו והכשרתו התפעולית של האתר, צפויה החברה להעביר אליו את פעילות המחסן. הערכות החברה בדבר מועד השלמת הקמת אתר האחסנה בברור חיל והעברת הפעילות אליו, הינן מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968. הערכות אלו מבוססות על התוכניות הנוכחיות של החברה ועל המידע המצוי בידיה במועד דיווח זה, אולם הן כרוכות באי-ודאויות. התממשותן בפועל עשויה להיות שונה באופן מהותי מהצפוי, בין היתר כתוצאה בביצוע עבודות תשתית או גורמים תפעוליים אחרים שאינם בשליטת החברה בלבד.

למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

8.3.9 מחקר ופיתוח

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

8.3.10 נכסים לא מוחשיים

8.3.10.1 רישיונות וזיכיונות

לשטראוס פריטו ליי הסכם עם פפסיקו, לשימוש בסימני מסחר של פפסיקו, לגבי כל מוצרי החטיפים המלוחים המשווקים על ידי שטראוס פריטו ליי - על בסיס הידע של פפסיקו. לפירוט אודות הסכם הרישיון והתשלומים ששולמו בגינו ראו סעיף 8.3.15 להלן. בנוסף, לקבוצה מספר רישיונות שימוש בסימן מסחר על גבי מוצריה מאת מספר צדדים שלישיים איתם התקשרה הקבוצה בתמורה לתשלום תמלוגים בגין השימוש כאמור בסכומים שאינם מהותיים לחברה.

8.3.10.2 סימני מסחר

נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבות רישומם של סימני מסחר על שמות מותגיה היא רבה. על שם הקבוצה רשומים בישראל סימני מסחר על מרבית שמות המותגים המשמשים אותה בתחום תענוג והנאה, למעט אלו הרשומים על שם "פפסיקו" שבהם עושה הקבוצה שימוש בהתאם להסכם הרישיון כמפורט בסעיף 8.3.15 להלן.

תוקפו של רישום סימן מסחר בישראל הינו לתקופות מוגבלות הקבועות בחקיקה, וניתן לחידוש בתום כל תקופה. להערכת הקבוצה אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה הינו בלתי מוגדר, לנוכח שנות השימוש הרבות בסימני מסחר אלו, ומעמדם הדומיננטי בשוק. לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2025 ו- 2024, ראו באור 14.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

8.3.11 הון אנושי

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

מספר העובדים בתחום תענוג והנאה		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
הנהלה ומנהלה	58	59
מכירות והפצה	416	536
לוגיסטיקה	273	267
תפעול	877	902
סה"כ	1,624	1,763

כולל 99 ו- 81 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024, בהתאמה.

השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2024, נובע מהפסקת העסקת הסדרניות בהתאם ל"פטור הסדרנות". לפרטים נוספים אודות "פטור הסדרנות" והשפעתו על הקבוצה ראו סעיף 20 לעיל.

8.3.12 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי שבו עושה הקבוצה שימוש בתחום מוצרי "תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)" (בנוסף לחומרי אריזה, כמפורט בסעיף 8.1.10 לעיל), הינו קקאו ונגזרותיו (חמאת קקאו, עיסת קקאו ואבקת קקאו), אשר עלותו בשנת 2025 מהווה מעל ל-52% מסך רכש חומרי הגלם והאריזות בתחום.

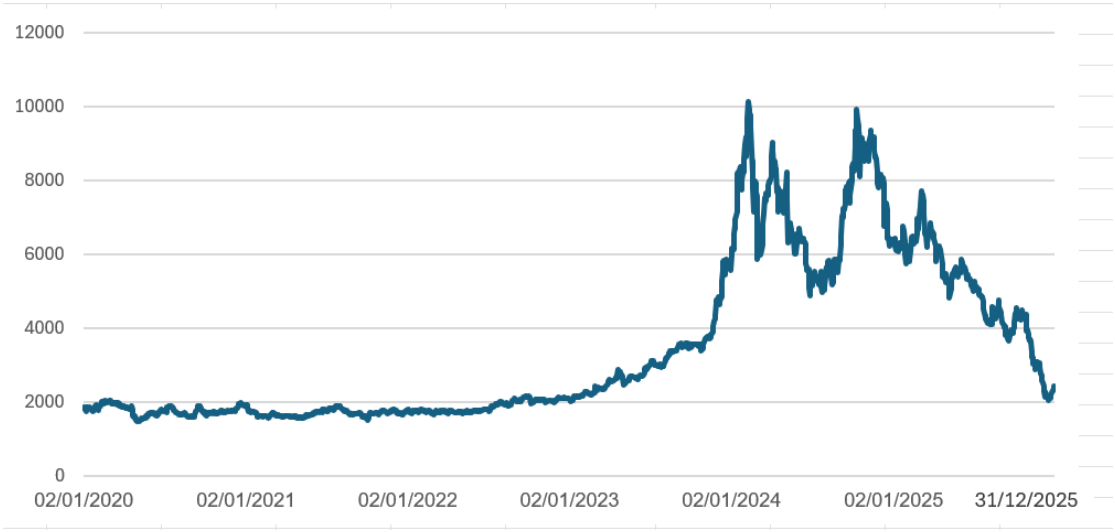
בנוסף, עושה הקבוצה שימוש בחומר הגלם תפוחי אדמה, שמן הוסו, המשמש לייצור חטיפים מלוחים, אבקות חלב, סוכר, אגוזים, שמנים צמחיים ותבלינים.

בשנת 2025 נרשמו ירידות במחירי השוק הממוצעים של חלק מחומרי הגלם העיקריים, כגון מחיר הסוכר אשר היה נמוך בשנת 2025 ב- 25% בהשוואה למחירו בשנת 2024. חלק ניכר מחומרי הגלם האמורים הינם חומרי גלם הנרכשים ונסחרים בבורסות הסחורות בלונדון ובניו יורק במטבע זר (דולר, אירו ולישי"ט). לפיכך, עלות חומרי גלם אלו חשופה לתנודות בשערי חליפין ותנודות מחירים בשווקי חומרי הגלם והסחורות. כמו-כן, עלות חומרי גלם המופקים מגידולים חקלאיים (כגון סוכר, תפוחי אדמה, קקאו, אגוזים) מושפעת מתנודות בשווקי המוצרים ובעיקר בתנודות בהיצע עקב שינויים במזג האוויר, תקופת ההבשלה וכדומה. עם זאת, השפעת השינויים במחירי חומרי הגלם על עלות שימוש החומר של הקבוצה הינה הדרגתית וזאת בשל תהליכי הרכש ומדיניות הכיסוי של הקבוצה. לפרטים נוספים אודות מידיניות הכיסוי של הקבוצה ראו סעיף 7 לעיל.

לפרטים אודות השפעת מחירי השוק של חומרי הגלם על פעילות הקבוצה, כמו גם שערוך פוזיציות של נגזרי סחורות הקקאו על תוצאות הקבוצה ראו סעיף 5 וסעיף 12 בהתאמה לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר פולי הקקאו במהלך השנים 2025 – 2020 על פי נתוני אתר בלומברג, כאשר הנתונים בציר האנכי מייצגים את מחיר פולי הקקאו (לירה סטרלינג לטון)):

השינויים במחיר פולי הקקאו



היחידות: לירה סטרלינג לעשרה טון

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר סוכר במהלך השנים 2020 – 2025 על פי נתוני אתר בלומברג כאשר הנתונים בציר האנכי מייצגים את מחיר הסוכר (דולר אמריקאי ל-50 לטון):

השינויים במחיר סוכר



היחידות: $ ארה"ב ל- 50 טון.

לפרטים נוספים ראו סעיפים 3-11 בדבר שינויים בסביבה הכלכלית לדוח הדירקטוריון של החברה, ליום 31 בדצמבר 2025.

לקבוצה שני ספקים עיקריים בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים), אשר שיעור הרכישות מהם בשנת הדוח עמד על כ-37% וכ-26% מעלות המכר בתחום הפעילות.

8.3.13 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) בשנת 2025, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום תענוג והנאה	
	הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים[3]
נכסים שוטפים תפעוליים (1)	496
התחייבויות שוטפות תפעוליות (2)	234
עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות	262

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

8.3.14 מגבלות ופיקוח על תחום הפעילות

לפירוט מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה בתחום תענוג והנאה ראו סעיף 20 להלן.

הכרזה כמונופולין בשוק טבלאות השוקולד - בשנת 1988 החברה הוכרזה כבעלת מונופולין, בין היתר, בשוק טבלאות השוקולד. לפרטים נוספים ראו סעיפים 20.4 ו- 25.3 י.3 להלן.

8.3.15 הסכמים מהותיים

הסכמים עם פפסיקו

פעילות הייצור, השיווק והמכירה של חטיפים מלוחים בישראל מתבצעת במסגרת שטראוס פריטו ליי, באופן כזה שהקבוצה מחזיקה ב-50% ממניותיה ויתרת המניות מוחזקות על ידי קונצרן המזון האמריקאי פפסיקו, באמצעות חברת הבת פפסיקו אירופה; כאשר נכון למועד הדוח, בהתאם להסכם האופציה (כמפורט בס"ק ו' להלן), לחברה אופציה עד לדצמבר 2026 לרכישת עד 2.5% מהון המניות של שטראוס פריטו ליי. החברה, פפסיקו אירופה ופפסיקו אינק התקשרו בהסכם בעלי מניות המסדיר את מערכת היחסים המשותפת בכל הקשור לשטראוס פריטו ליי. בנוסף, בין שטראוס פריטו ליי לבין קונצרן פפסיקו קיים הסכם רישיון לשימוש בסימני מסחר מסוימים של פפסיקו. עיקרי ההסכמים הם כדלקמן:

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

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

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

הקבוצה זיכתה את פפסיקו אינק בשנים 2025 ו-2024 בתשלומים על פי ההסכם בגין תמלוגים בסך של כ-10.5 ו-10 מיליון ש"ח בהתאמה.

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

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

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

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

הסכם בעלי המניות קובע כי בעל מניות יהיה רשאי להעביר את מניותיו לצד שלישי, אך ורק לאחר קבלת הסכמתו המוקדמת של בעל המניות האחר. עוד קובע ההסכם מנגנון של זכות סירוב בעת העברת מניות על ידי הצדדים לו ומחייב כל צד להעביר את כלל מניותיו בשטראוס פריטו לי כתנאי להעברה (ההוראות הנ"ל אינן חלות על "העברה מותרת" לחברת בת, בבעלות מלאה, באופן ישיר או עקיף, של המעביר).

כן נקבע מנגנון להסדרת מחלוקות בין הצדדים (על ידי נציג של כל אחד מבעלי המניות ובהיעדר הסכמה – על ידי בורר חיצוני), כשבהיעדר הסכמה של אחד הצדדים עם החלטת הבורר, תהיה אפשרות לצד השני לרכוש את מניותיו. במקרה והצדדים לא יסכימו עם החלטת הבורר או במקרה של אי מימוש זכות צד לרכוש מניות משנהו כאמור לעיל, יפעלו הצדדים במשותף למציאת קונה לכל מניות שטראוס פריטו לי. במידה ולא נמצא קונה כאמור תוך 12 חודשים, תפורק שטראוס פריטו לי.

ההסכם יישאר בתוקף למעט אם יתקיימו עילות הביטול הקבועות בו, אולם ההסכם מגדיר מספר אירועים "מפעילים" (וביניהם שינויים רגולטוריים שישפיעו בצורה מהותית על יכולת הצדדים לקבל דיבידנדים משטראוס פריטו לי או לבצע את ההסכם; פעולה ממשלתית שתחייב מי מהצדדים למכור או להעביר את החזקותיו

בשטראוס פריטו לי", כולן או חלקן; הפרה מהותית של ההסכם; הפרה של התנית אי התחרות הקבועה בהסכם) כאשר בקרותם - למי מהצדדים (אך לא לשניהם בו זמנית) זכות לחייב את הצד השני לרכוש את מניותיו או לחייבו למכור לו את מניותיו, באופן ובמחיר הקבועים בהסכם.

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

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

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

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

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

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

א. **הסכם רישיון לשימוש בסימן מסחר של החברה** לפיו החברה העניקה לשטראוס פריטו לייי רישיון לא בלעדי לשימוש בסימן המסחר "עלית" בישראל, בכל הקשור לייצור, מכירה, הפצה, שיווק ומסחר של חטיפים מלוחים. כמו כן, שטראוס פריטו לייי התחייבה להשתמש בסימן המסחר "עלית" למשך כל תקופת ההסכם. למועד הדוח, ההסכם מתחדש לתקופות של 5 שנים (תקופת החידוש האחרונה החלה ביום 1 בינואר 2024), אלא אם אחד הצדדים הודיע על כוונה לסיימו לפחות 6 חודשים לפני תקופת הארכה בת 5 השנים, וכל עוד החברה היא בעלת מניות בשטראוס פריטו לייי. במידה והחברה תחדל להיות בעלת מניות בשטראוס פריטו לייי, יהיה ההסכם בתוקף בהתאם לתקופות הקבועות בו .

ב. **הסכם שירותים מרכזיים** שבמסגרתו התחייבה החברה להעניק לשטראוס פריטו לייי שירותי ניהול ושירותי מחשוב. ההסכם בתוקף כל עוד החברה (או חברה בת בבעלותה המלאה) תהיה בעלת מניות בשטראוס פריטו לייי, בכפוף להוראות הסכם בעלי המניות לעניין תוקפו.

ג. **הסכם שירותי מכירה והפצה,** לפיו התחייבה החברה להפיץ ולמכור בלעדית בישראל את החטיפים המלוחים המיוצרים על ידי שטראוס פריטו לייי. החברה מעניקה לשטראוס פריטו לייי שירותי אחסון וכן שירותי הפצה ומכירה ללקוחות. שטראוס פריטו לייי התחייבה שלא להפיץ את מוצריה ללקוחות שלא דרך החברה. תקופת ההסכם הראשונה היתה ל-10 שנים החל מיום 1.1.1999 ולאחר מכן מתחדש אוטומטית לתקופות של 5 שנים.

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

ה. כמו כן, במהלך שנת 2014 החלה הקבוצה לשווק מוצרים ממותג "קוואקר" של קונצרן פפסיקו, בהתאם להסכם לפיו ניתן לשטראוס פריטו לייי רישיון שיווק והפצה בטריטוריית ישראל למוצרים כאמור. הסכם ההפצה הינו לתקופה בלתי מוגבלת וניתן לסיום בהתאם להוראותיו, בהודעה מראש על ידי כל אחד מהצדדים. בהתאם להסכם ההפצה, שטראוס פריטו לייי רוכשת את המוצרים ומשווקת ומפיצה אותם בישראל. שטראוס פריטו לייי התחייבה שלא לייצר, למכור או להפיץ בישראל מוצרים מתחרים במוצרים הנ"ל (למעט מוצרי "אנרג'י" המיוצרים על ידי קבוצת שטראוס) ללא הסכמה של פפסיקו. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25.3 יג.1, יג.2 ו-י.3 להלן.

8.4 תחום תענוג והנאה (קפה ישראל)

8.4.1 מידע כללי על תחום תענוג והנאה (קפה ישראל)

בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון של מוצרי קפה הנושאים את מותגיה; מייצרת ומוכרת אבקות שוקו ואבקות משקה נוספות לרבות אבקות קקאו לאפייה. כמו כן, הקבוצה עוסקת, בפעילות של שיווק והפצה ישירה ללקוחות (Direct-To-Consumer - "**D2C**") של מכונות קפה ופולי קפה קלויים טריים – הן במכירה ומתן שירות ללקוחות עסקיים מחוץ לבית (AFH) והן במכירה ישירה ללקוחות פרטיים באמצעות מכירות אונליין (E-commerce).

תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) כולל חלק מפעילות מטה חברת שטראוס קפה, המרכז את פעילות הקפה הבינלאומית של הקבוצה. לפרטים נוספים ראה ביאור 24 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

8.4.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

פעילות הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) המשיכה לצמוח בשנת 2025, צמיחה שנבעה בעיקר מעדכוני מחירי המכירה כתוצאה מעליית חומרי הגלם.

בשנת 2025 נרשמה עלייה במחירים הממוצעים של חומר הגלם קפה הנסחרים בבורסות. המחיר הממוצע של קפה ערביקה היה גבוה בכ- 56% ביחס לשנת 2024 ואילו מחיר חומר הגלם רובוסטה היה גבוה בכ-9% ביחס לשנת 2024. השפעת השינויים במחירי חומרי הגלם על עלות שימוש החומר של קבוצה הינה הדרגתית בשל תהליכי הרכש ומדיניות הכיסוי של הקבוצה. לפרטים נוספים אודות מידיניות הכיסוי של הקבוצה ראו סעיף 7 לעיל. לפרטים אודות השפעת מחירי השוק של חומרי הגלם על פעילות הקבוצה, ראו סעיף 5 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

במהלך שנת 2025, מכרה הקבוצה את פעילות רשת "קפה עלית" לצד ג' בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה.

לפירוט השינויים ברווחיות תחום תענוג והנאה (קפה ישראל) בשנת 2025, ראו סעיף 20 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

8.4.3 התפתחויות בשווקים או שינויים במאפייני הלקוחות

בשנת 2025 נמשכה מגמת התגבשות תרבות צריכה מתוחכמת של קפה. תרבות זו המתאפיינת בזיקה בין העמקת הידע הצרכני אודות הקפה לרבות היכרות עם מקורות הגידול ושיטות הכנה, לבין התפתחותו של שוק מגוון המציע מוצרים איכותיים וחדשניים. מגמות פרימיומיזציה בתחום המזון והמשקאות (כפי שגם באות לידי ביטוי בעולם בקטגוריות היין, הבירה, הגבינות ועוד), התרחבות רשתות הקפה האיכותיות, התפתחות וצמיחת שוק הקפסולות ופולי קפה וכן העלייה במסחר המקוון של מוצרי הקפה, כל אלו מהווים גורמים מאפשרים הפצה ונגישות גבוהה למידע, למוצרים ולחוויות צריכה מגוונות. בעבר, צרכני הקפה התמקדו בסוג קפה אחד. כיום, ניכרת מגמת גיוון מוצרי והצרכנים צורכים מספר סוגי קפה (קלוי וטחון, נמס, אספרסו). יצרני הקפה מצידם ממשיכים להתאים את היצע המוצרים לביקוש ההולך וגובר לגיוון מוצרי, וזאת באמצעות פיתוח מותגים

עדכניים, שימוש בטכנולוגיות ייצור מתקדמות המאפשרות הוספת ערך לצרכנים והרחבת פלטפורמות מכירה מקוונות (E-commerce) המאפשרות גם הן גיוון והעמקת חווית הצריכה. כתוצאה ממגמות אלו, ניתן להצביע על צמיחת המכר בקטגוריות קפה חדשות יחסית, כגון קפסולות קפה, פולי קפה קלויים (Beans).כך בהתאמה ומבחינת הצרכנים הישראלים נכרת מגמה של צמיחה מואצת של עולם האספרסו ובעיקר של קפסולות ופולי קפה.

8.4.4 גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בו

בנוסף לגורמי ההצלחה הקריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה, כמפורט בסעיף 7 לעיל, ולגורמי ההצלחה המשותפים לכלל מסגרת פעילות ישראל כמפורט בסעיף 8.1.6 לעיל, ניתן למנות גורמי הצלחה ייחודיים או כאלו שמידת חשיבותם גבוהה במיוחד בתחום פעילות תענוג והנאה (קפה ישראל), וביניהם: (1) מוצרי הקפה הקלוי והטחון שהינם מוצרים בעלי מאפיינים מקומיים - היכולת להתאים את המוצר, טעמו, מראהו ויתר מאפייני הצריכה לטעמי הצרכנים הייחודיים בישראל; (2) קיומם והעצמתם של מותגים והאטרקטיביות שלהם בעיני צרכנים; (3) ידע ויכולות טכנולוגיות מורכבות בתחום הקפה הנמס; (4) יכולות מערכתיות של פיתוח, הפעלה ותחזוקה של מכונות לממכר קפה; (5) יכולת שיווק והפצה לשוק ה- AFH וקיומן של נקודות מפגש מגוונות בין מוצרי הקפה לצרכנים בהזדמנויות צריכה שונות (כגון צריכה בבית, על הדרך, במקום העבודה ובבתי מלון) ו-(6) קיומו של מערך שרשרת אספקה מודרני ומקצועי המאפשר לייצר מוצרים באיכות גבוהה ועקבית.

8.4.5 מחסומי הכניסה העיקריים של תחום הפעילות ושינויים החלים בו

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

8.4.6 תחליפים למוצרי תחום הפעילות ושינויים החלים בו

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

8.4.7 מוצרים

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

(1) קפה קלוי וטחון בקטגוריות: קפה קלוי טחון ("טורקי"), פילטר, פולי קפה קלויים וקפסולות למכונות אספרסו לשימוש ביתי, מוסדיים וצריכת AFH. בשנת 2025 השיקה החברה קפה ערבי עם הל תחת המותג "קפה עלית" לשם המחשה:





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



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



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



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



8.4.8 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים

הכנסות תחום קפה ישראל בכללותו היוו ב- 2025 פחות מ-10% מסך הכנסות החברה במאוחד, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל.

8.4.9 תחרות

לכל מוצרי הקפה של הקבוצה בישראל קיימים מוצרים מתחרים. המתחרים העיקריים בקטגוריות השונות הם: בקטגוריית הקפה הנמס - "טייסטרס צ'וייס" המשווק על ידי "אסם-נסטלה" ו- "ג'ייקובס" המשווק על ידי "דיפלומט"; בקטגוריית הקפה קלוי וטחון - "לנדוור", "נחלה (סובחי/רפיק)" וכן מותגים פרטיים של רשתות קמעונאיות ובהן "שופרסל", "רמי לוי" ואחרות; בקטגוריות קפסולות האספרסו - מאחר והשוק של מוצרים אלו אינו מבורקד, להערכת החברה, המתחרה העיקרית הינה "נספרסו" המוכרת מכונות וקפסולות קפה בסניפיה ואונליין , "Starbucks" המשווק ע"י "אסם-נסטלה", "L'or" ו"ג'ייקובס" המשווקים על ידי "דיפלומט", קרפור/ רמי לוי/ שופרסל - מותגים פרטיים תואמי קפסולות נספרסו; בתחום צריכת קפה AFH - רשתות בתי קפה, יבואני קפה שונים שמוכרים ללקוחות מוסדיים. במוצרי פולי הקפה, התחרות מתאפיינת בעיקר בפעילותן של חנויות קפה מתמחות המייבאות וקולות את הפולים באופן עצמאי.

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

נתח שוק בתחום תענוג והנאה (קפה בישראל)				
מוצרים	2025		2024 [1]	
	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי
קפה נמס [2]	30.5%	53.3%	30.7%	53.8%
קפה קלוי וטחון [3]	62.4%	3.2%	62.4%	4.1%
קפה נמס וטחון וקלוי משוקלל [4]	45.4%	30.0%	45.6%	30.4%
אבקות שוקו	77.5%	7.9%	79.7%	5.4%

(1) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט.
(2) על פי נתוני סטורנקסט נכונים על פי דוח שפורסם ביום 8 בינואר 2026.
(3) נתחי השוק לקבוצת מוצרי הקפה הטחון והקלוי בישראל חושבה על ידי שקלול נתוני סטורנקסט קמעונאות שוק מבורקד ואומדן מכירה ישירה שוק לא מבורקד, זאת לאור הערכת החברה כי נתוני סטורנקסט בלבד אינם מייצגים קבוצת מוצרים זו.
המידע האמור בסעיף זה, בדבר אומדן המכירה בשוק הלא מבורקד הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר לדיוקה בפועל, בין היתר בשל העובדה כי הנתונים אינם מבוססים על אינפורמציה אובייקטיבית של גורם חיצוני.
(4) נתוני נתחי השוק אינם כוללים את שוק הקפסולות בהיעדר נתונים מהימנים על שוק זה שברובו אינו מבורקד.

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

מאמצי שיווק ופרסום; בנייה ותחזוקה של מותגים; מערך הפצה מקיף; חדשנות - פיתוח והשקה של מוצרים חדשים, כניסה לתחומים חדשים, השקעה במתקני ייצור ובפיתוח יכולת טכנולוגית; והתאמה של המוצרים למגמות הצריכה השונות המתפתחות.

8.4.10 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2025 ו- 2024 בדבר הכנסות החברה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל), בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום פעילות תענוג והנאה (קפה ישראל)				
	2025		2024	
	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום
רבעון I	260	28.8%	217	26.1%
רבעון II	213	23.6%	187	22.5%
רבעון III	221	24.5%	221	26.6%
רבעון IV	209	23.1%	205	24.8%
סה"כ	903	100%	830	100%

(1) במיליוני ש"ח.

אין מגמה מובהקת של עונתיות בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל); יחד עם זאת, היקפי ההכנסות גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) ברבעון הראשון של השנה עקב צריכה מוגברת של מוצרי קפה לקראת חג הפסח וחגי תשרי.

8.4.11 כושר ייצור

קווי הייצור במפעלי הקבוצה הם קווים אוטומטיים וחלקם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה. כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) נמדד בכמות תוצר שנתי. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) בשלוש משמרות עבודה, ביממה למעט סופי שבוע ובחגי ישראל, במונחי יחידות טון מוצר לשנה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2025 ו- 2024 :

כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום				
	2025		2024	
	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע
קפה לוד	9,200	79%	9,200	73%
קפה צפת	27,368	27%[1]	27,231	26%[1]

[1] שיעור הניצול המוצג עבור קפה צפת נגזר ממתכונת הפעילות הנוכחית של החברה, הכוללת הפעלה של קו הייצור במשמרת יומית אחת בלבד, חמישה ימים בשבוע (למעט ערבי חג וחגי ישראל).

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

יצוין כי כושר הייצור הפוטנציאלי מקסימלי המוצג לעיל הינו כושר יצור תאורטי שכן בפועל כושר הייצור הריאלי מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים כדוגמת: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, ניקיון קווים, אילוצי אלרגנים ובעיות כוח אדם. כמו כן, מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. בהתאם לצורך, מייצרת הקבוצה חלק מהמוצרים בדרך של מיקור חוץ, דבר המאפשר לה גמישות תפעולית. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה, וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה.

8.4.12 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

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

זכויות באתר:

(1) חכירה ממינהל מקרקעי ישראל, בהתאם להסכמי חכירה מהוונים, המסתיימים במרס 2031 (כ-10,460 מ"ר) ובינואר 2033 (כ-6,380 מ"ר). כל אחד מהסכמי החכירה כולל אופציה לחוכר להאריך את תקופת השכירות ב-49 שנים נוספות.

(2) בעלות בשטח של כ-4,884 מ"ר, וחכירה בשטח של כ-797 מ"ר, בהתאם להסכם חכירה מהוון המסתיים בדצמבר 2033, כולל אופציה לחוכר להאריך את תקופת השכירות ב-49 שנים נוספות.

למדיניות הקבוצה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

8.4.13 נכסים לא מוחשיים

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

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2025 ו- 2024, ראו באור 14.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

8.4.14 הון אנושי

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

מספר העובדים בתחום פעילות תענוג והנאה (קפה ישראל)		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
הנהלה ומנהלה	30	38
מכירות והפצה	209	547
רכש ולוגיסטיקה	96	96
תפעול	189	168
סה"כ	524	848

כולל 25 ו- 2 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024, בהתאמה .

השינוי במספר העובדים בהשוואה לשנת 2024 נובע הן ממכירת פעילות רשת "קפה עלית" והן מהפסקת העסקת הסדרניות בהתאם ל"פטור הסדרנות". לפרטים נוספים אודות "פטור הסדרנות" והשפעתו על הקבוצה ראו סעיף 20 לעיל.

8.4.15 חומרי גלם וספקים

חומר הגלם העיקרי בו עושה הקבוצה שימוש במסגרת תחום תענוג והנאה (קפה ישראל), הוא קפה ירוק, אשר עלותו מהווה בשנת 2025 כ- 70% מסך רכישות חומרי גלם בתחום פעילות זה.

הקפה הירוק רכש הקפה הירוק וכן של חומרי גלם נוספים מתבצע על ידי חברת שטראוס קפה, כמתואר בתחום פעילות קפה בינלאומי בסעיף 9.1.16 שלהלן.

לצורך פעילות תחום תענוג והנאה (קפה ישראל), רוכשת הקבוצה קפה נמס אבקתי מספק יחיד מווייטנאם, אשר מייצר בהתאם לפיתוח שבוצע ביחד עם הקבוצה ועבורה, ובהתאם להנחיות טכנולוגיות ומפרטים של הקבוצה. שיעור הרכישות של הקבוצה מהספק בשנת הדוח עמד על כ-20% מעלות המכר בתחום הפעילות. הספק מחויב שלא לייצר את המוצר עבור אחרים. המוצר נרכש בתמורה למחיר המתבסס על מחירי הקפה הירוק בתוספת עלויות ייצור ועלויות קבועות. הקבוצה אינה מחויבת לרכש של כמויות מינימום מספק זה. על אף האמור, הקבוצה אינה תלויה בספק זה ויהיה באפשרותה להחליפו ללא תוספת עלות מהותית. להערכת החברה נכון למועד זה, אין לקבוצה תלות במי מהספקים.

8.4.16 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) בשנת 2025 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות קפה ישראל	
	הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים[3]
נכסים שוטפים תפעוליים [1]	315
התחייבויות שוטפות תפעוליות [2]	108
עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות	207

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

8.4.17 מגבלות ופיקוח על פעילות התחום

לפירוט מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה בתחום תענוג והנאה (קפה ישראל) ראו סעיף 20 להלן.

הכרזות כבעלת מונופול

ב- 1988 החברה הוכרזה כבעלת מונופולין, בין היתר, בתחום קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית. לפרטים נוספים ראו סעיף 20.4.1 ו- 25.3 י.3 להלן.

אישור הממונה על התחרות בנוגע לתנאי מיזוג

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

9. תחום פעילות קפה בינלאומי

9.1 מידע כללי על תחום קפה בינלאומי

9.1.1 מבנה תחום הפעילות

על פי נתוני Euromonitor,[35] בשנת 2025 פעילות הקפה של הקבוצה (כולל 100% מפעילות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) ופעילות קפה ישראל (אשר נכללת במגזר "תענוג והנאה (קפה ישראל)") הינה השלישית בגודלה בשוק הקפה העולמי הקמעונאי מבחינת נתחי שוק במונחי ערך כספי, כאשר בשנת 2025, נתח השוק הינו כ-2.8% משוק הקפה העולמי הקמעונאי במונחי ערך כספי. לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.2 להלן.

בתחום זה, הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה, בעיקר בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[36]), וכן בפולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה מגוון של מוצרי קפה ממותגים, על פי רוב, במותגים מקומיים שונים. בגרמניה החברה מחזיקה מפעל לייצור קפה נמס מיובש בהקפאה, הנמכר בעיקר לחברות הקבוצה וגם לצדדי ג'.

הפעילות בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[37]), מעבר לפעילות הקפה על סוגיו (קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפסולות וכדו'), כוללת גם ייצור, שיווק ומכירה של אבקות של קפה וחלב, מוצרים מבוססי תירס, תחליפי חלב ומשקאות מן הצומח, אבקות שוקו, אבקות מיצים וחטיפי בריאות שונים. בשנת 2025, חלק הקבוצה במחזור המכירות של המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[38] בברזיל מהווה כ-70% ממחזור המכירות של כל תחום פעילות קפה בינלאומי.

בחודש מרס 2026, התקשרה הקבוצה (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV))[39] עם תאגידים מקבוצת המזון הבינלאומית General Mills, Inc. (להלן יחדיו: "**המוכרת**") בהסכם לרכישת מלוא (100%) הזכויות בחברת General Mills Brasil Alimentos Ltda., אשר הנכס העיקרי שלה הוא מלוא (100%) הזכויות בחברת Yoki Distribuidora de Alimentos Ltda. (לעיל ולהלן: "**Yoki**") בתמורה ל-800 מיליון ריאל ברזילאי (כ-475 מיליון ש"ח לפי שע"ח ליום חתימת ההסכם). Yoki הינה חברת מזון מובילה בברזיל עם פורטפוליו רחב של מוצרים בקטגוריות מזון יבש, חטיפים, פתרונות בישול ותיבול, ובכלל זאת מחזיקה במותגים מקומיים מהמובילים בברזיל בקטגוריות בהן היא פועלת, ובהם "Yoki" ו-"Kitano". כמו כן, מחזיקה Yoki בשני מתקני ייצור ועושה שימוש בחמישה מרכזי הפצה של צדדים שלישיים בברזיל.

---

[35] בהתבסס על דוח נתוני Euromonitor שפורסם ביום 17 בנובמבר 2025.

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

[37] שם.

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

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

ההתקשרות בהסכם הרכישה האמור מהווה יישום של האסטרטגיה העסקית של הקבוצה,כמפורט בין היתר בסעיף 23.2 להלן, לפעול להרחבת פעילותה בברזיל לקטגוריות חדשות מעבר לקטגוריית הקפה הקלוי והטחון (R&G), הן באמצעות צמיחה אורגנית והן באמצעות מיזוגים ורכישות.

להערכת החברה, הרכישה האמורה תאפשר לטרס קורסואס (JV), להרחיב את הצעת הערך ללקוחות בתחומי ה-non-coffee, תוך מינוף התשתיות והיכולות השיווקיות, המסחריות והתפעוליות של טרס קורסואס (JV) בשוק הברזילאי וליצירת סינרגיות שיווקיות ותפעוליות משמעותיות וחיזוק פורטפוליו המוצרים והמותגים המובילים שלה.

השלמת העסקה כפופה להתקיימות תנאים מתלים, ובכללם קבלת אישור רשות התחרות בברזיל, קבלת דוחות כספיים מבוקרים לשנת 2024 ותנאים מקובלים אחרים. להערכת החברה, השלמת העסקה צפויה עד סוף שנת 2026 בכפוף להתקיימות התנאים המתלים כמפורט לעיל.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר התקיימות התנאים המתלים והשלמת העסקה עד סוף שנת 2026 וכן בדבר הערכות החברה בדבר יצירת סינרגיות הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך המבוסס על ההערכות של החברה בקשר להתממשות התנאים המתלים והוא עשוי שלא להתממש או להתממש באופן שונה במקרים שמימוש התוכניות העסקיות בפועל יהיה שונה מזה הצפוי נכון למועד דוח זה על ידי החברה וכן כתלות בסביבה ובתנאי השוק שבהם היא פועלת ובגורמים שאינם בשליטת החברה.

לפרטים נוספים ראו סעיף 1.2 לעיל וכן דיווח מיידי מיום 17 במרס 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-023426).

בשנת הדוח, נרשמה עליה משמעותית במחירי הקפה הירוק המשמש לייצור מוצרי הקפה השונים של הקבוצה. לפרטים נוספים אודות השפעת עליות מחירי השוק הממוצעים של הקפה הירוק על פעילות הקבוצה, ראו סעיף 9.1.16 להלן.

בשנת הדוח, בכל מדינות הפעילות של הקבוצה חל גידול במכירות במונחי מטבע מקומי ועליה בכמויות שנמכרו.

9.1.2 שוק הקפה העולמי

ככלל, תעשיית הקפה הינה ענף גדול ויציב, אשר מצוי בשנים האחרונות בצמיחה מתמדת במונחים כספיים במטבעות מקומיים ואינו תלוי, על פי רוב, בהאטה כלכלית. בשנת 2025, לנוכח רמת מחירים גבוהה של הקפה הירוק, הן מסוג רובוסטה והן מסוג ערביקה כאמור בסעיף 9.1.16 להלן, ביצעה הקבוצה עדכון מחירים בהיקפים שונים בכל מדינות הפעילות בתחום קפה בינלאומי.

הערכות החברה בסעיף זה בדבר שוק הקפה העולמי, גודלו, צמיחתו ואי תלותו על פי רוב במצב הכלכלי, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל ודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל

התפתחויות שונות שעשויות להתרחש במצב השווקים ובהרגלי הצריכה של הצרכנים. לפרטים נוספים ראו סעיף 7 לעיל.

על פי נתוני Euromonitor, בשנת 2025, ברזיל, מדינות מזרח אירופה בהן פועלת הקבוצה (פולין, רומניה, אוקראינה ורוסיה) וישראל (שנכללת במגזר "תענוג והנאה (קפה ישראל)", היוו כ-13.5%, כ-5.2% וכ-0.3%, בהתאמה, מהמכירות הקמעונאיות של קפה בעולם, במונחים כמותיים (טון).

כמו כן, לפי נתוני Euromonitor, בשנת 2025, ברזיל היא שוק הקפה הראשון בגודלו בעולם במונחים כמותיים (טון) והשני בגודלו בעולם במונחי ערך כספי, עם מכירות קמעונאיות של כ-9.8 מיליארד דולר ארה"ב.

להלן נתונים אודות שוק הקפה העולמי בהתאם לפרסומי Euromonitor:

שוק הקפה העולמי הקמעונאי [1]		
	2025	2024[2]
היקף מכירות במחירי מכירה לצרכן	כ-125.7 מיליארד $	כ-119.1 מיליארד $
היקף מכירות כמותי	כ-6.2 מיליון טון	כ-6.1 מיליון טון
	2020-2025	**2019-2024**
גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי	3.1%	3.1%
CAGR במונחי כמות	0.0%	0.8%

(1) ללא בתי קפה.
(2) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

סגמנט קפה קלוי וטחון עולמי קמעונאי [1]		
	2025	2024[2]
שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כספיים	68.7%	68.6%
שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כמותיים	70.8%	70.9%
היקף מכירות כספי	כ-86.4 מיליארד $	כ-81.7 מיליארד $
היקף מכירות כמותי	כ-4.4 מיליון טון	כ-4.4 מיליון טון
	2020-2025	**2019-2024**
גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי	כ-3.2%	כ-3.5%
גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי כמות	כ-(0.4%-)	כ-0.7%

(1) כולל פולי קפה טריים ופולי קפה טחונים וכן קפסולות ללא בתי קפה.
(2) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

סגמנט קפה נמס עולמי קמעונאי		
	2025	2024[1]
שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כספיים	כ-31.3%	כ-31.4%
שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כמותיים	כ-29.2%	כ-29.1%

סגמנט קפה נמס עולמי קמעונאי		
	2025	2024[1]
היקף מכירות כספי	כ-39.3 מיליארד $	כ-37.5 מיליארד $
היקף מכירות כמותי	כ-1.8 מיליון טון	כ-1.8 מיליון טון
	2020-2025	**2019-2024**
גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי	כ-2.9%	כ-2.3%
גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי כמות	כ-1.0%	כ-1.1%

(1) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

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

נתחי שוק של השחקנים העיקריים בשוק הקפה העולמי הקמעונאי[1]		
נתח שוק	2025	2024[2]
Nestle	22.1%	22.3%
JAB	11.6%	11.3%
שטראוס קפה[3]	2.8%	2.6%
Lavazza	2.7%	2.7%
JM Smucker	2.2%	2.2%
Tchibo	1.4%	1.4%
Kapal Api Group	1.4%	1.4%

(1) נתח שוק כספי, ללא מיקסים (מיקסים הם אבקות להכנת קפה נמס הכוללות גם ממתיק/ אבקת חלב/ אבקות נוספות, להלן: "**מיקסים**").
(2) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.
(3) הנתונים כוללים 100% מפעילות Três Corações בהתאם לנתוני Euromonitor ואת פעילות הקפה בישראל במגזר תענוג והנאה (קפה ישראל), להלן בפרק זה "**פעילות הקפה בישראל**".

שוק הקפה הקלוי והטחון העולמי הוא שוק מבוזר, אשר מאופיין בנוכחות של מתחרים רבים עם נתחי שוק קטנים יותר מאלה המאפיינים את שוק הקפה הנמס.

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

השחקנים העיקריים בשוק הקפה הקלוי והטחון העולמי הקמעונאי [1]		
נתח שוק	2025	2024 [2]
Nestle	14.5%	14.4%
JAB	12.5%	12.0%
שטראוס קפה [3]	3.6%	3.3%
Lavazza	3.6%	3.4%
JM Smucker	3.0%	2.9%
Tchibo	1.8%	1.7%

(1) נתח שוק כספי, כולל פולי קפה טריים ופולי קפה טחונים וכן קפסולות - נתח שוק כספי.
(2) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.
(3) הנתונים כוללים 100% מפעילות Três Corações בהתאם לנתוני Euromonitor ואת פעילות הקפה בישראל.

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

נתחי שוק של השחקנים העיקריים בשוק הקפה הנמס העולמי הקמעונאי [1]		
נתח שוק כספי	2025	2024 [2]
Nestle	31.2%	29.6%
JAB	8.2%	7.5%
Dongsuh Foods Co Ltd	2.0%	2.1%
Java Prima Abadi PT	1.6%	1.6%
Mayora Indah Tbk PT	1.5%	1.4%
Kapal Api Group	1.3%	1.3%
Ajinomoto Co Inc	1.0%	1.0%
שטראוס קפה [3]	1.0%	0.9%

(1) נתח שוק כספי, של קפה ללא מיקסים כהגדרתם לעיל.
(2) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.
(3) הנתונים כוללים 100% מפעילות Três Corações בהתאם לנתוני Euromonitor ואת פעילות הקפה בישראל.

להלן פירוט מכירות בשוק הקפה העולמי בחלוקה גיאוגרפית:

מכירות קפה עולמיות בחלוקה גיאוגרפית		
	שיעור מכירות כמותי	
	2025	2024[1]
אסיה, אוסטרליה והאוקיינוס השקט	26.7%	26.8%
מערב אירופה	21.3%	21.6%
אמריקה הלטינית	19.7%	19.6%
צפון אמריקה	13.1%	13.3%
מזרח התיכון ואפריקה	10.9%	10.4%
מזרח אירופה	8.3%	8.4%

(1) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

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

כאמור בסעיף 8.4.3 לעיל, בשנים האחרונות ניכרת מגמת התעצמות משמעותית של תרבות צריכת הקפה, אשר באה לידי ביטוי, בין היתר, בגידול ניכר במכירות של פולי קפה וקפסולות. מגמה זו באה לידי ביטוי במרבית מדינות הפעילות של הקבוצה.

בנוסף, בשנת 2025 נמשכה מגמת הצמיחה בצריכת הקפה מחוץ לבית (AFH).

בשנת הדוח, נמשכה מגמת העלייה במחירי הקפה הירוק, המשמש כחומר הגלם העיקרי בתהליך ייצור מוצרי הקפה של הקבוצה. עלייה זו הובילה לעדכון במחירי המכירה של מוצרי הקבוצה. לפרטים נוספים אודות השפעת עליות מחירי השוק הממוצעים של חומרי הגלם על פעילות הקבוצה, ראו סעיף 9.1.16 להלן.

הקבוצה עונה למגמות הצריכה השונות במדינות הפעילות כאשר בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[40]), הקבוצה מייצרת ומשווקת קפסולות קפה. פעילות זו הורחבה בשנים האחרונות באמצעות בניית קווי ייצור נוספים, לצד הרחבת פורטפוליו הקפסולות, הכולל הן קפסולות תואמות למכונות Nespresso והן קפסולות ייחודיות למכונות טרס קורסואס (JV).

בשוק **בברזיל**, בעוד שקטגוריית הקפה המרכזית, קפה קלוי וטחון הציגה ירידה כמותית, בין היתר בעקבות עדכוני המחיר שבוצעו בה,המשיכו מגמות של גידול בצריכת קפסולות קפה (Single Portion), פולי קפה ומוצרי קפה פרימיום (Specialty Coffee), הן במונחי ערך כספי והן במונחי כמות. בשנת 2024, צמחה קטגוריית הפרימיום כמותית בכ-52% ובשנת 2025 בכ-18% נוספים, צמיחה שהובלה על ידי הקבוצה המקדמת את הקטגוריה באופן יזום ומתמשך, תוך דגש על חדשנות והרחבת

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

ההיצע. הצמיחה נתמכה במהלך אסטרטגי של הרחבת פורטפוליו הפרימיום והאצת חדשנות, לרבות הרחבת קווי **Rituais** ו-**Mundos** וחיזוק קפה הגורמה של **Tres Corações**. במקביל, בוצעו השקות ממוקדות בקטגוריית הקפסולות.

בנוסף, בשנת 2025 חלה צמיחה כמותית וכספית בתחום ה-AFH, בעיקר בסקטורים של מלונות ומשרדים.

קטגוריית הקפה הנמס על סוגיו השונים, הציגה צמיחה כמותית גבוהה מהממוצע בשוק, בין היתר בזכות מחיריו הנמוכים יותר למנת משקה ביחס לקטגוריות קפה אחרות.

במקביל, הקבוצה המשיכה בהרחבת הפעילות בקטגוריות צומחות שאינן קפה באמצעות חיזוק הפורטפוליו של מוצרים קיימים והמשך פיתוח והשקה של מוצרים חדשים כגון מוצרים עתירי חלבון וכן מוצרים ללא סוכר וללא לקטוז.

כמו כן, במהלך 2025 המשיכה הקבוצה לצמוח בברזיל במכירה בכל הקטגוריות לכלל הערוצים.

במדינות הפעילות באירופה, החברה פועלת לחיזוק מתמשך של מעמדה בתחום פולי הקפה, המתפתח בקצב מהיר יותר משוק הקפה הכללי במדינות אלו.

ברוסיה, המשיכה מגמת הירידה בנאמנות למותגים. הצרכנים המשיכו להיות סלקטיביים וכן קיימת רגישות גבוהה מצידם לעליית מחירים. כתוצאה מכך, הרכישות מתבצעות על פי רוב בתקופת מבצעים כאשר בשנת 2025 כ-65%-70% מהרכישות בוצעו בתקופת מבצעים, תופעה שניכרת בכל ערוצי המכירה. הסביבה התחרותית נותרה מאתגרת ואגרסיבית ובהתאם לכך, הקבוצה הגדילה את היקף המבצעים לקמעונאיים. החל מהרבעון האחרון של שנת 2025 ניכרת מגמה חדשה בשוק, שבה המתחרים המובילים מצמצמים את גודל אריזות הקפה מסוג קפה נמס מיובש בהקפאה.

באוקראינה, המשיכה פעילות הקבוצה להתנהל תחת מציאות הלחימה בין רוסיה לאוקראינה, כאשר החל משנת 2024 התייצב מספר התושבים במדינה לאחר עזיבה עם פרוץ הלחימה. גם באוקראינה, ניכרת מגמה של העדפת הצרכנים לקנייה במבצעים, הקבוצה מתאימה את המבצעים וההנחות בהתאם למצב התחרות.

לפרטים בדבר השפעות הלחימה בין רוסיה לאוקראינה על הקבוצה ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

בפולין, בשנת 2025 המשיכה המגמה של מעבר ממכירה לקמעונאים קטנים למכירה ללקוחות השוק המאורגן (Modern trade), ובעיקר לרשתות הדיסקאונט. זאת, לצד צמיחה דו ספרתית מתמשכת במכירות דרך ערוץ ה-ECOM. רשתות הדיסקאונט מאופיינות במספר מצומצם של מק"טים ממותגים, לצד מגוון מוצרים של המותג הפרטי של אותן רשתות. כמו כן, **בפולין וברומניה** המשיכה התחזקות מגמת הקנייה של הצרכנים בעת מבצעים של קמעונאים. בנוסף, במדינות אלו, המשיכה הקבוצה לבצע השקות ייחודיות של מוצרים המותאמים באופן אישי לטעמו של הלקוח (ביחס למקור הקפה, אופן הקלייה, דרגות הטחינה וכדומה).

ברומניה, אוקראינה ופולין המשיכה בשנת 2025 המגמה של גידול בצריכה של פולי קפה קלויים (Beans) ובנוסף, הקמעונאים הגדולים במדינות הפעילות מנהלים מדיניות המחרה אגרסיבית במטרה למשוך קונים.

לפרטים נוספים בדבר התוכנית האסטרטגית של מדינות אלו, ראו סעיף 23 להלן.

9.1.4 שינויים בהיקף הפעילות וברווחיותו

פעילות הקבוצה בתחום הקפה הבינלאומי המשיכה לצמוח מבחינת היקף כספי בשנת 2025 ביחס לשנת 2024, צמיחה שנבעה מעדכון מחירי המכירה שבוצעו במהלך השנה וכן במהלך השנה הקודמת כתוצאה מעלייה משמעותית במחירי הקפה הירוק, וכן מבחינת גידול בכמויות הנמכרות בברזיל, בפולין ובאוקראינה, מהמשך פיתוח מותגי הקבוצה, מפעילות מוגברת בתחום פולי הקפה במרבית מדינות הפעילות במזרח אירופה וכן מהשקה של מוצרים חדשים בעלי ערך מוסף גבוה, כגון משקאות ה-Ready to drink בברזיל, סדרת ה-Beans Republic בערוצי האונליין ברומניה, בפולין ובאוקראינה, העמקה בפעילות מיקסים ברומניה וכניסה לתחום הקפסולות וקפה נמס מיובש בהקפאה בפולין. כל זאת, תוך התאמה למגמות הצריכה בשוק ובראשן התעצמות של תרבות צריכת קפה, כמפורט בסעיף 9.1.3 לעיל.

שינויים ברווחיות

לאור עלייה משמעותית ומתמשכת במחירי הקפה הירוק, הן מסוג רובוסטה והן מסוג ערביקה, ניכרת מגמה עולמית של עדכון מחירי המכירה, שהתבצעו בקצבים שונים במדינות שונות בעולם. **ברזיל** - בשנת 2025, לאור עליית מחירי הקפה הירוק בשוק הקפה העולמי, בוצע עדכון במחירי המכירה של טרס קורסואס (JV), אשר השפיעו על תוצאות הפעילות והובילו לשיפור ניכר ברווחיות התפעולית במטבע מקומי. למרות ירידה בכמויות המכירה בקטגוריית הקפה הקלוי והטחון, נתח השוק של טרס קורסואס (JV) בברזיל גדל וחלה צמיחה הן במכירות והן ברווחיות בקטגוריה זו. לצד זאת, תוצאות הפעילות בברזיל בשקלים נשחקו מעט כתוצאה מהתחזקות השקל אל מול הריאל הברזילאי. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע, ראו סעיף 7 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

רוסיה - במהלך שנת 2025 עלו מכירות הקבוצה במטבע מקומי כתוצאה מעדכון מחירי מכירה שבוצעו עקב עליית מחירי הקפה הירוק. במקביל, התחזקות הרובל אל מול הדולר תרמה גם היא לשיפור בתוצאות הפעילות במטבע מקומי. תוצאות הפעילות ברוסיה בשקלים הושפעו לטובה עקב התחזקות הרובל מול השקל. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע ולהשפעות הלחימה בין רוסיה ואוקראינה, ראו סעיפים 4 ו-7 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

אוקראינה - בשנת 2025 תוצאות הפעילות המשיכו להיות מושפעות מהמלחמה עם רוסיה. מחזור המכירות במטבע מקומי עלה בעיקר כתוצאה מעדכון במחירי המכירה וכן וכמויות המכירה עלו.

כתוצאה מכך, הצליחה הקבוצה לשפר הן את נתח השוק בקטגוריות שבהן היא פועלת והן את הרווחיות התפעולית במטבע מקומי מול שנת 2024. עם זאת, תוצאות הפעילות באוקראינה בשקלים הושפעו בצורה שלילית עקב היחלשות הגריבנה אל מול השקל. לפרטים אודות השפעות הלחימה בין רוסיה לאוקראינה ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

פולין – מכירות הקבוצה במטבע מקומי גדלו בשנת 2025 ביחס לשנה הקודמת, בעקבות גידול כמותי ועדכון במחירי המכירה. נתחי השוק בפולין בקטגוריות הפעילות עלו באופן עקבי במהלך שנה זו. כמו כן, תוצאות הפעילות במטבע מקומי הושפעו לטובה כתוצאה מהיחלשות הדולר אל מול הזלוטי הפולני ולמרות עליות הקפה הירוק שהשפיעו לרעה על הרווחיות, הרווחיות התפעולית במטבע מקומי גדלה מול שנת 2024. תוצאות הפעילות בשקלים הושפעו בצורה שלילית כתוצאה מהתחזקות השקל אל מול הזלוטי הפולני. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע, ראו סעיף 7 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

רומניה – מכירות הקבוצה במטבע מקומי גדלו בשנת 2025 ביחס לשנת 2024, למרות קיטון כמותי וזאת בעקבות עדכון במחירי המכירה. הקיטון הכמותי מיוחס לעדכון מחירי המכירה, שהובילו לצריכה סלקטיבית וחסכונית ע"י הצרכנים. כמו כן, תוצאות הפעילות במטבע מקומי הושפעו לטובה במהלך שנת 2025 כתוצאה מהיחלשות הדולר אל מול הרון הרומני במהלך השנה. למרות עליות הקפה הירוק שהשפיעו בצורה שלילית, חלה עלייה משמעותית ברווחיות התפעולית במטבע מקומי מול אשתקד. תוצאות הפעילות בשקלים הושפעו בצורה שלילית מהתחזקות השקל אל מול הרון הרומני במהלך שנת 2025. לפרטים נוספים אודות תנודות בשערי מטבע, ראו סעיף 7 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

לפירוט השינויים ברווחיות בתחום הקפה הבינלאומי בשנת 2025, ראו סעיף 20.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

9.1.5 גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בו

בנוסף לגורמי ההצלחה הקריטיים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה, כמפורט בסעיף 7 לעיל, ניתן למנות גורמי הצלחה ייחודיים או כאלו שמידת חשיבותם גבוהה במיוחד בתחום פעילות קפה בינלאומי, כמפורט בסעיף 8.4.4 לעיל.

9.1.6 מחסומי הכניסה העיקריים של תחום הפעילות ושינויים החלים בו

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

9.1.7 תחליפים למוצרי הפעילות ושינויים החלים בהם

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

9.1.8 מוצרים

במהלך שנת 2025 התמקדה הקבוצה בפעילות הקפה הבינלאומי בחיזוק ומיצוב מותגיה, פיתוח קטגוריות וטעמים חדשים, וחיזוק תחום פולי הקפה הקלויים ומכונות הקפה הביתיות. המוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום הקפה הבינלאומי הם:

ברזיל – הקבוצה, באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[41], מוכרת פולי קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפסולות ומכונות אספרסו, מוצרי קפוצ'ינו, Ready to drink coffee, אבקות שוקו, אבקות שתיה, תחליפי חלב ומשקאות מן הצומח, מוצרים שונים מבוססי תירס וחטיפי בריאות שונים. לשם המחשה:



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



הקבוצה פועלת בברזיל בעיקר תחת המותגים:

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

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

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

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

(5) "**Fino Grão**" (קפה קלוי וטחון);

(6) **"Fort"** (קפה קלוי וטחון);

(7) "**Itamaraty**" (קפה קלוי וטחון);

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

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

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

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

בנוסף, במסגרת פעילותה בברזיל, הקבוצה רוכשת, מעבדת ומייצאת קפה ירוק, בעיקר לאירופה וארה"ב.

רוסיה – הקבוצה מוכרת קפה קלוי וטחון, פולי קפה קלויים, קפה נמס וקפסולות אספרסו, תחת מספר מותגים (אשר חלקם הינם מותגים שנמכרים גם באוקראינה). המותגים המובילים הם: "**Chornaya Karta**" – "**Ambassador**". לשם המחשה:



הפעילות ברוסיה הינה בעיקר תחת המותגים:

(1) "**Chornaya Karta**" (קפה נמס מיובש בהקפאה כמותג מרכזי, פולי קפה קלויים, קפה קלוי וטחון ואספרסו);

(2) "**Totti**" (קפה קלוי וטחון ופולי קפה קלויים);

(3) "**Le-Café**" (קפה נמס מיובש בהקפאה);

(4) "**Ambassador**" (קפה נמס מיובש בהקפאה, קפה קלוי וטחון, פולי קפה קלויים, קפסולות ואספרסו);

(5) "**Fort**"(קפה קלוי וטחון);

(6) "**Elite Health Line**" (קפה נמס נטול קפאין, תחליף קפה עולש (chicory));

אוקראינה - הקבוצה מוכרת קפה קלוי וטחון, קפה נמס, פולי קפה, תה ותחליף קפה, תחת מספר מותגים (כאמור, חלקם הינם מותגים שנמכרים גם ברוסיה) כאשר המותגים המובילים הם: "**Chornaya Karta**" - "**Ambassador**". לשם המחשה:



(1) **"Ambassador"** (קפה נמס מיובש בהקפאה, קפה קלוי וטחון, פולי קפה קלויים);

(2) **"Chornaya Karta"** (קפה נמס מיובש בהקפאה כמותג מרכזי, פולי קפה קלויים ,קפה קלוי וטחון ואספרסו);

(3) **"Totti"** (קפה קלוי וטחון ופולי קפה קלויים, תה);

(4) **"Fort"**(קפה קלוי וטחון);

(5) **"Elite Health Line"** (קפה נמס נטול קפאין, תחליף קפה עולש (chicory)).

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



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

(1) "**MK**" (קפה קלוי וטחון, קפה נמס ופולי קפה קלויים);

(2) "**Fort**" (קפה קלוי וטחון);

(3) "**Pedro's**" (קפה קלוי וטחון).

(4) "**Beans Republic**" (פולי קפה קלויים במכירה און-ליין).

רומניה – הקבוצה מוכרת קפה קלוי וטחון, אספרסו, קפה נמס ופולי קפה קלויים, וכן מיקסים בטעמים שונים (קפה נמס, אבקת חלב וסוכר) תחת מספר מותגים. לשם המחשה:



הקבוצה פועלת ברומניה בעיקר תחת המותגים:

(1) "**Doncafé**" מותג-על, אשר כולל מותגים שונים בשם זה בתחום הקפה הנמס, בתחום הקפה הקלוי וטחון וכן בתחום פולי קפה קלויים ומיקסים;

(2) "**Amigo**" (קפה נמס ומיקסים);

(3) "**Fort**" (קפה קלוי וטחון, פולי קפה קלויים);

(4) **"Totti ,BeanZ" ו-"Beans Republic"** (פולי קפה קלויים).

9.1.9 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים

לפילוח הכנסות קפה בינלאומי מחיצוניים (במאוחד) (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל), בהתפלגות על פי האזורים הגיאוגרפיים בהם פועלת הקבוצה ראו סעיף 20.2.1 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

להלן הכנסות תחום קפה בינלאומי מחיצוניים הנובעות מקבוצת מוצרים דומה ששיעורה מכלל הכנסות הקבוצה (על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל) מהווה 10% או יותר מסך ההכנסות של החברה (במאוחד), בשנים 2025, 2024 ו- 2023:

התפלגות הכנסות הקבוצה מחיצוניים (במאוחד)						
קבוצת מוצרים דומים	הכנסות			שיעור מכלל הכנסות הקבוצה		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023
קפה קלוי וטחון	4,375	3,079	2,821	35.0%	27.5%	26.7%

במיליוני ש"ח.

9.1.10 תחרות

בברזיל - הרפובליקה הפדרלית של ברזיל מחולקת ל-26 מדינות הנהנות ממעמד פדרלי ומחוז פדרלי אחד שבו שוכנת הבירה ברזיליה. כפועל יוצא, השוק הינו אזורי ומבוזר ומאופיין בריבוי מתחרים מקומיים ו-4 מתחרים עיקריים הפועלים בכל רחבי המדינה. בכל אזור קיים מתחרה מרכזי מוביל אחד או שניים, מספר מתחרים בינוניים וכן מספר רב של יצרנים מקומיים קטנים, כאשר במהלך שנת 2025 טרס קורסואס (JV)[42] המשיכה

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

להיות חברת הקפה הראשונה בגודלה מבחינת נתח שוק בברזיל, הן במונחי ערך כספי והן במונחי כמות, לפי נילסן,[43] כאמור בסעיף 9.1.11 להלן.

המתחרות העיקריות של הקבוצה בתחום הקפה הקלוי והטחון בברזיל הינן JDE ו-Mellita, בתחום הקפה הנמס הינן: JDE, Nestle ו-Mellita ובתחום ה-single portion (קפסולות ומוצרים אחרים למנה בודדת) הינן: Starbucks, JDE, Nestle.

ברוסיה - שוק הקפה הנמס המקומי הוא הגדול בעולם. המתחרות העיקריות בתחום הקפה הנמס הן JDE, Nestle' ו- Orimii כאשר הקבוצה הינה במקום החמישי מבחינת נתח שוק כספי. כמו כן, קיימים מספר מתחרים מקומיים שמייצרים גם הם תחרות בעקבות מחירים נמוכים. שנת 2025 המשיכה להתאפיין בהעמקת המבצעים מצד המתחרים, יחד עם הקטנת היקף פעילות השיווק והפרסום במדיה.

באוקראינה - המתחרות העיקריות הן הקונצרן הבינלאומי JDE (בקפה קלוי וטחון ובקפה נמס) ו-Nestle (בקפה נמס), כאשר הקבוצה הינה במקום השני מבחינת נתח שוק כספי בעקבות התחזקותה בתחום פולי הקפה. לאור הלחימה עם רוסיה, ממשיכה הקבוצה להתמקד ברציפות האספקות והמכירה בחלקי המדינה השונים.

בפולין - בתחום הקפה הקלוי והטחון, הקבוצה הינה במקום השני מבחינת נתח השוק הכספי לאחר JDE. בתחום פולי הקפה, הקבוצה הינה במקום השלישי בגודלה מבחינת נתח שוק כספי, כאשר Dallmayr עברו להיות השחקן הראשון בגודלו לאחר שעקפו השנה את מוביל השוק Lavazza. בסך עולם הקפה הרלבנטי למוצרי הקבוצה כמפורט בסעיף 9.1.8 לעיל,[44] ביססה הקבוצה את מעמדה כשחקן מספר שתיים.

ברומניה - בשוק הקפה הקלוי והטחון, המתחרים העיקריים הינם JDE, ו-Tchibo, וכן היצרן המקומי Fortuna, כאשר הקבוצה הינה במקום השני מבחינת נתח שוק כספי. בשוק הקפה הנמס, המתחרות העיקריות הן Nestle, Fortuna והמותגים הפרטיים, כאשר הקבוצה הינה במקום הראשון מבחינת נתח שוק כספי עם המותג "Amigo". בשוק פולי הקפה הקלויים, המתחרים העיקריים הינם JDE, Tchibo ו- Fortuna, כאשר הקבוצה הינה במקום הראשון מבחינת נתח שוק כמותי ובמקום השני מבחינת נתח שוק כספי. כמו כן, במהלך שנת 2025, העמיקה הקבוצה את פעילותה בקטגוריית המיקסים, בין היתר, באמצעות הרחבת היצע מוצרים, התאמתם להעדפות הצרכנים המקומיים וחיזוק הנוכחות בקטגוריה.

9.1.10.1 נתחי שוק

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

[43] בכל עת שבסעיף 9 זה מתייחסים לנתוני נילסן לשנת 2025, הנתונים ביחס לפולין מבוססים על דוח שפורסם ביום 19בינואר 2026, הנתונים ביחס לרומניה מבוססים על דוח שפורסם ביום 21 בינואר 2026 וביחס לברזיל הנתונים מבוססים על דוח שפורסם ביום 24 בינואר 2026.

[44] לא כולל קפסולות ומיקסים.

מבוססים על נתוני חברת ScanData[45] וכמו כן, באוקראינה הנתונים כוללים נתוני רשתות קמעונאיות בלבד.

נתח שוק כספי בתחום הקפה הבינלאומי				
מוצרים	2025		2024[2]	
	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי
ברזיל[1]: קפה קלוי	33.4%	25.3%	32.5%	25.4%
ברזיל[1]: קפה נמס	37.2%	41.7%	34.4%	43.1%
ברזיל[1]: קפסולות	29.9%	49.3%	26.8%	52.1%
פולין: קפה קלוי	18.9%	29.9%	17.3%	28.7%
פולין: פולי קפה	12.0%	18.8%	8.4%	22.4%
רומניה: קפה קלוי	15.0%	34.1%	14.4%	36.6%
רומניה: קפה נמס	32.9%	28.2%	33.7%	27.0%
רומניה: פולי קפה	14.9%	19.2%	12.6%	16.0%
רוסיה: קפה נמס	6.3%	32.6%	5.4%	34.5%
אוקראינה: קפה קלוי[3]	19.3%	13.8%	17.4%	17.5%
אוקראינה: פולי קפה[3]	18.0%	10.5%	11.9%	12.7%

(1) נתח השוק בברזיל מבוסס על 100% ממכירות טרס קורסואס (JV) (50% בבעלות שטראוס קפה).
(2) הנתונים בשנת 2024 הותאמו לעדכון תחשיבי נילסן. ו-ScanData.
(3) הנתונים אינם מכסים את כל שוק הקפה הקמעונאי.

ב. בין הגורמים השליליים המשפיעים או העשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי בתחום הקפה הבינלאומי, ניתן למנות את עיתוי והיקף שינוי מחירי המכירה, היקף המבצעים, אפשרות הרחבת פעילותן של חברות קפה בינלאומיות בשווקים מקומיים בכל מדינה ופיתוח יכולות הפצה מתחרות, אשר יקטינו את היתרון התחרותי של הקבוצה. כמו כן, חברות קפה בינלאומיות גדולות עשויות לפתח יכולות אשר יאפשרו להן לעצב את תרבות צריכת הקפה בקרב צרכנים. בנוסף, בעקבות השלכות הלחימה בין רוסיה לאוקראינה עדיין יתכנו שיבושים בשרשרת האספקה של חומרי גלם שונים הן לרוסיה והן לאוקראינה וכן שיבושים ביכולת ההפצה בתוך אוקראינה.

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

באופן קבוע, מתמודדת הקבוצה עם התחרות בתחום הקפה באמצעות: ריכוז מאמצי שיווק ופרסום; בנייה וחיזוק שוטף של המותגים; מערך הפצה מקיף; חדשנות - פיתוח והשקה של מוצרים חדשים, כניסה

[45] בכל עת שבסעיף 9 זה מתייחסים לנתוני ScanData לשנת 2025, נתוני רוסיה מבוססים על דוח מיום 3 בפברואר 2026 ונתוני אוקראינה מבוססים על דוח מיום 5 בפברואר 2026.

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

9.1.11 עונתיות להלן נתונים לשנים 2025 ו- 2024 בדבר הכנסות החברה בתחום קפה בינלאומי, בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום פעילות קפה בינלאומי				
	שנת 2025		שנת 2024	
	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום
רבעון I	1,388	22.5%	954	20.3%
רבעון II	1,536	25.0%	1,205	25.6%
רבעון III	1,636	26.6%	1,259	26.8%
רבעון IV	1,595	25.9%	1,287	27.4%
סה"כ	6,155	100%	4,705	100%

(1) במיליוני ש"ח.

העונתיות מושפעת בעיקר מהחגים הנוצריים וסיום השנה האזרחית ברבעון הרביעי של השנה, תקופה המתאפיינת ברכישה מוגברת של מוצרי קפה. לעומת זאת, הרבעון הראשון של השנה לרוב מאופיין במכירות נמוכות באופן יחסי בשל ההצטיידות המוגברת ברבעון הרביעי כאמור.

9.1.12 כושר ייצור[46]

כושר הייצור מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי				
	שנת 2025		שנת 2024	
	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע	כושר ייצור פוטנציאלי מקסימלי	שיעור ניצול כושר ייצור בפועל בממוצע
מפעלי הקבוצה בתחום (ללא טרס קורסואס (JV) [1]	כ-50 אלפי טון	71.5%	כ-50 אלפי טון	67.5%
מפעלי הקבוצה בתחום (טרס קורסואס (JV) [2]	כ-537 אלפי טון	68.6%	כ-523 אלפי טון	67.5%

(1) קפה קלוי וטחון, פולי וקפה קלויים וקפה נמס מיובש בהקפאה.
(2) קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפה פילטר, קפוצ'ינו, קפסולות קפה, תירס ואבקות מיץ.

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

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

הגידול בשנת 2025 בכושר היצור של מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי בברזיל נובע מגידול בכושר הייצור הפוטנציאלי המקסימלי במפעל המייצר מוצרי תירס, בעיקר בעקבות השלמת עבודות פיתוח קווי ייצור קיימים וכן הרחבת קו הייצור של מוצרי הפופקורן.

יצוין כי כושר הייצור הפוטנציאלי מקסימלי המוצג לעיל הינו כושר יצור תאורטי שכן כושר הייצור בפועל מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים כדוגמת: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, ניקיון קווים, אילוצי אלרגנים ובעיות כוח אדם. כמו כן, מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם. בקווים בהם מגיעה הקבוצה לכושר ייצור מקסימלי, מבצעת הקבוצה רכש מוצרים מספקים חיצוניים בהם אין לחברה תלות. לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.16 להלן. בהתאם לצורך, מייצרת הקבוצה חלק מהמוצרים בדרך של מיקור חוץ, דבר המאפשר לה גמישות תפעולית. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה, וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר היצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה.

9.1.13 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים



רכוש קבוע מהותי בתחום קפה בינלאומי

מהות האתר	מיקום האתר	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי
מפעל בברזיל	ב-Santa Luzia שבמדינת Minais Gerais	ייצור קפה קלוי וטחון וקפוצ'ינו	כ-98,142 מ"ר	כ-20,106 מ"ר [1]
מפעל בברזיל	ב- Eusébio שבמדינת Ceará	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-10,067 מ"ר	כ- 7,084 מ"ר [1]
מפעל בברזיל	ב-Natal שבמדינת Rio Grande do Norte	ייצור קפה קלוי וטחון, ואריזת מוצרי קפה נמס, אבקת שוקו וקפוצ'ינו	כ-38,046 מ"ר	כ-16,029 מ"ר [2]

רכוש קבוע מהותי בתחום קפה בינלאומי				
מהות האתר	מיקום האתר	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי
מפעל בברזיל	ב- Iguaçu – Rio Nova de Janeiro	ייצור קפה פילטר	כ-5,650 מ"ר	כ-4,548 מ"ר (2)
מפעל בברזיל	ב- Mossoro שבמדינת Rio Grande do Norte	ייצור מוצרי התירס ואבקות שתייה	כ- 53,908 מ"ר	כ-20,946 מ"ר (2)
מתקן בברזיל	ב-Varginha שבמדינת Minais Gerais	מיפוי ומיון קפה ירוק	כ-70,000 מ"ר	כ-8,234 מ"ר (1)
מתקן בברזיל	ב- Manhuaçu במדינת Minais Gerais	מיפוי, מיון ועיבוד קפה ירוק	כ-18,314 מ"ר	כ-7,062 מ"ר (1)
מפעל בברזיל	ב- Montes Claros שבמדינת Minais Gerais	ייצור קפסולות	כ- 52,873 מ"ר	כ-10,054 מ"ר (3)
מפעל בברזיל	ב- Araçariguama שבמדינת Sau Paulo	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-20,062 מ"ר	כ-5,861 מ"ר (1)
מפעל בברזיל	ב- Cuiabá שבמדינת Mato Grosso	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-19,113מ"ר	כ-5,131 מ"ר (1)
מפעל ומרכז הפצה בברזיל	ב-Manaus שבמדינת Amazonas	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-27,873 מ"ר	כ-6,834 מ"ר (1)
מפעל ברוסיה	area, Vladimirskaya Strunino	ייצור קפה קלוי וטחון ופולי קפה קלויים	כ-7,785 מ"ר	כ-4,491 מ"ר (4)
מפעל ברוסיה	area, Vladimirskaya Strunino	אריזה של קפה נמס מיובש בהקפאה	כ-9,409 מ"ר	כ-8,890 מ"ר (4)
מפעל בגרמניה	Norddeutsche Kaffeewerke GmbH ("NDKW")	ייצור קפה נמס מיובש בהקפאה	כ-50,191 מ"ר	כ-14,721מ"ר (6)(4)
מפעל בפולין	ב- Swadzim סמוך לפוזנן	ייצור קפה קלוי וטחון ומרכז הפצה	כ-52,689 מ"ר	כ-11,540 מ"ר (4)
מפעל ברומניה	בוקרשט	ייצור קפה קלוי וטחון	כ-8,408 מ"ר	כ-4,999 מ"ר (5)

זכויות באתר:
(1) טרס קורסואס (JV) הינה בעלת הזכויות בקרקע.
(2) SC Imoveis (חברה בת המוחזקת בעקיפין ב- 50%) הינה בעלת הזכויות בקרקע.
(3) טרס קורסואס (JV) הינה בעלת זכויות ב-50% מהקרקע.
(4) בעלות.
(5) שכירות מצד ג' עד חודש אוגוסט 2026. החל מחודש יוני 2026, הייצור מתוכנן לעבור למפעל הקבוצה בפולין.
(6) תוספת שטח נוספת במהלך שנת 2025 במפעל בגרמניה עבור מתקן ה-Bolier החדש המאפשר הפקת קיטור כמקור אנרגיה והפחתת התלות בקניית גז באמצעות שימוש בשאריות הקפה.

9.1.14 נכסים בלתי מוחשיים

סימני מסחר ומותגים - נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבותם של סימני המסחר על מותגיה גבוהה. במדינות בהן הן פועלות, רשומים על שם החברה או חברות הבנות, לפי העניין, סימני מסחר על מרבית שמות המותגים המפורטים לעיל והמשמשים אותה בתחום הקפה הבינלאומי (למעט מוצרים שנמכרים ומופצים על ידי הקבוצה שבהם המותגים אינם בבעלותה).

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

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2025 ו- 2024, ראו באור 14.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

9.1.15 הון אנושי

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי:

מספר העובדים בתחום פעילות קפה בינלאומי (ללא ברזיל)		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
הנהלה ומנהלה	221	225
מכירות והפצה	274	300
רכש ולוגיסטיקה	163	174
תפעול	541	540
סה"כ	1,199	1,239

כולל 14 ו-19 עובדי חברות כוח אדם, לימים 31 בדצמבר 2025 ו-31 בדצמבר 2024, בהתאמה.

הנתונים אינם כוללים את נתוני Três Corações (ברזיל) לאור הצגתם בדוח זה בנפרד כמפורט להלן.

הקיטון בסך העובדים בשנת 2025 נובע מהתאמות ארגוניות ונקודתיות במצבת כוח האדם.

מספר העובדים בתחום פעילות קפה ברזיל		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
הנהלה ומנהלה	959	1,001
מכירות והפצה	6,068	6,473
רכש ולוגיסטיקה	93	101
תפעול	2,006	2,047
סה"כ	9,126	9,622

ההתייחסות הינה לכלל העובדים בטרס קורסואס (JV)[47] בברזיל, חברה בשליטה משותפת בה מחזיקה החברה 50%, כן 581 ו-716 עובדי חברות כוח אדם, לימים 31 בדצמבר 2025 ו-31 בדצמבר 2024, בהתאמה.

הקיטון בסך העובדים של Três Corações (ברזיל) נובע מכך שבשנת 2025 יישמה הנהלת Três Corações את תוכנית האופטימיזציה של כוח אדם למטרת התייעלות מבנה הוצאות השכר בקבוצה, כפי שאושרה בסוף שנת 2024. האופטימיזציה כוללת פיטורי עובדים, מיזוג תחומים סינרגטיים וחלוקה מחדש של פעילויות ותחומים.

לפרטים בדבר תביעות עובדים בברזיל ראו באור 21.1.9 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

9.1.16 חומרי גלם וספקים

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

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

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

הייצור העולמי של קפה ירוק נחלק לפולי קפה מסוג ערביקה (57%) ופולי קפה מסוג רובוסטה (כ-43%). סוג הקפה הירוק העיקרי בו עושה הקבוצה שימוש הוא רובוסטה.
על פי נתוני ICO – International Coffee Organization[48], המדינות המובילות בייצור קפה ירוק מסוג ערביקה הינן ברזיל, קולומביה ואתיופיה; המדינות המובילות בייצור קפה ירוק מסוג רובוסטה הינן וייטנאם, ברזיל ואינדונזיה.

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

רכש הקפה הירוק עבור פעילות הקפה באירופה ופעילות הקפה בישראל מבוצע במרוכז. הרכש בברזיל מבוצע באמצעות טרס קורסואס (JV)[49] אשר רוכשת את הקפה הירוק בעצמה באמצעות ספקים מקומיים בברזיל.

הקפה הירוק נרכש מספקים שונים במדינות ייצור שונות, בעיקר מוייטנאם, ברזיל, מרכז ודרום אמריקה, ומזרח אפריקה. הסכמי הרכש מבוצעים בהתאם לתנאים ולהוראות הסטנדרטיים של ה- European Standards Coffee Contract. לפרטים אודות תוכנית מימון ספקים ראו ביאור 15.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

לקבוצה מערכת לניהול רכש הקפה הירוק ובדיקות איכות, המיועדת להשגת אחידות בכל הנוגע לפולי הקפה ואיתור מהיר של בעיות איכות.

הקפה הירוק הוא קומודיטי הנסחר בבורסות בעולם, והקבוצה מתקשרת מעת לעת בחוזים עתידיים ובחוזי אופציות לרכישת קפה ירוק ומכירתו. לפרטים נוספים ראו סעיף 5 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

מחירו של הקפה הירוק מושפע מההיצע (שמשתנה עקב תנאי האקלים, מגבלות מסחר וכדומה) והביקוש, וכן מגורמים מאקרו כלכליים. בשנת 2025, מחירי הקפה הירוק המשיכו להיות גבוהים, זאת בין היתר, בשל העובדה שבמהלך השנים האחרונות הביקוש העולמי לקפה ירוק על סוגיו היה גבוה מההיצע.

במהלך שנת 2025, מחירי הקפה הירוק מסוג ערביקה נעו בטווח שבין 275 ל-430 סנט לליברה ומחירי הקפה הירוק מסוג רובוסטה נעו בטווח שבין 3,220 ל-5,800 דולר לטון. על פי נתוני אתר בלומברג, המחירים

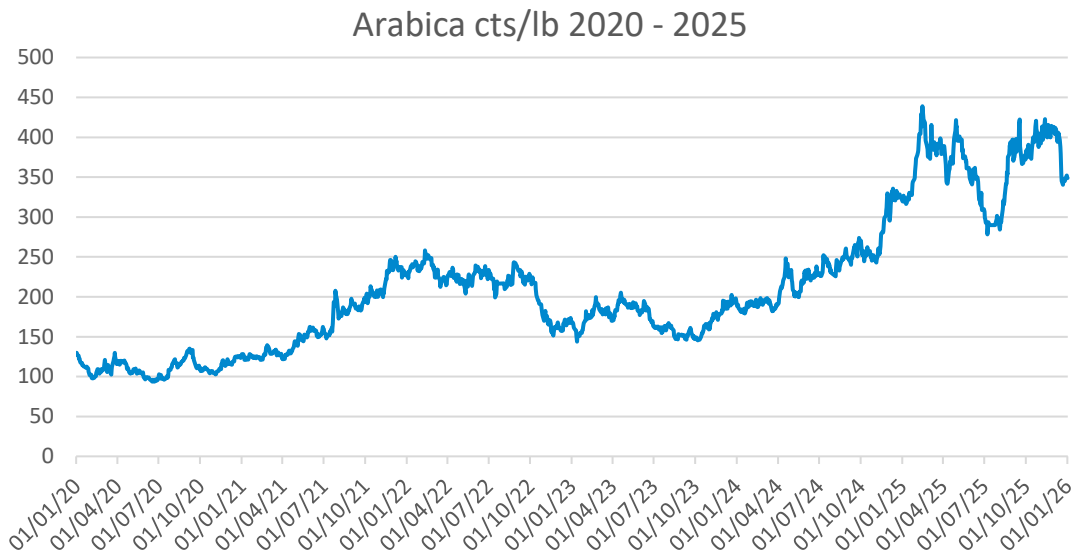
[48] ICO – International Coffee Organization הינו ארגון בין-ממשלתי ראשי לקפה המסייע לממשלות להתמודד עם אתגרי היבוא והייצוא העומדים בפני מגזר הקפה העולמי באמצעות שיתוף פעולה בינלאומי. http://www.ico.org/.

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

הממוצעים של הקפה הירוק מסוג ערביקה והקפה הירוק מסוג רובוסטה עלו בשנת 2025 בכ-56% ובכ-9%, בהתאמה, וזאת בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

להלן גרפים המתארים את השינויים במחירי הקפה הירוק לסוגיו במהלך 2020-2025 בהתבסס על מידע שהתקבל מה-ICE[5150]

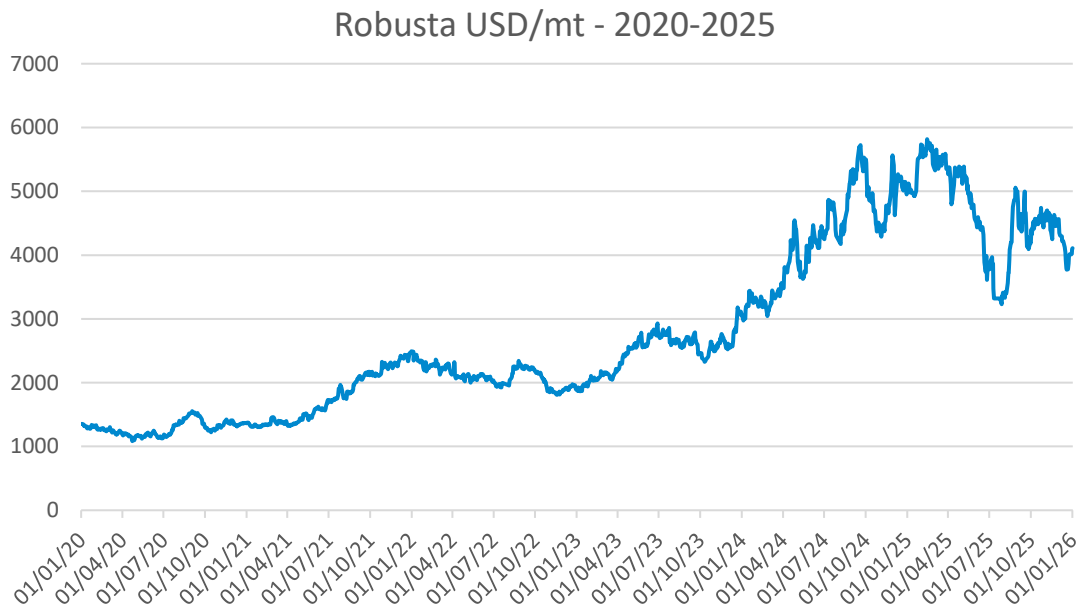
השינויים במחיר קפה הערביקה:



היחידות: סנט ארה"ב לפאונד (Cent/lb)

[50] "Intercontinental Exchange (ICE)" הינה ספק של נתוני סחורות, המייצרת ומספקת ניתוחים של סחורות. https://www.theice.com/index .
הנתונים בציר האנכי מייצגים את מחיר הקפה הירוק בסנט ארה"ב לפאונד והנתונים בציר האופקי מציגים את התפתחות המחיר לאורך זמן
51 בהסתכלות רבעונית.

השינויים במחיר קפה הרובוסטה:



היחידות: דולר ארה"ב לטון (USD/ton)

בתחום הקפה הבינלאומי, מפעל הקבוצה בגרמניה וחברות הקבוצה באירופה המייצרות קפה קלוי וטחון, רוכשות קפה ירוק לסוגיו במרוכז באמצעות חברת Strauss Commodities AG (וטרס קורסואס (JV)[52] רוכשת את הקפה הירוק בעצמה באמצעות ספקים מקומיים בברזיל. קפה נמס מיובש בהקפאה נרכש על ידי רוסיה ואוקראינה ממפעל הקבוצה בגרמניה ומספקים חיצוניים. כמו כן, מוצרים נוספים הנמכרים בתחום הקפה הבינלאומי (בעיקר בברזיל) וכן מוצרי האריזה, נרכשים מספקים חיצוניים. במהלך תקופת הדוח, לא היה בתחום הקפה הבינלאומי ספק חיצוני שהיקף הרכישות ממנו עלה על 10% מסך הרכישות הכולל של חומרי הגלם והאריזות.

9.1.17 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום קפה בינלאומי בשנת 2025 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות קפה בינלאומי (ללא ברזיל)	
	הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים[3]
נכסים שוטפים תפעוליים [1]	532
התחייבויות שוטפות תפעוליות [2]	566
עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות	-34

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

הון חוזר בתחום פעילות קפה ברזיל	
	הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים[3]
נכסים שוטפים תפעוליים [1]	1,058
התחייבויות שוטפות תפעוליות [2]	558
עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות	500

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

9.1.18 מגבלות ופיקוח על פעילות התחום

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

9.1.19 הסכמים מהותיים

<u>מיזם משותף בברזיל</u>

הקמת המיזם המשותף – ביום 29 בדצמבר 2005 נחתמו סדרה של הסכמים בין הקבוצה וקבוצת São Miguel מברזיל וחברות בשליטת המיזם המשותף, שמטרתם איחוד פעילויות הצדדים בברזיל, בדרך של הקמת תאגיד משותף, בו יחזיקו בחלקים שווים, אשר יקלוט וישלוט בעסקים המשולבים של הצדדים בברזיל. מטרת המיזם המשותף הינה להשיג נתחי שוק נוספים, לחדור לאזורים גיאוגרפיים חדשים, לנצל סינרגיות בין החברות ולהפוך לקבוצת קפה מובילה בברזיל, לרבות בניית פלטפורמה לייצור, שיווק, הפצה ומכירה של מוצרי מזון נוספים.

במסגרת ההסכמים כאמור,[53] נקבע כי המיזם המשותף יסתיים בהסכמת הצדדים או במידה שיפורק או כאשר בעלי המניות (או "נעברים מותרים" שלהם) יחדלו להיות בעלי מניות של המיזם המשותף – טרס קורסואס (JV).[54] כן נקבע מנגנון ליישוב מחלוקות וסכסוכים וכי הדין שיחול על הסכם המיזם המשותף הוא הדין הברזילאי.

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

[53] יובהר, כי חלק מזכויות הצדדים על פי ההסכמים כאמור הועברו במהלך השנים לנעברים מורשים כהגדרתם בהסכמים לרבות תיקונים להסכמים שנחתמו במהלך השנים, כך שהתיאור שלהלן מתאר את מצב הזכויות נכון למועד דוח זה.

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

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

בהסכם בעלי המניות נקבע כי דירקטוריון טרס קורסואס (JV) יכלול 8 חברי דירקטוריון, וכל בעל מניות הינו בעל זכות למנות 4 חברי דירקטוריון. ישיבות דירקטוריון יתקיימו בתנאי שלכל בעל מניות יהיה ייצוג שווה של דירקטורים. בנוסף, הוסכם על מינוי הנהלה ביצועית ל- טרס קורסואס ((JV) שתוצע על ידי בעלי המניות ואשר ימונו על ידי דירקטוריון טרס קורסואס (JV) לתקופה של שלוש שנים.

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

כמו כן, נקבע כי העברת או מכירת מניות, במישרין או בעקיפין, על ידי בעל מניות ב- טרס קורסואס (JV) לצד שלישי שאינו קשור לאף אחד מבעלי המניות, כפופה לזכות סירוב ראשונה, זכות הצעה ראשונה, וזכות הצטרפות של בעל מניות; ההסכם אף קובע, כי לבעלי המניות תהיה זכות קדימה לגבי כל הקצאת ניירות ערך שתעשה על ידי טרס קורסואס (JV) בעתיד, כך שיוכלו לרכוש ניירות ערך חדשים אלו לפי יחס אחזקותיהם.

הצדדים התחייבו שלא לעסוק בתחומים הדומים לפעילותה העסקית של טרס קורסואס (JV), ולהגבלת פעילות טרס קורסואס (JV) מחוץ לברזיל, בהתאם לתנאי ההסכם, להציע כל עסק מזון חדש לטרס קורסואס (JV) בקטגוריות שבהן פועלת טרס קורסואס (JV) כאמור. כן נקבעו הוראות אי-תחרות בטרס קורסואס (JV) על ידי בעלי המניות או מי מהחברות הקשורות להם. בנוסף, בעלי המניות כפופים למגבלות מסוימות לעניין מכירת מניותיהם למתחרה של טרס קורסואס (JV) בהתאם לתנאים הנקובים בהסכם.

עוד נקבע, כי אם יפסוק בורר שימונה במסגרת סכסוך בין בעלי המניות ב-טרס קורסואס (JV), כי בעל מניות הינו בהפרה לגבי הסכם בעלי המניות או ביחס להסכם המיזם המשותף, והפרה זו לא תוקנה, טרס קורסואס (JV) עשויה להתפרק בהתאם למנגנון שהוסדר בהסכם בעלי המניות.

בהתאם להסכם בעלי המניות, במקרה של "שינוי שליטה" (קרי, כל שינוי, במישרין או בעקיפין, שיפסיק את השליטה של משפחת שטראוס/משפחת לימה) באחת מהחברות שהן צד להסכם (או בחברות האם שלהן), תהיה לצד השני הזכות למכור את כל מניותיו בחברת טרס קורסואס (JV) למשנהו (אופציית PUT) או לרכוש את כל המניות המוחזקות על ידו בטרס קורסואס (JV) (אופציית CALL), בתמורה לערך השוק ההוגן של טרס קורסואס (JV), כפי שיוסכם על ידי הצדדים. בהיעדר הסכמה, מחיר השוק של המניות ייקבע בהתאם למנגנון המוגדר בהסכם בעלי המניות.

לנתונים בדבר היקף מכירות בברזיל ראו סעיף 20.2.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25.1 ב, ו, ח, יד, טז.1 ו-טז.2 להלן.

10. תחום פעילות שטראוס מים

10.1 מידע כללי על תחום פעילות מים

10.1.1 מבנה תחום הפעילות ושינויים החלים בו

הקבוצה פעילה בשוק המים לשתייה, באמצעות שטראוס מים בע"מ, ועוסקת בפיתוח, ייצור (באמצעות קבלני משנה) הרכבה, מכירה, שיווק ושירות של מערכות לסינון לטיהור והגזה של מי שתייה בנקודת הצריכה (Point of Use – POU). מערכות המים מבוססות בעיקר על טכנולוגיה חדשנית מבוססת פטנטים שפיתחה הקבוצה, המורכבת משילוב של פיתוחים חדשניים בתחומי הנדסה, כימיה ומיקרוביולוגיה.

למועד הדוח, הפעילות מבוצעת בעיקר בישראל תחת המותג "תמי 4" והיא החלה בשנת 2009 עם רכישת חברת תנה תעשיות בע"מ. בנוסף, לקבוצה פעילות בהיקף לא מהותי באנגליה, אשר החל מינואר 2023 מבוצעת בשיתוף פעולה עם קבוצת Culligan (49%) תחת המותג "Our Taap" אשר הושק בשנת 2025, עם סיום רישיון השימוש במותג "Virgin Pure".[55]

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

במהלך שנת הדוח פעלה הקבוצה ליישום אסטרטגיית הקבוצה והפיכתה לחברת 'Multi Product', לפיתוח מוצרים חדשים והרחבת פורטפוליו המוצרים שלה. זאת בין היתר באמצעות הרחבת הצעת הערך שלה ופנייה לקהלי יעד חדשים (כדוגמת בר מים ה"שבת" המיועד לציבור שומר השבת). לפרטים נוספים ראו סעיפים 10.2 ו-10.6 להלן.

10.1.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

בשנים האחרונות חל גידול עקבי בהיקף הפעילות בשוק המים בישראל, כאשר בשנת 2025 נשמרה מגמת הצמיחה בקטגוריית ה-POU. להערכת החברה, גידול השימוש בברי מים ובמערכות סינון מי שתיה, נובע מהמודעות הגוברת של הציבור לניהול אורח חיים בריא, וזאת בין היתר, באמצעות הפחתת צריכת הסוכר ומשקאות ממותקים ומעבר לשתיית מים. כמו כן, השינוי נובע מהמודעות ההולכת וגדלה של הציבור לאיכות מי השתייה ולזיהומים שונים שעלולים להופיע בהם, בשילוב של הגברת המודעות לחשיבות השמירה על איכות הסביבה, בין היתר, על ידי צמצום השימוש בבקבוקי פלסטיק. כמו כן במהלך שנת הדוח ביצעה הקבוצה עדכוני מחירים לחלק ממוצריה. לפרטים נוספים ראו סעיף 7 לעיל.

יחד עם זאת, ההאטה הכלכלית בשוק הישראלי והעליה ביוקר המחיה בישראל (ראו כמפורט בסעיף 8 בדוח הדירקטוריון) השפיעו במידה מסוימת על הביקושים מצד הצרכנים. לאור האמור, החברה נקטה במספר פעולות כגון

[55] השימוש במותג התבצע במסגרת הסכם רישיון עם קבוצת "Virgin" בתמורה לתשלום תמלוגים. ההסכם כאמור הובא לסיום בתום שנת 2024 בהתאם להסכמת הצדדים.

מאמצי שיווק והגדלת פרוטפוליו המוצרים תוך שיפור הפרודקטיביות. זאת על מנת להתמודד עם התחרות בתחום, תוך שמירה על נתח השוק. לאופן התמודדות החברה עם התחרות ראו בסעיף 10.6 להלן. בנוסף ראו בהקשר זה סעיף 18.3 לדוח הדירקטוריון.

להשפעת מלחמת חרבות ברזל ומבצעי 'עם כלביא' ו'שאגת הארי' על פעילות הקבוצה ראו סעיף 3 לדוח הדירקטוריון של החברה וביאורים 1.1.1 ו-35.4 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2025.

10.1.3 גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בהם

בפעילות בתחום, ניתן להצביע על מספר גורמי הצלחה קריטיים: פיתוח טכנולוגיה ומוצרים איכותיים ומתקדמים וכן מוצרים מגוונים המתאימים לצרכים שונים של קהלים, שרשרת אספקה יציבה, מערך הפצה רחב היקף, שירות לקוחות מהיר ויעיל תוך שילוב טכנולוגיות כגון AI, יעילות תפעולית ועוצמה מותגית וכן יכולת להמשיך ולספק שירות רציף ללקוחות בתנאים משתנים.

10.1.4 מחסומי כניסה ויציאה עיקריים של תחום הפעילות ותחליפים למוצרים

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

10.1.5 תחליפים למוצרי תחום הפעילות והשינויים החלים בהם

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

10.2 מוצרים ושירותים

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

נכון למועד פרסום הדוח, הקבוצה פועלת לפיתוח מוצרים חדשים מעת לעת והרחבת פורטופוליו המוצרים, אשר בין היתר יפנו לקהלי יעד חדשים, זאת כחלק מהתפיסה של Drink water on your way.

לשם המחשה:

סדרת ברי המים tami4:



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

סדרת ברי המים tami4bubble כוללת ברי מים מוגזים טריים ואיכותיים בלחיצת כפתור ב-3 רמות הגזה. ידידותי לסביבה עם מכלי הגזה רב פעמיים כאופציה.

סדרת ברי המים tami4primo כוללת ברי מים בעלי עיצוב נקי וייחודי עם מבנה מיוחד למזיגה נוחה לבקבוקים ולסירים.

סדרת ברי המים tami4family הינה הסדרה הקלאסית. ברי המים נוחים ופונקציונליים לשימוש והם כוללים מגש כוסות מתקפל למילוי נוח של בקבוקים, כדים וסירים.

בשנת הדוח, השיקה הקבוצה את בר המים tami4shabbat בכשרות מהודרת של בד"ץ רובין המיועד לשימוש מלא בשבת, בחג ולכל ימות השבוע. מכשיר זה פותח בהתאם לדרישות הלכתיות. המכשיר מכיל מיכל מים חמים בנפח של כ־6.5 ליטרים ומשולב בו מדיד מים חמים ייעודי למדידת כמות המים שנותרה במיכל בשבת.

כמו כן לקבוצה מכשיר UTS ולאחר מועד הדוח השיקה הקבוצה את מכשיר בר המים tami4edge+bubble, בר מים מתקדם עם מכשיר סודה להגזה עדינה המחובר לאפליקציה ייעודית.

כלל המוצרים פועלים בהתאם לטכנולוגיות סינון וטיהור מים שונות, כאשר נכון למועד הדוח, הטכנולוגיה העיקרית היא tami4maze, שהינה טכנולוגיה חדשנית לסינון וטיהור מים המשפרת את איכות וטעמם. לפרטים ראו סעיף 10.6 להלן.

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

בנוסף, יחד עם מכירת בר המים ללקוח, הקבוצה מספקת חבילת שירות למוצרים הנמכרים על ידה, וזאת בהתאם להסכם השירות ולתקופות משתנות (אשר נכון למועד הדוח נעות בין 48-12 חודשים) ("**תקופת ההתקשרות הראשונית**"). מחיר חבילת השירות נקבע בהתאם לבר המים אותו רכש הלקוח ובהתאם לתקופת ההתקשרות. בתום תקופת ההתקשרות הראשונית, ממשיך השירות לתקופות שירות נוספות, הניתנות לביטול בכל עת (בכפוף לתנאי הסכם השירות) ("**תקופת הסכם השירות**"). התשלום בגין השירות מבוצע מידי חודש, על פני תקופת ההתקשרות הראשונית ותקופת הסכם השירות. במסגרת הסכם השירות, בסמוך למועד ההתקשרות הקבוצה מבצעת הובלה והתקנה של בר המים בבית הלקוח. בנוסף במסגרת הסכם השירות, הקבוצה מעניקה אחריות לאורך כל תקופת הסכם השירות, וכן מעניקה שירותי תחזוקה הכוללים הגעה לבית הלקוח לצורך תיקון או טיפול ואספקה של חלפים (סננים ונורות UV) (כאשר אופי השירות עשוי להשתנות בהתאם לסוג הלקוח (פרטי/עסקי) ותנאי ההסכם). הלקוחות רשאים להפסיק את ההתקשרות בכל עת (בהתאם להוראות הסכם השירות). החברה פועלת להפחתת הוצאות התפעול שלה ולמיקוד בחדשנות מוצרית לטובת צמיחה. לפרטים נוספים ראו ביאורים 25.5 וביאור 27 לדוחות הכספיים המאוחדים לשנת 2025. ראו בהקשר זה גם סעיף 25י(1) להלן (איכות ובטיחות מזון ומוצרים).

10.3 פילוח הכנסות מוצרים ושירותים

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

10.4 לקוחות

לקוחות הקבוצה בתחום הפעילות הינם משקי בית, בתי עסק (משרדים וחנויות) ולקוחות מוסדיים (כגון משרדי ממשלה, בתי חולים וכו'). הלקוחות מתאפיינים בשונות ובפיזור רב.

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

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

10.5 שיווק והפצה

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

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

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

10.6 תחרות

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

המתחרים העיקריים של הפעילות בישראל הינם: "קבוצת מי עדן", "סודה סטרים", "בריטה", "הדס", "מעיינות", "אפיקים (נועם 2)" ו"אלקטרה" וכן מתחרים בתחום המערכות התת-כיוריות, כגון: ''ניגא'', ''קוקר'', ''יוניטו'', כאשר לצידם קיימים מתחרים נוספים קטנים יותר. להערכת החברה, חלקה של הקבוצה בשוק בישראל הינו כשליש מתחום שוק המים (למועד הדוח, כ-929,000 ברי מים בהסכם שירות פעיל).

הקבוצה מתמודדת עם התחרות באמצעות חיזוק המותג ("תמי 4"), הרחבת מגוון המוצרים לקטגוריות חדשות ולקהלים חדשים, וחדשנות טכנולוגית ומוצרית. הקבוצה שמה דגש על Consumer Centricity ופועלת לזיהוי צרכים קיימים ועתידיים של לקוחותיה הקיימים והפוטנציאליים וכן משקיעה בשיפור המוצרים ותהליכי הפיתוח והייצור. בנוסף, הקבוצה פועלת באמצעות מערך השיווק וההפצה של שטראוס מים ושיפור איכות שירות הלקוחות, הן השירות המסורתי והן השירות הדיגיטלי (תוך שילוב כלים טכנולוגים כגון כלי AI). כמו כן הקבוצה

מדגישה את היתרונות הבריאותיים בשתיית מים. כלל המהלכים האמורים מאפשרים לייעל תהליכי מכירה והמשך צמיחה. לפרטים נוספים אודות תלות במותג ראו סעיף גורמי סיכון 25.4.יג להלן.

בנוסף, התחרות בשוק ה-POU מושפעת בעיקר מאיכות הטיפול במים, וכן מושפעת גם ממחירים וביצועי מכשירים. איכות הטיפול במים שמציעה כל מתחרה משתנה בהתאם לטכנולוגיה ולמוצר. הקבוצה פיתחה את מטהר המים MAZE אשר הינו מטהר מים בעל יכולות לטיפול בטווח רחב של מזהמים העלולים להגיע למים, בקטגוריות האסתטיקה, מיקרוביולוגיה, בריאותיות, ובמזהמים מזדמנים כמו תרופות הורמונים ומיקרופלסטיקה. מטהר המים MAZE נבדק ועמד בסטנדרטי NSF (מכון התקנים האמריקאי), בנוסף לתקן 1505 הישראלי לטיפול במערכות ביתיות לטיפול במי שתייה.

10.7 עונתיות

להלן נתונים לשנים 2025 ו-2024 בדבר הכנסות תחום הפעילות, בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הכנסות רבעוניות מתחום פעילות שטראוס מים				
	שנת 2025		שנת 2024	
	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום
רבעון I	206	23.0%	193	22.8%
רבעון II	218	24.4%	210	24.8%
רבעון III	234	26.1%	224	26.4%
רבעון IV	237	26.5%	221	26.0%
סה"כ	895	100%	848	100%

(1) במיליוני ש"ח.

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

10.8 מחקר ופיתוח וקניין רוחני

סימני המסחר העיקריים שבידי שטראוס מים הם: "תמי 4" "שטראוס מים" ו-MAZE" הרשומים בישראל ובמדינות נוספות בעולם. לפרטים נוספים ראה באורים 14.2 ו-14.3 לדוחות הכספיים.

הקבוצה פועלת לשימור זכויותיה ומחדשת את רישום סימני המסחר מעת לעת בהתאם לתקופות רישומם.

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

בנוסף, ממשיכה הקבוצה לפעול לפיתוח טכנולוגיות בתחום הטיפול במי שתייה, בין היתר במסגרת פיתוח מוצרים חדשים או שיפור מוצרים קיימים. הפיתוחים נתמכים בכ-24 משפחות פטנטים, ובקשות נוספות להגנות

קניין רוחני שונות שהוגשו במספר רב של מדינות. להלן הפטנטים העיקריים של שטראוס מים שהתפרסמו לציבור:

פטנטים עיקריים [20]			
שם הפטנט	תיאור הפטנט	מועד קדימות	מועד הבקשה המוקדמת ביותר [19]
פילטר לסינון גרביטציוני של נוזל ומיכל מים לשתייה המכיל אותו [1]	שיטה מוצר ותהליך לסינון גרביטציוני של נוזלים ממאגר הממוקם מעל לסנן.	28/08/2006	28/08/2007
פילטר פרימיום [2]	מדגם על צורת המשקפת	16/04/2009	15/10/2009
התקן לסינון מים [3]	מתקן לסינון מים (V4) ממקור לחץ הכולל שני תאי סינון כאשר כל אחד מכיל לפחות אלמנט טיפול אחד במים וביניהם המים זורמים באופן טורי	12/05/2011	08/05/2012
מכשיר לניפוק משקה עם יחידת קרבונציה [4]	מכשיר לניפוק משקה הכולל: מערכת לקרבונציה, מערכת למזיגת המים/הסודה, מערכת להפחתת לחץ	13/09/2012	13/09/2013
מיכל בעל מודול זיהוי ומכשיר לשימוש בו [5]	מיכל מתכת הכולל רכיב זיהוי (RFID)	13/12/2011	04/12/2012
יחידת פחמון [6]	מכשיר לניפוק משקה הכולל: מערכת לקרבונציה ללא נורת UV, מערכת למזיגת המים/הסודה	06/02/2014	14/01/2015
סנן מים ותהליך הרכבה [7]	סנן מים ותהליך הרכבתו ממספר מצומצם של חלקים	23/03/2015	18/01/2016
יחידת קרבונציה מערכת ושיטה [8]	יחידת קרבונציה הכוללת הגזה רציפה	10/10/2016	01/10/2017
סנן לטיפול במים[9]	סנן מים (T) הכולל פתרון לפיזור לחץ הומוגני	20/04/2017	14/04/2018
סנן לטיפול במים[10]	סנן מים (G) הכולל סינון מיקרוביאלי	01/08/2019	30/07/2020
מערכת נתיקה להוספת חומרים למים[11]	יחידה להוספת חומרים	18/04/2019	16/04/2020
שיטה לחיבוריות מכשירים[12]	מנגנון לשליטה, ניהול ואיזון משאבים	01/07/2020	01/07/2021
כבל לחיבור בין מכשירים[13]	מחבר חיבור בין מכשירים	01/07/2020	01/07/2021
מנגנון ניפוק מים[14]	מנגנון למזיגת מים	01/07/2020	01/07/2021
מערכת החלפת פילטר[15]	מערכת חליצה לפילטר	01/07/2020	01/07/2021
מתקן לחימום ומזיגת מים[16]	מתקן מים שומר שבת	01/07/2020	01/07/2021
מתקן לחימום ומזיגת מים [17]	מתקן מים שומר שבת	14/09/2023	12/09/2024

המדינות בהן נרשם ו/או הוגש לרישום (נכון לינואר 2026):

(1) ישראל, סין,
(2) ישראל, איחוד אירופי, בריטניה.
(3) ישראל, ארה"ב, מקסיקו, סין, הונג קונג.

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

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

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

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

10.9 הון אנושי

להלן פירוט מספר העובדים בשטראוס מים (בישראל ואנגליה) ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024:

מספר העובדים בתחום פעילות שטראוס מים		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
הנהלה ומנהלה	217	222
מכירות והפצה	728	763
רכש ולוגיסטיקה	67	70
תפעול	379	346
סה"כ[*]	1,391	1,401

[*] כולל 353 ו- 410 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024, בהתאמה.

להלן פירוט מספר העובדים בשטראוס מים, (בישראל ובאנגליה) בחלוקה לפי מדינות, ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024:

מספר העובדים בתחום פעילות שטראוס מים		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
ישראל	1,354	1,364
אנגליה	37	37
סה"כ (כולל עובדי כ"א)	1,391	1,401

10.10 חומרי גלם וספקים

א. שטראוס מים רוכשת ממספר יצרנים חיצוניים ברי מים, סננים, ונורות UV לשימוש בברי המים. ברי המים נרכשים משלושה ספקים: Flextronics (Israel) Ltd., ENG Electronic Co. Ltd. ו-WIK FAR EAST LTD. ספקי

ברי המים מחויבים לבלעדיות בייצור עבור הקבוצה, והם מייצרים את המכשירים בהתאם למפרט המוצר שפותח על ידי הקבוצה, באמצעות קווי ייצור המשמשים לייצור מוצרי הקבוצה בלבד. לשטראוס מים תלות בספקי ברי המים, שכן החלפתם תצריך התארגנות בת מספר חודשים ותהווה תוספת עלות מהותית לשטראוס מים.

שיעור רכישות שטראוס מים מהספקים האמורים עמד בשנת הדוח על: כ-23% (WIK FAR EAST LTD), כ-12% (ENG Electronic Co. Ltd) וכ-9% (Flextronics (Israel) Ltd) מעלות המכר בתחום הפעילות.

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

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

בהתאם לתנאי ההתקשרות עם ספק מכשירי ברי המים .WIK FAR EAST LTD, סיום ההסכם כפוף להודעה מוקדמת בגין הפסקת ההתקשרות של 6 חודשים מצד הקבוצה ו-24 חודשים מצד הספק.

ב. עד לשנת 2023, רכישת סננים ומטהרים (עבור הפעילות בישראל ובאנגליה) התבצעה מספק יחיד - KX (Technologies כאשר החל משנת 2024 החלה שטראוס מים לרכוש מסננים מספק נוסף (FILTREX), חברה אחות של KX Technologies (KX Technologies ו-FILTREX יחד בסעיף ב' זה: "**הספק**"). לשטראוס מים תלות בספק זה (כהגדרת המונח בתקנות ניירות ערך), שכן החלפתו תצריך התארגנות בת מספר חודשים ותהווה תוספת עלות מהותית לשטראוס מים (ביחס לתחום הפעילות). עם זאת יצוין כי ההתקשרות עם FILTREX עשויה לצמצם את התלות ב-KX Technologies כספק יחיד.

שיעור רכישות שטראוס מים מהספק האמור עמד בשנת הדוח על כ-13% מעלות המכר בתחום הפעילות.

בהתאם לתנאי ההתקשרות עם הספק, סיום ההסכם כפוף להודעה מוקדמת בגין הפסקת ההתקשרות של 6 חודשים מצד הקבוצה ו-18 חודשים מצד הספק, ובמקרים מסוימים של חדלות פירעון או אי עמידה בהוראה מהותית של ההסכם, ההסכם ניתן לביטול על ידי מי מהצדדים בהתראה מראש של 60 ימים ו-30 ימים, בהתאמה.

ג. הקבוצה פועלת מעת לעת להרחבת מאגר הספקים למוצריה והרכיבים הנלווים בפעילות שטראוס מים, הן לצורך פעילותה השוטפת והן לצורך תהליכי הייצור והפיתוח של מוצרים חדשים.

לפרטים נוספים ראו סעיף 25.1.ו(2) להלן.

ד. החברה פועלת, בין היתר, באמצעות מספר קבלני משנה, בתחומים של הפצה, שירות, מכירה והתקנה. בכל אחד מהתחומים כאמור, השירותים מתקבלים ממספר ספקים.

10.11 הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר בתחום שטראוס מים בשנת 2025, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הון חוזר בתחום פעילות שטראוס מים	
	הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים[3]
נכסים שוטפים תפעוליים [1]	274
התחייבויות שוטפות תפעוליות [2]	173
עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות	101

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

במסגרת הטיפול בהון החוזר, לשטראוס מים הסדרים עם תאגידים פיננסים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי המים והסכמי שירות מבוצע ניכיון של חובות לקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse). לפרטים נוספים ראו סעיף 18.3 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 ובאורים 8.5 ו-19.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

10.12 מגבלות ופיקוח

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

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

<u>תקינה</u>

מוצרי שטראוס מים כפופים לתקנים רשמיים במדינת ישראל: תקן 1505 חלק א', בעבור מוצרים ביתיים למערכות סינון וטיהור, תקן 5452 - בטיחות חלקים ומוצרים במגע עם מי שתייה, תקן 900 - בטיחות מוצרים חשמליים ביתיים. תקנים אלו קובעים את בטיחות המערכת למגע עם מי שתייה, דרישות להוכחת ביצועים להפחתת מזהמים ממי שתייה במידה ומשווק מצהיר הצהרות אלו, עמידות הידראולית של המערכת לחיבור מקור המים. התקנים מגדירים את אופן הסימון, ההצהרה, מידע ללקוח ופרוט נתונים טכניים. בנוסף לעמידה

בתקנים מוצרי שטראוס מים נמצאים תחת היתרי תו תקן - תוכנית וולנטרית לפיקוח שוטף של מכון התקנים על המוצרים ואתרי היצור.

מוצרים שאינם תחת ההגדרה של מערכת לטיפול במים כפופים לתקן הרשמי - תקן 5113 חומרי פלסטיק ומוצרי פלסטיק במגע עם מזון ומשקאות.

לקבוצה מנגנוני אכיפה פנימיים לווידוא עמידה בתקנים ובתקנות בתחומי המזון, איכות סביבה ובטיחות. מוצרי החברה הגלובלית מאושרים לעמידה בתקנים הנדרשים מול בדיקה במעבדות מוסמכות בארץ ובחו"ל.

<u>בקרת איכות</u>

שטראוס מים מנהלת את תהליך האיכות כך שאיכות כל הספקים נבדקת על ידי צוות מהנדסי איכות ספקים. במטרה להבטיח שהספקים מקיימים את בקרות האיכות והתקינה הנדרשות. הקבוצה מודדת באופן שוטף את כמות תלונות הצרכנים וכן את שביעות רצון הצרכנים הפונים לשירות הלקוחות ופועלת לצמצום התלונות והעלאת שביעות רצון של הצרכנים מהמוצרים ומהשירות.

10.13 השקעה מהותית של שטראוס מים בחברה כלולה הפועלת בסין

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

2. פעילות HSW מתמקדת בשוק המים לבתים בסין, וכוללת ייצור של מכשירי מים במפעלה של HSW בסין המוחזק על-ידי שטראוס מים וקבוצת האייר, וכן שיווק ומכירה של מכשירי מים, המבוססים על טכנולוגיית סינון וטיהור (כגון אוסמוזה הפוכה או סינון ננו (Nano Filtration)[56]) וכן מוצרים מבוססי מטהר בטכנולוגיית ה-Maze. נכון למועד הדוח המוצרים משווקים בסין תחת המותגים "Haier", "Haier Strauss Water", ו-"Casarte", במגוון ערוצים כגון: Offline - בעיקר באמצעות retail, ובערוץ ה-Online, כאשר השירות למכשירים מתבצע הן על ידי HSW והן על ידי מפיץ מקומי.

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

3. **שוק המים בסין** - שוק פתרונות המים לשתייה בסין, באמצעות מכונות ומכשירי סינון, נחלק למכשירים המספקים טיפול במים בנקודת השימוש (POU), טיפול במים בנקודת הכניסה לבית (POE) ושוק פתרונות

[56] טכנולוגית אוסמוזה הפוכה מביאה לטיהור המים אך גם מנטרלת דברים חיוביים במים (מינרלים, ויטמינים). סינון ננו - שומר חלק מהרכיבים הטובים שבמים אך לא מטהר אותם במידה שמתבצע הטיהור על ידי טכנולוגית אוסמוזה הפוכה.

המים לעסקים. פעילות HSW בסין הינה בעיקר בשוק ה-POU למגזר הפרטי, וכן בשוק ה-POE. למועד הדוח, הרוב המכריע של המוצרים שמשווקת HSW מיוצרים במפעל HSW.

4. **הסביבה המאקרו כלכלית בסין** - במהלך שנת הדוח, חלה צמיחה בתוצר המקומי הגולמי (GDP) של סין אשר הגיעה ליעד של 5%, אך קצב הצמיחה האט מרבעון לרבעון. סך המכירות הקמעונאיות של מוצרי הצריכה גדל בשנת הדוח בכ-3.7%, קצב נמוך יותר מהצמיחה בתוצר.[57] מגזר הנדל"ן נותר חלש, כאשר ההשקעות בפיתוח נכסים צנחו ב-17.2%. הביקוש למכירת דירות חדשות המשיך להצטמצם, עם ירידה בשטחי המכירה של 8.7% ובהכנסות ממכירות של 12.6%.

לפרטים אודות מכירות HSW במטבע מקומי ראו סעיף 18.3.1 לדוח הדירקטוריון. לפרטים אודות התמודדות HSW עם השפעות הסביבה המאקרו כלכלית ועם התגברות התחרות בסין, ראו סעיף 10.12.6 להלן.

5. **מערכת ההסכמים עם קבוצת האייר** - במסגרת שורה של הסכמים שנחתמו במאי 2015 (לרבות הסכם מיזם משותף שהוחלף בשנת 2018) בין שטראוס מים לבין קבוצת האייר, הועברו עסקי מיזם משותף שבו החלו הצדדים לפעול בשנת 2011[58], ל-HSW. במסגרת הסכמים אלו, האייר העבירה ל- HSW את פעילותה בתחום סינון וטיהור המים באמצעות טכנולוגיית אוסמוזה הפוכה (RO) (שעד אז הייתה בבעלות האייר) ושטראוס מים העניקה ל-HSW רישיון בלעדי לשימוש בטכנולוגיית ה-Maze לטריטוריית סין.

הסכם המיזם המשותף מסדיר את היחסים בין הצדדים ואת חלקם בניהול HSW. ההסכם בתוקף ל-50 שנה החל ממועד הקמת HSW (6 בפברואר 2015), כאשר לפחות שנתיים לפני סיומו ידונו הצדדים באשר להארכת תקופת ההסכם בהסכמת הצדדים ובאישור הרשויות הרלוונטיות. בנוסף נקבע בהסכם כי בקרות אירועים מסוימים ניתן לסיימו לפני תום התקופה (לרבות בגין שינוי מהותי ברגולציה, בעל השפעה כלכלית מהותית על אחד הצדדים, כאשר הצדדים לא מגיעים להסכמה על התאמת ההסכם). בהתאם להסכם, הדירקטוריון יכלול חמישה דירקטורים, כאשר שלושה ימונו על ידי האייר ושניים ימונו על ידי שטראוס מים. יו"ר הדירקטוריון ימונה על ידי שטראוס מים. מנכ"ל HSW וראש מחלקת הכספים ימונו על ידי הדירקטוריון בהמלצת האייר והמשנה למנכ"ל ימונה על ידי הדירקטוריון בהמלצת שטראוס מים. הליך קבלת ההחלטות בדירקטוריון HSW יתבצע ברוב רגיל, למעט החלטות מסוימות אשר דורשות קבלת החלטה בפה אחד (שינוי תקנון, השעיית או הפסקת פעילות HSW, שינויים בהון הרשום וכן מיזוג או שינוי כלשהו בתצורת החברה) והחלטות נוספות אשר דורשות רוב רגיל, הכולל גם דירקטור מטעמה של שטראוס מים (הנפקת ני"ע על ידי HSW, כניסה לתחומים נוספים מעבר לתחומי הפעילות הרגילים של HSW ועוד). כמו כן, ל-HSW ימונו שני משקיפים, האחד ימונה על ידי קבוצת האייר והשני על ידי שטראוס מים. בנוסף, נקבעו מגבלות בקשר להעברת מניות, ובכללן זכות השתתפות ((Tag-Along בחלוקה מוסכמת או פרו-ראטה) של כל אחד מהצדדים במקרה שהצד השני יעביר את החזקותיו לצד ג' וזכות קדימה של כל אחד מהצדדים לרכישת אחזקות הצד השני ב-HSW. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 25.1 טז.1, טז.2 ו-יד.1 להלן. בחודש דצמבר 2024

[57] National Bureau of Statistics

[58] פעילות המיזם המשותף החלה בשנת 2011, והתמקדה בטכנולוגיית טיהור Maze. עם הקמתו, היה המיזם המשותף בבעלות משותפת של הקבוצה ושל האייר, בחלקים שווים ביניהם. המיזם המשותף רכש את המוצרים משטראוס מים, וקיבל שירותי הפצה, מכירה ושירות - מחברות בקבוצת האייר.

בוצעו עדכונים (שאינם מהותיים) להסכם בעלי המניות ותקנון החברה לצורך התאמות לשינויים שחלו בחקיקות בסין (כגון נושאים שנדרש לאשר באסיפה הכללית) וכן הוספת מנגנון יישוב סכסוכים, לפיו במקרה של מבוי סתום מתמשך הנושא יופנה למגשר מוסכם. כחלק מהרצון של HSW להתרחב לקטגוריות נוספות בעולמות המים, לרבות תחום ה-POE (Point of Entry – פתרונות לסינון וטיהור מים בכניסה לבתים לשיפור המים לשימוש כללי בנוסף לפתרונות לשתייה), התקשרה חברת HSW במהלך שנת 2019 בהסכם לפיו היא משווקת ומפיצה מוצרים בתחום ה-POE שייוצרו על ידי מיזם משותף בבעלות Haier Electronics (אשר נרכשה על ידי Haier Smart Home) (המחזיקה בעקיפין 51% מ-HSW) וצד שלישי שאינו קשור לחברה. נכון למועד הדוח, היקף המכירות של מוצרים כאמור, אינו מהותי לפעילות HSW.

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

ההשקעה במפעל הנוסף אשר מצוי בשלבי הקמה וצפוי להתחיל פעילות במהלך הרבעון השני של שנת 2026, הינה בהלימה לאסטרטגיה של HSW לצמיחה ומובילות בשוק (ראו בהקשר זה סעיף 23 להלן). כמו כן יכולות הפיתוח והייצור העצמאיות כאמור, מאפשרות ל-HSW גמישות רבה יותר בפיתוח וייצור מוצרים חדשניים וייחודיים, הגעה מהירה לשוק והשקת מוצרים ברמת איכות גבוהה. לפרטים נוספים אודות ההשקעה במפעל הנוסף, ראו בביאור 11.6.4 לדוחות הכספיים המאוחדים לשנת 2025.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר הצפי לתחילת פעילותו של המפעל הנוסף בסין במהלך הרבעון השני לשנת 2026, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן וייתכן תחילת פעילות המפעל תידחה ו/או וזאת בין היתר, כתוצאה משינויים במגמות המאקרו כלכליות והגאו-פוליטיות המשפיעות על הקבוצה ו/או בשל התפתחויות רגולטוריות שונות, ואשר לא ניתן להעריכם מראש והם אינם מצויים בשליטת הקבוצה.

6. **תחרות** – שוק המים הסיני מתאפיין בפיזור רחב ובמספר מתחרים גדול. מכירות מוצרי הטיפול במים מתבצעות באמצעות שני ערוצי מכירה: Offline – בעיקר באמצעות retail, ובערוץ ה-Online. המתחרים העיקריים בתחום ה-POU למגזר הפרטי בערוץ ה-Offline הם: AO Smith, Midea, Angel, Truliva. המתחרים העיקריים בערוץ ה-Online למגזר הפרטי הם: Midea, Xiaomi, Angel, Truliva, AO Smith. להערכת הקבוצה ובהתבסס על אומדנים בלבד (לאור כך שהשוק בסין אינו מבורקד) וכן לאור ההערכה כי בשנת 2025, חמשת המתחרים העיקריים בשוק פתרונות המים למגזר הפרטי POU מהווים כ-52% מהשוק

בערוץ המכירות Online וכן חמשת המתחרים העיקריים היוו כ-78% מערוץ המכירות Offline, נתח השוק של HSW בשוק פתרונות המים למגזר הפרטי POU מהווה כ-12.9% ו-כ-19.4%, בהתאמה.

במהלך שנת הדוח, חברת Xiaomi הרחיבה את פעילותה בתחום פתרונות המים בסין וביצעה מהלכים תחרותיים אשר הגבירו את התחרות בתחום. HSW פועלת על מנת להתמודד עם התגברות התחרות בסין ועם ההשפעות המאקרו כלכליות כאמור לעיל. לצורך ההתמודדות עם התחרות כאמור, ביצעה חברת המים בסין השקעות בפיתוחי מוצרים, שיווק ושיפור אפיקי המכירה. לפרטים נוספים ראה סעיף 18.3 לדוח הדירקטוריון.

7. **עונתיות-** להלן נתונים לשנים 2025 ו-2024 בדבר הכנסות HSW בחלוקה לפי רבעונים, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל

הכנסות רבעוניות מתחום HSW				
	שנת 2025		שנת 2024	
	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות[1]	אחוז מסך הכנסות התחום
רבעון I	227	24.4%	216	23.4%
רבעון II	236	25.3%	230	24.9%
רבעון III	216	23.2%	213	23.1%
רבעון IV	252	27.1%	263	28.5%
סה"כ	931	100%	922	100%

(1) במיליוני ש"ח. לפרטים אודות מכירות HSW במטבע מקומי ראו סעיף 18.3.1 לדוח הדירקטוריון.

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

8. **רכוש קבוע**

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

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

9. **הון אנושי** - נכון ליום 31 בדצמבר 2025 HSW מונה כ-1,200 עובדים ומנהלים.

11. פעילויות אחרות

לקבוצה פעילויות שונות שאינן נכללות בתחומי הפעילות שתוארו לעיל, שההכנסות וההשקעות הכרוכות בהן אינן מהותיות, ונכללות בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 במגזר "אחרים". פעילויות אלו כוללות את פעילות החממה ואת פעילות מטה הקבוצה (אשר כוללת את היחידות המעניקות שירותים לכלל הקבוצה, ראו כמפורט בסעיף 15, 16.1 ו-16.1(ג) להלן).

11.1 פעילות החממה

במהלך 2015, השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית "The Kitchen" על בסיס "תוכנית החממות" של המדען הראשי ("**חממה 1**"). מטרת החממה 1 הייתה חיזוק תחום הטכנולוגיות המתקדמות בעולם המזון (פודטק) בישראל, על ידי השקעה במיזמים טכנולוגיים בשלב התפתחותי מוקדם, שמציעים פתרונות לתעשיית המזון הגלובאלית. במהלך חודש אוקטובר 2022 השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית "The Kitchen 2.0" ("**חממה 2**").

חלק מהחברות אותן קלטו החממה 1 והחממה 2 במהלך השנים סיימו את פיתוח המוצר, התחילו מכירות ראשוניות וגייסו השקעות המשך. בחלק מהגיוסים כאמור השתתפה החברה בסכומים שאינם מהותיים לחברה. ראו גם גורמי סיכון בסעיף 3.טו.25.3. להלן.

לפרטים בדבר ההחלטה לפעול (באופן עקרוני) למימוש ההשקעות בחברות שנקלטו בחממות ראו סעיף 1.2 לעיל וסעיף 18.4.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

בשנות פעילותן השקיעו החממה 1 והחממה 2 ב-29 חברות (מתוכן 23 השקעות בוצעו על-ידי החממה 1 ו-6 השקעות על-ידי החממה 2 כאשר מתוכן כ- 4 חברות מצויות בהליך סגירה ו- 4 חברות הפסיקו את הפעילות שלהן).

עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה

12. לקוחות

12.1 התפלגות המכירות ללקוחות (ללא שטראוס מים)

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

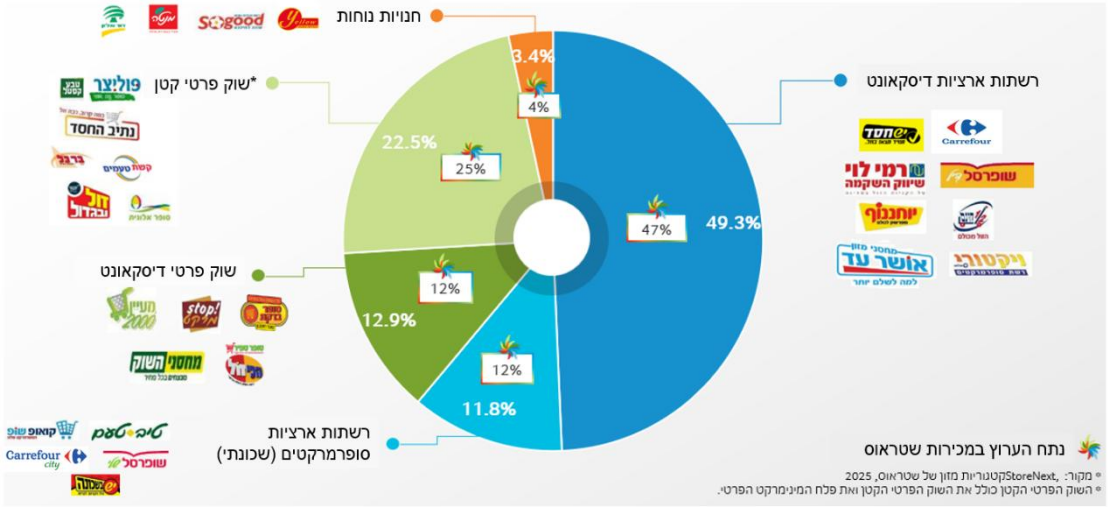
הלקוחות הקמעונאיים (דוגמת רשתות שיווק, מכולות, מינימרקטים, סופרים, חנויות נוחות, מזנונים, קיוסקים), מספקים לצרכנים מוצרי מזון ומשקאות, בעיקר לצריכה ביתית. לקוחות AFH (דוגמת מקומות עבודה, בתי חולים, בתי קפה, בתי מלון, מכונות קפה ומכונות מכירה אוטומטיות) מספקים לצרכנים הזדמנויות צריכה של מוצרי מזון ומשקאות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

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

12.1.1 ערוצי המכירה בפילוח לפי מגזרים

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

פילוח הערוצים העיקריים של השוק הקמעונאי בישראל



רשתות ארציות - רשתות בעלות פריסה גיאוגרפית רחבה, בעלות רכש מרכזי בהיקפים גדולים, הכוללות: רשתות דיסקאונט - רשתות בעלות פריסת חנויות ארצית, בעלות מאפייני קנייה מרכזת ומחירים מוזלים (דיסקאונט) (מהוות כ-49.3% מהשוק ליום 31.12.2025 בהשוואה ל- 50.1% ליום 31.12.2024); רשתות סופרמרקטים- רשתות/תתי רשתות בעלות פריסת חנויות ארצית ובעלות מאפייני קנייה משלימה, בדרך כלל חנויות שכונתיות במרכזי הערים (מהוות כ-11.8% מהשוק נכון ליום 31.12.2025 (ללא שינוי מתקופה מקבילה)).

שוק פרטי - השוק הפרטי מכיל רשתות קטנות וחנויות פרטיות, והחלוקה הפנימית בין תתי הערוצים של השוק הפרטי נקבעת על פי היקף המכירות הכולל של נקודת המכירה: (א) שוק פרטי דיסקאונט - רשתות פרטיות המרוכזות בדרך כלל באזורים גאוגרפיים מסוימים, חנויות בעלות מאפייני קנייה מרכזת ומחירים מוזלים (דיסקאונט) (מהוות כ-12.9% מהשוק נכון ליום 31.12.2025 (ללא שינוי מתקופה מקבילה)); (ב) שוק פרטי קטן (מינימרקטים + מכולות)- חנויות פרטיות ורשתות קטנות בעלות היקפי מכירות נמוכים יותר ומאפייני קניה משלימה (מהוות כ-22.5% מהשוק נכון ליום 31.12.2025 בהשוואה לכ-21.9% ליום 31.12.2024).

חנויות נוחות - רשתות בעלות פריסת חנויות רחבה, ממוקמות בד"כ בתחנות דלק ומתאפיינות בקנייה "על הדרך" ולעיתים כקנייה משלימה. (המהוות כ-3.4% מהשוק נכון ליום 31.12.2025 בהשוואה לכ-3.3% ליום 31.12.2024).

ב. **לקוחות מגזר קפה בינלאומי בברזיל** - מערך המכירות וההפצה של טרס קורסואס (JV)[59] משרת בסמוך למועד הדוח כ-172 אלף[60] לקוחות, כאשר עיקר המכירות נעשות דרך ערוצי הפצה ישירים המגיעים לכ-142 אלף לקוחות קמעונאים (רשתות ארציות ואזוריות), ובנוסף ללקוחות AFH, לקוחות המכירות המקוונות ולקוחות ייצוא, הכול כמפורט להלן. ערוץ הרשתות הקמעונאיות הארציות והאזוריות היווה כ-86% ממכירות המיזם המשותף בברזיל בשנת 2025. רוב הלקוחות בקטגוריית ערוץ זה הם קמעונאים קטנים (כגון שווקים מקומיים ומכולות) וכוללים גם רשתות קמעונאיות ארציות ואזוריות בינוניות וגדולות (כולל רשתות ה-"Cash & Carry").

יתר ערוצי המכירה היוו כ-14% ממכירות המיזם המשותף בברזיל בשנת 2025 וכוללות את לקוחות ערוץ המכירות AFH, את לקוחות ערוץ המכירות המקוונות (ישירות לצרכן), וכן את לקוחות הייצוא. קטגוריית AFH כוללת מספר תתי קבוצות כגון מומחי מזון (מסעדות, מאפיות, בתי קפה וחנויות נוחות), מסעדות גורמה (בתי מלון ומסעדות יוקרה עם ניסיון גסטרונומי איכותי), משרדים ואחרים. במסגרת קטגוריית הייצוא, המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[61] מייצא קפה ירוק ללקוחות בארצות הברית ובאירופה, ובמסגרת קטגוריית המכירות המקוונות, מתמקד בלקוחות B2C[62].

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

בשוק הקמעונאי באירופה קיימת בשנים האחרונות מגמה של התחזקות המסחר המודרני, המאופיין במרכזי שיווק גדולים ורשתות שיווק ארציות, לעומת המסחר המסורתי, המאופיין בחנויות שכונתיות. בשנת הדוח, באוקראינה השוק המסורתי עדיין דומיננטי, בעוד שבפולין, ברוסיה וברומניה המסחר המודרני מהווה כבר יותר ממחצית השוק הקמעונאי. במרכז ומזרח אירופה, השוק המאורגן כולל רשתות שיווק ארציות (National Key Account), ורשתות סיטונאיות "Cash & Carry" ו-Discount המתאפיינות במחירים מוזלים. מגמת ההתחזקות של המסחר המודרני המשיכה להתעצם בשנת 2025 לאור האינפלציה הגבוהה ומעבר צרכנים לקמעונאים המתחרים על הצרכנים באמצעות מחירים נמוכים ומבצעים אטרקטיביים.

ד. הטבלאות הבאות מסכמות את התפלגות סך המכירות של הקבוצה (במיליוני ש"ח) ושיעורן מסך הכנסות הקבוצה, בפילוח לפי סוגי הלקוחות, בשנים 2025 ו-2024 (לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל):

---

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

[60] המספר המוצג לעיל מתבסס על ממוצע המכירות של ארבעת החודשים האחרונים בשנת 2025.

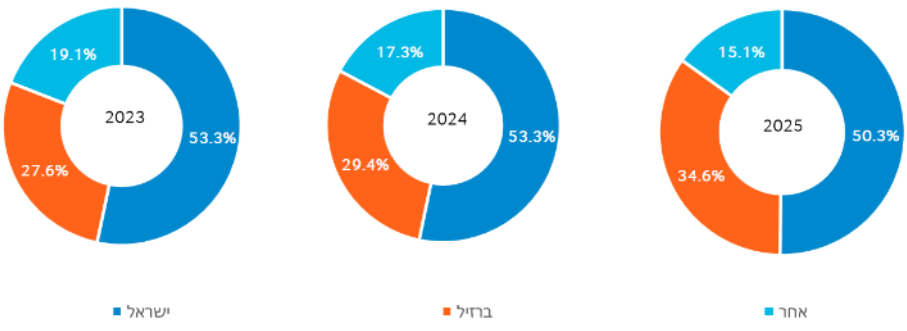
[61] Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

[62] מכירה ישירות לצרכן הפרטי , ללא תיווך של רשתות קמעונאיות, מפיצים או גורמים עסקיים אחרים.

התפלגות סך המכירות של הקבוצה לפי סוגי הלקוחות לשנת 2025								
סוג לקוח	בריאות ואיכות חיים	תענוג והנאה	תענוג והנאה (קפה ישראל)	קפה בינלאומי	מים	אחר	סה"כ קבוצה	שיעור מסה"כ
שוק לקוחות גדולים	1,315	550	327	3,206	–	–	5,398	43.2%
שוק פרטי	1,654	765	334	2,365	–	–	5,118	40.9%
AFH	142	45	144	359	–	–	690	5.5%
אחר (D2C)	48	35	98	225	895	–	1,301	10.4%
סה"כ	3,159	1,395	903	6,155	895	–	12,507	100%

התפלגות סך המכירות של הקבוצה לפי סוגי הלקוחות לשנת 2024								
סוג לקוח	בריאות ואיכות חיים	תענוג והנאה	תענוג והנאה (קפה ישראל)	קפה בינלאומי	מים	אחר	סה"כ קבוצה	שיעור מסה"כ
שוק לקוחות גדולים	1,325	540	297	2,293	–	423	4,878	43.6%
שוק פרטי	1,562	675	267	1,868	–	–	4,372	39.0%
AFH	159	35	129	281	–	51	655	5.9%
אחר (D2C)	30	14	137	262	848	10	1,301	11.5%
סה"כ	3,076	1,264	830	4,704	848	484	11,206	100%

12.1.2 פילוח המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים – להלן מחזור המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים בשנים 2025, 2024 ו-2023:



מחזור המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים לשנת			
	2025	2024	2023
ישראל	6,289	5,973	5,624
ברזיל	4,329	3,299	2,912
אירופה וסין	1,889	1,934	2,013
סה"כ	12,507	11,206	10,549

הנתונים במיליוני ש"ח.

12.1.3 תלות בלקוחות

בשנת 2025 לא היה לקוח אשר הכנסות הקבוצה מהמכירות לו עלו על 10% מסך הכנסות הקבוצה על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, ואשר אובדנו ישפיע באופן מהותי על תוצאות פעילות הקבוצה לטווח הבינוני והארוך.

יצוין כי במסגרת גיאוגרפיית ישראל קיים לקוח קמעונאי המהווה כ-11% ממכירות ישראל (נטו) בשנת 2024. ההתקשרות עם הלקוח נערכת על בסיס הזמנות שוטפות. ראו בהקשר זה גם ביאור 24.6 וביאור 25.6 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2025.

13. שיווק והפצה

13.1 במסגרת פעילות ישראל (ללא שטראוס מים)

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

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

מערך ההפצה של הקבוצה מבוסס בעיקרו על מערך מפיצים עצמאיים (מערך חיצוני), ומערך מפיצים פנימי (עובדי הקבוצה). מערך המפיצים העצמאיים, מפיץ בעיקר מוצרי בריאות ואיכות חיים מצוננים (מוצרי חלב ותחליפיו, משקאות חלב, סלטים, פסטות טריות), בעוד שמערך המפיצים הפנימי מפיץ בעיקר מוצרי תענוג והנאה ומוצרי קפה (חטיפים מתוקים, טבלאות שוקולד, סוכריות ומסטיקים, מוצרי קפה, חטיפים מלוחים, מוצרי יד מרדכי). כמו כן, ככלל, במקרה של מכירה ללקוחות גדולים הקבוצה היא זו

שמבצעת את ההפצה ישירות ללקוח. לקבוצה הסכם הפצה וליקוט למוצרים מסוימים עם "שופרסל", לפיו "שופרסל" מזמינה את המוצרים האמורים במרוכז למרכזים הלוגיסטיים של שופרסל במודיעין או בשוהם, ו"שופרסל" אחראית על אספקת ההזמנות השוטפות לסניפיה.

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

ב. הקבוצה קשורה בהסכמים עם מרבית המפיצים העצמאיים, לפיהם היא זכאית לסיים את ההתקשרות עם המפיץ באמצעות מתן הודעה מוקדמת. זכות ההפצה אינה ניתנת להעברה על ידי המפיץ, אלא בהסכמת הקבוצה מראש. בין הקבוצה לבין המפיצים לא מתקיימים יחסי עובד מעביד ואין לקבוצה תלות במפיצים.

ג. הקבוצה נוהגת להתקין מכונות קפה הנושאות את מותגי הקבוצה, הן באופן ישיר והן על ידי מפעילים עצמאיים, האחראים להתקנה ותחזוקה של המכונות ולאספקת והפצת מוצרי קפה למוקדים שונים. כמו כן, הקבוצה מבצעת שיווק והפצה ישירה ללקוחות (D2C) של מכונות קפה ופולי קפה קלויים טריים באמצעות מכירות אונליין (E-commerce).

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

לפרטים אודות החוקים החלים על הקבוצה במסגרת פעולות השיווק וההפצה שלה ראו סעיף 20 להלן.

13.2 בקפה בינלאומי, מדינות מחוץ לישראל

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

ברזיל - מערך המכירות וההפצה של טרס קורסואס (JV)[63] משרת בסמוך למועד הדוח כ-150 אלף[64] לקוחות הכוללים לקוחות Retail ו-AFH, בשיטת ה-PreSale ומגיע מעל ל- 400 אלף נקודות מכירה, זאת בעיקר באמצעות מערך הפצה פנימי הכולל 24 מרכזי הפצה ושני אתרים הפועלים באמצעות ספקי לוגיסטיקה חיצוניים (Third-Party Logistics). הובלת המוצרים נעשית על ידי משאיות של הקבוצה ובהתאם לצורך גם משאיות של צדדים שלישיים. זמני האספקה נעים בין 24 שעות ל-7 ימים, בהתאם למיקום הלקוח (זמני האספקה הארוכים רלוונטיים ללקוחות המצויים באזורים כפריים מרוחקים). כחלק מהליך התייעלות תפעולית, בוצעו במהלך שנת 2025 התאמות במערך ההפצה, לרבות סגירת מרכז הפצה והסבת מרכז הפצה

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

[64] המספר המוצג לעיל מתבסס על ממוצע המכירות של ארבעת החודשים האחרונים בשנת 2025.

נוסף לתחנת מעבר בין מקום הייצור למרכזי הפצה, זאת לצד צמצום צי הרכב הכבד והרחבת השימוש במובילים חיצוניים.

הצעדים האמורים, לצד הטמעת פתרונות טכנולוגיים לשיפור תהליכי אחסון וליקוט, נועדו לשפר את יעילות שרשרת האספקה ולהבטיח שתשתיות ההפצה יותאמו לצורכי הפעילות.

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

14. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

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



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

זכויות באתר:

(1) זכות להירשם כבעלים. במסגרת ההסכמים לרכישת הנכס התחייבו המוכרות להשלים את רישום הזכויות בנכסים הללו על שמן ואולם נכון ליום 31 בדצמבר 2025 רישום זה טרם הושלם. בהסכמים נקבעו הוראות שמטרתן להבטיח את זכויותיה של החברה וכן את רישום הבית המשותף.

לפרטים נוספים בדבר נכסי הנדל"ן שאינם מיוחסים לפעילות מסוימת ראו באור 22 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

15. מחקר ופיתוח

הקבוצה עוסקת באופן שוטף, כחלק מהאסטרטגיה העסקית שלה, בפיתוח מוצרים חדשים והחדרתם לשוק וכן ברענון מוצרים קיימים, בין היתר, בדרך של חידושים טכנולוגיים, חדשנות מוצרים ואריזות מוצרים כמענה לדרישות ולטעמי קהלי היעד. הפיתוח והחדשנות של מוצרי המחלבה והחטיפים המלוחים בישראל מבוצע, בין היתר, תוך שימוש בידע המצוי בידי השותפים האסטרטגים של הקבוצה, דנונה ופפסיקו, בהתאמה. שטראוס מים פועלת באופן שוטף בפיתוח חידושים טכנולוגיים למוצריה ובפיתוח מוצרים חדשים כמענה לדרישות השוק והצרכנים, וכחלק מבקרת האיכות הנדרשת למוצריה. הפיתוח נעשה תוך שימוש בידע המצוי בשטראוס מים, ולעיתים באמצעות שיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים לרבות בדרך של שיתופי פעולה טכנולוגיים עם מוסדות שונים בתחום המים בארץ. בנוסף, הקבוצה פועלת להגברת שיתופי הפעולה הטכנולוגיים עם חברות בינלאומיות הפועלות בתחומי מומחיות מקבילים כגון חברות, אריזה, חומרי גלם, מכונות ועוד.

בשנת 2025 החליטה הקבוצה להטמיע את נושא החדשנות כחלק מפעילות יחידת הטכנולוגיה בשטראוס ישראל במטרה לתת תשומת לב לצרכי היחידות העסקיות ולהוביל Innovation that matters – חדשנות הפוגשת את הצרכים המשתנים של הצרכן.

מטרת יחידת הטכנולוגיה היא להוביל חדשנות, הן ביכולות פנימיות (כגון הטמעת טכנולוגיה חדשה במפעלי הקבוצה) והן בשיתופי פעולה חיצוניים, בין היתר, הסתכלות בטכנולוגיות Open innovation (חדשנות פתוחה עם סטרטאפים).

במהלך שנת 2025 המשיכה הקבוצה בכל תחומי הפעילות בפיתוח מוצרים חדשניים, בעלי ערך מוסף לצרכן, במטרה לשפר וליעל – תהליכי פיתוח ומעבר לייצור, פיתוח עבודה עם חומרי גלם חדשים ותחליפיים, עבודה על פיתוח מוצרים שיכולים לענות על צרכים בריאותיים (כגון מזון פונקציונלי, תוויות נקיות, והתאמה לקהלים) כמו גם פיתוח אריזות חדשות (אריזות שניתנות לסגירה חוזרת, הרחבת האריזות הנגישות ועוד). בסוף שנת 2025 הקימה הקבוצה מרכז מצוינות לאריזות, שמטרתו להוביל את החדשנות בתחום האריזות של הקבוצה.

במקביל הקבוצה פעלה להטמעה של פרויקטים בתחום הייצור, לרבות, ניהול מפעלים ותהליכים תעשייתיים באופן חכם וחדשני, הכוללים – יכולות תקשורת וממשקים של מכונות הייצור, ניתוח מידע בזמן אמת, טכנולוגיה רובוטית ובינה מלאכותית. המענה לשינוי הטכנולוגי שעלה בהתאם לצרכי הקבוצה, ניתן על ידי צוותי טכנולוגיה המורכבים מאנשי הפיתוח ביחידות העסקיות, וצוותי הנדסה וטכנולוגיה במפעלים. הקבוצה פועלת לאיתור, פיתוח והטמעה של טכנולוגיות פורצות דרך באמצעות מעקב אחר עדכונים שוטפים בנושא בעולם, יצירת מערכות יחסים עם חברות בינלאומיות ומעורבות בקהילת הפודטק.

בשנת 2025 הטמיעה הקבוצה שפת חדשנות אחידה בכל היחידות העסקיות, במטרה לעודד חשיבה חדשנית ולחזק פיתוחים חדשים, וזאת באמצעות חיבור פעיל של הקבוצה ליזמים, חברות הזנק, מכוני מחקר וגופים נוספים.

בנוסף, בשנת 2025 השיקה שטראוס לראשונה את פלטפורמת ה- **COWFREE**, על ידי שימוש בחלבון חלב BLG.[65] במסגרת פלטפורמת ה- **COWFREE** הושקו נכון למועד פרסום הדוח שני מוצרים עיקריים - חלב ללא פרה, וגבינת סימפוניה ללא פרה.

סך ההשקעה בשנים 2024 ו-2025 בפיתוח טעמים ומוצרים חדשים, אריזות חדשות, פרויקטים הקשורים בטכנולוגיות פורצות דרך וכדומה, על פי הדוחות הניהוליים של החברה, הגיעו לכ-121 מיליוני ש"ח וכ-137 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

לפרטים נוספים אודות פעילות החממה ראו סעיף 11.1 לעיל.

16. הון אנושי

16.1 מבנה ארגוני

א. הקבוצה פועלת במודל תפעולי המתבסס על מערך מטריציוני המשלב בין יחידות עסקיות, אשר אחראיות על צמיחה רווחית, יחד עם יחידות מרכזיות במטה הקבוצה ובפעילות בישראל המנהלות את תהליכי הליבה, והתהליכים התומכים לרוחב הארגון בגישה "Strauss One". במהלך חודש ינואר 2024 אישר דירקטוריון החברה מהלך התייעלות ארגונית (אשר מטרתה הינה התייעלות וחיסכון תוך התאמת המבנה הארגוני של הפעילות בישראל לאסטרטגיה של הקבוצה ולסביבה המאקרו כלכלית). לפרטים נוספים ראו סעיף 2.2 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

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

[65] חלבון BLG הוא חלבון המצוי באופן טבעי בחלב, ומיוצר גם בטכנולוגיית תסיסה מדויקת – תהליך מוכר בעולם המזון, בדומה לייצור יוגורט או בירה.

תרשים המבנה הארגוני של הקבוצה



(*) התרשים נכון ליום פרסום הדוח.
(1) יחידת הביקורת הפנימית כפופה ליו"ר הדירקטוריון.
(2) פעילות המלוחים מהווה חלק מתחום תענוג והנאה, מנוהלת בשותפות עם פפסיקו.
(3) מנכ"ל ברזיל מדווח לדירקטוריון המיזם המשותף טרס קורוסאו (JV) בברזיל.
(4) המנכ"ל מדווח לדירקטוריון החברה.

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

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

ד. **הפעילות בישראל** – פעילות הקבוצה בישראל מנוהלת על ידי הנהלת יחידת ישראל והנהלת Operations & Technologies ("**OT**") הכוללת את תחום המפעלים ושרשרת האספקה (למעט תחום המים), איכות ומערכות המידע. הנהלת ה-OT מנוהלת על ידי משנה למנכ"ל הקבוצה ו- COO ומורכבת ממנהל תפעול, מנהל שרשרת אספקה, מנהל האיכות ומנהל מערכות מידע. הנהלת שטראוס ישראל המנוהלת על ידי מנכ"ל שטראוס ישראל, אחראית לניהול הפעילות בישראל, לבניית האסטרטגיה ואישורה מול הנהלת הקבוצה וכן למימוש האסטרטגיה ולהשגת היעדים הנגזרים ממנה. הנהלת שטראוס ישראל מורכבת ממנכ"ל שטראוס ישראל, מנהלי החטיבות העסקיות: מנהלת חטיבת מחלבות והאוכל, מנהל חטיבת הממתקים וקפה ישראל, מנהלת חטיבת המלוחים, מנהל המכירות, מנהלת משאבי אנוש ומנהל כספים (שחלקם כפופים ליחידות המרכזיות המקצועיות כאמור לעיל).

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

הנהלת התפעול אחראית על האיכות, בטיחות, גיהות ואיכות סביבה וניהול אתרי הייצור וההוצאה לפועל של תכניות הייצור על פי המסגרות שנקבעות על ידי מערך התכנון שבשרשרת אספקה.

בראש כל חטיבה עסקית עומדת הנהלה נפרדת, הכוללת את מנהל החטיבה, וכן מנהלי כספים, שיווק, פיתוח מוצרים, ניהול קמעונאות ומשאבי אנוש (שבחלקם כפופים ליחידות המרכזיות המקצועיות).

היחידות המקצועיות (מכירות, שרשרת אספקה, תפעול, שיווק ומנועי צמיחה), מעניקות שירותים מקצועיים לחטיבות העסקיות. חטיבת המכירות אחראית על מערך המכירות וההפצה של כלל מוצרי הקבוצה בישראל (למעט המים), לכלל הלקוחות הקמעונאים של הקבוצה בישראל. חטיבת שרשרת אספקה, מטפלת ברכש מרוכז של חומרי גלם לחטיבות השונות, וכן אחראית לשינוע והובלה של חומרי גלם למפעלים, ולשינוע והובלה של מוצרים מוגמרים מהמפעלים למרכזי ההפצה, השטעון ולמחסנים של הקבוצה בישראל. חטיבת שרשרת אספקה משמשת כגוף המקצועי האחראי לניהול תכנון הביקושים וההספקות, ובכלל זה לקביעת המדיניות והאסטרטגיה בנושאי תכנון הייצור, הרכש והלוגיסטיקה של הקבוצה בישראל. מטה התפעול אחראי על ייצור המוצרים. מטה שיווק ומנועי צמיחה עוסק בפיתוח עולמות הדיגיטל והחדשנות הדיגיטלית בישראל, מצוינות שיווקית, חווית לקוח ובמתן שירות לחטיבות העסקיות בתחומי רכש מדיה, מחקרי תובנות צרכן, תחום איכות, בטיחות גיהות ואיכות סביבה עוסק בבנייה וניהול מערכת הבטחת איכות מקצועית ואפקטיבית לאורך כל שרשרת הערך כדי לוודא אספקת מוצרים בטוחים ואיכותיים, תוך שמירה על הסביבה ועל בטיחות ובריאות עובדי החברה.

ה. **פעילות הקפה הבינלאומית** – לפעילות הקבוצה בתחום הקפה הבינלאומי הנהלה נפרדת שאחראית לניהול מלא של הפעילות, לבניית האסטרטגיה שלה ולאישורה מול דירקטוריון שטראוס קפה והנהלת הקבוצה. הנהלת פעילות הקפה הבינלאומי אחראית למימוש האסטרטגיה, להשגת היעדים הנגזרים ממנה וכן לפיתוח כוח האדם והמותגים. בהתאם להסכמי שירותים בין החברה לבין שטראוס קפה, החברה מעניקה לשטראוס קפה שירותי מטה מסוימים, כגון שירותי משאבי אנוש, שירותים משפטיים, ציות ורגולציה. הנהלת שטראוס קפה מורכבת מנהל הפעילות הבינלאומית, מנהלת משאבי אנוש, מנהל שיווק, מנהלת כספים ומנהל תפעול ושרשרת אספקה. פעילות הקפה הבינלאומית מבוצעת באמצעות ההנהלות המקומיות של החברות במדינות השונות: שוויץ, פולין, רוסיה, אוקראינה, רומניה, גרמניה, וברזיל (פעילות הקפה בברזיל פועלת באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)[66] ומפוקחת על ידי דירקטוריון טרס קורסואס(JV)[67]. בראש כל חברה בכל מדינה עומדת הנהלה נפרדת, בהתאם להיקף ומהות הפעילות המתבצעת באותה חברה.

ו. **פעילות שטראוס מים** – הנהלת שטראוס מים מורכבת ממנכ"לית, מנהלת כספים, מנכ"לית פעילות שטראוס מים ישראל, סמנכ"ל משאבי אנוש, סמנכ"ל פיתוח וטכנולוגיות, סמנכ"ל מוצר ושיווק גלובלי וסמנכ"ל תפעול גלובלי (שחלקם כפופים ליחידות המרכזיות המקצועיות). ההנהלה של שטראוס מים

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

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

אחראית לניהול מלא של הפעילות, לבניית האסטרטגיה שלה. הנהלת פעילות שטראוס מים אחראית למימוש האסטרטגיה, להשגת היעדים הנגזרים ממנה.

16.2 מצבת העובדים

סך העובדים המועסקים בידי הקבוצה (כולל כלל העובדים בחברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה ב- 50%, לא כולל עובדי המיזם המשותף בסין בו מחזיקה שטראוס מים 49%) הינו כ- 16,074 וכ-17,484 עובדים, נכון לימים 31 בדצמבר 2025 ו-31 בדצמבר 2024, בהתאמה (כולל כ- 1,162 ו- 1,371 עובדי כוח אדם נכון לימים 31 בדצמבר 2025 ו-31 בדצמבר 2024, בהתאמה), ובנטרול 50% מהעובדים בחברות בשליטה משותפת (50% בהחזקות הקבוצה), סך העובדים הינם 11,173 ו- 12,330 לימים 31 בדצמבר 2025 ו- 31 בדצמבר 2024, בהתאמה[68]. בחברות בשליטת הקבוצה, הקבוצה מעסיקה כ- 6,271 עובדים (על פי הדוחות החשבונאיים) ומתוך העובדים המועסקים בכלל חברות הקבוצה, 5,712 עובדים מועסקים בישראל, נכון ליום 31 בדצמבר 2025

להלן פירוט מספר העובדים במטה הקבוצה:

מספר העובדים במטה הקבוצה		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
עובדי מטה הקבוצה	491	445

השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2024, נובע הן מהקמה של שלוש יחידות חדשות והן שינוי בשיוך עובדים משטראוס ישראל למטה הקבוצה.

להלן פירוט מספר העובדים אשר כלולים במטה שטראוס ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה, המשרתים את פעילות שטראוס ישראל, כולל 18 ו-108 עובדי חברות כוח אדם זמניים, נכון לימים 31 בדצמבר 2025 ו- 31 בדצמבר 2024, בהתאמה:

מספר העובדים במטה שטראוס ישראל		
	ליום 31.12.2025	ליום 31.12.2024
עובדי מטות שטראוס ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה	456	718

השינוי במצבת העובדים בהשוואה לנתוני 2024, נובע מהפסקת העסקת הסדרניות בהתאם ל"פטור הסדרנות". לפרטים נוספים אודות "פטור הסדרנות" והשפעתו על הקבוצה ראו סעיף 20 לעיל.

[68] השינוי במספר העובדים בהשוואה לשנת 2024 נובע הן ממכירת פעילות רשת "קפה עלית" והן מהפסקת העסקת הסדרניות בהתאם ל"פטור הסדרנות". לפרטים נוספים אודות "פטור הסדרנות" והשפעתו על הקבוצה ראו סעיף 20 לעיל.

16.3 הטבות וטיבם של הסכמי ההעסקה

16.3.1 ישראל

מרבית עובדי הקבוצה בישראל (כולל שטראוס מים ישראל), מועסקים על פי הוראות הסכמים קיבוציים. קיימים הסכמים קיבוציים כלליים, החלים על כל עובדי הקבוצה, מכוח חברות של חברות הקבוצה בהתאחדות התעשיינים בישראל, והנוגעים לתנאי השכר, להפרשות ביטוח פנסיוני, לתשלום קצבת הבראה, להחזר נסיעות לעבודה וממנה ולתשלום תוספת יוקר. בנוסף, ישנם הסכמים קיבוציים ענפיים, חלקם מתעדכנים מעת לעת, החלים על חלקם של עובדי הקבוצה בישראל, בשל השתייכותם המקצועית לענף הקפה הנמס, לענף השוקולד ולענף הממתקים. כמו כן, קיימים תנאים מסוימים בהסכמים קיבוציים מיוחדים שנחתמו במפעלי ויחידות הקבוצה השונים, והחלים על העובדים המשתייכים לאותו מפעל או יחידה בלבד, כולם או חלקם, ומתעדכנים, מעת לעת, בדרך של משא ומתן בין ועדי העובדים במפעל או יחידה לבין ההנהלה. תנאי עבודתם של יתר העובדים נקבעו בחוזי עבודה אישיים, בין היתר, עובדי חטיבת המכירות (למעט מערך הסדרנות שחל עליו הסכם קיבוצי, וכן עובדי המכירות מתחום שוק פרטי יבש וערוץ מוסדי אשר התאגדו במהלך שנת 2023 בהתאם, צפוי כי במהלך שנת 2025 ייחתם הסכם קיבוצי מיוחד שיסדיר את תנאי העסקתם), עובדי המטה וכן עובדי מטות הנהלה בכל החטיבות בישראל. אנשי המכירות בחטיבת המכירות (כולל חטיבת המכירות של שטראוס מים ישראל) מקבלים מעת לעת, או על בסיס קבוע, תמריצים המשתנים בהתאם למכירות, וזאת בנוסף לשכר הבסיס. התמריצים נכללים במסגרת ההפרשות הפנסיוניות.

16.3.2 מחוץ לישראל

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

בברזיל, חלים על טרס קורסואס (JV)[69] הסכמים קיבוציים הנהוגים בכל מדינה בה היא פועלת. לא קיים הסכם קיבוצי כללי אחיד החל על כלל העובדים בברזיל. יחד עם זאת, בכל מדינה קיימים איגודים מקצועיים אזוריים, המחולקים לפי משלח יד (נהגים, עובדי ייצור וכיו"ב). קיימים 47 הסכמים קיבוציים שונים שחלים על הקבוצה בברזיל.

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

קיים שוני בין המדינות לגבי טיבם ותנאיהם של הסכמי ההעסקה המושפעים, בין היתר, מהוראות הדין המקומי, ומתרבות העבודה המקובלת באותה מדינה. יחד עם זאת, הגישה של הנהלת הקבוצה בתחום משאבי אנוש היא, ככלל, להנהיג מדיניות אחידה, ככל שניתן הדבר, בכל המדינות בהן היא פועלת.

---

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

16.4 תכניות תגמול לעובדים בכלל הקבוצה

הקבוצה מתמרצת את עובדיה, בהתבסס על השגת יעדים איכותיים הנובעים מתוקף תפקידו של העובד ויעדים פיננסיים של היחידה העסקית, בהתאם לתפקיד ולעיסוק העובד. היעדים נגזרים מתוך תוכניות העבודה של הקבוצה.

16.5 עובדי קבלן כוח אדם

הקבוצה מעסיקה עובדי קבלן כוח אדם[70] בהתאם לצורך ולשם התמודדות עם צרכי ייצור ושירות משתנים. בחלק ממדינות הפעילות קיימת מגבלת תקופה מקסימלית להעסקת עובדי קבלן כוח אדם - בברזיל למשך 9 חודשים, ברומניה עד 36 חודשים, בגרמניה עד 24 חודשים בישראל הקבוצה קשורה בהסכמים עם מספר חברות קבלן כוח אדם, לאספקת שירותי כוח אדם לפי צרכי הקבוצה ולתקופה מוגבלת של עד 9 חודשים. בהסכמים אלו נקבע, בין היתר, כי לא יתקיימו כל יחסי עבודה בין עובדי חברות קבלן כוח האדם לבין הקבוצה, וכי חברות אלו יישאו בתשלום שכר העבודה ושאר התנאים הסוציאליים להם זכאים העובדים על פי דין. על פי ההסכמים, הקבוצה תשופה ותפוצה על ידי חברות קבלן כח אדם בגין נזקים או סכומים שהקבוצה תידרש לשלם במקרה בו יינתן להסכם פירוש על פיו קיימים יחסי עבודה. ההסכמים עם חברות אלה נערכו בהתאמה להוראות צו ההרחבה בענף כוח האדם, ובמטרה להבטיח כי חברות קבלן כוח האדם יקיימו את הוראות צו ההרחבה. הקבוצה גיבשה כלים ומנגנוני בקרה לאכיפת ביצוע הוראות צו ההרחבה על ידי החברות הללו, הכולל בין היתר, קבלת אישורי רו"ח של אותן החברות על תקינות תשלום זכויות העסקה.

16.6 נושאי המשרה ומנהלים

16.6.1 תוכנית תגמול הוני ארוך טווח

לפרטים בדבר תוכנית האופציות לעובדים בכירים ממאי 2003 ראו באור 20.1.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

16.6.2 תמריץ למנהלים ועובדים בכירים

התמריץ השנתי ליו"ר הדירקטוריון ולמנכ"ל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הקבוצה, וכן מתמריץ בשיקול דעת. התמריץ השנתי למנהלים אחרים בישראל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הקבוצה או תמהיל שלהם ביחד עם יעדי תקציב פיננסיים של הפעילות הרלבנטית, על עמידה ביעדים פונקציונליים של המנהל וכן מתמריץ בשיקול דעת (ובהתאם למדיניות התגמול לנושאי המשרה, יכול לחילופין להינתן לכפיפי מנכ"ל על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומה לחברה). בנוסף, ישנה אפשרות, במקרים מיוחדים, להעניק גם מענק מיוחד. להוראות מדיניות התגמול לנושאי משרה בחברה, בין היתר ביחס לתמריץ

[70] יובהר כי בישראל קיימת אבחנה בין עובדי קבלן כוח אדם לבין עובדי קבלן שירותים. עובד קבלן כוח אדם הינו עובד שמסופק על ידי חברת כוח אדם לתקופה קצובה זמנית (עד 9 חודשים) לצרכי מילוי מקום/ תגבור/ניסיון לפני קליטה. עובדים אלה מיועדים ככלל, לביצוע עבודה שוטפת שנעשית על ידי עובדי חברה שכירים. עובד קבלן שירותים הינו עובד שמסופק על ידי חברה המתמחה באספקת שירותים בתחום מומחיות הקבלן. אין הגבלת זמן להעסקת עובד קבלן שירותים. ההתקשרות עם קבלן שירותים היא, ככלל, לקבלת שירות מוגמר ולא עובדים פרטניים.

לנושאי המשרה ראו דוח מיידי (משלים) מיום 8 ביולי 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-050308). התמריץ למנהלים בחברות מחוץ לישראל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הפעילות הרלוונטית או תמהיל שלהם ביחד עם יעדי תקציב פיננסים של חברת הבת ועל עמידה ביעדים פונקציונליים של המנהל.

16.6.3 הטבות וטיבם של הסכמי ההעסקה

נושאי המשרה ועובדי ההנהלה הבכירה בקבוצה מועסקים על פי הסכמי העסקה אישיים, הכוללים בין היתר, כיסויים פנסיוניים במסלולים שונים. נושאי המשרה ועובדי ההנהלה הבכירה זכאים לתקופת הסתגלות, הסדרי פיצויים והסדרים אישיים מיוחדים נוספים. לפרטים נוספים ראו תקנה 21 בדוח פרטים נוספים על התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025. לפרטים בדבר הסדרי ביטוח, פטור ושיפוי של נושאי משרה בחברה, ראו תקנה 29א לדוח פרטים נוספים על התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025 ובאור 21.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

17. מימון

17.1 כללי

הקבוצה ממנת את פעילותה מאמצעים עצמאיים, מאשראי בנקאי, ממוסדות פיננסים ומאשראי פיננסי חוץ בנקאי. לפרטים בדבר הלוואות החברה וחברות הבת של החברה ממוסדות בנקאיים וחוץ בנקאיים, לרבות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה, ראו באור 18 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

לפרטים אודות מסגרות אשראי מובטחות ראו באור 18.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

להלן שיעור הריבית הממוצעת ושיעור הריבית האפקטיבית על הלוואות ממקורות בנקאיים וחוץ בנקאיים שהיו בתוקף במהלך שנת 2025, שאינן מיועדות לשימוש ייחודי בידי הקבוצה לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

שיעורי ריבית ממוצעת ואפקטיבית			
	הלוואות לזמן קצר	הלוואות לזמן ארוך	שיעור ממוצע
מטה הקבוצה			
מקורות בנקאיים	5.59%	-	5.59%
מקורות חוץ בנקאיים [1]	-	3.98%	3.98%
שטראוס ישראל			
מקורות חוץ בנקאיים	-	5.19%	5.19%
שטראוס קפה			
מקורות בנקאיים	11.72%	12.27%	12.1%
מקורות חוץ בנקאיים	-	2.90%	2.90%
שטראוס מים			
מקורות חוץ בנקאיים	6.04%	6.00%	6.01%
שיעור ריבית ממוצע משוקלל	**9.11%**	**6.02%**	**6.45%**

(1) כולל אג"ח מסדרות ה' ו- ו'.

17.2 אשראי בר דיווח

לפרטים בדבר אגרות חוב (סדרה ה') ואגרות חוב (סדרה ו') שהונפקו על ידי החברה (ובכלל זאת הרחבות סדרה ו' שבוצעו ביוני 2025 ובינואר 2026) ראו באורים 18.3, 18.4, ו- 18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

לפרטים בדבר החוב והוצאות המימון בגינו, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, ראו סעיפים 11 ו- 13 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

17.3. מגבלות בקבלת אשראי

לפרטים בדבר מגבלות בדבר חלוקת דיבידנד ראו סעיף 4 לעיל.

החברה התחייבה בפני מוסדות בנקאיים ומשקיעים מוסדיים שהעמידו הלוואות לחברה וכן במסגרת אגרות חוב שהנפיקה החברה, שלא ליצור שעבודים כלשהם של נכסיה לטובת צד שלישי כלשהו, ללא קבלת הסכמת הבנקים והמלווים השונים בתנאי כתבי ההתחייבות (למעט האפשרות למתן בטחונות ספציפיים להבטחת הלוואות מסוימות). לפרטים נוספים ראו באור 21.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

לפרטים בדבר היחסים הפיננסיים להם התחייבה החברה ראו באור 18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

לפרטים בדבר עילות לפירעון מידי של אגרות חוב שהנפיקה החברה ראו באור 18.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

נכון למועד דוח זה החברה עומדת בכל התחייבויותיה כאמור לעיל.

17.4 אשראי בריבית משתנה

להלן פירוט אודות האשראי בריבית משתנה לשנת 2025, לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

אשראי בריבית משתנה				
	מנגנון השינוי	טווח הריבית במהלך השנה	סכום האשראי ליום 31.12.2025 [1]	שיעור הריבית סמוך למועד פרסום הדוח
מטה הקבוצה	ש"ח - פריים	4.88%-5.7%	52	0.00%
שטראוס קפה	ריאל	13.96%-15.99%	613	15.83%
שטראוס קפה	רון	6.79%-8.1%	18	6.86%

(1) במיליוני ש"ח.

17.5 דירוג אשראי

להערכת דירקטוריון החברה בדבר נזילות ראו סעיף 19 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

18. מיסוי

18.1 דיני המס החלים על חברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה

לפרטים ראו באורים 32.1 ו- 32.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

18.2 הליכי שומה לחברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה

לפרטים ראו באור 32.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

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

לפרטים ראו באור 32.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 וכן ביאור 25e לדוחות טרס קורסואס (JV)[71] ליום 31 בדצמבר 2025.

לפרטים בדבר תביעות מרשויות מיסים בברזיל ראו באור 21.1.8 בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 וכן ביאור 23 לדוחות טרס קורסואס (JV)[72] ליום 31 בדצמבר 2025.

[71] Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).
[72] Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

18.4 שיעור המס העיקרי מול שיעור המס האפקטיבי של החברה

לפרטים אודות שיעור המס ראו באור 32.9 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

18.5 הפסדים לצרכי מס שטרם נוצלו וזיכויי מס שטרם נוצלו

למיסים נדחים בגין הפסדים ראו באור 32.10 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025, להפסדים שבגינם לא נזקפו מסים נדחים ראו באור 32.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

19. סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם

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

מעבר להשפעות התפעוליות הישירות על הסביבה, הקבוצה פועלת בסביבה עסקית גלובלית, בה לגורמים כגון משקיעים, לקוחות ורשתות קמעונאיות, בפרט מחוץ לישראל עשויות להיות ציפיות מחברות מזון להפגין שקיפות ושיפור עקבי בביצועים סביבתיים. לציפיות כאמור עשויה להיות השפעה על המוניטין ודירוגי ESG של חברות המזון.

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

19.1.1. שפכים

יצירת שפכים ושפכים תעשייתיים הינה חלק מתפעול שוטף של אתרי הייצור, ובעת תקלה או תפעול לקוי עלולה לגרום לזליגת מזהמים לקרקע, למי תהום ולגופי מים עיליים, ובכך לפגוע במערכות אקולוגיות, לעורר מפגעי ריח ולהוביל להפרות רגולטוריות. שפכים בתעשיית המזון מאופיינים בעומס אורגני גבוה, ריכוזי שומנים, מזהמים מיקרוביאליים וחומרי ניקוי, ומצריכים טיפול איכותי.

ישראל:

במפעלי הקבוצה בישראל, נוצרים שפכים המכילים, בין היתר, חומרים אורגניים, שמנים ומלחים. איכות השפכים המוזרמים נקבעת בהוראות הדין המפורטות להלן: תקנות המים (מניעת זיהום מים) (ערכי הגבה של שפכי תעשיה), התשס"ד-2003; חוק תאגידי מים וביוב, התשס"א-2001 והכללים מכוחו; חוק רישוי עסקים (ריכוזי מלחים בשפכים תעשייתיים), תשס"ג-2003.

לצורך עמידה בהוראות הדין הנ"ל, הקבוצה משקיעה במתקני קדם טיפול בשפכים, לפני הזרמתם למתקנים המוניציפליים. המתקנים מתבססים על טכנולוגיות חדשניות, כגון מערכות הפרדה פיזיקליות או כימיות, מערכות טיפול בבוצה וראקטורים ביולוגיים.

בחלק מאתרי היצור של הקבוצה בישראל, ישנה חריגה בריכוז המזהמים האורגנים הנדרשים ע"פ "כללי תאגידי מים וביוב, ריכוזי מזהמים המוזרמים למערכת הביוב", ובהתאם לכך פנו וקיבלו אישור תקופתי להקלות בריכוז החומר האורגני בשפכים ("ריכוז ה- COD- Chemical Oxygen Demand"). בהתאם למנגנונים הנקובים בכללים האמורים. הקלות בריכוז ה-COD: ניתנו למפעלי החברה בנוף הגליל, בשדרות (החל מנובמבר 2025) ובכרמיאל; הקלות בריכוז חנקן: ניתנו למפעל הקפה בצפת ולמפעל המלוחים בשדרות; הקלה בריכוז סולפיד מומס: ניתנה למחלבה באחיהוד; חלק מאתרי הקבוצה אינם עומדים בריכוז המלחים בשפכים תעשייתיים הנדרשים בשפכים על פי תקנות רישוי עסקים. בהתאם לתקנות אלה ניתנו למפעלים אלו הקלות מהמשרד להגנת הסביבה.

כחלק ממדיניות הקבוצה להפחתת הפגיעה הסביבתית, הקבוצה משקיעה בתשתיות בכל מתקני קדם הטיפול במפעליה בישראל כדי להביאם ליכולת טיפול מיטבית. בשנת 2025 הושקעו 12.2 מיליון ₪ בשדרוג מתקני השפכים באתרי החברה בישראל. כמו כן, הושלם תהליך שדרוג מתקן השפכים באחיהוד, אשר החל לפעול באוגוסט 2025. ולהערכת החברה צפוי לבטל את הצורך בבקשת הקלה עבור הסולפיד המומס וכן לחסוך את עלות המשך הטיפול במקרה של ריכוזי חנקן או זרחן הגבוהים מהסף.

בחודש אוקטובר 2025 פורסם עדכון לכללי תאגידי מים וביוב, אשר כלל עדכון בערך הסף של מוליכות חשמלית. כניסת ערך הסף המעודכן יחל להימדד כבר בחודש ינואר 2026 כמו כן, למיטב ידיעת החברה טרם גובש מנגנון תשלום על ידי הרגולטור. להערכת החברה, לא יידרש תשלום בגין חריגות בגינו לפני שנת 2027 בהתאם לאמור, החברה בוחנת את אופן ההיערכות לשינוי בהתאם.

המידע האמור לעיל, אודות תשלום בגין חריגות הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על הערכות החברה והמידע הקיים בידה במועד הדוח. הערכה כאמור עשויה שלא להתממש או להתממש באופן שונה מהאמור לעיל מהתקיימות גורמים שונים ובין היתר, משינויי רגולציה ואופן יישומה.

החברה נערכת להחלת הוראות חוק רישוי משולב - חוק הגנת הסביבה (ייעול הליכי רישוי סביבתי) (תיקוני חקיקה), התשפ"ד-2024 ("חוק רישוי משולב"), על ענף המזון בשנת 2028. להערכת החברה, החוק צפוי להגביר את הבקרה על סוגיות כמו פליטות ממפעלי הייצור, ניהול שפכים תעשייתיים, ועמידה בסטנדרטים של טיפול בפסולת.

<u>אירועים סביבתיים</u>:

במהלך שנת 2025, התקיימו חריגות מתמשכות בערכי הזרחן והחנקן בשפכי המחלבה באחיהוד. החריגות הסתיימו באוגוסט 2025 עם תחילת הפעלת המתקן החדש להרחקת חנקן וזרחן כאמור לעיל.

ברזיל:

בברזיל כפופים מפעלי הקבוצה לחקיקה המקומית Federal Law N 416-FZ on Water Supply and Water Disposal. כל מפעלי הקבוצה בברזיל מחזיקים במערכות לטיפול בשפכים ופועלים על-פי נוהל ניטור קבוע, בהתאם לנהלים פנימיים של הקבוצה, לסטנדרטים בתחום הקיימות ולדרישות החקיקה הנהוגות בכל מדינה

והנחיות רשות המים המקומית. בשבעה ממפעלי הקבוצה בברזיל קיימות תחנות לטיפול ביולוגי בשפכים ולאחריו מוזרמים השפכים המטופלים למערכת הביוב העירונית של הרשות המקומית.

בשנת 2025 לא היו אירועים חריגים או קנסות באתרי החברה בברזיל והפעילות עמדה באופן מהותי בתנאי הדין.

אירופה:

אתרי הקבוצה באירופה כפופים לחקיקה מקומית הנגזרת מהנחיות דירקטיבות האיחוד האירופי. הדירקטיבה האירופית לניהול מים (Water Framework Directive- Directive 2000/60/EC), היא המסגרת המשפטית העיקרית שמגדירה את איכות המים הנדרשת. בנוסף, ב- 1 בינואר 2025 נכנסה לתוקף הדירקטיבה לטיפול בשפכים עירוניים Urban Wastewater Treatment Directive - UWWTD) Directive (EU) 2024/30), והחברה תבחן את אופן ההיערכות בהתאם לחקיקה המקומית ככל שתהיה.

בגרמניה, המפעל מקיים ניטור רציף ודיגום יומי של שפכים. ריכוז ה-COD בשפכים חורג מהריכוז המאושר, ונדרש בטיפול נוסף על ידי תאגיד המים והביוב המקומי. בשנת 2025 עמדו עלויות הטיפול בשפכים על סך כ-1.9 מיליון ש"ח, מתוכו כשליש עבור טיפול נוסף.

בפולין, המפעל מיישם צעדים תפעוליים ומניעתיים שנועדו להפחית סיכוני זיהום מים ולחזק את בקרת האיכות במתקנים , הכוללים ביקורות תקופתיות, בדיקות שטח וניטור מתמשך של השפכים, נהלי חירום למקרה של זיהום מים או קרקע, והכשרות לעובדים.

בגרמניה, רומניה ופולין לא היו חריגות או קנסות, והפעילות עמדה באופן מהותי בתנאי הדין.

רוסיה:

פעילות החברה ברוסיה כפופה לחוק הפדרלי מס' 416-FZ "On Water Supply and Water Disposal"בנושא אספקת מים וסילוק שפכים. הפיקוח בפועל מבוצע על־ידי רשות הפיקוח הסביבתי הפדרלית.פעילות הקבוצה ברוסיה עמדה באופן מהותי בתנאי הדין.

<u>19.1.2 זיהום אוויר</u>

כפועל יוצא של תהליכי הייצור במפעלי הקבוצה ותהליכי השינוע וההפצה, נפלטים מזהמים לאוויר הנובעים ממספר מקורות: שריפת דלקים לצרכי הפקת חום/אנרגיה, תהליכי בעירה בתנורים, תהליכי שינוע מוצרים וכן משימוש בנוזלי קירור מסוג פריאונים ואמוניה.

ישראל:

הוראות בנושא פליטות לאוויר של מזהמים מוטמעות, היכן שנדרש בהתאם לדין, ברישיונות העסק של מפעלי הקבוצה בישראל. כאמור, החל מינואר 2027 יהיו מפעלי הקבוצה בישראל כפופים להוראות חוק רישוי משולב. - חוק הגנת הסביבה (ייעול הליכי רישוי סביבתי) (תיקוני חקיקה), התשפ"ד- 2024. במסגרת החוק תידרש הקבוצה להסדרת הפעילות במפעלים וניהול סביבתית אחוד.

במהלך שנת 2025 בוצעו דיגומי האוויר בכל ארובות המפעלים בישראל בהתאם לדרישות הקיימות ברישיונות העסק. במפעל הממתקים בנוף הגליל נמצאה חריגה בריכוז CO בשני תנורי אפיה. החברה פועלת על מנת להבטיח עמידה בדרישות רישיון העסק.

ברזיל:

בברזיל כפופים אתרי הקבוצה לחקיקה הפדרלית "Federal Law On Atmospheric Air Protection" Nº 96- FZ, על פיה נקבעו ערכי הפליטה המרביים בתהליכי ייצור בתעשייה. פעילות הקבוצה בברזיל מנטרת את הפליטות בהתאם לדין ולנהלים פנימיים, הנובעות בעיקרן ממקורות פליטה נייחים: צריכת דלק, כגון גנרטורים, דודים ומתקני קליית קפה. במתקני הקלייה מותקנים מסננים המוחלפים באופן סדיר.

בשנת 2025 לא נרשמו חריגות והפעילות עומדת בתנאי הדין.

אירופה:

אתרי הקבוצה באירופה פועלים בהתאם לחוקים מקומיים ודירקטיבות של האיחוד האירופי המסדירים את נושא הפליטות לאוויר.

ברומניה, הפעילות אינה מייצרת מקורות פליטה משמעותיים, ולכן לפי הדין המקומי לא נדרשים היתרים ייעודיים או מנגנוני בקרה מיוחדים בתחום זיהום אוויר.

בפולין, החברה מנהלת את הפליטות ומפחיתה את הסיכונים הנלווים באמצעות שימוש בפתרונות ייעודיים לניטור, הפחתה ומניעה של פליטות לאוויר.

בגרמניה, החברה מנהלת את הפליטות ומפחיתה את הסיכונים הנלווים באמצעות שימוש במערכת טיהור אוויר מתקדמות, ביצוע ניטור פליטות ובדיקות חיצוניות כנדרש בהיתר במפעל ובמתקן ה- biomass power plant תוך עמידה בתנאי הדין.

רוסיה:

ברוסיה, פעילות הקבוצה כפופה לחוק הפדרלי מס' FZ -96 "On Atmospheric Air Protection". בהתאם, הקבוצה מנטרת פליטת מזהמים או חומרים מסוכנים לאוויר ממקורות נייחים וניידים, תוך עמידה בתנאי הדין.

19.1.3 חומרים מסוכנים

מרבית השימוש בחומרים המסוכנים בקבוצה הינו במסגרת תהליכי הניקוי במפעלים, תהליכי הטיפול בשפכים ותהליכי הקירור. דליפה או שימוש לא תקין עלולים לגרום לזיהום סביבתי, לפגיעה במערכות אקולוגיות ולהשלכות רגולטוריות ותפעוליות. הקבוצה מיישמת מדיניות מחמירה, בהתאם לכללים ולרגולציות, בניהול חומרים מסוכנים, פועלת לצמצום השימוש בחומרים מסוכנים, ומקפידה על הכשרה מתאימה לעובדים, ניהול ובקרה.

ישראל:

חלק מהאתרים בישראל כפופים ל"חוק החומרים המסוכנים, התשנ"ג-1993" ונדרשים בקבלת היתר רעלים מהמשרד להגנת הסביבה ולחידושו התקופתי. נכון למועד פרסום הדוח, כל אתרי הקבוצה הרלוונטיים מחזיקים בהיתרי רעלים תקפים.

ברזיל:

לקבוצה מדיניות ניטור למקורות הפוטנציאליים לזיהום קרקע ומים הנגרמים בין היתר מחומרים מסוכנים ונהלים מניעתיים הקשורים לניהול ואחסון מוצרים כימיים, הכוללים קריטריונים לאחסון, חלוקה, שימוש, סילוק, אחסון זמני של פסולת והבטחת סילוק מתאים בהתאם לדין.

אירופה:

אתרי הקבוצה בפולין, גרמניה ורומניה פועלים בהתאם לחוקים מקומיים והדירקטיבות הרלוונטיות באיחוד האירופי. בכל המפעלים מתבצעות מדידות בקרה והגנה מתאימה בכל הקשור לחומרים וחומרים מסוכנים וטיפול הולם. המפעלים כאמור פועלים בציות להוראות הדין.

רוסיה:

לקבוצה רישיון תקף לשימוש בחומרים דליקים, מחמצנים ורעילים במתקני היצור הרלוונטיים. הפיקוח על ההיתרים מתבצע על-ידי עמדות פיקוח אזוריות והרשות הפדרלית בציות להוראות הדין.

19.1.4 בזבוז משאבי טבע (משאבי אנרגיה ומים)

הקבוצה מנטרת את צריכת האנרגיה והמים במפעלים השונים בכל אתריה בעולם ונוקטת בצעדים לייעול.

ישראל:

בישראל, פעילות הקבוצה מתבצעת בהלימה עם "חוק מקורות אנרגיה התש"ן-1989" והתקן הישראלי 6464 המגדיר את דרישות השימוש בגז טבעי בתעשייה. מפעלי הקבוצה בשדרות, באחיהוד ובכרמיאל עושים שימוש בגז טבעי. מפעל הקפה בצפת נערך לחיבורו למערכת הולכת גז טבעי במסגרת תוכנית האב של רשות הגז הטבעי. המפעלים באחיהוד וביטבתה עושים שימוש בביוגז ממתקני השפכים האנארובים לייצור קיטור, אשר נחשב לאנרגיה מתחדשת.

ברזיל:

צריכת המים והאנרגיה במפעלים, מנוטרת יומית במפעלי הקבוצה בברזיל. בהתאם למדדים לצריכת מים ואנרגיה לכל טון מוצר, נקבעו יעדים להפחתת צריכת מים ואנרגיה והרחבת השימוש במים ממוחזרים.

אירופה:

אתרי הקבוצה בפולין, גרמניה ורומניה פועלים בהתאם לחוקים מקומיים והדירקטיבות הרלוונטיות באיחוד האירופי, בהן דירקטיבת EU/2023/1791 לנושא התייעלות אנרגטית.

במפעל הקפה בגרמניה הושקעו בשנת 2025 כ-11 מיליון ש"ח, מתוך פרויקט שעלותו הכוללת (קרי, לפני קבלת סובסידיה ממשלת גרמניה) כ-40.8 מיליון ש"ח, במתקן בוילר חדיש אשר יאפשר הפקת קיטור כמקור אנרגיה והפחתת התלות בקניית גז, הפחתת גזי חממה, ושימוש בשאריות הקפה כביומסה.

רוסיה:

פעילות החברה בהיבטי מניעת בזבוז משאבי טבע מתבצעת בציות להנחיות החוק הפדרלי להגנה על הסביבה "Federal law on environment protection" מס' 7-FZ והתקנות בנושא סיכון בטיפול בפסולת בהתאם לחוק הפדרלי 'פסולות ייצור וצריכה מס' 89-FZ.

<u>19.1.5 פסולת אריזות ופסולת אלקטרונית</u>

הקבוצה משקיעה בתהליכים להפחתת משקל האריזה, שימוש בחומרים ממוחזרים והתאמה של חומרי האריזה לזרמים הממוחזרים במדינות בהן החברה פועלת. החברה מפעילה מנגנוני מניעה הכוללים הדרכות עובדים, סימון ויזואלי על מיכלים, ביקורות בקרה, עבודה עם ספקים וגורמי איסוף מורשים בלבד, וכן הצבת מדדים ייעודיים לצמצום פסולת ולשיפור שיעורי מיחזור. בנוסף הקבוצה משתפת פעולה עם מרכזי מיון ומיחזור, המיישמים פתרונות ארוכי טווח לאיסוף, מיון ומיחזור אריזות.

בתחום הפסולת האלקטרונית, החברה פועלת במסגרת הסדרי לוגיסטיקה הפוכה ומדווחת על איסוף והעברת ציוד אלקטרוני לטיפול באמצעות גופים מורשים.

ישראל:

מפעלי הקבוצה בישראל פועלים לצמצום פסולת ועידוד מיחזור בהתאם לדין כאשר החוק העיקרי הוא "חוק להסדרת הטיפול באריזות, תשע"א-2011 " ו"חוק איסוף ופינוי פסולת למיחזור תשנ"ג 1993".

בנוסף, בשטראוס מים מתבצעת פעילות המיחזור בהתאם לחוק "טיפול סביבתי בציוד חשמלי ואלקטרוני ובסוללות, תשע"ב-2012". בהתאם, שטראוס מים פועלת (בשיתוף גוף חיצוני) למיחזור החלפים (סננים ונורות) הנאספים מהלקוחות ומהמרכז הלוגיסטי של שטראוס מים. בנוסף, בעת התקנת בר המים חדש, שטראוס מים מפנה את המתקן הישן שבידי הלקוח ומתחייבת לכך שכל הציוד עובר תהליך פירוק בהתאם לדין.

אחת לשנה מבוצעת ביקורת חיצונית על יישום חוק האריזות וחוק פסולת אלקטרונית, על נתוני השנה הקודמת (בשנת 2025 בוצעה ביקורת על פעילות 2024).עלות הטיפול באריזות בכלל אתרי הקבוצה בישראל (כולל שטראוס מים) בשנת 2025 הסתכמה בכ-13.3 מיליון ש"ח.

ברזיל:

בברזיל, הפעילות כפופה לחוק לאיסוף וטיפול באריזות – DECRETO Nº 11.413, ולחוק לאיסוף וטיפול בפסולת אלקטרונית – DECRETO Nº 10.240.

באוקטובר 2025 פורסם בברזיל צו (DECRETO Nº 12.688) הקובע חובות נוספות בתחום הלוגיסטיקה ההפוכה ודיווח ביחס לאריזות פלסטיק, כאשר מועד הגשת הנתונים הראשון נקבע ליום 30 ביולי 2027. החברה, יחד עם איגוד תעשיות המזון בברזיל, בוחנת את ההיבטים הטכניים והכלכליים של יישום הצו, לרבות חלק מהדרישות שלגישתה אינן ישימות לתעשיית המזון, ובפרט ביחס לשימוש ב-PCR (פלסטיק ממוחזר פוסט-צרכני), אשר לפי הדין הסניטרי אינו מותר באריזה ראשונית. במקביל, החברה ממשיכה לקיים לוגיסטיקה הפוכה לאריזות פלסטיק, פועלת לפיתוח פתרונות אריזה חדשים ומקדמת איתור ספקים חלופיים בהתאם.

במסגרת הפעילות בברזיל מוחזרה כמות של כ-12,072 טון פסולת אריזות בשנת 2025 (32% מכלל האריזות שהחברה הפיצה). בנוסף, מתבצעות באופן שוטף תוכניות לאיסוף קפסולות ומכשירים. בשנת 2025 נאספו ועברו למיחזור מכונות קפה במשקל של 229 טון מוצר (18% מכלל המוצרים שנמכרו). עלות הטיפול באריזות בברזיל בשנת 2025 הסתכמה בכ-3.02 מיליון ש"ח.

אירופה:

באתרי הקבוצה באירופה חלים מספר חוקים מקומיים לצד דירקטיבות של האיחוד האירופי המסדירים את נושא טיפול בפסולת ובפסולת אריזות, אשר העיקרים בהם: Regulation (Eu) 2025/40 Of The European Parliament And Of The Council On Packaging And Packaging Waste, Amending Regulation (EU) 2019/1020 and Directive (EU) 2019/904, and repealing Directive 94/62/EC.

הדירקטיבות הנ"ל קובעות את המסגרת הכללית לטיפול בפסולת מכל סוג במדינות האיחוד, צמצום הפגיעה בסביבה מאתרי הטמנת פסולת ויצירת מנגנון נפרד לאיסוף וטיפול בפסולת אריזות, יחד עם קביעת יעדי מחזור והשבה. הפעילות בכל אתרי הקבוצה באירופה עומדת באופן מהותי בתנאי הדין.

רוסיה:

הפעילות ברוסיה הכוללת פסולת מחומרי אריזה הכפופה למדיניות המקומית לטיפול בפסולת בהתאם לחוק פדרלי מס' FZ-89 "על פסולת ייצור וצריכה". פעילות הקבוצה ברוסיה עומדת באופן מהותי בתנאי הדין.

19.1.6 שינויי אקלים

ההתחממות הגלובלית ושינויי האקלים הנלווים לה, מושפעים ומשפיעים על פעילות הקבוצה.

השפעת הקבוצה על האקלים נובעת מפליטות גזי חממה אשר נוצרות בפעילותה, לאורך כל שרשרת הערך.

התממשות סיכוני אקלים יכולה להשפיע על פעילות הקבוצה, הן בשל ההתגברות בתדירות ובהחמרה של אירועי הקיצון ("הסיכונים הפיזיים"[73]), והן בשל "סיכוני המעבר" – השינויים ברגולציה, בטכנולוגיה ובשווקים. בשל כך, סיכוני האקלים מנוהלים באופן מתכלל ביחידת הקיימות של מטה הקבוצה ומשולבים במתווה הקבוצה לניהול סיכונים תאגידי (ERM). בנוסף, הקבוצה מנהלת סיכוני אקלים שונים ברמת היחידות העסקיות.

בשנת 2025, החלה הקבוצה בזיהוי ומיפוי מעמיק של סיכוני האקלים, על פי מתודולוגיות בינלאומיות מקובלות (TCFD, ISSB S2). הסיכונים נבחנו בטווחי זמן שונים[74], תוך הבנת ההשפעות התפעוליות והפיננסיות האפשריות, והשפעתם על חברות הקבוצה ועל שרשרת הערך.

בתהליך זה עלו מספר סיכוני מעבר משמעותיים ובפרט סיכונים רגולטוריים הנובעים מהחמרת דרישות, כגון: חובות שימוש באריזות בנות-קיימה וצמצום פסולת, הגבלות על שימוש במשאבי מים, הפחתת זמינות קרקעות לחקלאות, איסורי בירוא יערות (EUDR), תמחור פחמן, ודרישות דיווח מקיפות כגון CSRD ו-CSDDD. דרישות אלה עלולות להביא לעלייה בעלויות הרכש, התפעול, ה-R&D וההשקעות, וכן לחשיפה לקנסות במקרה של אי-עמידה. במקביל, עלו סיכוני שוק הכוללים שינויים בהיצע ובביקוש לחומרי גלם, ציפיות צרכנים, משקיעים ושותפים עסקיים לקידום קיימות. כך למשל, מערכת הבנקאות בישראל נדרשת ליישם, החל מיוני 2026, את נב"ת 345 לניהול סיכוני אקלים, ולבחון במסגרת מערך ניהול הסיכונים של הבנק גם את סיכוני האקלים של הגופים הלווים. בנוסף, תיתכן עלייה בעלויות האנרגיה ובסיכונים המשפטיים-תדמיתיים הקשורים לליטיגציה ולטענות "גרינווש".

סיכוני המעבר האמורים עשויים להביא לירידה בהכנסות, עלייה בהוצאות, צורך במעבר לטכנולוגיות מתחדשות, לפגיעה במוניטין, ולהקשות על התכנון האסטרטגי בטווח הבינוני-ארוך.

בנוסף, זוהו סיכונים פיזיים משמעותיים[75], הנובעים מהחרפת תופעות אקלימיות. אירועי קיצון כגון סופות, הצפות, שריפות, בצורות וקרה, לצד שינויי האקלים הכרוניים – עלייה בטמפרטורה הממוצעת ותדירות גלי החום – עלולים לפגוע בבטיחות העובדים, באיכות ובאספקת חומרי גלם מהצומח והחי לחברה, באספקת המוצרים השוטפת של החברה ללקוחות, ולהביא לירידה בהכנסות עקב קיבולת ייצור מופחתת וגידול בעלויות תפעול ותהליכי שילוח.

לפרטים נוספים ראו סעיף 25 להלן (דיון בגורמי סיכון וניהולם).

בכוונת הקבוצה לבצע העמקה נוספת בסיכוני האקלים והערכת החשיפות הנשקפות עבורה בגינם.

19.2 מדיניות הקבוצה בניהול הסביבה

סיכוני הסביבה והאקלים מנוהלים ומדווחים באופן תקופתי להנהלה ולוועדת ניהול הסיכונים של הדירקטוריון, מפקחת על יישום מתווה ה-ERM ועל סיכוני הקבוצה, לרבות סיכוני סביבה ואקלים. בהתאם לזאת, אחת לשנה

[73] החלוקה הינה בהתאם למתודולוגית ה-TCFD לניהול סיכוני אקלים.
[74] בהתאם לפרקטיקה המיטבית הנהוגה בתחום סיכוני האקלים, ההגדרה לטווח זמן קצר הינה עד 3 שנים, בינוני – 3 עד 10 שנים, וארוך – 10 שנים ומעלה.
[75] הסיכונים הפיזיים נחלקים לסיכון **אקוטי** (החמרת אירועי שיטפונות, שריפות, וכו') ו**כרוני** (שינוי מתמשך וארוך טווח, דוגמת עליית פני הים).

מבוצעת, על ידי הגורמים המקצועיים, בפיקוח מחלקת ניהול הסיכונים, מיפוי והערכה של רמת הסיכון לסיכוני מאקרו של סביבה ואקלים.

בקרב הנהלת החברה, סמנכ"ל תפעול הוא הגורם האחראי על הניהול השוטף של כלל נושאי הסביבה והאקלים בקבוצה. סמנכ"ל התפעול מקבל דיווח ממנהלי ה-EHS (מנהלי איכות סביבה, בריאות ובטיחות) השונים של יחידות הקבוצה .

לקבוצה מדיניות סביבה אשר חלה על כלל פעילות הקבוצה בישראל ובעולם, בקרב החברות הבנות וכלל האתרים, כשלחברות ולאתרי הקבוצה מסמכי מדיניות ותקנים לניהול סביבה. לגיאוגרפיות השונות, לחברות הבנות וליחידות העסקיות הרלוונטיות מדיניות ניהול סביבה ייעודית (לפי העניין), ומבוצעת אכיפה ויישום של המדיניות, לרבות באמצעות מערכת לניהול סביבה, ובחינת העמידה בתקני ה-ISO הרלוונטיים (14001, 9001, 45001) על ידי סקרים תקופתיים ומבדקים פנימיים - הן על ידי עובדי החברה והן על ידי גורמים חיצוניים. בגיאוגרפיות הרלוונטיות קיימת מדיניות סביבתית בהתאם לדרישות הרשויות והרגולטורים.

19.3 עלויות והשקעות סביבתיות כוללות

ישראל:

עלויות שוטפות כוללות לצורך מניעה או הפחתה של פגיעה בסביבה בגאוגרפיית ישראל הסתכמו בשנת 2025 בכ-34 מיליון ש"ח, עבור טיפול ופינוי שפכים, פינוי פסולת וכן עבור ניהול ותשלום לתאגידי המיחזור המקומיים (כאמור לעיל בסעיף 19.1.5).

השקעות הקבוצה בציוד וטכנולוגיות לטיפול בנושאי סביבה מסתכמות בשנת 2025 בכ-27.54 מיליון ש"ח.

מפעלי הקפה מחוץ לישראל:

בשנת 2025 מסתכמות העלויות השוטפות של ניהול הסיכונים הסביבתיים כולל, בין היתר, עלויות טיפול ופינוי בשפכים, עלויות פינוי פסולת, עלויות ניהול ותשלום לתאגידי המיחזור בכ-9.9 מיליון ש"ח.

בנוסף הושקעו כ-11.5 מיליון ש"ח בפרויקטים סביבתיים ותפעוליים שנועדו לשפר יעילות, להפחית סיכונים סביבתיים ולחזק עמידה בדרישות רגולציה. ההשקעות כללו תוכניות להתייעלות אנרגטית, פרויקטים לטיפול בשפכים, הקמת תשתיות קצה לטיפול בפסולת, יוזמות לשיפור יעילות השימוש במים, השקעות במניעת זיהום אוויר וכן השקעות נוספות הנדרשות לשמירה על רציפות תפעולית ועמידה בתקנים סביבתיים ובטיחותיים.

נכון למועד פרסום הדוח, החברה או נושאי משרה בכירה בה אינם צד להליך משפטי או מינהלי מהותי בנושאים סביבתיים. כמו כן, החברה לא הייתה צד להליך כאמור במהלך שנת הדוח, ולא היו עלויות מהותיות בגין תביעות משפטיות בנושאים סביבתיים.

20. מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה

20.1 חקיקה בענפי המזון והמשקאות וחקיקה צרכנית

מוצרי המזון והמשקאות של הקבוצה במדינות פעילותה כפופים לחוקים, תקנות וצווים הנוגעים בין היתר, לקביעת תקני אריזה, איכות, ניקיון, בריאות, תהליכי ייצור, עיבוד, סחר ואחסנה של מזון ומשקאות, סימון וזיהוי המוצרים ורכיביהם, לרבות ערכם התזונתי ותאריכי תפוגה, תקני איכות ובריאות של תוספי מזון ועוד.

כך למשל, **בישראל**, פקודת בריאות הציבור (מזון) [נוסח חדש], תשמ"ג-1983 עוסקת בהגנה על בריאות הציבור באמצעות קביעת כללים ודרישות לפיקוח על ייצור, ייבוא, שיווק, אחסון וסימון של מזון; חוק התקנים, תשי"ג-1953 קובע את סמכות מכון התקנים לקבוע, לפרסם ולאכוף תקנים רשמיים למוצרים ושירותים; חוק הפיקוח על מצרכים ושירותים, תשנ"ו-1996 מסדיר את סמכות המדינה לקבוע פיקוח על מחירים, איכות, אספקה ומתן שירותים חיוניים; תקנות הגנה על בריאות הציבור (מזון) (סימון תזונתי), תשע"ח- 2017 מסדירות את אופן הצגת המידע התזונתי על אריזות מזון וחוק הגנת בריאות הציבור (מזון), התשע"ו-2015 מסדיר את כל הדרישות לבטיחות במזון בישראל.

בנוסף לחקיקה המסדירה את הבטיחות בענף המזון והמשקאות, כפופה הקבוצה לרגולציה קונקרטית, שעניינה, בין היתר, באיסורים בדבר הטעיית הצרכן וחובות הצגת מידע מלא בפניו, ובפיצוי צרכנים בגין גרימת נזק גוף כתוצאה מפגם במוצרים (כגון לפי חוק הגנת הצרכן, תשמ"א-1981 המסדיר איסורים על הטעיית צרכנים וחובת גילוי מלא וחוק האחריות למוצרים פגומים, תש"ם-1980 המטיל אחריות על יצרן לפיצוי בגין נזק גוף שנגרם מפגם במוצר).

להוראות חוקיות הנוגעות לאיכות הסביבה אשר חלות על הקבוצה, ראו סעיף 19.1 לעיל.

20.1.1 חוק קידום התחרות בענף המזון

20.1.1 (א) חוק קידום התחרות בענף המזון, תשע"ד-2014 ("**חוק המזון**"), מסדיר את מערכת היחסים בין ספקים לבין קמעונאים בישראל. החוק מגדיר את המונחים "קמעונאי" ו"ספק", וכן קובע מיהו "**ספק גדול**" - ספק שמחזור מכירותיו לקמעונאים עולה על 344 מיליון ש"ח לשנה, או ספק שהוא בעל מונופולין, ומיהו "**קמעונאי גדול**" - קמעונאי שמחזור מכירותיו עולה על 286 מיליון ש"ח לשנה. חוק המזון מטיל שורה של מגבלות ואיסורים על ספקים בכללותם במסגרת יחסיהם עם קמעונאים. כך, נאסר על כל ספק להתערב במחיר לצרכן או בתנאים שבהם הקמעונאי מספק לצרכנים מצרך של אותו ספק או של ספק אחר.בכל הנוגע למחיריהם של מצרכי הספק עצמו, איסור ההתערבות חל על ספק גדול בלבד. עוד נאסר על ספק גדול להכתיב, להמליץ או להתערב בכל דרך בהקצאת שטחי המכירה אצל הקמעונאי, וכן בהיקף רכישת מצרכים מתוך סך רכישותיו של הקמעונאי - בין אם ביחס למוצר מסוים ובין אם ביחס לקטגוריה מסוימת - הן של אותו ספק והן של ספקים אחרים. עוד קובע החוק איסורים החלים על התקשרויות ספקים בכללותם במסגרת יחסיהם עם קמעונאים גדולים. כך, נאסר על ספק להעביר לקמעונאי גדול תשלומים בכסף או בשווה כסף, למעט חריגים מצומצמים הקבועים בחוק. בהמשך, נאסר על ספק גדול להיות צד להסדר עם קמעונאי גדול שתוצאתו "תמחור

אסור", כהגדרתו בחוק, לרבות מכירת חלק מיחידות מצרך במחיר הנמוך מהעלות השולית של אספקת המצרך לקמעונאי הגדול. כמו כן, נאסר על ספק גדול, או מי מטעמו, לעסוק בסידור מצרכים בחנויות של קמעונאי גדול, וכן להכתיב, להמליץ או להתערב בדרך אחרת בנושא זה.

לצד הוראות אלו, מסמיך חוק המזון את הממונה על התחרות להעניק פטורים בעניינים מסוימים. בהתאם לכך, מאז כניסת החוק לתוקף, הותקנו מעת לעת הוראות שעה וכללים המתירים, בתנאים מוגדרים, פעולות והסדרים הנוגעים לסידור מוצרים בחנויות של קמעונאי גדול. למועד הדוח, לחוק המזון אין השפעה מהותית על פעילות הקבוצה בישראל.

ביום 1 ביוני 2023 חוק המזון תוקן, בהוראת שעה שהוארכה עד ליום 31 בדצמבר 2028, אשר במסגרתה נקבעו, בין היתר, הוראות שמטרתן צמצום כוחם הקונגלומרטי של ספקים גדולים. כך, נאסר על ספק גדול להעניק לקמעונאי גדול הנחה על מצרך אחד שתלויה ברכישה של "מצרך אחר" (כהגדרתו בעמדת רשות התחרות[76]) של אותו ספק גדול. בהתאם להגדרת 'ספק גדול' לעיל, החברה מהווה ספק גדול. להערכת החברה, לאחר בחינתה את השפעת הוראת השעה כאמור על פעילות הקבוצה, ובהתחשב בהתנהלותה המסחרית, אין לתיקון האמור השפעה מהותית על פעילות הקבוצה.

20.1.1 (ב) ביום 24 ביוני 2024 פרסמה רשות התחרות את כללי קידום התחרות בענף המזון (פטור לפעולות ולהסדרים שעניינם סידור מצרכים בחנות של קמעונאי גדול) (הוראת שעה) (מס' 2), התשפ"ד-2024 ("**פטור הסדרנות החדש**"). פטור זה קובע כי סידור מצרכים על ידי ספקים גדולים יתאפשר רק אצל קמעונאי גדול אשר שיעור המכירות של ספקים שאינם גדולים בכלל חנויותיו עומד על לפחות 55%, כאשר שיעור זה יעלה בכל שנה בנקודת אחוז ועד ל-60%. המשמעות היא שהחברה כספק גדול לא יכולה יותר לבצע סדרנות פרט לחריגים בודדים שעומדים בתנאי הפטור. להערכת החברה, לאחר בחינתה את השפעת פטור הסדרנות החדש על פעילות הקבוצה, ובהתחשב בפעולות שהקבוצה נקטה, לרבות ביצוע התאמות מבניות במערך המכירות טרם כניסת פטור הסדרנות המלא לתוקף בחודש יולי 2025, אין לפטור הסדרנות החדש השפעה מהותית על פעילות הקבוצה.

20.1.2 חוק ההגנה על בריאות הציבור – רפורמת הייבוא

בחוק ההגנה בריאות הציבור (מזון), תשע"ו-2015 (בסעיף זה להלן: "**החוק**") בוצעו תיקונים שמטרתם להקל על ייבוא מזון לישראל ולהסיר חסמי ייבוא משמעותיים הקיימים בשל הרגולציה המחמירה על ייבוא לישראל, בין היתר, על ידי אימוץ רגולציה אירופאית מקלה ("**הרגולציה האירופאית**").

כחלק מהרפורמה, אומצו שלוש רגולציות אירופאיות מקלות למזהמים מיקרוביולוגיים, כימיים ושאריות חומרי הדברה וכן בוטלה רשימותם של כ- 100 תקני מזון, באופן המאפשר ייבוא וייצור של מוצרי מזון ללא דרישות ייחודיות לישראל. עם זאת, למרות ביטול תקני המזון כאמור מכוח הרפורמה, תקנים מסוימים נותרו מחייבים מכוח צו הגנת הצרכן (סימון ואריזה של מוצרי מזון), תשנ"ט-1998, המחייב עמידה בדרישות סימון ותכולה בהתאם להוראות הצו.

[76] גילוי דעת 4/23 בעניין הגדרת "מצרך אחר": https://www.gov.il/he/pages/finalopinion3-23

ואולם, ביטול רשמיות התקנים מאפשר גמישות בשינוי מפרטי מוצרים ובשימוש בחומרי גלם חלופיים אשר לא היו מותרים בעבר. לצד זאת, הקבוצה פועלת לשמירה על רמת איכות גבוהה, באמצעות יישום סטנדרטים פנימיים גבוהים שקבעה לעצמה, במסגרת ניהול מערכת האיכות ומתוך שאיפה לשמור על המותגים של הקבוצה.

בנוסף, לצורך קיצור זמני המתנה ושחרור בנמלים, נקבע מסלול מיוחד ליבואנים הרשומים כ"יבואנים נאותים" המאפשר שחרור מואץ של מזון מיובא המאושר לשיווק באיחוד האירופי. לקבוצה תשע יחידות יבואניות, אשר רשומות כיבואנים נאותים במרשם היבואנים המנוהל על ידי שירות המזון הארצי. במסגרת זו, הקבוצה מייבאת חומרי גלם (כגון חמאה, משקאות חלב) בהליך מקוצר ("**המסלול האירופי**").

הקלת תהליכי הייבוא במסגרת המסלול האירופי תורמת לקיצור משך הליכי הייבוא, לייעול שרשרת האספקה ולהפחתת עלויות תפעוליות. פתיחת השוק לייבוא מזון במסלול האירופי מגבירה את התחרות מצד יבואנים חדשים ומותגים זרים. כמו כן, הרפורמה מאפשרת לקבוצה גישה למוצרים, חומרי גלם וטכנולוגיות מתקדמות ממדינות האיחוד האירופי ותורמת לפיתוח חדשנות ולהרחבת מגוון המוצרים לצרכן.

בנוסף להתאמות שבוצעו עד כה לרגולציה האירופאית, בחודש אוגוסט 2024 פורסם תיקון מס' 10 לחוק הגנה על בריאות הציבור (מזון), כחלק מרפורמה רחבת היקף, הכוללת אימוץ של כ-40 תקנות נוספות מהרגולציה האירופית. הרפורמה נועדה להעמיק את ההתאמה לדין האירופי בתחומי בטיחות המזון, הרכב מוצרים וסימון.

במסגרת התיקון נקבעה חובת יישום מערכת בטיחות עצמית[77] לכלל העוסקים במזון בישראל. כמו כן, האכיפה מתמקדת בשווקים, תוך הטלת סנקציות ועיצומים כספיים על הפרות. למפעלי החברה בישראל קיים היתר GMP ממשרד הבריאות, המהווה סטנדרט מחמיר ביחס לדרישות המינימום למערכת בטיחות עצמית, ועל כן החברה ערוכה ליישום הדרישות החדשות.

אימוץ הרגולציה האירופית צפוי לאפשר לקבוצה להרחיב את מגוון הספקים והתקשרות עם ספקים חלופיים, תוך הפחתת ההסתמכות על ספקים בודדים. הלכה למעשה, הקלות הייבוא נכנסו לתוקף בשנת 2023, אך עד כה לא ניכרת השפעה מהותית על רמת התחרות בשוק. עם זאת, העמקת הרפורמה עשויה להוביל להגברת התחרות, בעיקר מצד שחקנים בינלאומיים, אם כי בשלב זה לא צפויה פגיעה בנתחי השוק של החברה. להערכת החברה לתיקוני החוק האמורים השפעה חיובית על פעילותה, בעיקר בהיבטי ייבוא, זמינות חומרי גלם והפחתת עלויות. הערכה זו הינה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על הערכות החברה בהתאם למידע המצוי בידי החברה נכון למועד פרסום הדוח. הערכה כאמור עשויה שלא להתממש או להתממש באופן שונה מהאמור לעיל, בין היתר, מהתפתחות החקיקה, השפעות גורמי השוק וכן כתוצאה מהתממשות מי מגורמי הסיכון החלים על פעילות הקבוצה, כמפורט בסעיף 25.2.יא להלן.

מלבד אימוץ הרגולציה האירופאית, החליטה ועדת השרים למאבק ביוקר המחיה ביום 21 בספטמבר 2025 על אימוץ רגולציה אמריקאית (שהינה רגולציה מקלה ביחס לרגולציה בישראל, "**רגולציה אמריקאית**") כמסלול מקביל למסלול הקיים בישראל לצורך ייבוא ובנוסף למסלול האירופי, זאת במטרה להפחית יוקר מחיה, לעודד

[77] "מערכת בטיחות עצמית" – מערכת פנימית לניהול איכות ובטיחות מזון לאורך כל שלבי שרשרת הייצור, הייבוא, האחסון והשיווק הכוללת ניתוח סיכוני בטיחות מזון, קביעת נהלי בקרה ועמידה בהם, תיעוד דיגיטלי מלא, עקיבות לכל מוצר, ניהול חריגות ותלונות, ויישום מנגנוני בקרה עצמית לאורך כל שרשרת הייצור והייבוא.

תחרות ולהקל על היבוא בעיקר בתחומי המזון, התמרוקים ומוצרי החשמל, תוך שמירה על סימון ישראלי ופיקוח בדיעבד. ההחלטה כוללת תיקוני חקיקה שעוד לא הושלמו עד למועד פרסום הדוח, הקצאת תקציב ייעודי, הקמת ועדה מייעצת והסדרת מסלול יבוא מזון מארה"ב בכפוף לדרישות ה- FDA ולסמכויות משרד הבריאות. לצד הזדמנויות לייעול תהליכים, קיצור זמני יבוא של רכיבים ומוצרים מארה"ב, חיסכון בעלויות וקידום חדשנות, ישנם סיכונים של מורכבות רגולטורית בשל אימוץ רגולציה אירופאית ואמריקאית במקביל, אפליה ופגיעה אפשרית ביצרנים מקומיים, הגברת התחרות של מוצרים מיובאים, אי ודאות בתקופת המעבר וכן חשש לפגיעה בתפיסת האיכות והבטיחות לאור רגולציה מקלה יותר.

הערכה זו הינה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על הערכות החברה ובהתאם למידע המצוי בידי החברה נכון למועד פרסום הדוח. הערכה כאמור עשויה שלא להתממש או להתממש באופן שונה מהאמור לעיל, בין היתר, מהתפתחות החקיקה, השפעות גורמי השוק וכן כתוצאה מהתממשות מי מגורמי הסיכון החלים על פעילות הקבוצה, כמפורט בסעיף 25.2.יא להלן.

20.1.3 פיקוח על מחירי מוצרים

חוק הפיקוח על מחירי מצרכים ושירותים, תשנ"ו- 1996 (בסעיף זה: "**החוק**"), מאפשר לשר הממונה, בין היתר, להחיל את הוראות החוק בצו על מצרך או שירות מסוים שמתקיימים בו העילות אשר נקבעו בחוק כמצדיקות פיקוח על מחירים (בין היתר, מצרך או שירות שהוא חיוני ויש צורך בפיקוח על מחירו משיקולים של טובת הציבור או שהוכרז לגביו מונופולין). משהוחל החוק על מצרך (או שירות מסוים), מאפשר החוק למנות מפקח על מחירי אותו מצרך או שירות, וכן לקבוע בצו, לאחר התייעצות עם ועדת המחירים כהגדרתה בחוק, מחיר, מחיר מרבי או מחיר מזערי בעבור המצרך או השירות. למוצרי הקבוצה המפוקחים ראו סעיפים 8.2.14 ו- 8.3.14 לעיל. למגבלות ופיקוח על הבטחת מחירים נאותים ליצרנים, למחלבות ולציבור; ראו סעיף 8.2.14 לעיל. לפרטים נוספים אודות חוק המזון ראו סעיף 20.1.1 לעיל.

20.1.4 הכרזות מונופולין

על בעל מונופולין (קרי, מי שמחזיק ביותר מ- 50% מכלל אספקת נכסים או שירותים, או מכלל רכישתם בשוק הרלוונטי, וכן מי שמחזיק ב"כוח שוק משמעותי" באספקתם (כהגדרת המונח בעמדת רשות התחרות[78])) חלה החובה להימנע מניצול לרעה של כוחו, באופן העלול לפגוע בתחרות או בציבור. מכוח חובה זו אסור לבעל מונופולין: לסרב סירוב בלתי סביר לספק נכס; לקבוע רמת מחירים לא הוגנת; ולקבוע תנאי התקשרות שונים לעסקאות דומות או לקשור בין מוצרים. תאגיד שמפר את דיני התחרות ובכלל זאת את איסורי המונופולין, חשוף לסנקציות פליליות, לעיצומים כספיים ולתביעות אזרחיות לרבות תובענות ייצוגיות. בנוסף, מבין הכלים הסטטוטוריים הקבועים בחוק התחרות הכלכלית, ניתנה לממונה על התחרות הסמכות להתערב בעניינים

[78] גילוי דעת 2/19 בעניין אופן בחינת כוח שוק משמעותי: https://www.gov.il/he/pages/opinion2-19

העלולים לגרום לפגיעה משמעותית בתחרות או בציבור, באמצעות מתן הנחיות והוראות לבעל המונופולין. מגבלות אלו, אם וככל שיוטלו, עלולות להשפיע על תוצאות תחום הפעילות.

להכרזות החברה כבעלת מונופולין ולהוראות הממונה על התחרות בקשר לכך ראו סעיף 8.2.14.1 (מעדני חלב), סעיף 8.3.14 (טבלאות שוקולד) וסעיף 8.4.17 (קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית) לעיל. וכן, לגורם הסיכון ראו גם סעיף 25.1 ו.3 להלן.

20.1.5 רישיונות פעילות

ככלל, לפעילותה של הקבוצה נדרשים רישיונות והיתרים בהתאם לחקיקה בכל מדינה ומדינה. כגון – רישיון עסק, רישיונות יצרן, רישיונות והחזקת חומרים מסוכנים/רעילים. חלק מהרישיונות וההיתרים ניתנים לצמיתות, ורובם לתקופות קצובות ויש לחדשם עם תום תקופת הרישיון. נכון למועד הדוח התקופתי הרישיונות האמורים הינם בתוקף או שהקבוצה פועלת לחידושם.

20.2 חקיקה ייחודית למגזרי הפעילות (ללא שטראוס מים)

20.2.1 מגזר בריאות ואיכות חיים

20.2.1 (א) משק החלב – כיום, ענף החלב בישראל הינו ענף מתוכנן על כלל היבטיו, במסגרת חוק תכנון משק החלב, התשע"א – 2011 ("**חוק החלב**"). על פי חוק החלב, הממשלה, באמצעות שרי החקלאות ו/או האוצר, אחראית על קביעת המדיניות בענף לרבות קביעת היקף הייצור הכולל של חלב גולמי, מחיר המטרה (על פי המלצת מועצת החלב) ומחיר לצרכן של מוצרים מפוקחים, לפי העניין, בדרך של קביעת תקנות; ואילו יישום המדיניות והפיקוח (חלוקת מכסות בין רפתנים, פיקוח על הייצור, ניהול עודפי חלב ורישוי מקצועי), הופקדו בידי מועצת החלב – חברה לתועלת הציבור, בה חברים נציגים רלוונטיים בענף החלב, ובהם נציגי הממשלה, ארגוני החקלאים, נציגי ציבור והמחלבות.

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

בינואר 2021 חתמו משרדי האוצר והחקלאות על הסכם ענפי המאריך את תוקפו של חוק החלב ומסדיר את מדיניות הייצור המקומי והייבוא של מוצרי חלב לישראל לחמש השנים הבאות. הארכת חוק החלב הקטינה את חוסר הוודאות אשר אפיין את הענף בעבר באמצעות הארכת תוקפם של המנגנונים הקיימים.

בחודש יוני 2022 נחתם הסכם בין משרדי בין משרדי הממשלה וגורמי הענף, שנועד להסדיר את עדכון מחיר מוצרי החלב שבפיקוח ואת מנגנוני התמחור לענף. ההסכם כולל העלאת מחירי הפיקוח, קידום מנגנון עדכון אוטומטי לעדכון מחירים מזעריים למוצרי החלב שבפיקוח, עדכון אופן חישוב עלויות הייצור והמלצות לצעדי רגולציה ופתיחת ייבוא, לרבות הרחבת מכסות יבוא וביטול מכסים על סוגי גבינות מסוימות. בנוסף, סוכם על הקמת ועדה בין משרדית שתבחן צעדים לקידום התייעלות בענף החלב ותמליץ לשרים על יישומם כך שישמשו בסיס להחלטות ממשלה ועדכוני מדיניות.

מלבד זאת, בחודש אפריל 2025, פרסם משרד החקלאות טיוטת תיקון לחוק החלב במסגרת תקנות תכנון משק החלב (דיווחים ומתן הוראות), התשפ"ה – 2025 ("**טיוטת תקנות תכנון משק החלב**"). מטרת התיקון לקבוע מנגנון לוויסות חלב גולמי במשק בעת מחסור בחלב גולמי.

כמו כן, במסגרת מדיניות הממשלה לקדם את פתיחת ענף החלב לתחרות, פרסם משרד האוצר ביום 8 בנובמבר 2025, את התכנית הכלכלית לשנת 2026 ("**חוק ההסדרים**"), הכוללת רפורמה מקיפה בענף החלב. במסגרת הרפורמה פורסם תזכיר החוק לתיקון חוק החלב ("**הרפורמה**"). הרפורמה מתבססת על ביטול משטר המכסות והפיקוח, מעבר למודל של שוק חופשי, וכן פירוק מועצת החלב, תוך העברת סמכויותיה למשרדי הממשלה הרלוונטיים. תזכיר החוק אושר על-ידי ועדת השרים לתיקוני החקיקה, עבר קריאה ראשונה במליאת הכנסת והועבר לדיונים על נוסח החוק בוועדה למיזמים ציבוריים בכנסת. המשך ההליך דורש דיונים בוועדה והצבעות לקריאה שניה ושלישית במליאה יחד עם חוק ההסדרים וחוק תקציב המדינה. לצד תזכיר החוק ובמסגרת הרפורמה, משרד האוצר הודיע על ביטול כלל מכסי היבוא על מוצרי חלב אשר יכנס לתוקף החל מחודש ינואר 2027. ביום 11 במרס 2026 הועדה למיזמים משותפים החליטה פה אחד לפצל את הרפורמה מחוק ההסדרים, כאשר המשמעות המעשית היא שהרפורמה לא תקודם במסגרת תקציב המדינה.

בשלב זה, אין ודאות הן לגבי המשך הליך החקיקה של "טיוטת תקנות תכנון משק החלב", לגבי הנוסח שיתקבל ולגבי המשך קידום הרפורמה בנפרד מחוק ההסדרים ו/או קידום ביטול מכסי הייבוא על מוצרי חלב. לפיכך, נכון למועד פרסום דוח זה, אין ביכולת החברה להעריך את השפעות טיוטת הוראת השעה אם וככל שיושלם הליך החקיקה ואת ההשפעות האפשריות של הרפורמה וביטול מכסי הייבוא במידה ויקודמו על פעילותה ועסקיה.

המידע האמור בסעיף זה לפיו לחברה לא ידוע על השפעה מהותית של חוק החלב או תקנות תכנון משק החלב על פעילותה, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותן בפועל, בין היתר בשל התפתחויות רגולטוריות שונות, התפתחויות שונות במצב המשק וכן כתוצאה מהתממשות מי מגורמי הסיכון החלים על פעילות הקבוצה, כמפורט בסעיף 3.ט.25.2. וסעיף 25.2.יא להלן. החברה עוקבת אחרי תהליך החקיקה ונערכת בהתאם על פי המידע המצוי בידיה נכון למועד פרסום זה.

20.2.1 (ב) ייבוא דבש – בנובמבר 2024 התקיים דיון בוועדת הכלכלה של הכנסת בנושא מכסות ייבוא דבש מבוקבק בשיטת ההתמחרות, במסגרתו נקבע כי קבוצת חברי כנסת, יחד עם בעלי עניין נוספים כגון חקלאים, משווקים, יצרנים ויבואנים, יבחנו את האיזון בין הצורך להשלים חוסרים ולהוריד את מחיר הדבש בישראל בתקופת חגי תשרי, לבין החשש מפגיעה אפשרית בתהליך האבקה (תהליך ביולוגי בו מועברים אבקנים לצורך הפריה ויצירות פירות וזרעים).

בהמשך לאמור, בחודש אפריל 2025, נקבע מתווה זמני לשנתיים, לצורך ייבוא דבש, המשלב בתוכו את חוות הדעת של כלל בעלי העניין. מתווה זה מאפשר לענף הדבש וליד מרדכי לתכנן נכון ובאחריות את הפעילות העסקית לשנה העוקבת. נקבע כי בסיום שנת 2026, ייבחן המתווה ובמידה ולא תהיה התנגדות על ידי מי מבעלי העניין, המתווה ייחתם לשנים נוספות.

מתווה זה משפיע על פעילות החברה בקטגורית הדבש, שכן הוא מאפשר להשלים רכש של חומר גלם בייבוא מחוץ לישראל ללא מכס.

המידע האמור בסעיף זה, לרבות השינויים בנושא ייבוא דבש, וההערכה כי הם צפויים להשפיע באופן מהותי על תוצאות הפעילות העסקית של החברה בקטגוריית הדבש, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על הערכות החברה ובהתאם למידע המצוי בידי החברה נכון למועד פרסום הדוח. הערכה כאמור עשויה שלא להתממש או להתממש באופן שונה מהאמור לעיל, בין היתר, משינוי בהחלטות ממשלה ורגולציה וכן כתוצאה מהתממשות מי מגורמי הסיכון החלים על פעילות הקבוצה, כמפורט בסעיף 25.2.יא להלן.

20.3 מגזר קפה בינלאומי

EUDR 20.3.1

בים 30 בדצמבר , 2026 עתידה להיכנס לתוקף רגולציה אירופאית חדשה בשם "EUDR" (Regulation on Deforestation-free Products). מטרת הרגולציה היא להבטיח כי מוצרים מסוימים וביניהם קפה וקקאו אינם מיוצרים באזורים שבהם נכרתו יערות לצורך גידולם (או גידול חומרי הגלם מהם עשויים). לשם כך, האיחוד האירופי יצר סט של תקנים, הנחיות ומנגנוני פיקוח שיבטיחו את כניסת חומרי גלם ומוצרים העומדים בדרישות הרגולציה למדינות האיחוד האירופי. הקבוצה עוקבת אחר שלבי יישום החקיקה שטרם הושלמה ומתכוננת ליישום ההנחיות ברמת המדינות הפועלות באירופה .

20.4 הסל של המדינה

ביום 5 בינואר 2026 פרסם משרד הכלכלה והתעשייה את הוראת מנכ"ל 5.2 - "הסל של ישראל", הליך תחרותי במסגרתו התבקשו רשתות קמעונאות גדולות להציע את המחיר הנמוך ביותר לסל קבוע של 100 מוצרי יסוד לתקופה מוגדרת. מטרת המהלך היא להגביר את התחרות ולהביא להוזלת מחירים לצרכן באמצעות הכרזה על רשת זוכה המחויבת למחירי הסל למשך התקופה שנקבעה. בהתאם לפרסומי המשרד, רשת קרפור ישראל זכתה בהליך בחודש פברואר 2026 כאשר מוצרי הקבוצה מהווים כ- 20% מהסל. נכון למועד דוח זה החברה מעריכה כי אין לאמור השפעה מהותית על החברה ותוצאות פעילותה.

הערכה זו הינה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על תוכניותיה של הקבוצה והאינפורמציה הקיימת בידי החברה נכון למועד דוח זה, אשר אין כל ודאות בדבר התממשותן. הערכה כאמור עשויה שלא להתממש או להתממש באופן שונה מהאמור לעיל, בין היתר, בהתאם להתפתחות עמדות משרד הכלכלה ושינוי בתנאי השוק.

20.4 כשרות

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

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

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

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

20.5 ספק מוכר למשרד הביטחון

החברה וחלק מחברות הבנות שלה בישראל מאושרות כ- "ספק מוכר" על ידי משרד הביטחון.

20.6 תקינה

הקבוצה מייצרת את מוצריה בהתאם לתקנות, צווים ותקנים שונים הרלבנטיים לתחומי פעילותה, הן בישראל והן במדינות בהן היא פועלת שבהן קיימים תקנים רלבנטיים.

בישראל, מוצאים מעת לעת תקנים מכוחו של חוק התקנים, תשי"ג-1953. התקנים מפרטים דרישות טכניות החלות על מוצרים שונים מייצור הקבוצה וכן תכונות שונות של מוצרים אלו לעניין תהליך ייצור, תפעול, סימון, אריזה וכדומה. לרפורמה בתחום ייבוא המזון ראו סעיף 20.1 לעיל.

בנוסף, לרוב מפעלי הקבוצה בישראל ולחלק ממפעלי הקבוצה מחוץ לישראל התעדה לפי תקנים בינלאומיים: ניהול איכות- ISO9001 כמו גם תחת בקרות מניעתיות מבוססות סיכונים (Risk-based Preventative Controls) HACCP, ו- ISO22000, FSSC22000, ותקני רשות נוספים, כגון ISO14001.

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

לפרטים אודות התקינה שחלה על שטראוס מים ראו סעיף 10.12 לעיל.

20.7 בקרת איכות

הקבוצה פועלת על מנת להבטיח את איכות בטיחות המזון וניהול הסיכונים באתרי החברה ובכלל פעילות היצור ולאורך כל שרשרת האספקה. מערכת הבטחת האיכות מבוססת על סטנדרטים בינלאומיים, רגולציה

וניתוח סיכונים. ניתוח הסיכונים ובהתאם הפעילות המונעת והבקרות השונות (כולל בדיקות מעבדה) מתעדכנים בהתאם ללמידה המבוצעת בחברה לאור אירועים שהתרחשו בארץ ובעולם ואירועים שקרו באתרי החברה. הפעילות מתעדכנת בהתאם לעדכון סטנדרטים וולנטרים שאותם אימצה החברה באתריה השונים כחלק ממערכת בטיחות המזון.

לפרטים אודות בקרת האיכות של שטראוס מים ראו סעיף 10.12 לעיל.

21. הסכמים מהותיים

בנוסף להסכמים המהותיים שפורטו בכל תחום פעילות, להלן הסכמים מהותיים שלא במהלך העסקים הרגיל:

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

בהסכם מיזוג משנת 2004 (בסעיף זה להלן: "**ההסכם**") בין החברה לבין שטראוס אחזקות (לפיו מכרה שטראוס אחזקות והעבירה לחברה את כל מניותיה ב"שטראוס בריאות" וב"שטראוס מזון טרי", יחדיו: "**החברות הנעברות**") נקבעו הוראות בקשר לשימוש בשם ובמותג "שטראוס", אי תחרות, והתחייבויות לשיפוי, כמפורט להלן.

בהסכם נקבע, בין היתר, כי החל ממועד ההשלמה (22 במרס 2004), "בני משפחת שטראוס" (ה"ה מיכאל שטראוס ז"ל, רעיה בן-דרור, עופרה שטראוס, עדי שטראוס, עירית שטראוס, נאוה מיכאל, גיל מדין ורן מדין), שטראוס אחזקות והחברות שבשליטתה (למעט החברה ובנותיה והחברות הנעברות ובנותיהן, כהגדרתן בהסכם) לא יהיו רשאים, במישרין או בעקיפין, לעשות שימוש בשם "שטראוס", על הטיותיו השונות ("**השם שטראוס**"), וכן גם בכל הקניין הרוחני (לרבות סימני המסחר ולרבות זה המצוי בבעלותה של שטראוס אחזקות) ("**המותג שטראוס**") בכל דבר ועניין הקשור בייבוא, ייצור, שיווק, מכירה, שירותים או הפצה בענפי המזון או המשקאות (ובכלל זה בתחום מוצרי חלב או הסלטים למיניהם) ("**תחום המזון**").

התחייבותו של מי מבני משפחת שטראוס תפקע לגביו בחלוף שלוש שנים מהמועד שבו יחדל להחזיק, בין במישרין ובין בעקיפין, במניות החברה, או מהמועד בו יחדל לכהן כנושא משרה בחברה או בחברות בנות שלה (אם הינו/ה מכהן/ת במשרה כזו), לפי המאוחר מבין השניים ("**מועד הסיום**"), וזאת אך ורק בהתייחס לענפים ב"תחום המזון" שבהם לא התעסקה החברה (או מי מחברות הבת שלה) במועד הסיום, ואילו לגבי ענפים בתחום המזון בהם התעסקה החברה (או מי מחברות הבת שלה) במועד הסיום, תפקע ההתחייבות האמורה רק בחלוף יובל ממועד ההשלמה.

לאחר תום שלוש שנים ממועד הסיום או לאחר תום תקופת היובל, לפי המקרה, יהיו בני משפחת שטראוס רשאים לעשות שימוש בשם שטראוס בעצמם וכן לתת זכות שימוש בשם שטראוס לתאגידים שיהיו בשליטתם במועד מתן רשות השימוש. שטראוס אחזקות, בהיותה בעלת המותג שטראוס, העניקה ממועד ההשלמה לחברה ולחברות בנות שלה, ללא תמורה נוספת, זכות בלתי הדירה ובלעדית לעשות שימוש בשם ובמותג

שטראוס בכל דבר ועניין הקשור בייבוא, ייצור, שיווק, מכירה, שירותים או הפצה בתחום המזון. יצוין, כי בשנת 2007 קיבלה החברה את הסכמת שטראוס אחזקות לרשום את הלוגו החדש של החברה כסימן המסחר שלה.

שטראוס אחזקות והחברות שבשליטתה ובני משפחת שטראוס אינם מנועים לעשות כל שימוש בשם שטראוס על הטיותיו השונות בכל דבר ועניין הקשור לכל תחום שאינו כלול בתחום המזון. עם זאת הוסכם, כי בכל שימוש כאמור, לא תעשה שטראוס אחזקות או מי מבני משפחת שטראוס עיצוב (לוגו - LOGO) של השם שטראוס, אשר יהא בו דמיון עד כדי הטעייה למותג שטראוס באופן שעלולה להיגרם טעות על פיה מאן דהוא יחשוב שנכס או שירות של שטראוס אחזקות או הקשור למי מבני משפחת שטראוס הינם נכס או שירות של החברה.

החברה הצהירה בהסכם כי ידוע לה שעל אף האמור לעיל, במסגרתו של "הסכם יוניליוור" (משנת 1995 בין יוניליוור העולמית לבין גלידת שטראוס ואחרים, "**הסכם יוניליוור**") העניקה שטראוס אחזקות לגלידת שטראוס זכויות מסוימות במותג שטראוס (לרבות בסימני המסחר הרשומים שמספריהם פורטו בהסכם), בקשר עם ייצור, שיווק ומכירת גלידות, קרחונים, יוגורט קפוא (פרוז'ן יוגורט), קרמבו וקינוחים קפואים, המכילים אחד או יותר מהנ"ל.

בהתאם להוראות הסכם יוניליוור, רשאית שטראוס אחזקות, ובהמשך להסכם - החברה, לבטל את מתן זכות השימוש כאמור, מקום בו יחול שינוי שליטה בגלידות שטראוס ("**חברת הגלידות**") וזו תחדל להיות בשליטת יוניליוור. לאור שינויים מבניים בקבוצת יוניליוור, לפיהם החל מיום 8 בדצמבר 2025, חברת הגלידות אינה עוד בשליטת יוניליוור, נחתם בין החברה לבין חברת הגלידות תיקון להסכם יוניליוור לפיו יסתיים הסכם יוניליוור בתוך שנתיים ממועד שינוי השליטה כאמור, היינו עד ליום 8 בדצמבר 2027. במועד זה תחדל חברת הגלידות מכל שימוש בשם "שטראוס" וכן, תהיה רשאית להפחית בהדרגה את השימוש בסימני המסחר בתקופה שתקדם למועד זה וזאת על פי בחירתה.

במסגרת הסכם המיזוג, שטראוס אחזקות התחייבה לשפות את החברה, ללא סייג ההתיישנות, בגין מספר תביעות או דרישות לשיפוי שעילתן קדמה למועד ההשלמה לרבות בגין תביעה או עילה הקשורה בהפרת

התחייבותה של שטראוס אחזקות להעניק לחברה זכות בלעדית לשימוש בשם שטראוס או במותג שטראוס והתחייבותה של שטראוס אחזקות לאי תחרות (והכל כאמור בהסכם).

בנוסף, נקבע בהסכם כי כל עוד מי מבני משפחת שטראוס יחזיק, בין במישרין ובין בעקיפין, במניות החברה או יכהן כנושא משרה בה או בחברות הבנות שלה, הרי שאותו בן משפחה יימנע מלהתחרות בחברה.

22. הליכים משפטיים

לפרטים בדבר הליכים משפטיים כנגד החברה, ראו באור 21.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

23. ייעוד הקבוצה ואסטרטגיה עסקית

23.1 ייעוד הקבוצה

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

23.2 חזון הקבוצה

בשנת 2025 הגדירה החברה את החזון שלה לעשר השנים הקרובות – Co-create and Deliver bold nourishment, to scale loved local brands for people around the world. החזון ממקד את החברה ומגדיר את כיווניה האסטרטגיים בשנים הבאות.

בהתאם לחזון בכוונת החברה למקד את פעילותה ביצירת חדשנות בעלת השפעה ממשית - עסקית, חברתית וסביבתית. הקבוצה תשאף באמצעות חדשנות, לפתח מותגים מקומיים אהובים, וכך לתת מענה לצרכנים בזירה הבינלאומית ולהמשיך במסע הצמיחה והפיתוח של החברה כחברה בינלאומית.

ברוח החזון כאמור תפעל החברה במהלך שנת 2026 לגיבוש האסטרטגיה של החברה לשנים 2027-2030 עם סיום תקופתה של האסטרטגיה הנוכחית המוצגת להלן.

יצוין, כי בשנת 2025 ביצעה החברה הליך אסטרטגי לחברות הקפה במזרח אירופה, כפי שאושר על ידי דירקטוריון החברה והכל כמפורט להלן.

23.3 אסטרטגיה עסקית

הקבוצה נוהגת לבחון את תוכניותיה האסטרטגיות מעת לעת, ולעדכן את יעדיה בהתאם לשינויים בסביבה

העסקית והאירועים הפנימיים שמתרחשים בקבוצה. בשנים האחרונות חלו תמורות משמעותיות בסביבה החיצונית לצד התמודדות של הקבוצה עם אתגרים פנימיים. כל אלה חייבו את הקבוצה לבצע עדכון לאסטרטגיית הקבוצה לשנים 2024-2026.

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

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

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

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

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

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

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

ישראל

Renew the Core

- חטיפים (Snacking) – בעולם זה, הקבוצה מטפחת פורטפוליו מוצרים וקטגוריות רחב היקף ומגוון, כגון – מעדני חלב, יוגורטים, משקאות חלב, חלב צמחי, משקאות קפה, משקאות חלבון, חטיפים מתוקים, חטיפים מלוחים, חטיפי אנרגיה וחלבון ועוד. הקבוצה תפעל לחיזוק יכולות ייצור וחדשנות בקטגוריות שבהן היא פועלת, והרחבת קיום המוצרים בכל מקום בו נמצא הצרכן, כולל מתן מענה מקיף וחוויה מיוחדת למגוון Snacking Occasions והעדפות שונות – Vegan Snacks, Healthy Snacks, Protein Snacks. התמחות זו תביא ליתרון תחרותי של הקבוצה בעולם מבוסס, צומח ומתפתח. כל זאת, על מנת לבסס את מעמדה כחברת ה-Snacking המובילה בישראל.
- החברה פועלת במגזרי Health & Wellness ו-Fun & Indulgence:
  i. **בעולם המחלבות-** הקבוצה תפתח את הקטגוריות הקיימות, תיכנס לקטגוריות חדשות ותגדיל את היצע המוצרים בחלב למגוון רחב של מקורות ומתן מענה לצרכים ייעודיים (כגון: דל וללא לקטוז, רמת חלבון גבוהה, חלב צמחי Plant Based וכד').

ii. **בקפה** - הקבוצה תחזק את מותגי הקבוצה בקרב קהלי יעד חדשים, פיתוח קטגוריות הטורקי והקפסולות, ומיקוד בליבה וביצירת חדשנות, הרחבה של פעילות ה- READY TO DRINK והעמקת הפעילות בעולם הקפסולות.

iii. **ממתקים** - הקבוצה תמשיך להתמקד בצמיחה ובחדשנות במספר קטגוריות ליבה, חטיפי שוקולד, טבלאות וקטגוריות נוספות, לצד הרחבת המומחיות של הקבוצה בייצור שוקולד ובמגוון הזדמנויות צריכה.

iv. **מלוחים** - הקבוצה תמקד את פעילות המלוחים בהצעות ערך למגוון הזדמנויות, חיזוק מותגי הליבה וכניסה לעולמות צריכה חדשים ובריאים.

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

<u>Expend & Build</u>

- חיזוק נוכחות הקבוצה בפתרונות מבוססי צומח Plant-Based (PB) בכל הקטגוריות שבהן פועלת הקבוצה, שיהוו פתרון עבור מפחיתנים, צמחונים וטבעוניים. במהלך הרבעון השלישי של שנת 2025 חנכה הקבוצה והחלה פעילות חלקית במפעל חדש לייצור מוצרי תחליפי חלב על בסיס צמחי, תחת המותג "אלפרו" ומותגי "שטראוס", אשר מאפשר לקבוצה להרחיב משמעותית את פעילותה בקטגוריה זו[79]. המפעל הנו חלק מקמפוס הייצור "מיכאל", וממוקם באזור התעשיה בר לב (אחיהוד), לצד מחלבת אחיהוד שבבעלות הקבוצה,. בנוסף, יכולות הייצור מאפשרות לקבוצה לייצר, לראשונה, מוצרים מצוננים, על בסיס צמחי.
- חדשנות סביב פעילויות הליבה - הקבוצה פועלת על מנת לייצר, לפתח, ולמנף טכנולוגיות חדשניות למוצרים המשלימים את פעילות הליבה.

<u>Transform</u>

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

[79] יובהר כי הייצור הסדיר (לאחר השלמת תקופת ההרצה) החל רק ברבעון האחרון של 2025. בפועל, פעילות סדירה התקיימה בחלק מקווי הייצור בלבד בסוף שנת 2025.

קפה בינלאומי

Renew the Core

- ברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV))[80] - בכוונת החברה בברזיל ("Três Corações") לחזק את המעמד התחרותי שלה כחברת הקפה המובילה בברזיל, והגנה על פרווחיות פעילות הקפה הקלוי והטחון, תוך כדי שמירה על מעמד החברה כשחקן הגדול והמוביל בשוק הקפה הקלוי והטחון בברזיל, הגדלת מערך ההפצה מכ-170 אלף לקוחות לכ-200 אלף לקוחות על מנת להגיע לערוצי מכירה וללקוחות חדשים.
- מזרח אירופה - חיזוק השווקים הבינלאומיים של פעילות הקפה תוך יצירת מנועי צמיחה מתמשכים ורווחיים בשווקים הקיימים, חיזוק ליבת פעילות הקפה, פיתוח הצעות ערך מגוונות והתרחבות לקטגוריות עתידיות מותאמות. בהתבסס על מעמד שוק חזק, מותגים מקומיים מובילים ותשתיות שוק יציבות, תפעל הקבוצה להמשך צמיחה בפעילויות הליבה בתחום הקפה (ובהן קפה קלוי וטחון, פולים וקפה נמס), לצד התרחבות לסגמנטים בעלי פוטנציאל צמיחה גבוה כגון קפסולות, תערובות (Mixes) וקטגוריות חדשות נוספות מלבד קפה. מהלך זה נועד לבסס את אזור מזרח אירופה כמנוע צמיחה אסטרטגי וכפלטפורמה אזורית ליצירת ערך ארוך טווח עבור הקבוצה.

Expend & Build

- ברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV))[81] - הרחבת פעילות החברה בברזיל בקטגוריות קפה נמס, קפסולות, אבקות מיצים וקקאו, משקאות חלב צמחי, משקאות חלבונים ואחרים, וכניסה לקטגוריות חדשות. כל זאת, באמצעות המשך צמיחה אורגנית, וביצוע מיזוגים ורכישות חדשות. מדובר בקטגוריות שאינן קפה קלוי וטחון, ומאופיינות ברווחיות גבוהה יחסית, ולפיכך השאיפה להגדיל את חלקן בפורטפוליו.

Transform

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

פעילות המים

Renew the Core

- ישראל - בכוונת הקבוצה לחזק את המותג המוביל של החברה, לשמר את מעמדה כחברת מים

[80] Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).
[81] Três Corações (ברזיל) - הינה חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%).

מובילה בישראל, לייצר מגוון מוצרים ולהרחיב את הפורטפוליו שלה בישראל, בין היתר, באמצעות ברי מים לקהלי יעד חדשים – ביניהם צרכנים צעירים וכניסה לפתרונות תת כיוריים (Under the Sink).,
כל זאת, תוך המשך שיפור האיכות והשירות.

Expend & Build

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

טרנספורמציה

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

אנשים

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

ESG

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

במסגרת האסטרטגיה הקבוצה הציבה לעצמה את היעדים הפיננסים המרכזיים הבאים:

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

23.4 יישום אסטרטגיית הקבוצה המעודכנת

נכון למועד הדוח, בהתאמה לאמור לעיל, הקבוצה פועלת ליישום והטמעת האסטרטגיה המעודכנת. לפרטים בדבר השינויים במגזרי הפעילות של החברה בהמשך לאישור עדכון האסטרטגיה, יישום האסטרטגיה ומימוש היעדים הפיננסיים של הקבוצה בשנים 2024-2025 ראו סעיפים 2.1 ו- 2.2 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

היישום המוצלח של אסטרטגיית הקבוצה המעודכנת, תלוי בין היתר בצוות הנהלה ועובדים מנוסים ומיומנים בכל הרמות. הקבוצה תמשיך לעודד מצוינות אצל עובדיה, ותבקש להטמיע בקרבם את הערכים בהם היא דוגלת: אחריות, תעוזה, אכפתיות, מוטיבציה ועבודת צוות. הקבוצה תמשיך להשקיע בפיתוח ההון האנושי שלה ותתמיד בשיפור איכויותיה הניהוליות.

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

24. מידע כספי לגבי אזורים גיאוגרפיים

לפרטים בדבר האזורים הגיאוגרפיים שבהם פועלת הקבוצה ראו באור 24.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

להסברים בדבר ההתפתחויות שחלו בהכנסות ובנכסים בכל אזור גיאוגרפי ראו סעיף 18 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

24.1 חשיפה לסיכונים עקב פעילות במגוון אזורים גיאוגרפיים

ריבוי האזורים הגיאוגרפיים בהן פועלת הקבוצה גורר חשיפה למגוון סיכונים ובכללם חוסר יציבות (פיסקלית ומוניטרית) של הכלכלות המקומיות בכל מדינת פעילות, רגישות המשטרים לשינויים פוליטיים ומדיניים, פערים בתרבות העסקית, מתחרים בינלאומיים גדולים שנמצאים או עשויים להיכנס לתחרות במדינות אלה, שינויים תכופים ברגולציה וכדומה. יחד עם זאת, פעילותה של הקבוצה במגוון מדינות מהווה גורם ממתן מאחר והיא תורמת לפיזור הסיכון, ומפחיתה את התלות בפעילות החברה במדינה מסוימת. לפרטים בדבר סיכוני מאקרו כלכלה ראו סעיפים 4-1 לדוח הדירקטוריון ובאור 25 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

25. דיון בגורמי סיכון וניהולם

25.1 מיפוי גורמי הסיכון ומידת השפעתם על פעילות הקבוצה

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

בטבלה הבאה מוצגים גורמי הסיכון, אשר יפורטו בהמשך, על פי חלוקה לסיכוני מאקרו, סיכונים ענפיים וסיכונים ייחודיים לקבוצה. גורמים אלו דורגו בהתאם לרמת הסיכון שהינה פועל יוצא של שני רכיבים - (1) עוצמת הפגיעה (השפעה) במידה שגורם הסיכון יתממש ו-(2) ההסתברות להתממשותו. דירוג הסיכונים מתבסס על הערכות הנהלת הקבוצה, בהתבסס על ניטור הסיכונים באופן שוטף ופעולות בהן נוקטת הקבוצה בכדי להפחית את הסיכון (ראו בהקשר זה גם סעיף 23 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025).

השפעת גורמי הסיכון על פעילות הקבוצה בכללותה	
סיכוני מאקרו	
א. סיכונים בטחוניים	גבוה
ב. חוסר יציבות גיאו-פוליטית וציבורית	בינוני-גבוה
ג. פגעי טבע ומגפות	נמוך-בינוני
ד. משבר פיננסי וחוסר יציבות כלכלית	בינוני
גורמי סיכון ענפיים	
ה. יציבות וגמישות פיננסית	נמוך
ו. סיכוני שרשרת אספקה	בינוני
ז. סיכוני ייצור	בינוני
ח. סיכוני בטיחות, גהות וסביבה (HSE[1])	בינוני-גבוה
ט. סיכוני מחירי חומרי הגלם	בינוני-גבוה
י. איכות ובטיחות המוצרים והשירות	בינוני-גבוה
יא. סיכונים משפטיים, רגולציה וציות	גבוה
יב. אקלים וקיימות (ESG)	בינוני-גבוה
גורמי סיכון ייחודיים	
יג. סיכוני סייבר ואבטחת מידע	גבוה
יד. סיכוני מעמד תחרותי	בינוני
טו. סיכוני אסטרטגיה	בינוני
טז. ניהול לקוחות וצרכנים	בינוני
יז. ניהול שותפויות	בינוני-נמוך
יח. משאבי אנוש	בינוני

25.2 גורמי סיכון מאקרו

א. סיכונים בטחוניים

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

ככלל, אתרי הקבוצה בישראל חשופים לפגיעות שונות כגון ירי טילים וכלי טייס בלתי מאוישים ממדיניות וארגוני טרור עוינים. זאת ועוד, חלק מאתרי הקבוצה בישראל נמצאים בסמיכות לאזורי עימות ביטחוני ולכן חשופים לפגיעות אלה ביתר שאת. כמו כן, מתקפות על כלי שייט באזור מפרץ עדן עלולים לשבש את התנועה הימית מאסיה לנמלים בישראל ובאירופה. סכסוכים צבאיים בין ישראל לשכנותיה, ומעשי איבה ועוינות, עלולים גם להיות בעלי השפעה שלילית על היקף הייצור והמכירות של הקבוצה בישראל, לפגוע

ביכולת גביית חובות מלקוחות שייקלעו לקשיים כספיים, לפגוע ביכולת אספקה ומחיר של חומרי גלם ומוצרים במיקור חוץ, לגרום להיעדרות עובדים חיוניים ולהביא להאטה כלכלית אפשרית במשק הישראלי בכללותו. כמו כן, הקבוצה חשופה לסיכונים ביטחוניים נוספים באתרים מחוץ לישראל (כגון באוקראינה). הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים ונערכת למגוון תרחישים בהקשר של פגיעה בהמשכיות עסקית, תוך הערכות למצבי קיצון, לרבות איתור אתרי ייצור חלופיים, דרכי שינוע, אחסנה, מקורות אנרגיה, תקשורת וכוח אדם חליפיים (ככל שניתן). בנוסף, הקבוצה מקיימת תרגולות לבחינת ההערכות לתרחישים כאמור וכן מנהלת מערך אבטחה פיזית לאתרים. לפרטים נוספים ראו סעיפים 3 ו-4 לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

ב. חוסר יציבות גיאו-פוליטית וציבורית

פעילות הקבוצה בחלק מהשווקים המתפתחים חשופה לסיכונים הנובעים מסוג ומבנה המשטרים במדינות אלה. משטרים ריכוזיים או משטרים לא יציבים, שרגישים לשינויים פוליטיים, עלולים לגרור חוסר יציבות של כלל המערכת העסקית במדינה בין היתר באמצעות הרחבה או צמצום, פיסקאלי או מוניטרי, של הכלכלות, ביצוע שינויים תכופים בחקיקה כלכלית במדינה (למשל, בענייני מיסוי), הטלת הגבלות על תנועות הון ומט"ח, הגבלות שונות על חברות זרות, שעלולות למנוע או להגביל את יכולת הקבוצה למשוך רווחים מהחברה המקומית ואף הפקעת או הלאמת נכסים. בנוסף, כשחקן בינלאומי חשופה הקבוצה לסיכונים שנובעים ממשברים פוליטיים אזוריים וגלובליים. משברים אלו עשויים להתפתח לעימותים צבאיים שעלולים לפגוע בשלומם של העובדים ובהמשכיות העסקית, להטלת סנקציות על אזור גאוגרפי מסוים, וכן למלחמות סחר בכלל ולהחרמה של תוצרת או סחורה ישראלית בפרט. יש לציין שהימשכות או הרחבת הסנקציות, שהושתו על רוסיה על ידי מדינות שונות עלולות להשפיע על הכלכלה הרוסית ועקב כך על פעילות הקבוצה בכללותה. לפרטים נוספים ראו סעיף 4 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025. בנוסף, התפתחות המגמה ליצירת בריתות בין-מדינתיות, משברים דיפלומטים ופעילות אקטיביזם עלולים לגרום להגברת המתחים הגאו-פוליטיים במדינות הפעילות של הקבוצה. כמו כן, הבדלים בתרבות העסקית בחלק ממדינות הפעילות, עלולים לחשוף את הקבוצה לדפוסי פעולה שאינם עולים בקנה אחד עם ערכיה ועם תרבות הממשל התאגידי אותה היא מבקשת לאמץ. חוסר יציבות פוליטית וציבורית עלול להתבטא גם במחאה ציבורית (פיזית או באמצעות רשתות חברתיות) המופנית כלפי יצרנים וקמעונאים. כמו כן, מחאה ציבורית עלולה לצוף במטרה להוריד את מחירי המוצרים או אף כתוצאה מפעילות שיווקית שמציגה עמדות וערכים של הקבוצה. מחאה ציבורית ממושכת הכוללת החרמות על ידי צרכנים ו/או רפורמות כלכליות בתחומים שונים עלולה להביא לשחיקה ברווחיות הקבוצה ולפגוע בתוצאותיה. הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים באופן שוטף ומנהלת תוכניות המשכיות עסקית (כמפורט בסעיף 25.2(א) לעיל).

ג. פגעי טבע ומגפות

אתרי הקבוצה חשופים לפגעי טבע, כגון: הצפות, שריפות, קרה, רעשי אדמה או כל נזק אחר שייגרם לאתרים אלו וכן לתשתיות לאומיות (כגון: אנרגיה, תחבורה, מים וכדומה). בנוסף, אירועי קיצון הקשורים

לאקלים (שיטפונות, בצורות, עליית מפלס פני הים וכדומה), הפכו להיות תדירים יותר ויותר. בהתאם, הקבוצה לוקחת בחשבון את השפעותיהם על תוצאותיה ובוחנת אמצעי בקרה והתגוננות להפחתת הסיכון. בנוסף, התפרצות מגפה עולמית עלולה לשבש את שרשרת האספקה, לזהם את חומרי הגלם ומקורות המים, להפחית את הביקוש למוצרי הקבוצה, ולהוביל לעלויות תפעוליות מוגברות בשל הגבלות רגולטוריות ומגבלות תנועה. הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים באופן שוטף ומנהלת תוכניות המשכיות עסקית (כמפורט בסעיף 25.2(א) לעיל.

ד. משבר פיננסי וחוסר יציבות כלכלית

ד.1 משבר פיננסי ו/או האטה כלכלית בשווקים

משבר פיננסי, אם יפקוד את כלכלת העולם בכלל או את הכלכלה בישראל בפרט, עלול בין היתר לפגוע קשות במוסדות פיננסים, עלול להשפיע על הפחתת מקורות ההון והאשראי הזמינים בעולם ולגרום לבעיות נזילות הגורמות לטלטלות לאומיות. האטה כלכלית ואי ודאות כלכלית עשויות, ככלל, להביא לירידה בצריכה הפרטית ולהעדפת מוצרים זולים. האטה כלכלית עלולה להביא לפגיעה בצמיחת הקבוצה, המתמקדת במוצרים ממותגים, להקשות על מימוש האסטרטגיה שלה ולפגיעה ברווחיותה. לפרטים נוספים ראו סעיפים 3, 4, 5 ו- 9 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

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

פעילות הקבוצה, בישראל ובעולם, תושפע במקרה של חוסר יציבות של המערכת הכלכלית במדינות אלה. חוסר יציבות זה עשוי להשפיע על הפעילות במגוון ערוצים כגון תנודתיות מוגברת של שערי החליפין, כאשר עיקר החשיפה התזרימית הינה כלפי הדולר ביחס למטבעות המקומיים (בישראל גם לאירו ולליש"ט) מאחר שהתחזקות מטבעות הרכש, עלולה לייקר את רכש החומרים ושוחקת את הרווחיות ואת תזרים המזומנים של הקבוצה. מאידך, תיסוף של השקל ביחס למטבעות הפעילות של חברות הקבוצה מחוץ לישראל, עלול להביא לשחיקת הרווח המדווח במונחים שקליים וההון העצמי של הקבוצה וכן להגביר את התחרות מייבוא. בנוסף, חוסר יציבות כלכלית עשוי להתבטא בעלייה בשיעור הריבית ו/או בשיעורי האינפלציה ויוקר המחיה, בין אם בישראל או בעולם, שחושפת את הקבוצה לפגיעה בתוצאות העסקיות בשל הגדלת הוצאות המימון, התייקרות הלוואות חדשות אם יילקחו, קשיים כלכליים בקרב לקוחות במינוף גבוה ואף שינוי בהרגלי הצריכה ובכוח הקנייה של הצרכן הסופי. בין השאר, אינפלציה עלולה להוביל לשחיקת הרווחיות של הקבוצה עקב עליה במחירי חומרי הגלם ובעלויות שרשרת אספקה. ראו סעיפים 5, 8 ו- 9 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025, וכן סעיף 25.3(ח) להלן (סיכוני חומרי גלם). הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים בשווקי הפעילות ומיישמת תוכניות הפחתת סיכון לרבות תוכניות גידור.

25.3 גורמי סיכון ענפיים

ה. יציבות וגמישות פיננסית

ה.1 אשראי ללקוחות

מכירות הקבוצה ללקוחותיה (לרבות למפיצים), בישראל ומחוץ לישראל, מתבצעות ברובן באשראי לקוחות כמקובל בשוק. חלקו של האשראי ללקוחות קמעונאיים בשוק הפרטי בישראל, מבוטח בביטוח אשראי (הכולל השתתפות עצמית) ובביטחונות שונים, ויתרת האשראי לשוק הפרטי שאינה מכוסה בביטחונות נתונה בסיכון, עם זאת, הפיזור הרב של לקוחות הקבוצה בשוק הפרטי מקטין סיכון זה. רוב האשראי לרשתות הקמעונאות הגדולות בישראל מכוסה באמצעות ביטוח אשראי. אי פירעון אשראי זה על ידי מי מהלקוחות הקמעונאיים הגדולים, עלול לפגוע בתזרים המזומנים של הקבוצה ובתוצאותיה העסקיות, ביחס לחלק שאינו מכוסה בביטוח אשראי או בביטחונות הנזילים (ובהתחשב בשיעור ההשתתפות העצמית). יצוין כי חלק מהאשראי ללקוחות בחו"ל הינו מבוטח. בברזיל, אוקראינה ורוסיה לקבוצה אין ביטוח אשראי. בנוסף, בשטראוס מים, התשלום בגין השירות מבוצע מידי חודש על פני תקופת הסכם השירות. כמו כן, לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי מים מבוצע ניכיון של חובות הלקוחות על בסיס "ללא זכות חזרה" (non-recourse).

ה.2 חוב פיננסי ונזילות

לקבוצה חוב לגופים פיננסים שונים המגובה בחלקו בהתחייבות בעמידה בהתניות פיננסיות. לוח הסילוקין בנוי כך שהחוב מוחזר בהדרגה ולאורך שנים. על מנת לשרת את החוב מידי שנה על הקבוצה לייצר תזרים מזומנים פנוי במידה מספקת או למחזר את החוב. יכולת הקבוצה למחזר את החוב עלולה להיות מושפעת מגורמים חיצוניים כגון משבר כלכלי שיוביל למחנק אשראי, עלויות מימון או מגורמים פנימיים כגון פגיעה בעסקים שתביא להפרת יחסים פיננסים או הורדת דירוג אשראי של הקבוצה. כתוצאה מכך, עלולה הקבוצה להפנות משאבים שיועדו להשקעות ריאליות לטובת שירות החוב ובכך עשויה להימנע צמיחה עתידית. בנוסף לאמור לעיל, בחלק מהתחייבויות לגופים פיננסים קיימים תנאים לעילת פירעון מוקדם בגין שינוי שליטה בקבוצה אשר מלווה בירידה בדירוג מתחת לדירוג מסוים. לפרטים נוספים ראו באור 18.4 ו-18.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025. לצורך נוהל הסיכון, הקבוצה קבעה מדיניות ניהול סיכונים פיננסיים ומבצעת פעולות ניטור, מעקב ודיווח אחר היישום, לרבות לקווי אשראי, הערבויות והחוב הפיננסי.

ו. סיכוני שרשרת אספקה

ו.1 שיבושים בשרשרת אספקה

הקבוצה חשופה לשיבושים בשרשרת האספקה בהיקפים גלובליים וכן באספקה מקומית בישראל, אשר נגרמים בשל מגוון סיבות ביניהן: סיכוני אקלים, מצב בטחוני, מחסור בכוח עבודה לרבות עובדי נמל, שינוע וייצור, משבר אנרגיה עולמי, שינוי בהרגלי הצריכה הגלובליים ועוד. שיבושים אלה עלולים להוביל לעליה חדה במחירי הובלה, אחסנה וחומרי הגלם, זמינותם וכן עליות תפעול שונות כדוגמת עליות הביטוח. בפרט, לאור מגבלות השיט הקבוצה חשופה לשיבושים בשרשרת האספקה ממזרח אסיה. לפרטים נוספים

ראו סעיפים 6-3לדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

ו.2 התקשרות עם ספקים

חלק מחברות הקבוצה מתקשרות עם מספר מצומצם של ספקים. הפסקת התקשרות מיידית ובלתי צפויה עם ספקים אלה, עשויה לפגוע ביכולת הקבוצה להמשיך ולייצר חלק ממוצריה באיכות ובכמות הנדרשת בטווח הקצר וכתוצאה מכך להשפיע באופן שלילי על התוצאות העסקיות. לצורך הפחתת הסיכון, הקבוצה קבעה מדיניות להתמודדות עם מצבי תלות בספק יחיד. בתוך כך, הקבוצה מנהלת מאגר ספקים רחב המתעדכן מעת לעת, בכדי לספק חלופות ולמזער את החשיפה בהתקשרויות עם ספקי המפתח. לפעילות שטראוס מים קיימת תלות בספק כמפורט בסעיף 10.10 לעיל.

ו.3 כשרות

ביחס לפעילות בישראל, הקבוצה נדרשת לעמוד בתנאי כשרות (ראו בהקשר זה כמפורט בסעיף 20.4 לעיל). ספקות לגבי כשרות מוצר, מרכיב במוצר או שינוי של תנאי הכשרות עלולים לפגוע במכירות הקבוצה בישראל. שינויים במערך הכשרות הלאומי עלולים להוביל לשינוי בתהליכי העבודה ובממשקי הניהול של תחום זה.

ז. סיכוני ייצור

ז.1 הגבלת כושר הייצור והאחסנה

במקרים מסוימים הקבוצה עלולה שלא לייצר כמות מספקת של מוצרים בהתאם לביקוש הלקוחות, כתוצאה ממגבלת כושר הייצור, הנובעת מכמות ואיכות לא מספקת של מכונות או ציוד, מגבלת מקום פיזי במפעלי הקבוצה ובשטחי האחסון שלה, או מגבלת הייצור של ספקים במיקור חוץ. על מנת להתמודד עם סיכון זה, הקבוצה מנטרת באופן קבוע את דרישות השוק הנוכחיות והעתידיות לעומת יכולות הייצור והאחסון שלה. במידת הצורך, הקבוצה דואגת להגדיל את שטחי הייצור והאחסון שלה באמצעות רכישה או חכירה של שטחים נוספים. כמו כן, הקבוצה מבצעת השקעות במכונות ובציוד בהתאם לצרכים העסקיים ומאתרת ספקי ייצור נוספים במיקור חוץ.

ז.2 תלות במכונות ייצור

החברה תלויה בקווי ייצור הכוללים מכונות ייעודיות. תקלות, השבתות בלתי צפויות, זמני תחזוקה ארוכים או בעיות טכניות במכונות אלו, עלולים לגרום לעיכובים בייצור, ירידה בתפוקה, פגיעה באיכות המוצרים ועלייה בעלויות התפעול. ככל שהמכונות מוגדרות קריטיות או בודדות בתהליך הייצור, הפגיעה הפוטנציאלית גוברת.

ז.3 תשתיות ייצור

הקבוצה תלויה בתשתיות פיזיות וטכנולוגיות התומכות בתהליכי הייצור, כגון מבנים, מערכות חשמל, מים, קירור וטכנולוגיות מידע. תקלות, נזקים פיזיים, כשלים טכנולוגיים או חוסר תחזוקה של תשתיות

אלו עלולים להביא להשבתת קווי ייצור, פגיעה בתפוקה, ירידה באיכות המוצרים ועלייה בעלויות התפעול.

ח. סיכוני בטיחות, גהות וסביבה (HSE)

ח.1 בטיחות וגהות

עובדי הקבוצה וקבלני חוץ עלולים להיות חשופים לנזקי גוף ונפש הנובעים מאופי או סביבת העבודה. בתוך כך הקבוצה נדרשת לעמוד ברגולציה ודינים הנוגעים לבטיחות וגהות בעבודה. לשם התמודדות עם סיכון זה מפעילה הקבוצה מנגנונים שונים כדוגמת קביעת נהלי בטיחות, הדרכות, הגברת מודעות עובדים ושגרות מעקב ודיווח.

ח.2 איכות הסביבה

תהליכי הייצור במפעלי הקבוצה מושפעים ממגוון היבטים סביבתיים, בין היתר, פסולת, שפכים, זיהום אוויר וחומרים מסוכנים, אשר שימוש או טיפול לא מבוקר בהם עלול ליצור סיכונים סביבתיים. כמו כן, מפעלי הקבוצה כפופים להוראות חוק סביבתיות מקומיות, בהתאם לכללית וחוקיה של כל מדינה ומדינה, וכן בהתאם לחקיקה מוניציפלית מקומית.

הקבוצה נוקטת באמצעים הנדרשים לשם צמצום סיכונים אלה, כגון: בחינת עמידתה בדרישות הרגולטוריות וביצוע מבדקים פנימיים יזומים באתרים. לפרטים נוספים ראו סעיף 19.1 לעיל.

ט. סיכוני מחירי חומרי הגלם

ט.1 מחירי חומרי הגלם

חומרי הגלם מהווים רכיב מהותי בתשומות הייצור של מוצרי הקבוצה. חלק ניכר מחומרי הגלם הינם סחורות חקלאיות שמחירן וזמינותן תלויה בגורמים כגון אקלים, פגעי טבע, התפרצות מגפות בסביבת הגידולים, סיכונים ביטחוניים ויציבות פוליטית במדינות המקור.

בנוסף, חלק ניכר מחומרי הגלם בהם משתמשת הקבוצה נסחר בשוק הסחורות העולמי (כגון קפה, קקאו וסוכר) ועל כן חשוף לתנודות מחירים, בהתאם לכוחות השוק. תנודות מחיר ביחס לחומרי גלם אלו עלולים לשחוק את רווחיות הקבוצה עקב העובדה שהקבוצה מוגבלת ביכולתה להתאים את מחירי המכירה של המוצרים. הקבוצה נוהגת לרכוש נגזרים פיננסים בכדי לגדר חלקית את סיכון עליית מחירי חומרי הגלם. מאחר ונגזרים אלה נמדדים על פי שוויים ההוגן באופן שוטף, הרווח (הפסד) החשבונאי המדווח נתון לתנודתיות מהותית. עם זאת, חלק מחומרי הגלם והסחורות החקלאיות, אינו נסחר בשוק הסחורות העולמי ולכן אינו ניתן לגידור באמצעות נגזרים פיננסים (כגון חלב גולמי).

ט.2 מחיר הקפה הירוק

מחיר הקפה הירוק, שהינו חומר גלם עיקרי בייצור הקפה ובפעילות הקבוצה באמצעות שטראוס קפה, מושפע מהביקוש וההיצע (מתנאי האקלים ופגעיו, מגבלות מסחר וכדומה). שינוי במחיר הקפה הירוק ללא העלאת מחירי המוצרים הרלוונטיים, עלול לפגוע ברווחיות הקבוצה. בכדי לצמצם את החשיפה, הקבוצה מתקשרת מעת לעת בחוזים עתידיים ובחוזי אופציות לרכישת קפה ירוק ומכירתו. לפרטים נוספים ראו בסעיף 5 לדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

ט.3 מחיר החלב הגולמי

מחירי החלב הגולמי, שהינו חומר הגלם העיקרי בייצור מוצרי החלב ומשקאות החלב בישראל, וכן הפעילות במשק החלב בישראל, נקבעים על פי הסדרים שונים. שינוי במחיר החלב הגולמי ללא עדכון מחירי המוצרים הרלוונטיים, עלול לפגוע ברווחיות הקבוצה. חלב ניגר נרכש מיצרני חלב שונים והקבוצה מחויבת לקלוט את מלוא מכסת החלב שמייצר היצרן ממנו היא רוכשת. שינוי בהסדרים בשוק החלב (כגון ביטול משטר המכסות והפיקוח, מעבר למודל של שוק חופשי, פתיחת השוק לייבוא באמצעות ביטול מכסים, פירוק מועצת החלב) עלול להגדיל את התנודתיות במחירי החלב וברווח של הקבוצה. לפרטים נוספים ראו סעיף 20 לעיל.

י. איכות ובטיחות המוצרים והשירות

י.1 איכות ובטיחות מזון ומוצרים

אופי הפעילות בענף המזון והמשקאות חושף את עסקי הקבוצה לפגיעה במקרים של פגם בתהליך הייצור, באיכות חומרי הגלם, לרבות בעיות איכות או פגמים סדרתיים במוצריה הטכנולוגיים או ברכיביהם הנלווים, באיכות המוצרים עצמם (המיוצרים על ידה או בעבורה) או באיכות השירות המסופק באופן ישיר ללקוחות הקבוצה. פגמים אלה, בין אם בשליטת הקבוצה ובין אם לאו, ובין אם נעשו בתום לב או בכוונת זדון, עלולים להעלות חשש למחלות, נזקים בריאותיים שונים ונזקים אחרים ועל כן חושפים את הקבוצה לתביעות מצד צרכנים שנפגעו (אם וככל שיהיו). בנוסף, חלק ממוצרי הקבוצה עלולים להכיל עצמים זרים או רכיבים (כגון: אגוזים או גלוטן) הגורמים לאוכלוסיות מסוימות לתגובות אלרגיות ולפגיעה בריאותית אשר עלולה לגרור תביעות משפטיות, פגיעה בהכנסות וברווח ופגיעה במוניטין הקבוצה. בכדי לצמצם את החשיפה, הקבוצה עשויה להיאלץ להוריד מוצרים פגומים מהמדפים, או לאסוף מוצרים מבית הצרכנים, אם באופן רגולטורי ואם ביוזמה עצמאית. פרסומים בנוגע לפגיעה באיכות מוצרים מתחרים או משלימים עלולים אף הם להביא לפגיעה במוניטין, בהיקף המכירות וברווח של הקבוצה ללא תלות במהימנות הפרסום. כמו כן הקבוצה מנהלת תוכניות בקרת איכות ופועלת לשיפור הפיתוח והייצור וחדשנות מוצרית.

י.2 מידע לצרכנים

מעת לעת מתפרסמות בישראל תקנות אשר מטרתן הנגשת מידע לצרכנים בדבר הערך התזונתי של מוצרי מזון ארוזים מראש. לתקנות מסוג זה (הן ביחס לתקנות קיימות והן ביחס לתקנות אשר עשויות להתפרסם בעתיד), עלולה להיות השפעה על תוצאות פעילותה של הקבוצה, בגין שינויים אפשריים בהרגלי הצריכה

של מוצרי מזון ומשקאות, לרבות ירידה בביקושים למוצרי הקבוצה. כמו כן, תיוג מוצרים כאמור עלול להוביל לפרסום שלילי (בין אם בהתבסס על עובדה מדעית או לא) או להשפיע על תפיסה צרכנית. הקבוצה פועלת מזה שנים וממשיכה לפעול לשיפור הערכים התזונתיים של מוצריה בדרך של התאמה וחדשנות מוצרית ובכך מספקת מענה לרגולציה המתפתחת וכן לטרנדים הצרכניים הבריאותיים. הקבוצה מודדת את סימון המוצרים בעלי סמלים אדומים באמצעות יעדי תזונה חטיבתיים במטרה לנטר ולשפר את מוצרי הקבוצה.

לצורך הפחתת סיכוני בטיחות ואיכות המוצרים והשירות המפורטים לעיל, הקבוצה מנהלת תוכניות ציות בהתאם לדרישות הרגולטוריות ורמת הסיכון, לרבות קביעת מדיניות ונהלי עבודה, ביצוע הדרכות ובקרות. כמו כן ראו בהקשר זה כמפורט בסעיף 25.3(י) להלן (סיכונים משפטיים, רגולציה וציות).

יא. סיכונים משפטיים רגולציה וציות

יא.1 ציות והתפתחויות רגולטוריות - פעילות הקבוצה חשופה למגבלות רגולטוריות שונות ושינויים רגולטוריים במדינות הפעילות השונות, וכן לדיני התחרות, דיני חברות ומיסים, דיני ניירות ערך, הגנת הפרטיות וכו'. בנוסף, שינויי חקיקה או תקינה במדינות הפעילות, הטלת סנקציות וכן החמרת הרגולציה בתחומים הקשורים לפעילות הקבוצה, עלולים לצמצם ו/או להגביל את פעילות הקבוצה וכן להשפיע על תוצאותיה העסקיות. פעילות הקבוצה תושפע גם משינויים הנוגעים לשוק בכללותו בתחומים המפורטים לעיל. החמרת הרגולציה, באזורים בהם פועלת הקבוצה, עלולה להשפיע באופן שלילי הן על היצע המוצרים והביקוש להם והן על העלויות הכרוכות בייצורם. בנוסף, החמרת רגולציה עלולה להוביל גם לקושי לביצוע צעדים אסטרטגיים כגון מיזוגים רכישות, אכיפה בהתאם (לרבות הערכת סיכון, קביעת מדיניות, הדרכות ופעילות להגברת המודעות, ניטור ודיווח). לפרטים נוספים ראו סעיף 20 לדוח תיאור עסקי התאגיד.

יא.2 חשיפה לתביעות ייצוגיות - נוכח הוראות החוק הנרחבות הקשורות לענף המזון ולתחומים נוספים הנוגעים לפעילות הקבוצה, ומספרם הגדול של צרכני מוצרי הקבוצה קיימת לקבוצה חשיפה לתביעות ייצוגיות מצד צרכנים אלה. לפירוט בדבר בקשות כנגד חברות הקבוצה לאישור תביעות כתובענות ייצוגיות, ראו באור 21 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

יא.3 דיני תחרות, בעל מונופולין וחובותיו - החברה כפופה לדיני התחרות, הכוללים את חוק התחרות הכלכלית, התשמ"ח-1988 וחוק קידום התחרות בענפי המזון והפארם, תשע"ד - 2014. חוק התחרות כולל, בין היתר, איסורים על עריכת הסדר כובל, ניצול לרעה של כוח מונופוליסטי ופגיעה ביבוא מקביל או אישי. הקבוצה הוכרזה כבעלת מונופולין על ידי רשות התחרות ב מעדני חלב, טבלאות שוקולד, קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית. הקבוצה מחויבת להימנע מניצול לרעה של כוחה המונופוליסטי, כולל איסור על סירוב בלתי סביר לספק מוצר, קביעת מחירים לא הוגנים, תנאי התקשרות שונים לעסקאות דומות וקשירה בין מוצרים .

חוק המזון כולל איסורים החלים על יחסים בין ספקים לקמעונאים, בין היתר, איסור על ספק גדול להתערב במחיר לצרכן אצל קמעונאי, איסור על ספק גדול להתערב בשטח מכירה אצל קמעונאי, איסור על ספק להעביר תשלומים אסורים לקמעונאי גדול, איסור על ספק גדול להתנות לקמעונאי גדול הנחה על מצרך ברכישה של מצרך אחר, ואיסור על ספק גדול לבצע סדרנות אצל קמעונאי גדול, בכפוף לחריג של פטור הסדרנות.

הפרת דיני התחרות עלולה לחשוף את החברה לסנקציות פליליות, עיצומים כספיים ותביעות אזרחיות, כולל תובענות ייצוגיות. לפרטים נוספים ראו סעיף סעיף 20 לדוח תיאור עסקי התאגיד.

יב. אקלים וקיימות (ESG)

הקבוצה חשופה לסיכוני אקלים ו-ESG **(Environment, Social, Governance)**. סיכוני האקלים נחלקים לסיכונים פיזיים, לרבות אירועי מזג אוויר קיצוניים ושינויי טמפרטורה, ולסיכוני מעבר, הכוללים שינויים רגולטוריים, משפטיים, טכנולוגים ועוד, אשר יכולים לנבוע מהמעבר לכלכלה דלת-פחמן. הסיכונים הפיזיים עלולים להשפיע על יבולים חקלאיים וייצור חומרי גלם וכתוצאה מכך על זמינותם, איכותם, מחירם ואספקתם של חומרי הגלם. אירועי מזג אוויר קיצוניים (כגון הצפות, שריפות וכיוצא באלה) ועליה בטמפרטורה הממוצעת ובתדירות גלי החום אשר תדירותם מושפעת גם משינוי האקלים עלולים לגרום להשבתה או פגיעה בתהליכי ייצור ולוגיסטיקה באזורים המועדים לאסונות.

סיכוני המעבר כוללים חשיפה למגבלות ושינויים רגולטוריים בנושאי אקלים ו-ESG במדינות הפעילות השונות, לרבות תקנות סביבתיות מחמירות יותר בנושא פליטות, שימוש במים ובפסולת, השפעה על עלויות האנרגיה, השפעה על זמינות קרקעות לצרכים חקלאיים, השפעה על מיסוי לרבות מס פחמן, וכן השפעה על תהליכי קבלת אשראי אשר עשויים לכלול בחינה של סיכונים ושינויים רגולטוריים בתחום האקלים הנוגעים לקבוצה. הקבוצה נערכת לעמידה בדרישות הרגולטוריות הרלוונטיות בנושאי ESG ואקלים בהתאם לדרישות והיקף הפעילות בכל אחת ממדינות הפעילות, כולל היערכות לדירקטיבת CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ו- EURD The European Union Deforestation Regulation.

בנוסף, אי עמידה בציפיות מחזיקי עניין (stakeholders) לגבי הסטנדרטים המצופים מחברות מזון ומשקאות בקריטריונים של ESG עלולה להוביל לפגיעה במותג ובמוניטין הקבוצה, ובמקרים קיצוניים, אף לירידה בביקוש למוצריה.

בנוסף, פועלת החברה להתאמת תמהיל המוצרים לאוכלוסיות שונות ומגוונות על פי העדפות וצרכים דיאטטים.

הקבוצה צופה לחץ גובר לשקיפות גבוהה ועמידה בסטנדרטים המקובלים, בפרט בתעשיית המזון והמשקאות, כדוגמת ניהול אריזות, שימוש בחומרי גלם בעלי השפעה סביבתית נמוכה יותר, מניעת בזבוז

מזון, ניהול פסולת ושפכים, רווחת עובדים וסביבת עבודה בטוחה, שוויון וקידום הזדמנויות, ניהול מים, התנהלות אתית, רווחת בעלי החיים וניהול סיכוני אקלים.

הקבוצה מנהלת את דיווחי ה-ESG שלה בדירוגים השונים- מקומיים ובינלאומיים כחלק מתפיסת ניהול הסיכונים בתחום זה ומנטרת את הדרישות הרגולטוריות באופן שוטף.

25.4 גורמי סיכון ייחודיים

יג. סיכוני סייבר ואבטחת מידע

פגיעה מהותית בזמינות מערכות המחשוב והתקשורת, קווי הייצור והתפעול ו/או בסודיות, מהימנות ושלמות הנתונים, במזיד (סייבר) או שלא במזיד (כשל טכני או טעות אנוש), עלולים לגרום לקבוצה קשיים מהותיים, לרבות חשיפת סודות מסחריים ושיבוש של תהליכי ליבה שונים. אירוע סייבר מהותי עלול להוביל להשבתת מערכות קריטיות ומערכות ליבה, ולהשבתת שירותים ותהליכים קריטיים בקבוצה וכתוצאה מזה לפגוע בתוצאות העסקיות של הקבוצה.

סיכוני הסייבר המרכזיים של הקבוצה:

- **פגיעה במערך הייצור של הקבוצה** – שיבוש או השבתה של מערך הייצור בקבוצה עלול לפגוע בצורה משמעותית בתוצאות העסקיות של הקבוצה. בשנת הדיווח הקבוצה ביצעה השקעות בתחום הניטור והבקרה של סביבות הייצור והתפעול, ורכשה מוצרים טכנולוגיים על מנת לחזק את יכולות הזיהוי.

- **פגיעה בשרשרת האספקה של הקבוצה** – שיבוש או פגיעה בשרשרת האספקה של הקבוצה יכולים לגרום להשבתת פעילות מרכזית ופגיעה בתוצאותיה העסקיות של הקבוצה. לאור זאת הקבוצה מבצעת תהליך כולל הממפה את הספקים הקריטיים ואת רמת הסיכון וההשפעה שלהם על הפעילות השוטפת. הקבוצה משתמשת בשירותים של חברת ייעוץ חיצונית ובלתי תלויה על מנת להעריך את הסיכון, לאתר את החשיפות המשמעותיות ולהפחית את הסיכון הנובע מהספקים המהותיים.

- **פגיעה ברציפות התפקודית** – פגיעה ברציפות תפקודית בהיבטי סייבר מתייחסת להפרעות או השבתות של מערכות קריטיות בארגונים עקב מתקפות סייבר. מתקפות אלו יכולות לכלול גניבת מידע רגיש, מתקפות כופר, מתקפות מניעת שירות ועוד. הפגיעה ברציפות התפקודית עלולה לגרום לנזקים כלכליים ותדמיתיים חמורים לארגונים, כדי להתמודד עם איומים אלו, הקבוצה הקימה מערך מחשוב חלופי, נערכת עם מתודולוגיות ההגנה וכוללת תרגולי הנהלה למשברי סייבר, מבצעת פעילויות להעלאת מודעות בקרב העובדים ושיתוף פעולה עם גופים שונים במשק לקבלת התראות ומידע מקדים.

- **סוד מסחרי** – חלק ממתכוני הכנת מוצרי הקבוצה, ומוצרים אחרים אותם הקבוצה מייצרת, ייצורם, ותהליכים שונים הקשורים לייצור מהווים סוד מסחרי. זליגה של סודות מסחריים אלו יכולה לגרום להעתקה ופגיעה בפעילות העסקית של הקבוצה. עובדי הקבוצה חותמים בתהליך הקליטה על הסכם

סודיות וקיימים סעיפים נוספים בהסכם ההעסקה ובמכתבי העזיבה הנוגעים לדרישות אבטחת מידע בעבודה מול מערכות המחשוב של הקבוצה.

- **דלף מידע אישי** - כאמור לעיל, אירוע סייבר עלול להוביל לדלף מידע הכולל מידע אישי לרבות לקוחות, צרכנים, ספקים, עובדים. קבוצת שטראוס מחויבת לעמידה בדיני הגנת הפרטיות בהתאם לטריטוריות השונות בהן היא פועלת. הקבוצה משקיעה משאבים ומאמצים ניכרים על מנת לצמצם למינימום את האפשרות לאירוע דלף מידע אישי על ידי יישום בקרות אבטחה מקובלות בתחום הגנת הסייבר בהתאם להנחיות הרגולטורים, לרבות רשות הגנת הפרטיות.

לצורך התמודדות עם סיכון זה מפעילה הקבוצה מנגנונים שונים, תהליכיים וטכנולוגיים. הגישה למידע ולמערכות השונות מגובה בנהלי הרשאות ובבקרות תקופתיות בהתאם לנהלי הקבוצה. הרשאות העובדים מתוקפות לאורך כל מחזור החיים של העובד בקבוצה (קליטה, ניוד ועזיבה). בנוסף קיים מערך ניטור, בקרה ומערכות לצורך אבטחת המידע. בנוסף, הקבוצה מבצעת מבדקים ותרגילים שוטפים ומפעילה שירותים מקצועיים על מנת לאתר מוקדם ככל הניתן חולשות במערכות. בנוסף, לצורך התמודדות עם הסיכון, הקבוצה ממשיכה לטייב ולשפר את מערכות ההגנה, מבצעת שימוש מקיף בטכנולוגיות הגנה הקיימות ומוסיפה טכנולוגיות הגנה של החברות המובילות בעולם.

בנוסף, על מנת להקטין את הסיכון, חלק מהותי מכלי ה-AI בהם עושה הקבוצה שימוש הם בסביבה ארגונית סגורה שמקטינה משמעותית את הסיכון שבשימוש בכלים אלו, וכן מקפידה הקבוצה לקבוע בקרות להקטנת הסיכון במקומות בהם עולה צורך בכך. החברה עוקבת אחרי התפתחויות רגולטוריות רלוונטיות לפעילותה בתחום הבינה המלאכותית.

לאור רמת הסיכון הגבוהה, הקבוצה הגדירה אסטרטגיית סייבר לשנים הקרובות. כחלק מיישום האסטרטגיה כאמור, מבצעת הקבוצה אחת למספר שנים (ולאחרונה בשנת 2024) סקר סיכונים נרחב על פי מתודולוגיה מקובלת בענף. הסקר בוצע על ידי חברת ייעוץ חיצונית ובלתי תלויה שזהו תחום התמחותה. בנוסף, במסגרת אסטרטגיית הסייבר הקבוצה הגדירה מדיניות לניהול הסייבר אשר כוללת דרישה לזיהוי וניהול סיכונים, הגנה על מערכות מידע, ניהול גישה והרשאות, והדרכות לעובדים בנושא אבטחת מידע. בנוסף, מסמך המדיניות מדגיש את החשיבות של שמירה על סודיות, שלמות וזמינות המידע, ומפרט את הצעדים שיש לנקוט במקרה של אירועי אבטחה. סקר הסיכונים, תוצאותיו ואסטרטגיית הסייבר מנוהלים באופן שוטף. מערך הגנת הסייבר של הקבוצה הינו באחריות המשנה למנכ"ל ומנוהל על ידי מנהל לתחום זה שאחראי בין היתר, לזיהוי סיכוני סייבר רלוונטיים, קביעת מדיניות, נהלים ובקרות נדרשות להתמודדות עם הסיכונים, מעקב ויישום אסטרטגיית הסייבר, מודעות עובדים והנהלה, גיבוי שרתים וניהול אירועי סייבר. הקבוצה מפעילה טכנולוגיות שונות באופן שוטף לזיהוי סיכונים בשלבים מוקדמים ומסתייעת בשירותי ניטור ותגובה חיצוניים הפעילים בכל ימות השנה. הנהלת הקבוצה מקיימת תרגילי מוכנות להתמודדות עם משבר סייבר במסגרתם מתורגל נוהל התמודדות ייעודי אותו הגדירה. סיכוני הסייבר של הקבוצה מנוהלים במסגרת ניהול הסיכונים של החברה, ודיווח על אופן הטיפול וניהול הסיכון מדווח לוועדת ניהול הסיכונים של הדירקטוריון. כמו כן, בהתאם למפת הסיכונים של הקבוצה, נערכים דוחות ביקורת בנושאי סייבר

,כאשר בשנת הדוח בוצעה ביקורת בנושא על ידי המבקר הפנימי (ראו כמפורט בסעיף 34 לשאלון הממשל התאגידי המצורף לדוח זה).

יצוין כי הקבוצה לא חוותה אירוע סייבר או אירוע אבטחת מידע מהותיים אשר גרמו להשבתה או לפגיעה בעסקים השוטפים .

יד. סיכוני מעמד תחרותי

יג.1 פעילות בשוק תחרותי – תעשיית המזון והמשקאות תחרותית ביותר. חלק ממתחרי הקבוצה בשווקים בהם היא פועלת, הם חברות רב לאומיות גדולות ובעלות משאבים גדולים מזו של הקבוצה. כניסתם של מתחרים נוספים לקטגוריות מסוימות ולערוצים ומודלים עסקיים חדשים, וכן מגמת הקונסולידציה של חברות רב לאומיות גדולות, התגברות מגמת המותגים הפרטיים והקטנת חסמי הכניסה למותגים נוספים (כגון מכסים), עלולים להעצים את התחרות ולפגוע בתוצאות העסקיות של הקבוצה. בנוסף, חלק מלקוחות הקבוצה החלו לפעול בתחומי ההפצה, בין השאר של מוצרי הקבוצה, בערוצי מכירה שונים. גידול משמעותי של פעילות זו על ידי לקוחות הקבוצה עלול להשפיע לרעה על רווחיות הקבוצה. בכדי להתחרות ביעילות, נדרשת הקבוצה למבנה הוצאות יעיל, להשקעות הולכות וגדולות בטכנולוגיה, במאמצים מתמשכים במכירות ושיווק של מוצרים קיימים ובפיתוח של מוצרים חדשים.

יג.2 מותגים פרטיים וקמעונאות – התחזקות רשתות השיווק הקמעונאי בישראל ובעולם הוביל לפיתוח מותגים פרטיים, המתחרים במותגי המוצרים שמיוצרים ומשווקים על ידי ספקים שונים ובכללם הקבוצה. המשך פיתוח המותגים הפרטיים על ידי רשתות השיווק הקמעונאיות עלול להוות איום על נתחי השוק של הקבוצה בחלק מקטגוריות המוצרים שלה. בנוסף, כניסת שחקנים חדשים, כולל שחקנים בינלאומיים לתחום ההפצה והקמעונאות וכן הרחבת מגוון השירותים שרשתות השיווק הקמעונאיות מציעות (כגון: Cash & Carry, שילוח באמצעות מרכזים לוגיסטיים שכונתיים ושירותים נוספים לציבור הרחב) עלולים להקטין את בסיס לקוחות הקבוצה ובכך לפגוע בהכנסותיה.

יג.3 הפעלת לחץ על המרווחים בענף המזון והמשקאות – מחירי חלק ממוצרי הקבוצה נתונים ללחצים מתמשכים להפחתתם וכתוצאה מכך, יכולת הקבוצה להתאים את מחירי מוצריה לעליות במחירי חומרי הגלם והתשומות עלולה להיות מוגבלת. בשנים האחרונות הקבוצה עדה למקרים בארץ ובעולם בהם מופעל לחץ צרכני רב הכולל מחאות, פעילות מצד הצרכנים כנגד יצרני וקמעונאי המזון וכן לשינויים במבנה הלקוחות בענף. עקב עליית האינפלציה ויוקר המחיה, והריבית, מחאות צרכנים אלו עלולות להתגבר ויכולות לבוא לידי ביטוי באמצעות הפגנות, פעולות במדיה החברתית לסוגיה השונים וכן כתבות בכלי התקשורת השונים. בנוסף, כאשר הלחצים מופנים אל מול הקמעונאים הם מביאים במקרים רבים ללחץ מצד הקמעונאים על היצרנים (כגון הקבוצה). מחאת צרכנים עלולה להיות זרז לפעולות רגולטוריות ולרפורמות שמטרתן להביא לשינויים בסביבה הכלכלית ואשר עלולות להביא לשחיקה ברווחיות הקבוצה ולפגיעה בתוצאותיה הכספיות.

יג.4 תלות במותג – לקבוצה מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים (כולל ברי מים), הנהנים ממוניטין

רב שנים. פגיעה במוניטין זה, באמצעות פרסומים שונים או באמצעים אחרים (כגון: המדיה החברתית), עלולה להשפיע מהותית על מכירות ורווחיות הקבוצה וזאת ללא קשר לנכונותם של אותם פרסומים. כמו כן, פגם במוצר מסוים, לרבות מוצרים שאינם מוצרי שטראוס אך נושאים את שם המותג (כגון: גלידות שטראוס), עלול לגרור פגיעה במותג העל תחתיו הוא משווק, וכן בכל קטגורית המוצרים המשווקים תחת אותו מותג.

יג.5 תלות בקטגוריות מוצרים – בחלק מחברות הקבוצה קיימת תלות בקטגוריות מוצרים. כתוצאה מכך, פגיעה בקטגוריות אלו, ירידה בביקוש, בעיות באספקה או תחרות מוגברת עלולים להשפיע באופן מהותי על ההכנסות והרווחיות של החברה והקבוצה. לקבוצה קיים מגוון רחב של מוצרים ובכך היא מקטינה את התלות במספר מצומצם של מוצרים.

הקבוצה מנטרת את סיכוני המעמד התחרותי המפורטים בסעיף יג' לעיל, בין היתר באמצעות מחקרי שוק. בנוסף הקבוצה פועלת לקדם חדשנות בפיתוח המוצרים, תוך מיקוד במוצרי הליבה.

טו. סיכוני אסטרטגיה

טו.1 אי יישום אסטרטגיה – אסטרטגיית הקבוצה, כפי שהינה מאושרת מעת לעת, כוללת יוזמות רבות בעלות חשיבות מהותית להשגת היעדים האסטרטגיים לפרטים נוספים ראו סעיף 23 לעיל. החלטות ויוזמות אסטרטגיות בכל הנוגע למיזוגים ורכישות, הטמעת מודלים עסקיים חדשים, כניסה לשווקים חדשים או יציאה משווקים וכן התרחבות גיאוגרפית, בהכרח מתבססות על הנחות כלכליות ועסקיות שונות. עיכובים במימוש היוזמות האסטרטגיות או הגדרה לא נכונה של היעדים האסטרטגיים עלולים להוביל להשקעת משאבים לשווא ופגיעה במוניטין ובהערכת השווי של החברה. לצורך ניהול הסיכון, הקבוצה מנטרת באופן שוטף את יישום יעדי האסטרטגיה.

טו.2 מודלים עסקיים חדשים – הסביבה העסקית בה פועלת הקבוצה מתפתחת במהירות והינה דינמית, חדשנית ותחרותית. הקבוצה מתמודדת עם שינויי מגמות מהירים, שינויים טכנולוגיים, ושינויים בהעדפות ובהרגלי הצריכה. כדי להתחרות בהצלחה ולספק מענה למודלים עסקיים חדשים, הקבוצה נדרשת לחזות את ההתפתחויות, להיות חדשנית ולספק את המוצרים הנכונים, דרך ערוצי המכירה הרלבנטיים ובאופן מתוזמן. הופעת מודלים עסקיים חדשים, המיושמים על ידי צדדים שלישיים, המשבשים (Disrupt) את שרשרת הערך של ענף המזון והמשקאות, עלולה להשפיע באופן מהותי על מימוש האסטרטגיה של הקבוצה ועל תוצאות פעילותה, על ידי החלשת מעמדה התחרותי והרלבנטיות שלה בעיני חלק מהצרכנים. חשיפה זו עלולה להתעצם אם הקבוצה לא תשכיל לזהות את התפתחותם של מודלים עסקיים משבשים אלה ו/או אינה משכילה לבצע את ההתאמות הנדרשת מבחינת השקעות, פיתוח מוצרים והטמעת מערך טכנולוגי תומך עבור יישום אפקטיבי של המודלים העסקיים החדשים בתוך הקבוצה.

טו.3 סיכוני חדשנות – כחלק מתפיסת הקבוצה, תחום החדשנות מהווה גורם מפתח בענף המזון, שבו שינויים מהירים בטעמי הצרכנים, רגולציות וטכנולוגיות מכתיבים את קצב ההתפתחות. החדשנות היא הבסיס ליצירת ערך מוסף עבור הלקוחות ולשמירה על יתרון תחרותי בשוק דינמי זה. חוסר השקעה

מספקת בחדשנות עלול להוביל לפיגור במענה לצרכים המשתנים של הלקוחות ולהפחתת היכולת להתמודד עם מתחרים. סיכון זה עשוי להתבטא באובדן נתח שוק, ירידה ברלוונטיות המותג והפסד הזדמנויות צמיחה. עם זאת, השקעות בחדשנות, ובפרט בחברות העוסקות בחדשנות טכנולוגית בתחום המזון, כרוכות בסיכון להפסד ההון שהושקע, וזאת בשל מאפייני אי-הוודאות והסיכון הגבוה הטבועים בהשקעות בחברות הזנק. (ראו כמפורט בסעיף 11 לעיל) על מנת להתמודד עם סיכון זה, הקבוצה משקיעה משאבים במחקר ופיתוח (ראו כמפורט בסעיף 15 לעיל), עוקבת אחר מגמות שוק ומבצעת שיתופי פעולה אסטרטגיים המבטיחים את המשך הובלתה בזירה התחרותית.

לפרטים נוספים עם התמודדות הקבוצה עם סיכוני האסטרטגיה, ראה סעיף 23 לעיל.

טז. ניהול לקוחות וצרכנים

טז.1 שינוי מגמות צרכניות- הצלחת הקבוצה תלויה במידה רבה ביכולתה לצפות את השינויים הגוברים בהעדפות הצריכה ובכללם שינויי טעמים, שינוי בהרגלי הצריכה, באופן הצריכה ובחוויית הרכישה ולהתאים את מגוון מוצריה לביקוש המשתנה. ברמה האסטרטגית, הקבוצה פועלת לזהות את המגמות החדשות ולהתאים את מגוון מוצריה ויכולותיה הטכנולוגיות על מנת לספק את מגמות הצריכה המשתנות. אי הצלחה בכך, עלולה להביא לירידה בביקוש למוצרי הקבוצה וכתוצאה מכך להשפעה שלילית על היקף מחזורי המכירות.

טז.2 התקשרות עם לקוחות מפתח – לאור הריכוזיות בשוק הקמעונאי, בחלק ממדינות הפעילות, הקבוצה מתקשרת עם מספר מצומצם של לקוחות גדולים, שמהווים חלק מהותי מנתח המכירות באותה הטריטוריה, ולכן חושפים את הקבוצה לפגיעה מסוימת במכירות ו/או ברווחיות בטווח הקצר במקרה של אובדן לקוח משמעותי. יתרה מכך, בשל העובדה שמדובר במספר מצומצם של לקוחות גדולים, הקבוצה נתונה לאפשרות לחץ ומיקוח מצד לקוחות אלו על תנאי הסחר, שעשויים להחמיר ככל שהרשתות ימשיכו להתחזק ולהקטין את התלות שלהן במוצרי הקבוצה.

יז. ניהול שותפויות

יז.1 מורכבות בניהול שותפויות ומיזמים משותפים - הקבוצה פועלת בפיזור גאוגרפי גדול, במגוון רחב של עסקים אשר חלקם בבעלות משותפת עם צדדים שלישיים. פערים בראיה האסטרטגית, בין בעלי המניות והשותפים המרכזיים, כמו גם הבדלים בגישה הטקטית, עלולים להיגרם מתפיסות עסקיות שונות או הבדלי תרבות בין טריטוריות שפועלות בשותפות, בפרט בשותפויות בין עולם מפותח לעולם מתפתח. פערים אלה עלולים לגרום לעיכובים ומורכבות בתהליכי קבלת החלטות, עד כדי שיתוק העסק ופירוק שותפות בתהליך לא מתוכנן.

יז.2 מגבלות על העברה או מכירה של החזקות הקבוצה במיזמים משותפים ובחברות בנות - לקבוצה יש השקעות מהותיות ומספר הסכמים עם שותפים במיזמים משותפים וחברות בנות (נכון למועד פרסום

הדוח: טרס קורסואס(JV)[82], שטראוס בריאות, שטראוס פריטולי, יטבתה, האייר - שטראוס מים ויד מרדכי) הכוללים מגבלות ביחס להעברה או מכירה של חלק הקבוצה במיזמים משותפים אלה, כגון זכות הצטרפות (tag along) וזכות סירוב ראשונה. בנוסף לכך, במספר מיזמים משותפים וחברות בנות בהם יש לקבוצה שותפים, עומדת לזכות השותפים אופציית PUT שבמידה ותמומש על ידם, תחייב את הקבוצה לרכוש את חלק השותפים במיזם המשותף או בחברת הבת. מימוש הזכויות כאמור עלולות למנוע מהקבוצה לממש את ההשקעה, לדחות את מימושה או לממשה במחיר שאינו תואם לצרכי הקבוצה, מצבה התזרימי ותוכניותיה, וכיוצ"ב.

יז.3 ריבוי פעילויות בקבוצה המנוהלות עם שותפים אסטרטגיים- הקבוצה מתאפיינת בריבוי פעילויות בשילוב שותפים אסטרטגיים. כחלק מהסכמי הקבוצה עם שותפים אסטרטגיים, הקבוצה הסכימה להגבלות ביחס לעסקיה, למשל, הקבוצה מנועה מלהתחרות עם טרס קורסואס (JV) בברזיל לתקופה של חמש שנים לאחר שתפסיק להיות בעלת מניות; הגבלות אלו עלולות למנוע מהחברה לפתח את עסקיה במתווה הרצוי על ידה.

יז.4 רישיונות וזיכיונות – הקבוצה קשורה בהסכמי רישיון עם בעלי מותגים עיקריים ובין היתר מותגי "דנונה", מותגי "פפסיקו", מותגי "האייר" אשר ככלל השימוש בהם מותנה בתנאים מסוימים, אשר הפרתם עלולה לפגוע בזכויות מכוחם (למעט "האייר"). בנוסף, המשך הצלחת המותגים תלוי בתוצאות העסקיות ובמוניטין המותגים של השותפים האסטרטגיים, ועל יכולתם לשמר את המוניטין של המותגים האמורים. פגיעה במוניטין של אחד המותגים עלול להוביל לפגיעה במותגי הקבוצה (ראו בהקשר זה גם סעיף יג.4 לעיל).

טז.5 שינוי שליטה בקבוצה – במקרה בו יחול שינוי שליטה בקבוצה כך שמשפחת שטראוס תחדל להיות בעלת השליטה בקבוצה, עשויה הקבוצה להידרש למכור את אחזקותיה לשותפים בטרס קורסואס (JV) בברזיל ולהפעיל סעיפים שונים בהסכמים אחרים, וזאת בהתאם להוראות ולמנגנונים הקבועים בהסכמי בעלי המניות עם שותפים אלו.

יח. משאבי אנוש

הצלחת הקבוצה תלויה ביכולתה לגייס, לשמר ולפתח הון אנושי איכותי במגוון תחומים מקצועיים וניהוליים. בשנים האחרונות חלו בשוק העבודה שינויים משמעותיים, אשר צפויים להאיץ בשנים הקרובות ולהשפיע באופן מהותי על מבנה העיסוקים והכישורים הנדרשים. מגמות אלו מחייבות את הארגון להיערכות מתמשכת כדי לשמור על רציפות עסקית ולתמוך ביישום האסטרטגיה.

אחת המגמות הבולטות היא הקושי בגיוס עובדים לתפקידי קו ראשון במפעלים וביחידות השירות. תחרות גוברת בשוק העבודה לצד שינויים בהרגלי התעסוקה יוצרים אתגר משמעותי בשימור כוח אדם איכותי. מצב זה מחייב פתרונות יצירתיים בגיוס לצד השקעה באוטומציה, כדי להתמודד עם המחסור בכוח אדם

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

ולשמור על פריון העבודה.

בנוסף, האצת תהליכי אוטומציה וכניסת טכנולוגיות מתקדמות ובינה מלאכותית משנות את מבנה העיסוקים ומחייבות התאמות בכישורים. תפקידים מסורתיים צפויים להיעלם או להשתנות, והעובדים יידרשו לרכוש מיומנויות חדשות. הקבוצה נערכת לשינויים אלו על ידי הגדרת התפקידים מחדש, פיתוח והכשרה של תוכניות הדרכה רבות והסבות מקצועיות נרחבות ומעמיקות, וכן גיוס א.נשים המגיעים עם יכולות דיגיטליות וידע בבינה מלאכותית. כל זאת תוך שמירה על רציפות עסקית ושימור ידע ארגוני לאור האתגרים המורכבים בניהול בסביבה משתנה ודינמית, אנו רואים חשיבות עליונה בהשקעה מתמשכת בתוכניות פיתוח מנהיגות, המעניקות למנהלים כלים פרקטיים, מיומנויות רכות ויכולת להוביל צוותים בצורה אפקטיבית. במקביל, נבצע בחינה מתמדת של מבנה השכר והטבות, תוך התאמות לעיסוקים השונים ולשינויים בשוק העבודה, כדי להבטיח תחרותיות ושימור עובדים איכותיים.

שטראוס גרופ בע"מ

שמות החותמים ותפקידם:

עופרה שטראוס,
יו"ר הדירקטוריון

שי באב"ד,
נשיא ומנכ"ל הקבוצה

תאריך: 24 במרס 2026

שטראוס גרופ בע"מ

דוח דירקטוריון על מצב ענייני התאגיד

ליום 31 בדצמבר 2025



תוכן עניינים - דוח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד

	הסברי הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד	**ג-3**
1.	כללי	ג-3
2.	נתונים עיקריים מתוך תיאור עסקי התאגיד	ג-4
	השינויים בסביבה הכלכלית	**ג-7**
3.	מלחמת "חרבות ברזל" ומבצעי "עם כלביא" ו"שאגת הארי"	ג-7
4.	לחימה רוסיה אוקראינה	ג-7
5.	מחירי חומרי גלם ותשומות אחרות בייצור	ג-8
6.	מחירי האנרגיה	ג-9
7.	תנודות בשערי מטבע זר	ג-9
8.	אינפלציה	ג-11
9.	ריבית	ג-11
	תוצאות הפעילות העסקית	**ג-13**
10.	תוצאות הפעילות העסקית	ג-13
11.	התאמות לדוחות הניהוליים	ג-19
12.	תמצית המאזן	ג-22
13.	נתונים פיננסים השוואתיים עיקריים על פי הדוחות הניהוליים	ג-23
14.	מכירות	ג-25
15.	רווח גולמי	ג-26
16.	רווח תפעולי	ג-27
17.	רווח כולל אחר	ג-28
18.	ניתוח התוצאות של היחידות העסקיות המרכזיות	ג-29
	נזילות, מקורות מימון ומצב כספי	**ג-44**
19.	נזילות	ג-46
20.	גילוי בנושא בחינת סימני אזהרה בגין גרעון בהון החוזר	ג-51
21.	פרטים בדבר הערכות שווי מהותיות	ג-52
	קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות	**ג-53**
	היבטי ממשל תאגידי	**ג-57**
22.	דירקטוריון החברה וועדותיו	ג-57
23.	ניהול סיכונים	ג-58
24.	פרטים בדבר המבקר הפנימי בתאגיד	ג-59
25.	שכר רואי חשבון מבקרים	ג-61
26.	אפקטיביות הבקרה הפנימית	ג-62
27.	אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי	ג-63

הסברי הדירקטוריון
על מצב עניני התאגיד

1. כללי

דירקטוריון שטראוס גרופ בע"מ ("**החברה**"), מתכבד בזאת להגיש את דוח הדירקטוריון של הקבוצה (קרי, החברה והחברות המוחזקות על-ידה) ("**הקבוצה**") לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 ("**תקופת הדוח**"). דוח הדירקטוריון לתקופה זו נערך בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970.

הנתונים המופיעים בדוח הדירקטוריון הינם על בסיס הדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025. עם זאת, לאור הדיווחים להנהלת הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת, הקבוצה מנהלת דוחות ניהוליים בנוסף על הדוחות הכספיים. לכן, במסגרת הדוח, מוצגים נתונים שונים בהתאם לדוחות החשבונאיים ולדוחות הניהוליים תוך ביצוע התאמות שונות של ההנהלה. הנתונים הכספיים ותוצאות הפעילות של הקבוצה מושפעים מנתונים כספיים ותוצאות הפעילות של החברות המוחזקות על ידה. במקרים מסוימים מובאים פרטים הסוקרים אירועים אשר התרחשו לאחר תאריך הדוחות הכספיים וסמוך למועד פרסום הדוח, תוך ציון עובדה זו לצידם או פרטים ונתונים נוספים ברמת החברה בלבד. מהותיות המידע הכלול בדוח זה נבחנה מנקודת מבטה של הקבוצה. בחלק מהמקרים ניתן תיאור נוסף ומפורט בכדי ליתן תמונה מקיפה של הנושא המתואר, אשר לטעמה של הקבוצה מהותי לצורך דוח זה.

2. נתונים עיקריים מתוך תיאור עסקי התאגיד

2.1. תמצית מגזרי הפעילות לשנת 2025

הקבוצה פועלת בענף המזון והמשקאות, שהינו הענף המרכזי בעולם מוצרי הצריכה בעלי "סבב מדף מהיר" (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) ובין הענפים התחרותיים והוותיקים בעולם, לרבות בישראל. הענף הינו דינאמי ועונה על מגוון צרכים, דרישות וטעמים משתנים של קהל הצרכנים בעולם. לפרטים אודות מגמות בענף המזון והמשקאות, ראו סעיף 7 לדוח תיאור עסקי התאגיד של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

הקבוצה פועלת בחמישה תחומי פעילות המדווחים כמגזרים כמפורט בבאור 24 לדוחות הכספיים המאוחדים ובסעיף 2 לפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025. שלושה מתחומי הפעילות מרוכזים במסגרת

פעילות ישראל: בריאות ואיכות חיים; תענוג והנאה (חטיפים וממתקים); ותענוג והנאה (קפה ישראל); וכן קיימים שני תחומי פעילות נוספים: תחום קפה בינלאומי ותחום שטראוס מים.[1]

בהמשך לאישור עדכון לאסטרטגיה של החברה לשנים 2024-2026, כמפורט בסעיף 23 לפרק תיאור עסקי התאגיד של החברה ליום 31 בדצמבר 2025, בוצעו מספר שינויים באופן בו מוצג המידע המגזרי לגבי מגזרי הפעילות של הקבוצה, המהווה את מסגרת הדיווחים הניהוליים והפנימיים של הקבוצה ("**דיווחי ההנהלה**").

בהתאם לאמור, החל מהדוחות הכספיים ליום 31 במרס 2024 האחריות לתחום פעילות קפה ישראל עברה ממסגרת פעילות הקפה הבינלאומי למסגרת פעילות ישראל, תחת מגזר תענוג והנאה (קפה ישראל). כמו כן, פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי נכללה, עד למכירתה כאמור בסעיף 18.4.1 להלן, תחת הפעילויות האחרות של הקבוצה הואיל ולא עלתה לכדי מגזר בר דיווח. בהתאם, פעילות זו באה לידי ביטוי במספרי ההשוואה.

2.2. תמצית התפתחויות עיקריות בתקופת הדוח ולאחריה

- <u>עדכון אודות יישום אסטרטגיית החברה-</u> ביום 25 במרס 2024 אישר דירקטוריון החברה עדכון לאסטרטגיה של החברה לשנים 2024-2026 , כפי שמפורט בסעיפים 16 ו- 23 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2024.

במסגרת האסטרטגיה, הקבוצה הציבה לעצמה יעדים פיננסיים וביניהם פעילות פרודוקטיביות משמעותית שתביא לשיפור ברווח התפעולי השנתי בין 400-300 מיליון ש"ח (פלטפורמתי), כאשר מיצוי הפלטפורמה המלאה צפוי להיות בשנת 2026 . בהמשך לכך, החברה פועלת בעקביות להשגת יעדיה האסטרטגיים כאמור בשנת 2025 :

- החברה רשמה צמיחה של כ -11.6% וצמיחה אורגנית, ללא השפעת שערי חליפין של כ- 15.4% במכירות.
- הרווחיות התפעולית של החברה עמדה על כ -8.2%
- החברה עמדה ביעדי פעילות הפרודוקטיביות לשנת 2025, עם יישום תוכנית הטרנספורמציה והמשך בניית תרבות של מצוינות תוך התמקדות בעולמות התפעול, הרכש, השיווק, הלוגיסטיקה והמכירות.
- השקעות ה-CAPEX הגיעו לכ- 4.8% מהמכירות, לעומת כ-5.8% בשנת 2024. ההשקעות התמקדו בעיקר בפעילויות הליבה, ובהן הקמת מפעל חלב צמחי בישראל, הגדלה משמעותית

[1] בנוסף לתחומי הפעילות המפורטים לעיל, לקבוצה פעילויות שונות שאינן מהותיות לפעילות הקבוצה, אשר אינן עונות על הסף הכמותי להצגה בדוחות הכספיים של החברה כמגזרים ברי דיווח או לקריטריונים לצורכי קיבוץ והצגה בנפרד כמגזר בר דיווח ואשר נכללות בדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2025 כמגזר "פעילויות אחרות".

של השקעה בתשתיות, הקמת קו ייצור חדש במפעל ביוטבתה, והמשך ביצוע השקעות בתחום הדיגיטל ומערכות המידע, לצד המשך בניית תוכניות אב במפעלים לתמיכה בצמיחת הקטגוריות השונות.

- שיעור המכירות מפעילויות ליבה הגיעו לכ- 80% מהמכירות.

- בחודש מרס 2026, התקשרה הקבוצה (באמצעות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV)) עם תאגידים מקבוצת המזון הבינלאומית General Mills, Inc. (להלן יחדיו: "המוכרת") בהסכם לרכישת מלוא (100%) הזכויות בחברת General Mills Brasil Alimentos Ltda., אשר הנכס העיקרי שלה הוא מלוא (100%) הזכויות בחברת Yoki Distribuidora de Alimentos Ltda. (לעיל ולהלן: "Yoki") בתמורה ל-800 מיליון ריאל ברזילאי (כ-475 מיליון ש"ח לפי שע"ח ליום החתימה על ההסכם) , על בסיס הנחות של cash free-debt free והון חוזר נורמטיבי שהוסכם, בכפוף להתאמות מקובלות בגין סטייה מהנחות אלה וכן להפחתות נוספות שהוסכמו במסגרת הסכם הרכישה. Yoki הינה חברת מזון מובילה בברזיל עם פורטפוליו רחב של מוצרים בקטגוריות מזון יבש, חטיפים, פתרונות בישול ותיבול, ובכלל זאת מחזיקה במותגים מקומיים מהמובילים בברזיל בקטגוריות בהן היא פועלת, ובהם "Yoki" ו-"Kitano". כמו כן, מחזיקה Yoki בשני מתקני ייצור ועושה שימוש בחמישה מרכזי הפצה של צדדים שלישיים בברזיל.

ההתקשרות בהסכם הרכישה האמור מהווה יישום של האסטרטגיה העסקית של הקבוצה, לפעול להרחבת פעילותה בברזיל לקטגוריות חדשות מעבר לקטגוריית הקפה הקלוי והטחון (G&R), הן באמצעות צמיחה אורגנית והן באמצעות מיזוגים ורכישות. השלמת העסקה כפופה להתקיימות תנאים מתלים, ובכללם קבלת אישור רשות התחרות בברזיל, קבלת דוחות כספיים מבוקרים לשנת 2024 ותנאים מקובלים אחרים. להערכת החברה, השלמת העסקה צפויה עד סוף שנת 2026 בכפוף להתקיימות התנאים המתלים כמפורט לעיל.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר התקיימות התנאים המתלים והשלמת העסקה עד סוף שנת 2026 וכן בדבר הערכות החברה בדבר יצירת סינרגיות הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך המבוסס על ההערכות של החברה בקשר להתממשות התנאים המתלים והוא עשוי שלא להתממש או להתממש באופן שונה במקרים שמימוש התוכניות העסקיות בפועל יהיה שונה מזה הצפוי נכון למועד דוח זה על ידי החברה וכן כתלות בסביבה ובתנאי השוק שבהם היא פועלת ובגורמים שאינם בשליטת החברה. לפרטים נוספים ראו סעיף 9.1.1 בדוח תיאור עסקי התאגיד וכן דיווח מיידי מיום 17 במרס 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-023426).

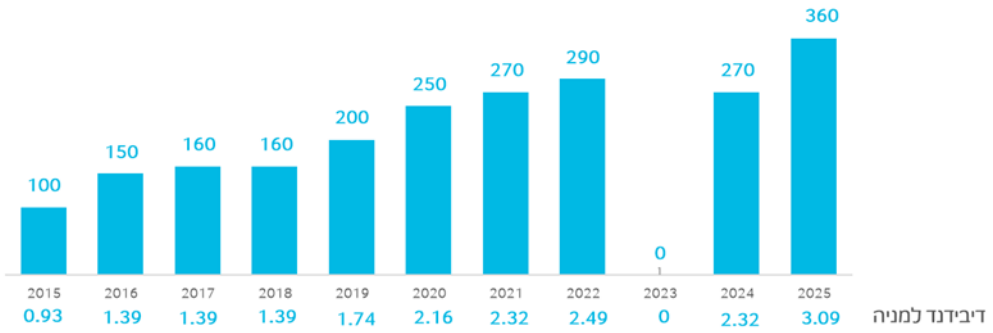
2.3. דיבידנדים

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

מאז שנת 2015 ועד מועד פרסום הדוח, חילקה החברה דיבידנדים בגובה של כ-2.2 מיליארד ש"ח.

התרשים הבא מציג את פירוט החלוקה המצטברת בשנים 2015-2025:

חלוקת דיבידנדים בכל שנה ובמצטבר בשנים 2015 – 2025



הנתונים במיליון ש"ח

ביום 17 בפברואר 2025, אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 200 מיליון ש"ח (כ- 1.72 ש"ח דיבידנד למניה) בגין עסקת מכירת החזקות החברה בסברה ואובלה לפפסיקו, אשר שולם ביום 4 במרס 2025.

ביום 24 במרס 2025, אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 160 מיליון ש"ח (כ- 1.37 ש"ח דיבידנד למניה) בגין שנת 2024 אשר שולם ביום 10 באפריל 2025.

ביום 24 במרס 2026, החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 250 מיליון ש"ח בגין שנת 2025.

יתרת העודפים לתאריך הדוח על המצב הכספי ליום 31 בדצמבר 2025 הינה כ- 4,232 מיליון ש"ח.

השינויים בסביבה הכלכלית

3. מלחמת "חרבות ברזל" ומבצעי "עם כלביא" ו"שאגת האריה"

ביום 7 באוקטובר 2023, פרצה מלחמת "חרבות ברזל" ("**המלחמה**") וביוני 2025 פתחה ישראל במבצע "עם כלביא" ("**המבצע**") שנמשך כ-12 ימים. במהלך תקופת הדוח ולאחריה, מדינת ישראל הייתה שרויה במצבי מלחמה בעוצמות משתנות. בחודש אוקטובר 2025 נחתם הסכם להפסקת אש ולסיום הלחימה. במהלך תקופת הדוח, ונכון למועד פרסום דוח זה, החברה פועלת במתכונת רגילה. למלחמה (לרבות המבצע) לא הייתה השפעה מהותית על פעילות הקבוצה ותוצאותיה הכספיות. במהלך התקופות הרלוונטיות החברה פעלה למציאת פתרונות והתאמות ככל שנדרש לצורך שמירה על רציפות עסקית.

לאחר תום תקופת הדיווח, ביום 28 בפברואר 2026, נפתחה מתקפה משולבת על ידי מדינת ישראל וארצות הברית, בשם "שאגת האריה" ("**המבצע**"), כנגד מטרות ממשל באיראן. נכון למועד פרסום הדוח, אין ביכולתה של הקבוצה להעריך את היקף ההשלכות האפשריות של אירוע זה על פעילותה ותוצאותיה. הקבוצה ממשיכה לעקוב אחר ההתפתחויות השונות בכדי לבחון את אופן השפעת המבצע על פעילותה.

עם זאת, לאור חוסר ודאות בקשר להתפתחויות גיאו-פוליטיות במזרח התיכון, לא ניתן להעריך בשלב זה את היקף ההשפעות העתידיות של מצבים גיאו-פוליטיים אפשריים על הפעילות העסקית של הקבוצה.

4. לחימה רוסיה אוקראינה

נכון למועד פרסום הדוח, הלחימה בין רוסיה לאוקראינה נמשכת, לרבות הסנקציות הכלכליות שהוטלו על רוסיה על ידי מדינות המערב. נכון למועד פרסום הדוח, מצב הלחימה בין רוסיה לאוקראינה אינו בעל השפעה מהותית על התוצאות העסקיות של הקבוצה.

בהתחשב באופי המתפתח של האירועים וברמת אי הוודאות הגבוהה הנלווית להם, עלולים להתממש תרחישים גיאו-פוליטיים אפשריים אשר עלולים להוביל להשלכות כלכליות ופיננסיות שליליות נוספות. הקבוצה עוקבת באופן שוטף אחר התפתחויות האירועים באוקראינה, ברוסיה ובשווקים, אולם נכון למועד פרסום הדוח, אין ביכולתה של הקבוצה להעריך את ההשפעה העתידית של האירועים על תוצאותיה העסקיות.

5. מחירי חומרי גלם ותשומות אחרות בייצור

חלק מהותי מחומרי הגלם המשמשים לייצור מוצרי הקבוצה נסחרים בשווקי הסחורות העולמי. במהלך שנת 2025, חלו עליות משמעותיות במחירי השוק הממוצעים של הקפה הירוק (בהמשך לעליות במחירים הממוצעים בשנת 2024), בעיקר מסוג ערביקה, ומנגד חלה ירידה במחירי הקקאו הממוצעים ביחס לשנת 2024.

במהלך הרבעון הרביעי של 2025, חלה עלייה משמעותית במחירי השוק הממוצעים של הקפה הירוק מסוג ערביקה, בנוסף חלה ירידה במחירי השוק הממוצעים של הקפה הירוק מסוג רובוסטה, כמו כן ירידה משמעותית במחירי הקקאו הממוצעים, לעומת הרבעון המקביל אשתקד.

על פי בלומברג, מתחילת חודש ינואר 2026 ועד בסמוך למועד פרסום הדוח, מחירי הקפה הירוק מסוג ערביקה ורובוסטה ומחירי הקקאו ירדו בכ- 16%, כ- 11% וכ- 45%, בהתאמה. יצוין כי עיקר הרכש נכון למועד הדוח של הקבוצה הינו קפה ירוק מסוג רובוסטה.

המחיר הממוצע של החלב הגולמי בשנת 2025 וברבעון הרביעי של שנת 2025, עלה בכ-3.3% ובכ-5.7%, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. מתחילת חודש ינואר 2026 ועד בסמוך למועד פרסום הדוח, נרשמה ירידה במחיר החלב הגולמי בשיעור של כ-1.3% בהשוואה לתום שנת 2025.

השפעת שינויים במחירי חומרי הגלם על עלות שימוש החומר של החברה הנה הדרגתית בשל תהליכי הרכש ומדיניות הכיסוי של הקבוצה.

להלן שיעור השינוי במחירי השוק של התשומות העיקריות וכן שיעור השינוי במחירי השוק הממוצעים בשנה וברבעון הרביעי לשנת 2025 בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

תשומות	מחיר ליום			מחיר ממוצע לשנת		
	31.12.2025	31.12.2024	% שינוי	2025	2024	% שינוי
ערביקה (1)	349	320	9%	368	236	56%
רובוסטה (1)	4,109	5,019	(18%)	4,671	4,278	9%
קקאו (1)	4,377	9,143	(52%)	5,910	6,513	(9%)
חלב גולמי (2)	2.51	2.37	6%	2.47	2.39	3%

תשומות	מחיר ליום			מחיר ממוצע ברבעון הרביעי		
	31.12.2025	30.09.2025	% שינוי	2025	2024	% שינוי
ערביקה (1)	349	375	(7%)	391	284	38%
רובוסטה (1)	4,109	4,200	(2%)	4,393	4,851	(9%)
קקאו (1)	4,377	4,730	(7%)	4,212	6,906	(39%)
חלב גולמי (2)	2.51	2.52	(0.4%)	2.51	2.37	6%

(1) הנתונים מבוססים על אתר בלומברג. הבורסות שבהן נסחרות הסחורות: ערביקה ניו-יורק, רובוסטה לונדון וקקאו לונדון.
(2) הנתון מבוסס על אתר "חלבי אתר יצרני החלב - מועצת החלב".

* מחירי השוק של כל התשומות הינם במטבע דולר ארה"ב, למעט מחיר הקקאו שהינו במטבע לירה שטרלינג ומחיר החלב שהינו במטבע שקל.

הקבוצה פועלת לצמצום ההשפעות הנובעות מתנודתיות מחירי חומרי הגלם, בין היתר, באמצעות גידור, תוכניות מיטיגציה והתייעלות תפעולית. כמו כן, בגאוגרפיות מסוימות ובמוצרים מסוימים חלק מחברות הקבוצה עדכנו את מחירי המכירה ללקוחותיהן. ראו בהקשר זה גם סעיף 18.1 להלן.

תהליכי רכש קפה ירוק מבוצעים במרוכז לכל חברות הקבוצה (מלבד לפעילות הקבוצה בברזיל), על ידי מרכז רכש הקפה הירוק של הקבוצה בשוויץ. לשם ניהול החשיפה לסיכוני השוק משתמשת הקבוצה בעסקאות נגזרים הנסחרים בשווקים הפיננסיים בניו יורק ובלונדון. השימוש בכלים אלו נעשה באחריות מנהל משרד הרכש בשוויץ ובמסגרת הנחיות שמוגדרות מעת לעת על ידי ועדת רכש קפה ירוק, המנוהלת על ידי סמנכ"ל התפעול של שטראוס קפה ומתכנסת מעת לעת על פי נהלים שנקבעו.

רכש קפה ירוק בברזיל מבוצע על ידי ההנהלה המקומית של Três Corações לפי נהלים פנימיים שנקבעו על ידי דירקטוריון Três Corações ובאחריות מנהל הרכש, מנהל היצוא ומנהל הכספים של Três Corações.

בנוסף, פועלת בקבוצה ועדה לניהול חשיפות לסחורות אחרות (מלבד קפה ירוק). הוועדה מנוהלת על ידי סמנכ"ל הכספים של הקבוצה.

הרווח או הפסד הנובע מגידור כלכלי של אותן סחורות נכלל בעיקרו בדוח רווח והפסד הניהולי, במועד בו נמכר המלאי לחיצוניים ו/או מומש המכשיר הפיננסי הנגזר.

6. מחירי האנרגיה

על פי בלומברג מחירי הנפט (Brent) הממוצעים בשנת 2025 וברבעון הרביעי לשנת 2025 ירדו בשיעור של כ-15%, כל אחד, לעומת מחירים הממוצע בתקופות המקבילות אשתקד. מתחילת שנת 2026 ועד למועד פרסום הדוח, עלה מחיר הנפט בכ-84%, בעיקר מתחילת מלחמת שאגת הארי ביום 28 לפברואר 2026.

7. תנודות בשערי מטבע זר

בשנת 2025 וברבעון הרביעי לשנת 2025 התחזק השקל על בסיס שער חליפין ממוצע, ביחס לתקופות המקבילות אשתקד מול מרבית מטבעות הפעילות (למעט הרובל). התחזקות זו גרמה לקיטון סעיף המכירות והרווח התפעולי.

בשנת 2025, התחזק השקל, על בסיס שערי סגירה, מול מרבית המטבעות, בעיקר מול היואן והריאל, וסך ההשפעה נטו יצרה קיטון בהון העצמי של הקבוצה. ברבעון הרביעי של שנת 2025, התחזק השקל, על בסיס שערי סגירה, מול מרבית המטבעות, בעיקר מול הריאל, וסך ההשפעה נטו יצרה קיטון בהון העצמי של הקבוצה.

בשנת 2025 נחלש הדולר האמריקאי ("**דולר**"), על בסיס שער חליפין ממוצע, בעיקר מול השקל והרובל, והתחזק מול הריאל. ברבעון הרביעי לשנת 2025 נחלש הדולר, על בסיס שער חליפין ממוצע, מול מרבית המטבעות, בעיקר מול הרובל, הריאל והשקל.

להלן טבלת שערי החליפין הממוצעים **כנגד השקל** בשנת 2025 וברבעון הרביעי לשנת 2025 בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

טבלת שערי חליפין ממוצעים מול השקל						
מטבע		שע"ח ממוצע לשנת		שיעור השינוי	שע"ח ממוצע לרבעון		שיעור השינוי
		2025	2024		Q4-2025	Q4-2024	
דולר אמריקני	USD	3.453	3.701	(6.7%)	3.251	3.698	(12.1%)
אירו	EUR	3.895	4.004	(2.7%)	3.784	3.947	(4.1%)
גריבנה אוקראינית	UAH	0.083	0.092	(10.1%)	0.077	0.089	(13.1%)
רובל רוסי	RUB	0.041	0.040	3.3%	0.041	0.037	9.8%
דינר סרבי	RSD	0.033	0.034	(2.8%)	0.032	0.034	(4.3%)
לאו רומני	RON	0.773	0.805	(4.0%)	0.744	0.794	(6.3%)
זלוטי פולני	PLN	0.918	0.930	(1.2%)	0.893	0.917	(2.7%)
ריאל ברזילאי	BRL	0.617	0.689	(10.5%)	0.602	0.633	(4.9%)
רנמינבי סיני	CNY	0.480	0.515	(6.8%)	0.459	0.515	(11.0%)
לירה שטרלינג	GBP	4.548	4.730	(3.9%)	4.322	4.742	(8.9%)

להלן טבלת שערי החליפין הממוצעים **כנגד הדולר** בשנת 2025 וברבעון הרביעי לשנת 2025 ובהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

טבלת שערי חליפין ממוצעים מול הדולר						
מטבע		שע"ח ממוצע לשנת		שיעור השינוי	שע"ח ממוצע לרבעון		שיעור השינוי
		2025	2024		Q4-2025	Q4-2024	
שקל	NIS	0.290	0.270	7.4%	0.308	0.270	13.7%
גריבנה אוקראינית	UAH	0.024	0.025	(3.7%)	0.024	0.024	(1.1%)
רובל רוסי	RUB	0.012	0.011	11.0%	0.013	0.010	24.9%
לאו רומני	RON	0.224	0.218	3.0%	0.229	0.215	6.6%
זלוטי פולני	PLN	0.266	0.251	6.0%	0.275	0.248	10.8%
ריאל ברזילאי	BRL	0.179	0.186	(4.0%)	0.185	0.171	8.3%
רנמינבי סיני	CNY	0.139	0.139	(0.0%)	0.141	0.139	1.3%
לירה שטרלינג	GBP	1.318	1.278	3.1%	1.329	1.282	3.7%

מתחילת שנת 2026 ועד סמוך למועד פרסום הדוח, נחלש השקל מול הריאל הברזילאי בכ-1% והתחזק מול הדולר והרובל בכ-2% ובכ-8%, בהתאמה.

פעולות החיסוי וההשקעה מתבצעות על ידי מערך הכספים במטה הקבוצה והינן באחריות מנהלת הכספים של שטראוס קפה בכל הקשור לפעילות הקפה, מנהלת הכספים של שטראוס מים בכל הקשור לפעילות המים וסמנכ"ל הכספים של הקבוצה בכל הקשור לפעילות הקבוצה בכללותה

8. אינפלציה

על פי הלמ"ס, בשנת 2025 מדד המחירים לצרכן בישראל עלה בכ-2.6% בהשוואה לכ-3.2% בשנת 2024. ברבעון הרביעי לשנת 2025 מדד המחירים לצרכן נותר ללא שינוי לעומת ירידה של כ-0.2% ברבעון המקביל בשנת 2024. ב-12 החודשים האחרונים בסמוך לפרסום הדוח עלה המדד האמור בכ-2%.

על פי בלומברג, מדד המחירים בארה"ב עלה בשנת 2025 בכ-2.7% בהשוואה לכ-2.9% אשתקד ובכ- 2.4% ב-12 החודשים האחרונים בסמוך לפרסום הדוח. בברזיל עלה בכ-3.8% ב-12 החודשים האחרונים בסמוך לפרסום הדוח. ברוסיה, עלה מדד המחירים בכ- 5.9% ב-12 החודשים האחרונים שנסתיימו בסמוך לפרסום הדוח.

להלן השינוי במדד המחירים לצרכן בשנה וברבעון הרביעי לשנת 2025 בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, וכן ב-12 החודשים האחרונים שנסתיימו בסמוך לפרסום הדוח:

	לשנת		רבעון רביעי		
	2025	2024	2025	2024	12 חודשים אחרונים
ישראל	2.6%	3.2%	0.0%	(0.2%)	2.0%
ארה"ב	2.7%	2.9%	(0.2%)	0.1%	2.4%
ברזיל	4.3%	4.8%	0.6%	1.5%	3.8%
רוסיה	5.6%	9.5%	1.3%	3.5%	5.9%

עיקר התחייבויות הקבוצה בגין הלוואות לזמן ארוך נקובות בשקל בריבית קבועה ויתרתן נקובות בריבית משתנה. מרבית התחייבויות הקבוצה בישראל בגין חכירות צמודות למדד המחירים לצרכן.

9. ריבית

על פי בנק ישראל, ריבית בנק ישראל במהלך שנת 2025, ירדה משיעור של 4.5% בתחילת השנה ל-4.25% בסופה. ביום 5 לינואר 2026, הודיע בנק ישראל על הורדת הריבית ב-0.25% לשיעור של 4.0% שנותרה על כנה עד ובסמוך למועד פרסום הדוח.

על פי בלומברג, עד בסמוך למועד פרסום הדוח, בארה"ב ירדה ריבית הפד לשיעור של 3.5%-3.75% משיעור של 4.25%-4.5% בתחילת שנת 2025. בברזיל עלתה ריבית הבנק המרכזי משיעור של 12.25% בתחילת שנת 2025 ל-15% וירדה ל-14.75% בסמוך למועד פרסום הדוח. ברוסיה חלה ירידה בריבית מ-21% בתחילת שנת 2025 ל-16%, וירדה ל-15.5% בסמוך למועד פרסום הדוח.

עיקר התחייבויות הקבוצה בגין הלוואות לזמן ארוך נקובות בשקל בריבית קבועה. יתרת ההתחייבויות בריבית משתנה ועיקרן נקובות בשקל וכן בדולר וריאל.

ביום 7 בנובמבר 2025, פרסמה סוכנות הדירוג S&P את דירוג האשראי של מדינת ישראל, במסגרתו הותירה את הדירוג ללא שינוי על A והעלתה את תחזית דירוג האשראי משלילית ליציבה.
ביום 30 בינואר 2026, פרסמה סוכנות הדירוג מודיס את דירוג האשראי של מדינת ישראל, במסגרתו הותירה את הדירוג ללא שינוי על Baa1 והעלתה את תחזית דירוג האשראי משלילית ליציבה.

לפירוט סיכוני השוק אליהם חשופה הקבוצה ראו סעיף 25.1 לדוח תאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025 (דיון בגורמי סיכון).

תוצאות הפעילות העסקית

10. תוצאות הפעילות העסקית

הקבוצה מקיימת את פעילותה העסקית תחת מספר מסגרות ומגזרי פעילות: במסגרת פעילות ישראל נכללים מגזרי הפעילות: בריאות ואיכות חיים, תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) ותענוג והנאה (קפה ישראל); מגזר פעילות הקפה הבינלאומי; מגזר פעילות המים ופעילויות אחרות. בקבוצה מספר פעילויות המבוצעות בחברות בשליטה משותפת (המוחזקות במישרין בידי החברה או באמצעות חברות בנות) בשיעור של 50%: פעילות הקפה בברזיל (Três Corações), פעילות החטיפים המלוחים בישראל (שטראוס פריטו-לי"י בע"מ), וכן פעילות ממרחים ומטבלים בצפון אמריקה Sabra Dipping Company ("**סברה**") ופעילות הממרחים והמטבלים הבינלאומית – Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads International ("**אובלה**"), עד להשלמת מכירתן בחודש דצמבר 2024 (לפרטים אודות מכירתן ראו בסעיף 11.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2024). יובהר, כי הפעילויות כאמור נכללות במסגרת הדוחות הניהוליים של החברה לפי שיעור החזקת החברה או החברות הבנות בהן.

בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים, בדוחות הכספיים המבוקרים של החברה הכוללים את דוח הרווח וההפסד והדוחות המתייחסים למצב הכספי, הרווח הכולל, שינויים בהון והתזרימים ("**הדוחות הכספיים**"), עסקים המצויים בשליטה משותפת של חברות הקבוצה (ביחד עם שותפים נוספים) מוצגים בשורה אחת נפרדת ("רווחי (הפסדי) חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני") ובשאר הדוחות בסעיף הרלבנטי.

על אף האמור ולאור הדיווחים הניהוליים של הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת, הקבוצה מנהלת דוחות ניהוליים בהם היא מציגה את מגזרי הפעילות על ידי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות של החברות בשליטה משותפת כאמור (50%) וכן התאמות נוספות המתוארות בהמשך. הצגת הנתונים כאמור הינה שונה מאופן הצגתם בדוחות הכספיים המבוקרים של החברה.

בעמודים הבאים מוצגים הדוחות הניהוליים, הדוחות החשבונאיים וההתאמות השונות שמבצעת הנהלת החברה כדי לגשר בין הדוחות החשבונאיים לדוחות הניהוליים.

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) לשנים עשר החודשים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו-2024 (מיליון ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית				
	לשנים			הסבר
	2025	2024	% שינוי	
מכירות *	**12,507**	**11,206**	**11.6%**	הגידול נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה אשר בוצע במספר קטגוריות וגאוגרפיות בעקבות עליית מחירי חומרי הגלם, בעיקר במגזר קפה בינלאומי, וכן גידול כמותי ושיפור תמהיל המכירות בפעילות ישראל. לפרטים נוספים ראו סעיף 14 להלן.
צמיחה בנטרול השפעת מטבע	15.4%	8.6%		
עלות המכר	8,908	7,767	14.7%	הגידול נבע בעיקר מהגידול במכירות כאמור, אשר קוזז בחלקו מהתייקרות חומרי הגלם.
רווח גולמי	**3,599**	**3,439**	**4.7%**	
% ממכירות	28.8%	30.7%		השחיקה ברווחיות הגולמית נבעה בעיקר מעלייה במחירי חומרי הגלם (בעיקר במחירי הקפה הירוק, הקקאו והחלב הגולמי) מעבר לעדכון מחירי המכירה. לפרטים נוספים ראו סעיף 15 להלן.
הוצאות מכירה ושיווק	1,955	2,074	(5.8%)	עיקר הקיטון נבע מירידה בהוצאות מכירה בפעילות ישראל וכן כתוצאה ממכירת פעילות הממרחים והמטבלים הבינלאומית.
הוצאות הנהלה וכלליות	617	635	(2.8%)	הקיטון נבע ממכירת פעילות הממרחים והמטבלים הבינלאומית, אשר קוזז חלקית מגידול בהוצאות ייעוץ, שכר ואחזקה.
סה"כ הוצאות תפעוליות	**2,572**	**2,709**		
חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	39	55	(29.3%)	הקיטון נבע מירידה ברווחי האייר שטראוס מים בעיקר בשל השקעות בפיתוחי מוצרים, שיווק ושיפור אפיקי המכירה כתוצאה מהתגברות התחרות בפעילות בסין.
רווח תפעולי לפני הפסדי חברות החממה	**1,066**	**785**	**35.8%**	
חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(46)	(33)	41.9%	עיקר השינוי נבע מהכרה בהפסדי ירידת ערך במספר חברות החממה במהלך הרבעון הנוכחי.
רווח תפעולי *	**1,020**	**752**	**35.6%**	שיפור ברווחיות כתוצאה מצמיחה ופרודוקטיביות.
% ממכירות	8.2%	6.7%		
הוצאות מימון, נטו	(254)	(174)	46.1%	הגידול נבע בעיקר משערוך נגזרי מט"ח עקב התחזקות השקל וכן מגידול בהוצאות הריבית על החוב בעיקר בשל עלייה בשיעורי הריבית.
רווח לפני מיסים על הכנסה	**766**	**578**	**32.5%**	
מיסים על הכנסה	(219)	(73)	200.4%	בשנת 2024 נרשמו הכנסות מיסים בגין שנים קודמות כתוצאה מסגירת שומות מס במדינות השונות, בנוסף הגידול בהוצאות המס נבע משינוי בתמהיל הרווח בישראל ועלייה ברווחי פעילות הקפה הבינלאומי.
שיעור מס אפקטיבי	28.6%	12.6%		
רווח לתקופה	**547**	**505**	**8.2%**	עיקר הגידול ברווח הנקי נבע מהעלייה ברווח התפעולי אשר קוזז חלקית מגידול בהוצאות המימון והמס.
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	**450**	**418**	**7.6%**	
% ממכירות	**3.6%**	**3.7%**		
רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה	97	87	11.2%	
רווח למניה (ש"ח)	3.86	3.59	7.6%	

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

* מספרי ההשוואה לשנת 2025 כוללים את הפעילויות שנמכרו במהלך שנת 2024 (פעילות הקפה בסרביה, פעילות הירקות הטריים במפעל בברור חיל ופעילות הממרחים והמטבלים הבינלאומית), וכן מכירת פעילות רשת "קפה עלית" במהלך הרבעון השני לשנת 2025. לפרטים אודות מכירת הפעילויות, ראו סעיף 2.2 לדוח דירקטוריון לשנת 2024 וסעיף 18.1 להלן. המכירות והרווח התפעולי של הקבוצה בשנת 2024 בנטרול הפעילויות (ובשנת 2025 בנטרול פעילות רשת "קפה עלית"), ובנטרול השפעת מטבע, כאמור לעיל, הסתכמו לסך של כ-10,244 מיליון ש"ח וכ-741 מיליון ש"ח, בהתאמה. כך, ששיעור הצמיחה בנטרול השפעת מטבע המשתקף במכירות החברה הגיע לכ-21.6%.

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו-2024 (מיליון ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית				
	לרבעון הרביעי			הסבר
	2025	2024	% שינוי	
מכירות *	**3,167**	**2,872**	**10.2%**	הגידול נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה אשר בוצע במספר קטגוריות וגאוגרפיות בעקבות עלייה במחירי חומרי הגלם וכן עלייה בכמות הנמכרת בעיקר במגזר קפה בינלאומי. לפרטים נוספים ראו סעיף 14 להלן.
צמיחה בנטרול השפעת מטבע	12.7%	13.8%		
עלות המכר	2,177	2,059	5.6%	הגידול ברווח וברווחיות הגולמית נבע בעיקר מהגידול במכירות כאמור לעיל וכן יישומם של צעדי פרודקטיביות, אשר קוזז מעלייה במחירי חומרי הגלם (בעיקר במחירי הקפה הירוק, קקאו והחלב הגולמי). לפרטים נוספים ראו סעיף 15 להלן.
רווח גולמי	**990**	**813**	**21.9%**	
% ממכירות	31.3%	28.3%		
הוצאות מכירה ושיווק	510	493	3.3%	עיקר הגידול נבע מגידול בהוצאות השיווק בברזיל.
הוצאות הנהלה וכלליות	183	150	22.1%	עיקר הגידול נבע מגידול בהוצאות ייעוץ ושכר.
סה"כ הוצאות תפעוליות	**693**	**643**		
חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	8	19	(57.7%)	הקיטון נבע מירידה ברווחי האייר שטראוס מים בעיקר בשל השקעות בפיתוחי מוצרים, שיווק ושיפור אפיקי המכירה כתוצאה מהתגברות התחרות בפעילות שטראוס מים בסין.
רווח תפעולי לפני הפסדי חברות החממה	**305**	**189**	**61.4%**	
חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(23)	(15)	60.2%	עיקר השינוי נבע מהכרה בהפסדי ירידת ערך במספר חברות החממה במהלך הרבעון הנוכחי, אשר קוזז חלקית בירידה בהפסדי האקוויטי.
רווח תפעולי *	**282**	**174**	**62.3%**	הגידול ברווח התפעולי וברווחיות התפעולית נבע מהגידול ברווח הגולמי וכן יישומם של צעדי פרודקטיביות, אשר קוזז בחלקו מהעלייה בהוצאות שיווק והוצאות הנהלה וכלליות.
% ממכירות	8.9%	6.1%		
הוצאות מימון, נטו	(70)	(66)	7.1%	הגידול בהוצאות המימון נבע בעיקר משערוך נגזרי מט"ח עקב התחזקות השקל.
רווח לפני מיסים על הכנסה	**212**	**108**	**96.0%**	
מיסים על הכנסה	(38)	(8)	380.9%	הגידול בהוצאות המס נבע בעיקר מכך שברבעון רביעי לשנת 2024 נרשמו הוצאות מס נמוכות, כמו כן חל שינוי בתמהיל הרווח בישראל ועלייה ברווחי פעילות הקפה הבינלאומי.
שיעור מס אפקטיבי	18.0%	7.3%		
רווח לתקופה	**174**	**100**	**73.4%**	עיקר הגידול ברווח הנקי נבע מהעלייה ברווח התפעולי אשר קוזז חלקית מגידול בהוצאות המימון והמס.
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	**151**	**74**	**103.3%**	
% ממכירות	**4.8%**	**2.6%**		
רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה	23	26	(13.2%)	
רווח למניה (ש"ח)	1.30	0.64	103.2%	

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

* מספרי ההשוואה לשנת 2025 כוללים את הפעילויות שנמכרו במהלך שנת 2024 (פעילות הירקות הטריים במפעל בברור חיל ופעילות הממרחים והמטבלים הבינלאומית), וכן מכירת פעילות רשת "קפה עלית" במהלך הרבעון השני לשנת 2025. לפרטים אודות מכירת הפעילויות, ראו סעיף 2.2 לדוח דירקטוריון לשנת 2024 וסעיף 18.1 להלן. המכירות והרווח התפעולי של הקבוצה ברבעון הרביעי של שנת 2024 בנטרול הפעילויות הנמכרות ובנטרול השפעת מטבע, כאמור לעיל, הסתכמו לסך של כ-2,707 מיליון ש"ח וכ-177 מיליון ש"ח, בהתאמה. כך, ששיעור הצמיחה בנטרול השפעת מטבע המשתקף במכירות החברה הגיע לכ-16.9%.

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) של תחומי הפעילות העסקיים העיקריים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו-2024 (במיליון ש"ח):

תמצית תוצאות הפעילות העסקית לפי תחומי הפעילות						
	לשנים			לרבעון רביעי		
	2025	2024	% שינוי	2025	2024	% שינוי
מסגרת פעילות ישראל						
מכירות נטו	5,457	5,170	5.6%	1,335	1,278	4.4%
עלות המכר	3,609	3,294	9.6%	872	831	4.8%
רווח תפעולי	530	528	0.4%	136	120	13.6%
קפה בינלאומי						
מכירות נטו	6,155	4,705	30.8%	1,595	1,287	24.0%
עלות המכר	4,843	3,725	30.0%	1,186	1,059	11.8%
רווח תפעולי	493	214	130.7%	173	47	270.9%
מים						
מכירות נטו	895	848	5.5%	237	221	7.4%
עלות המכר	456	447	2.1%	119	117	2.4%
רווח תפעולי	115	115	(0.2%)	40	40	(0.8%)
אחר						
מכירות נטו *	-	483	(100.0%)	-	86	(100.0%)
עלות המכר *	-	301	(100.0%)	-	52	(100.0%)
הפסד תפעולי *	(118)	(105)	13.0%	(67)	(33)	109.1%
סה"כ						
מכירות נטו	**12,507**	**11,206**	**11.6%**	**3,167**	**2,872**	**10.2%**
עלות המכר	**8,908**	**7,767**	**14.7%**	**2,177**	**2,059**	**5.6%**
רווח תפעולי	**1,020**	**752**	**35.6%**	**282**	**174**	**62.3%**

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

* במהלך שנת 2024 מכרה הקבוצה את פעילות הממרחים והמטבלים הבינלאומית. לפרטים אודות מכירת הפעילות, ראו סעיף 2.2 לדוח דירקטוריון לשנת 2024.

להלן התפלגות ה- EBITDA לפי תחומי פעילות הקבוצה (במליון ש"ח):

התפתחות ה- EBITDA לפי תחומי פעילות					
	לשנים			לרבעון רביעי	
	2025	2024	% שינוי	2025	2024	% שינוי
שטראוס ישראל	737	744	(1.1%)	188	171	9.7%
בריאות ואיכות חיים	507	488	4.0%	128	127	1.8%
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)	91	122	(25.5%)	33	24	33.5%
תענוג והנאה (קפה ישראל)	139	134	3.1%	27	20	30.0%
שטראוס קפה בינלאומי	579	303	91.4%	195	67	193.9%
שטראוס מים	183	177	2.9%	58	53	6.8%
אחר	(65)	(40)	61.2%	(53)	(19)	169.7%
סה"כ EBITDA קבוצה	**1,434**	**1,184**	**21.0%**	**388**	**272**	**42.9%**

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

להלן תמצית דוחות רווח והפסד חשבונאיים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 (במיליון ש"ח):

תמצית דוחות רווח והפסד חשבונאיים						
	לשנים			לרבעון הרביעי		
	2025	2024	% שינוי	2025	2024	% שינוי
מכירות	7,823	7,089	10.4%	2,007	1,789	12.2%
עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות	5,337	4,668	14.3%	1,350	1,209	11.6%
התאמות בגין גידור סחורות (1)	(15)	33		(2)	(7)	
עלות המכירות	5,322	4,701	13.2%	1,348	1,202	12.2%
רווח גולמי	**2,501**	**2,388**	**4.7%**	**659**	**587**	**12.2%**
% ממכירות	32.0%	33.7%		32.8%	32.8%	
הוצאות מכירה ושיווק	1,381	1,401	(1.5%)	355	341	3.9%
הוצאות הנהלה וכלליות	547	501	9.1%	162	119	36.0%
סה"כ הוצאות תפעוליות	**1,928**	**1,902**		**517**	**460**	
חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	360	179	100.9%	127	36	253.2%
חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(46)	(33)	41.9%	(23)	(15)	60.2%
רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות, נטו	**887**	**632**	**40.4%**	**246**	**148**	**66.7%**
% ממכירות	11.3%	8.9%		12.3%	8.2%	
הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	(50)	404		(26)	486	
רווח תפעולי אחרי הוצאות אחרות, נטו	**837**	**1,036**	**(19.3%)**	**220**	**634**	**(65.4%)**
הוצאות מימון, נטו	(184)	(120)	53.3%	(55)	(47)	15.8%
רווח לפני מיסים על הכנסה	**653**	**916**	**(28.7%)**	**165**	**587**	**(71.9%)**
מיסים על הכנסה	(156)	(205)	(24.1%)	(20)	(169)	(88.3%)
שיעור מס אפקטיבי	23.9%	22.4%		12.0%	28.9%	
רווח לתקופה	**497**	**711**	(30.1%)	**145**	**418**	(65.3%)
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	**404**	**624**	**(35.2%)**	**127**	**392**	**(67.5%)**
רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	93	87	6.3%	18	26	(32.4%)

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

1) משקף שערוך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות.

11. התאמות לדוחות הניהוליים

התאמות בגין IFRS 11 – מעבר משיטת השווי המאזני בדוח החשבונאי לשיטת האיחוד היחסי (בהתאם למידע המגזרי המבוסס על הדיווחים הניהוליים והפנימיים אותם מנהלת הקבוצה).

להלן ההתאמות לדוחות הניהוליים של החברה לשנים עשר החודשים שהסתיימו ביום בדצמבר 2025 ו-2024 (מיליון ש"ח):

התאמות מדוח חשבונאי לדוח הניהולי בשיטת האיחוד היחסי						
	שנת 2025			שנת 2024		
	דוחות כספיים	שינוי	שיטת האיחוד היחסי	דוחות כספיים	שינוי	שיטת האיחוד היחסי
מכירות	7,823	4,684	12,507	7,089	4,117	11,206
עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות	5,337	3,571	8,908	4,668	3,099	7,767
התאמות בגין גידור סחורות (1)	(15)	-	(15)	33	2	35
עלות המכירות	5,322	3,571	8,893	4,701	3,101	7,802
רווח גולמי	**2,501**	**1,113**	**3,614**	**2,388**	**1,016**	**3,404**
% מהמכירות	32.0%		28.9%	33.7%		30.4%
הוצאות מכירה ושיווק	1,381	574	1,955	1,401	673	2,074
הוצאות הנהלה וכלליות	547	91	638	501	162	663
חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטפלות לפי שיטת השווי המאזני	360	(321)	39	179	(124)	55
רווח תפעולי לפני רווחי חברות החממה	**933**	**127**	**1,060**	**665**	**57**	**722**
חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(46)	-	(46)	(33)	-	(33)
רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות	**887**	**127**	**1,014**	**632**	**57**	**689**
% מהמכירות	11.3%		8.1%	8.9%		6.1%
הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	(50)	8	(42)	404	3	407
רווח תפעולי אחרי הוצאות אחרות	**837**	**135**	**972**	**1,036**	**60**	**1,096**
הוצאות מימון, נטו	(184)	(70)	(254)	(120)	(54)	(174)
רווח לפני מיסים על הכנסה	**653**	**65**	**718**	**916**	**6**	**922**
מיסים על הכנסה	(156)	(65)	(221)	(205)	(6)	(211)
שיעור מס אפקטיבי	23.9%		30.8%	22.4%		22.9%
רווח לתקופה	497	-	497	711	-	711
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	**404**	**-**	**404**	**624**	**-**	**624**
רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	93	-	93	87	-	87

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

(1) משקף שערוך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות ואת כלל ההתאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים ו/או מומש המכשיר הפיננסי הנגזר.

להלן ההתאמות לדוחות הניהוליים של החברה לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו-2024 (מיליון ש"ח):

התאמות מדוח חשבונאי לדוח הניהולי בשיטת האיחוד היחסי						
	רבעון רביעי 2025			רבעון רביעי 2024		
	דוחות כספיים	שינוי	שיטת האיחוד היחסי	דוחות כספיים	שינוי	שיטת האיחוד היחסי
מכירות	2,007	1,160	3,167	1,789	1,083	2,872
עלות המכירות ללא השפעת גידור סחורות	1,350	827	2,177	1,209	850	2,059
התאמות בגין גידור סחורות (1)	(2)	-	(2)	(7)	1	(6)
עלות המכירות	1,348	827	2,175	1,202	851	2,053
רווח גולמי	**659**	**333**	**992**	**587**	**232**	**819**
% מהמכירות	32.8%		31.3%	32.8%		28.5%
הוצאות מכירה ושיווק	355	155	510	341	152	493
הוצאות הנהלה וכלליות	162	26	188	119	39	158
חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטפלות לפי שיטת השווי המאזני	127	(119)	8	36	(17)	19
רווח תפעולי לפני רווחי חברות החממה	**269**	**33**	**302**	**163**	**24**	**187**
חלק בהפסדי חברות החממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(23)	-	(23)	(15)	-	(15)
רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות	**246**	**33**	**279**	**148**	**24**	**172**
% מהמכירות	12.3%		8.8%	8.2%		6.0%
הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	(26)	-	(26)	486	(10)	476
רווח תפעולי אחרי הוצאות אחרות	**220**	**33**	**253**	**634**	**14**	**648**
הוצאות מימון, נטו	(55)	(15)	(70)	(47)	(19)	(66)
רווח לפני מיסים על הכנסה	**165**	**18**	**183**	**587**	**(5)**	**582**
מיסים על הכנסה	(20)	(18)	(38)	(169)	5	(164)
שיעור מס אפקטיבי	12.0%		20.8%	28.9%		28.2%
רווח לתקופה	145	-	145	418	-	418
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	**127**	**-**	**127**	**392**	**-**	**392**
רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	18	-	18	26	-	26

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

1) משקף שערוך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות ואת כלל ההתאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים ו/או מומש המכשיר הפיננסי הנגזר.

התאמות נוספות לדוחות הניהוליים (תשלום מבוסס מניות, שערוך עסקאות גידור, הוצאות אחרות והמיסים המתייחסים להתאמות אלו):

התאמות נוספות לדוחות הניהוליים						
	לשנים			רבעון רביעי		
	2025	2024	% שינוי	2025	2024	% שינוי
רווח תפעולי - לפי שיטת האיחוד היחסי - אחרי הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	972	1,096	(11.2%)	253	648	(60.8%)
תשלום מבוסס מניות	21	28		5	8	
התאמות בגין גידור סחורות (1)	(15)	35		(2)	(6)	
הוצאות (הכנסות) אחרות, נטו	42	(407)		26	(476)	
רווח תפעולי (2)	1,020	752	35.6%	282	174	62.3%
הוצאות מימון, נטו	(254)	(174)		(70)	(66)	
מסים על הכנסה	(221)	(211)		(38)	(164)	
מיסים בגין התאמות לרווח התפעולי לעיל	2	138		-	156	
רווח לתקופה	547	505	8.2%	174	100	73.4%
המיוחס לבעלי המניות של החברה	450	418	7.6%	151	74	103.3%
המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	97	87	11.2%	23	26	(13.2%)

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

1) משקף שערוך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות ואת כלל ההתאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או ההפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים ו/או מומש המכשיר הפיננסי הנגזר.

2) במהלך שנת 2024 התהווה בשטראוס ישראל הפסד כתוצאה מפוזיציות של נגזרי סחורות הקקאו בסך של כ-94 מיליון ש"ח, אשר ממנו מומש במהלך שנת 2024 סך של כ 45 מיליון ש"ח, ובגין היתרה בוצעה התאמה בדוחות הניהוליים של החברה. במהלך הרבעון הראשון של שנת 2025 מומשה יתרת ההפסד בסך של כ-49 מיליון ש"ח, אשר נכללת בשורת עלות המכר של הדוחות הניהוליים של החברה.

12. תמצית המאזן

להלן תמצית המאזן החשבונאי ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024 (במיליון ש"ח):

תמצית המאזן החשבונאי				
	ליום 31 בדצמבר 2025	ליום 31 בדצמבר 2024	% שינוי	הסבר
סך הנכסים השוטפים	3,097	3,582	(13.7%)	עיקר השינוי נבע מקיטון במזומנים ושווי מזומנים, מקיטון בחייבים ויתרות חובה (בעיקר מנגזרים), אשר מקוזז חלקית מגידול במלאי עקב הצטיידות והתייקרות חומרי הגלם, וכן מגידול ביתרת הלקוחות כתוצאה מהגידול במכירות.
מתוך זה: יתרת מזומנים ושווי מזומנים	535	1,142	(53.1%)	לפרטים בדבר השינוי בסעיף המזומנים ושווי מזומנים ראו סעיף 19.2 להלן. בהתאם למדיניות החברה מוחזקים נכסים אלו בעיקר בפיקדונות נזילים.
סך הנכסים הלא שוטפים	5,719	5,377	6.5%	עיקר השינוי נבע מגידול בהשקעות בחברות כלולות בשל רווחי החברות המוחזקות. גידול זה קוזז חלקית מהשפעת הפרשי תרגום שליליים ומדיבידנדים שהוכרזו וחולקו במהלך התקופה. כמו כן, גידול בהשקעות ברכוש קבוע ונכסים בלתי מוחשיים.
סך הנכסים	8,816	8,959	(1.6%)	
סך ההתחייבויות השוטפות	2,998	3,335	(10.3%)	עיקר השינוי נבע מפירעון אשראי לזמן קצר.
סך ההתחייבויות הלא שוטפות	2,195	2,028	8.5%	עיקר הגידול נבע מהנפקת אגרות חוב לציבור (בדרך של הרחבת סדרת אג"ח ו') בחודש יוני 2025, מנגד קיטון בהתחייבויות בגין חכירה בעקבות עסקת מכירת רשת קפה עלית.
סך ההון לבעלי מניות הרוב	3,272	3,279	(0.2%)	עיקר השינוי נבע מדיבידנד שהוכרז וחולק לבעלי מניות החברה ומהפרשי תרגום שליליים, וקוזז חלקית מרווחי החברה לבעלי מניות הרוב.
סך ההון לבעלי מניות המיעוט	351	317	10.9%	השינוי נבע מרווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה וקוזז בחלקו מדיבידנד שהוכרז וחולק.

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

להלן יתרת החוב ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024 (במיליון ש"ח):

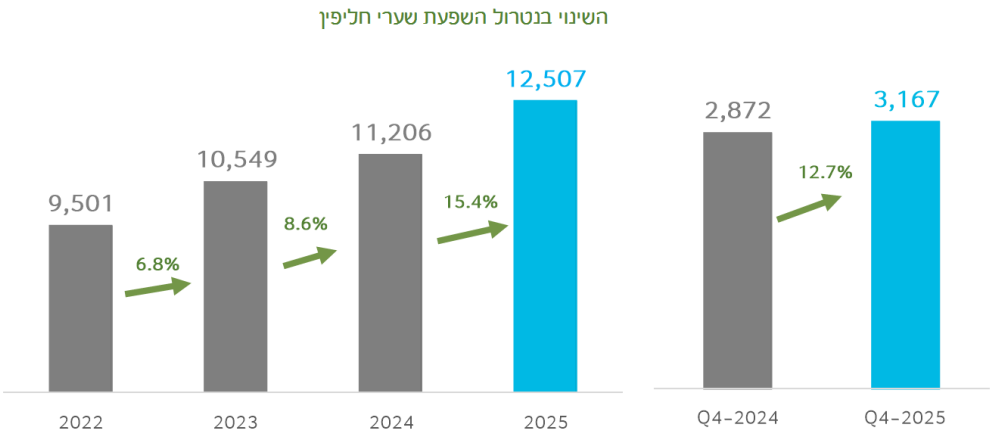
יתרת החוב				
	ליום 31 בדצמבר 2025	ליום 31 בדצמבר 2024	שינוי	הסבר
חוב ברוטו - דוחות ניהוליים	3,330	3,545	(215)	
חוב ברוטו - דוח כספיים	2,628	2,812	(184)	עיקר הקיטון בחוב ברוטו נבע מפירעון הלוואות לזמן קצר.
חוב נטו - דוחות ניהוליים	2,223	1,989	234	עיקר הגידול בחוב נטו נבע מקיטון ביתרות המזומנים אשר קוזז בחלקו מהקיטון בחוב ברוטו.
חוב נטו - דוח כספיים	2,093	1,670	423	

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

13. נתונים פיננסים השוואתיים עיקריים על פי הדוחות הניהוליים

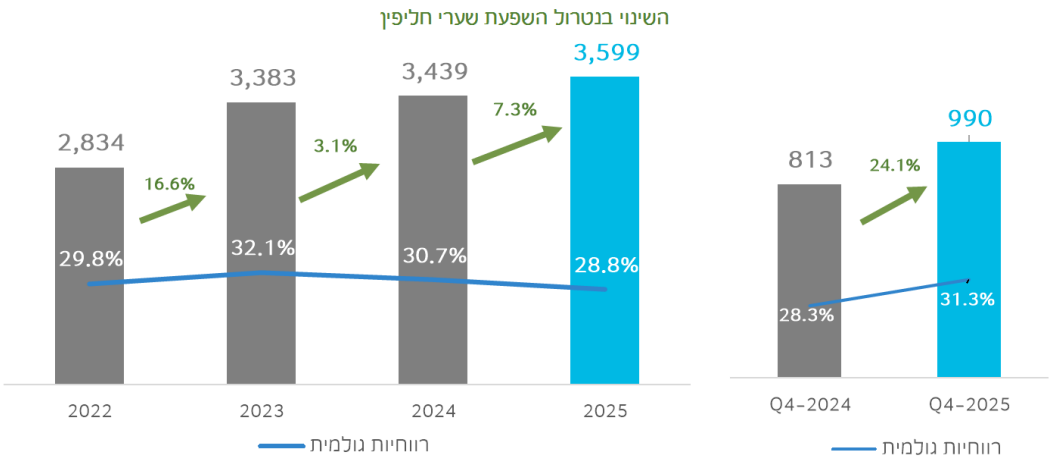
להלן נתונים פיננסים עיקריים, בהשוואה רבעונית ורב-שנתית, על פי הדוחות הניהוליים:

מכירות נטו – שנתי ורבעון רביעי



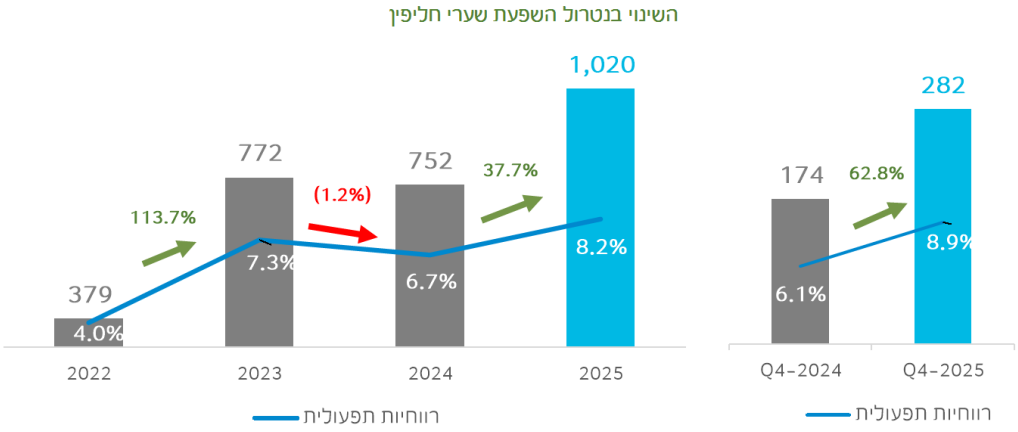
הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

רווח גולמי ורווחיות גולמית – שנתי ורבעון רביעי

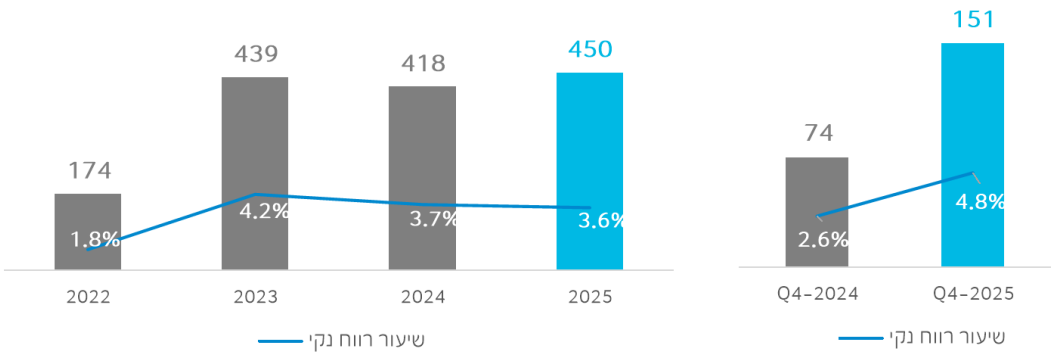


הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

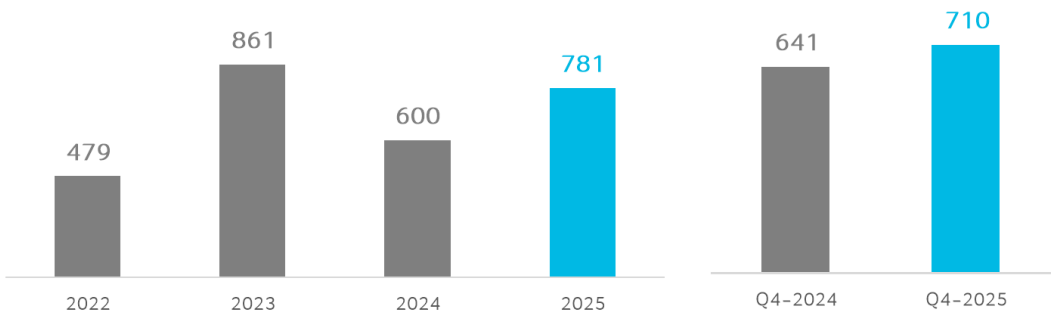
רווח תפעולי ורווחיות תפעולית – שנתי ורבעון רביעי



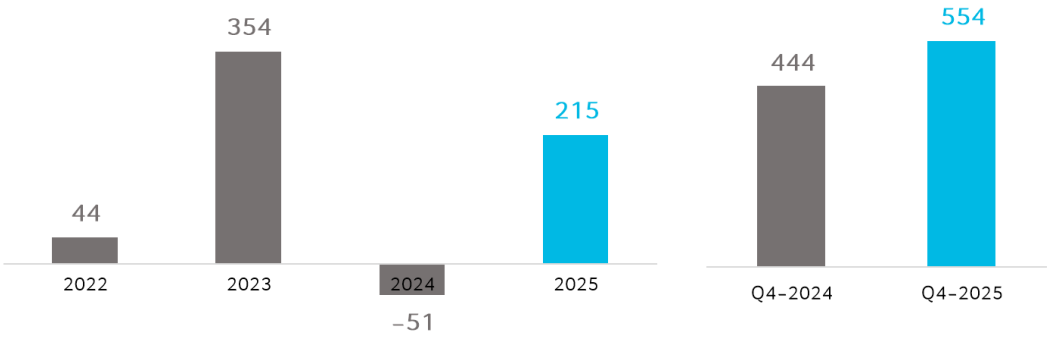
רווח נקי ושיעור הרווח הנקי לבעלי המניות – שנתי ורבעון רביעי



תזרים מפעילות שוטפת – שנתי ורבעון רביעי



תזרים חופשי – שנתי ורבעון רביעי

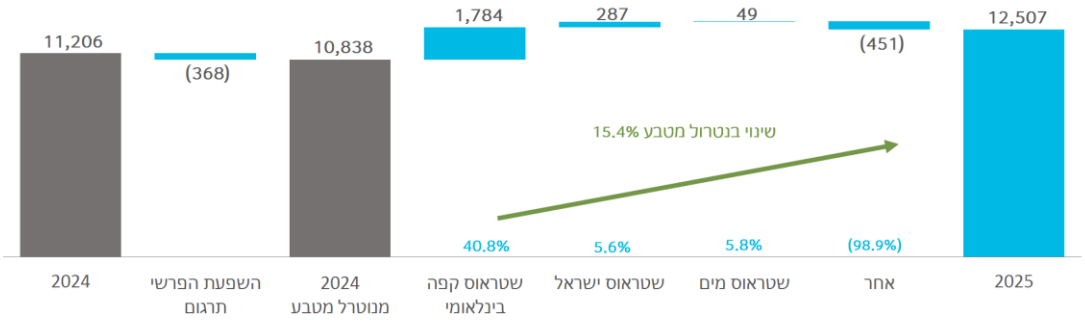


הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

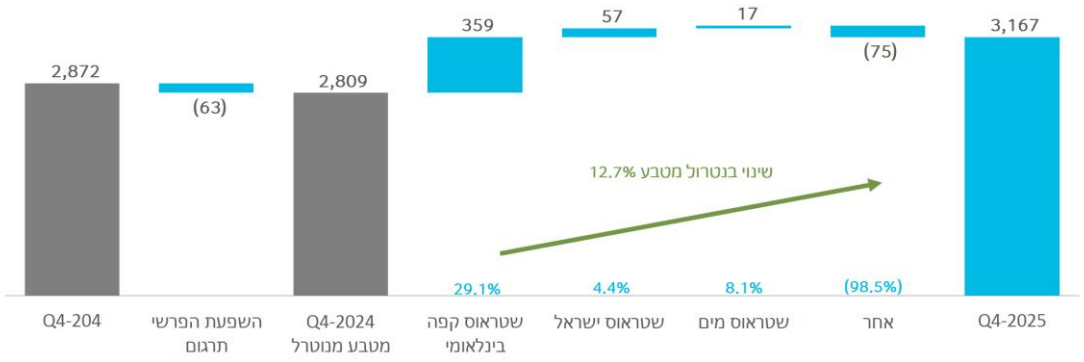
14. מכירות – ניהולי

להלן מרכיבי השינוי במכירות בתקופה במטבע מקומי ושיעורי השינוי לפי תחומי הפעילות העסקיים של החברה לפי הדוחות הניהוליים:

השינוי במכירות – שנתי



השינוי במכירות – רבעון רביעי



במהלך שנת 2024 מכרה הקבוצה את פעילות הממרחים והמטבלים הבינלאומית.

חישוב השפעת הפרשי תרגום מתבצע על פי ממוצע שערי החליפין בתקופה הרלבנטית.

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

מכירות הקבוצה בשנת 2025 וברבעון הרביעי של שנת 2025, הושפעו מהפרשי תרגום שליליים שהסתכמו בכ-368 מיליון ש"ח ובכ-63 מיליון ש"ח, בהתאמה, אשר נובעים בעיקר מהיחלשות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לתקופות מקבילות אשתקד.

להסברים נוספים בדבר השינוי במכירות הקבוצה במטבע מקומי ראו סעיפים 18.1, 18.2 ו-18.3 להלן.

15. רווח גולמי - ניהולי

רווח גולמי - ניהולי								
	לשנים				רבעון רביעי			
	2025	2024	% שינוי	% שינוי בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	2025	2024	% שינוי	% שינוי בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח
רווח גולמי	3,599	3,439	4.7%	7.3%	990	813	21.9%	24.1%
רווחיות גולמית	28.8%	30.7%			31.3%	28.3%		

הרווח הגולמי הניהולי של הקבוצה בשנת 2025 וברבעון הרביעי של שנת 2025, הושפעו באופן שלילי משערי החליפין שהסתכמו לכ-86 מיליון ש"ח ובכ-14 מיליון ש"ח, בהתאמה, שנובעים בעיקרם מהיחלשות שערו הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל בהשוואה לתקופות מקבילות אשתקד.

להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח הגולמי של הקבוצה ראו סעיפים 18.1, 18.2 ו-18.3 להלן.

16. רווח תפעולי - ניהולי

רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות - ניהולי								
	לשנים				רבעון רביעי			
	2025	2024	% שינוי	% שינוי בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	2025	2024	% שינוי	% שינוי בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח
רווח תפעולי	1,020	752	35.6%	37.7%	282	174	62.3%	62.8%
רווחיות תפעולית	8.2%	6.7%			8.9%	6.1%		

להלן מרכיבי השינוי ברווח התפעולי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, לפי תחומי הפעילות העסקיים של החברה:

השינוי ברווח התפעולי - שנתי



השינוי ברווח התפעולי - רבעון רביעי



חישוב השפעת הפרשי תרגום מתבצע על פי ממוצע שערי החליפין בתקופה הרלבנטית.

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

להסברים נוספים בדבר השינוי ברווח התפעולי של הקבוצה ראו סעיפים 18.1, 18.2 ו-18.3 להלן.

17. רווח כולל לתקופה (בהתאם לדוח החשבונאי)

הרווח הכולל החשבונאי בשנת 2025 הסתכם בכ- 424 מיליון ש"ח בהשוואה לרווח כולל של כ- 571 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. בשנת 2025 הסתכמו ההפסדים בגין הפרשי תרגום, שהם המרכיב העיקרי ברווח הכולל האחר, בכ- 73 מיליון ש"ח בהשוואה להפסדים בגין הפרשי תרגום של כ- 141 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד.

הרווח הכולל החשבונאי ברבעון הרביעי של שנת 2025 הסתכם בכ- 59 מיליון ש"ח בהשוואה לרווח כולל של כ- 222 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. ברבעון הרביעי של שנת 2025 הסתכמו ההפסדים בגין הפרשי תרגום, שהם המרכיב העיקרי ברווח הכולל האחר, בכ- 86 מיליון ש"ח בהשוואה להפסדים בגין הפרשי תרגום של כ- 197 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד.

18. ניתוח התוצאות של היחידות העסקיות המרכזיות

להלן מכירות הקבוצה בגיאוגרפיית ישראל, הכוללת את מגזרי הפעילות בריאות ואיכות חיים, תענוג והנאה (חטיפים וממתקים), תענוג והנאה (קפה ישראל) ושטראוס מים ישראל (תמי 4):

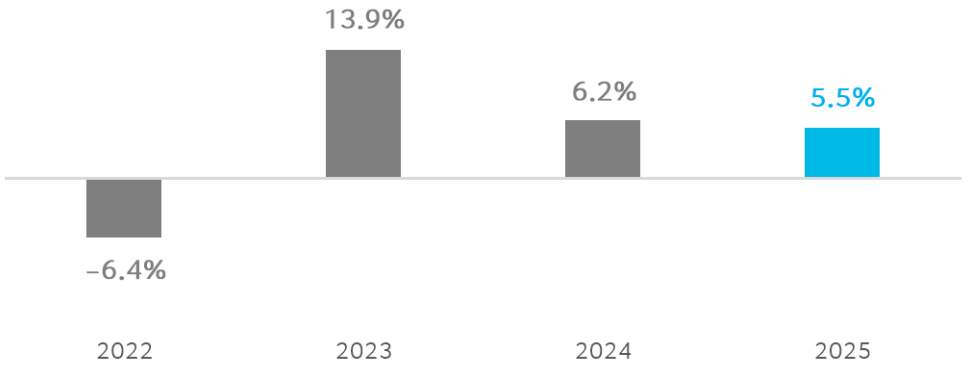
נתונים בדבר מכירות קבוצת שטראוס בגיאוגרפיית ישראל							
	לשנים			לרבעון רביעי			הסבר
	2025	2024	% השינוי	2025	2024	% השינוי	
מכירות הקבוצה בישראל *	6,289	5,973	5.3%	1,557	1,483	5.0%	הגידול נבע מעדכון מחירי מכירה, גידול כמותי ושיפור בתמהיל. בנוסף, גידול במגזר שטראוס מים בעקבות גידול במצבת הלקוחות ומגידול בכמות הנמכרת.

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

* מספרי ההשוואה כוללים את הפעילויות שנמכרו.

18.1 מסגרת פעילות בישראל

שיעור צמיחת המכירות של מסגרת הפעילות בישראל



על פי סטורנקסט[1], נכון ליום 31 בדצמבר 2025 הקבוצה היא קבוצת המזון והמשקאות בשוק המבורקד השנייה בגודלה בשוק המבורקד בישראל מבחינת מחזור מכירות, כאשר בשנת 2025 נתח השוק של הקבוצה בישראל עמד על כ- 12.1% מסך שוק המזון והמשקאות בשוק הקמעונאי בישראל (במונחי ערך כספי) (בהשוואה לכ-

[1] הנתונים לשנת 2025 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט הנכונים על פי דוח שפורסם ביום 8 בינואר 2026.

11.6% בתקופה המקבילה אשתקד בשנת 2024). כמו כן, יצוין כי פעילות שטראוס מים אינה נכללת במדידת נתח השוק על ידי סטורנקסט.

לפרטים נוספים אודות מחירי חומרי הגלם ותשומות אחרות בייצור ראו סעיף 5 לעיל וכן סעיפים 7, 8.1.10, 8.2.12 ו-8.3.12 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2025.

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של מסגרת פעילות ישראל על פי מגזרי הפעילות לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו-2024 :

תמצית תוצאות פעילות מסגרת ישראל							
	לשנים			רבעון רביעי			הסבר
	2025	2024	% שינוי	2025	2024	% שינוי	
מכירות נטו	5,457	5,170	5.6%	1,335	1,278	4.4%	בשנת 2025, הגידול במכירות נבע מעדכון מחירי מכירה (בעקבות עליית מחירי חומרי הגלם), מצמיחה כמותית ושיפור בתמהיל המכירות. ברבעון הרביעי, הגידול במכירות נבע מעדכון מחירי מכירה ומצמיחה כמותית.
רווח גולמי	1,848	1,875	(1.5%)	463	447	3.6%	השחיקה ברווח וברווחיות הגולמית בשנת 2025 נבעה מעליית מחירי חומרי גלם קקאו, קפה ירוק וחלב גולמי.
% רווח גולמי	33.9%	36.3%		34.7%	35.0%		
רווח תפעולי	530	528	0.4%	136	120	13.6%	בשנת 2025 השחיקה ברווחיות נבעה בעיקר מעליות חומרי הגלם כאמור לעיל, כאשר צעדי פרודוקטיביות ועדכון מחירי מכירה קיזזו השפעות אלו באופן חלקי.
% רווח תפעולי	9.7%	10.2%		10.2%	9.3%		

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

תמצית התוצאות לפי מגזרים

תמצית תוצאות פעילות מסגרת ישראל לפי מגזרים						
	לשנים			רבעון רביעי		הסבר
	2025	2024	% שינוי	2025	2024	% שינוי	
מגזר בריאות ואיכות חיים							
מכירות נטו	3,159	3,076	2.7%	790	764	3.4%	צמיחה כמותית ושיפור בתמהיל המוצרים, לצד עדכון מינורי במחירי המכירה. העלייה ברווח ובשיעורי הרווחיות בהשוואה לשנה הקודמת נבעה בעיקרה מגידול במכירות ומיישום מהלכי פרודוקטיביות, וזאת חרף קיזוז חלקי הנובע מגידול בהוצאות המאמץ השיווקי, עליות במחירי חומרי הגלם, בייחוד חלב, הפסקת פעילות הירקות הטריים, וכן הוצאות חד פעמיות בתחום בקרת האיכות ובטיחות המזון. הירידה ברווחיות ברבעון הרביעי משקפת עלייה בהוצאות המאמץ השיווקי במהלך התקופה.
עלות המכר	1,982	1,927	2.8%	496	478	3.6%	
רווח תפעולי	405	389	4.1%	103	103	(0.2%)	
% רווח תפעולי	12.8%	12.6%		13.0%	13.4%		
מגזר תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)							
מכירות נטו	1,395	1,264	10.3%	335	309	8.3%	הגידול במכירות נבע מעדכון מחירי מכירה בעקבות התייקרות חומרי הגלם ומגידול כמותי בשנת 2025 לעומת שנת 2024. הגידול בעלות המכר נבע בעיקר מעלייה במחירי הקקאו במהלך התקופה. הקיטון ברווח התפעולי וברווחיות התפעולית בשנת 2025 נבע בעיקר מהגידול בעלות המכר אשר קוזז בחלקו מעדכון מחירי המכירה, השיפור בתמהיל המכירות וממהלכי פרודוקטיביות. הגידול ברווח התפעולי וברווחיות התפעולית ברבעון הרביעי של השנה, נבע בעיקר מהתמתנות מינורית בעלות החומר.
עלות המכר	1,052	890	18.3%	238	224	6.4%	
רווח תפעולי	12	44	(72.4%)	12	5	163.6%	
% רווח תפעולי	0.9%	3.5%		3.7%	1.5%		
מגזר תענוג והנאה (קפה ישראל)							
מכירות נטו	903	830	8.9%	210	205	2.8%	השיפור במכירות בשנת 2025 נבע מעדכון מחירי מכירה לאור עליית מחירי חומרי הגלם, וכן מצמיחה כמותית ושיפור תמהילי. השיפור ברווח התפעולי נבע ממהלכי פרודוקטיביות, וכן משיפור תמהילי. ברבעון הרביעי בשנת 2025 בא לידי ביטוי עדכון מחיר המכירה בנוסף, במהלך רבעון שני 2025 החברה מכרה את פעילות רשת קפה עלית.
עלות המכר	575	477	20.5%	138	129	7.6%	
רווח תפעולי	113	95	19.3%	21	12	73.0%	
% רווח תפעולי	12.5%	11.4%		9.9%	5.9%		

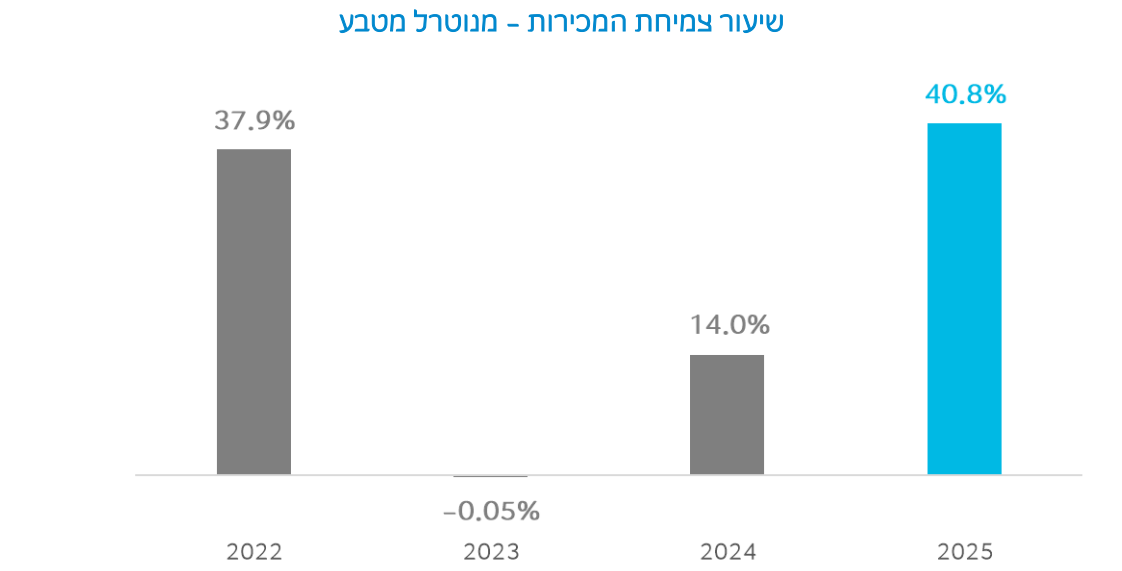
הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ש"ח.

- במסגרת ההחלטה האסטרטגית לחיזוק נוכחות הקבוצה בפתרונות מבוססי צומח (plant-based) כאמור בסעיף 23 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2025, באוגוסט 2025 החלה הקבוצה בפעילות ייצור חלקית במפעל החדש לייצור מוצרי תחליפי חלב על בסיס צמחי. המפעל הנו חלק מקמפוס הייצור "מיכאל", וממוקם באזור התעשיה בר לב (אחיהוד), לצד מחלבת אחיהוד שבבעלות הקבוצה. לפרטים נוספים ראו סעיף 8.2.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2025.

- בהמשך לאמור בבאור 15.2 בדוח הכספי המאוחד לשנת 2025 בעניין הסדרי מימון ספקים, יתרת הספקים ליום 31 בדצמבר 2025 אשר מכרו את חובות החברה בפעילות ישראל הינה בסך של כ-84 מיליון ש"ח (נכון ליום 31 בדצמבר 2024 כ-78 מיליון ש"ח).

18.2. תחום פעילות קפה בינלאומי

להלן התפתחות המכירות נטו והרווח התפעולי של החברה בין השנים 2022-2025 במסגרת פעילות הקפה הבינלאומי:



על פי נתוני Euromonitor[1], בשנת 2025 פעילות הקפה של הקבוצה (כולל 100% מפעילות המיזם המשותף טרס קורסואס (JV) ופעילות קפה ישראל (אשר נכללת במגזר "תענוג והנאה (קפה ישראל)") הינה השלישית

[1] בהתבסס על דוח נתוני Euromonitor שפורסם ביום 17 בנובמבר 2025

בגודלה בשוק הקפה העולמי הקמעונאי מבחינת נתחי שוק במונחי ערך כספי, כאשר בשנת 2025, נתח השוק הינו כ- 2.8% משוק הקפה העולמי במונחי ערך כספי.

לפרטים נוספים בדבר פעילות הקבוצה בתחום הקפה הבינלאומי ראו סעיף 9.1.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד.

בעקבות העלייה המשמעותית בשנים האחרונות במחירי הקפה הירוק, רובוסטה וערביקה (כמפורט בסעיף 9.1.16 לדוח תיאור עסקי התאגיד), עדכנה הקבוצה את מחירי המכירה במוצרי קפה שונים בכל מדינות הפעילות. ראו בהקשר זה סעיף 9.1.4 לדוח תיאור עסקי התאגיד. בנוסף לעדכון מחירי המכירה ללקוחותיה, הקבוצה פועלת בדרכים נוספות על מנת לצמצם את ההשפעות הנובעות מעליית מחירי הקפה וזאת בין היתר באמצעות שימוש במדיניות גידור סדורה של הקבוצה, תכניות מיטיגציה והתייעלות תפעולית. לפרטים נוספים אודות מחירי חומרי גלם (ובפרט קפה ירוק) ותשומות אחרות בייצור, ואופן ניהול חשיפות החברה לכך, ראו סעיף 5 לעיל.

לפרטים אודות מלחמת רוסיה ואוקראינה ראו סעיף 4 לעיל.

נכון למועד הדוח, החברה נערכת לצורך עמידה ברגולציה, בשם (Regulation on Deforestation-free Products) "EUDR", והצורך להתאמות בגינה, על מנת שתמלא אחר הדרישות הנדרשות עם כניסת הרגולציה לתוקף במועד הנ"ל. לפרטים נוספים ראו סעיף 20.3.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2025.

בהמשך לאמור בבאור 15.2 לדוחות הכספיים לשנת 2025 בעניין הסדרי מימון ספקים, יתרת הספקים ליום 31 בדצמבר 2025 אשר מכרו את חובות החברה בפעילות הקפה הבינלאומי הינה בסך של כ- 449 מיליון ש"ח (נכון ליום 31 בדצמבר 2024 כ- 449 מיליון ש"ח).

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של תחום פעילות הקפה הבינלאומי לשנים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 (במיליון ש"ח):

תמצית התוצאות של פעילות הקפה הבינלאומי				
	לשנים			הסבר
	2025	2024	% שינוי	
מגזר קפה בינלאומי				
מכירות נטו	6,155	4,705	30.8%	הגידול במכירות נבע בעיקר מעדכון מחיר מכירה בעקבות העלייה במחירי הקפה הירוק ומעליה כמותית ברוב הגיאוגרפיות במגזר. מנגד, הצמיחה במכירות קוזזה מהשפעת שערי חליפין בעיקר התחזקות השקל בעיקר מול הריאל הברזילאי בהשוואה לתקופה מקבילה אשתקד. לפרטים נוספים ראו "מכירות תחום פעילות הקפה הבינלאומי לפי איזורים גיאוגרפיים מרכזיים" בסעיף 18.2.1 להלן.
עלות המכר	4,843	3,725	30.0%	הגידול בעלות המכר נבע בעיקר מעלייה במחירי הקפה הירוק בכלל הגיאוגרפיות במגזר, הגידול כאמור קוזז באופן חלקי לאור יישומם של צעדי פרודקטיביות.
רווח תפעולי	493	214	130.7%	הגידול ברווח וברווחיות התפעולית של פעילות הקפה נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה והכמויות הנמכרות כאמור לעיל, אשר קוזז בחלקו מעלייה במחירי חומרי הגלם ועלייה בהוצאות התפעוליות המשתנות והוצאות שיווק.
% רווח תפעולי	8.0%	4.6%		

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

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של תחום פעילות הקפה הבינלאומי לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 (במיליון ש"ח):

תמצית התוצאות של פעילות הקפה הבינלאומי				
	לרבעון הרביעי			הסבר
	2025	2024	% שינוי	
מגזר קפה בינלאומי				
מכירות נטו	1,595	1,287	24.0%	הגידול במכירות נובע בעיקר מעדכון במחירי המכירה בעקבות העלייה במחירי הקפה הירוק, וכן מעליה בכמויות הנמכרות ברוב הגיאוגרפיות, אשר קוזז בחלקו מהשפעה שלילית של שערי חליפין ובפרט התחזקותו השקל אל מול הריאל הברזילאי בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד. לפרטים נוספים ראו "מכירות תחום פעילות הקפה הבינלאומי לפי איזורים גיאוגרפיים מרכזיים" בסעיף 18.2.1 להלן.
עלות המכר	1,186	1,059	11.8%	הגידול בעלות המכר נבע בעיקר מעלייה במחירי הקפה הירוק בכלל הגיאוגרפיות, הגידול כאמור קוזז באופן חלקי לאור יישומם של צעדי פרודקטיביות.
רווח תפעולי	173	47	270.9%	
% רווח תפעולי	10.9%	3.6%		הגידול ברווח וברווחיות התפעולית של פעילות הקפה נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה והכמויות הנמכרות כאמור לעיל, אשר קוזז בחלקו מעלייה במחירי חומרי הגלם ועלייה בהוצאות התפעוליות המשתנות והוצאות שיווק.

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

18.2.1. מכירות תחום פעילות הקפה הבינלאומי לפי איזורים גיאוגרפיים מרכזיים

להלן היקף מכירות תחום פעילות הקפה הבינלאומי במיליון ש"ח באיזורים הגיאוגרפיים המרכזיים (בנטרול מכירות בין-חברתיות) ושיעורי השינוי (במטבע מקומי) לשנים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 (במיליון ש"ח):

מכירות תחום הקפה הבינלאומי לפי אזורים גיאוגרפיים מרכזיים					
אזור גאוגרפי	לשנים				הסבר
	2025	2024	% שינוי	% שינוי במטבע מקומי(1)	
ברזיל - Três Corações (2) (3) 50%	4,329	3,299	31.2%	45.2%	הגידול במכירות Três Corações במטבע מקומי נבע בעיקר מעדכון במחירי המכירה. מכירות החברה הושפעו לרעה בשל התחזקות השקל מול הריאל הברזילאי בסך של כ- 320 מיליון ש"ח. לפרטים נוספים ראו סעיף 18.2.2 להלן.
רוסיה	689	529	30.5%	25.9%	הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה. מכירות החברה הושפעו לטובה בסך של כ-19 מיליון ש"ח בשל היחלשות השקל מול הרובל.
אוקראינה	196	163	20.5%	34.4%	הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה. מכירות החברה הושפעו לרעה בסך של כ- 17 מיליון ש"ח בשל התחזקות השקל מול הגריבנה.
פולין	640	429	49.4%	51.1%	הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה וכן מעלייה בכמויות הנמכרות. מכירות החברה הושפעו לרעה בשל התחזקות השקל אל מול הזלוטי הפולני בסך של כ- 5 מיליון ש"ח.
רומניה	301	235	27.8%	33.4%	הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה. המכירות החברה הושפעו לרעה בשל התחזקות השקל אל מול הלאו הרומני בסך של כ- 9 מיליון ש"ח.
סרביה	-	21	(100.0%)	(100.0%)	הפעילות בסרביה הופסקה בעקבות מכירת החברה בסרביה בסוף חודש פברואר 2024. לפרטים נוספים ראו סעיף 20.2 לדוח דירקטוריון לשנת 2024.
אחר	-	29	(100.0%)	(100.0%)	ההכנסות בשנת 2024 נובעות ממכירת קפה ירוק לפעילות בסרביה, לאחר מכירתה.
סה"כ קפה בינלאומי	**6,155**	**4,705**	**30.8%**	**40.8%**	

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

(1) שיעור הצמיחה במטבע מקומי מנטרל את השפעת השינוי בשערי החליפין במדינות השונות ביחס לשקל על צמיחת מכירות המדינות.
(2) Três Corações (ברזיל) - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%)).
(3) מכירות Três Corações לאחר נטרול מכירות בין חברתיות בין Três Corações Alimentos S.A. וחברת שטראוס קפה.

להלן היקף מכירות תחום הקפה הבינלאומי במיליון ש"ח באזורים הגיאוגרפים המרכזיים (בנטרול מכירות בין-חברתיות) ושעורי השינוי (במטבע מקומי) לרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 (במיליון ש"ח):

מכירות תחום הקפה הבינלאומי לפי אזורים גיאוגרפיים מרכזיים					
אזור גאוגרפי	לרבעון הרביעי				הסבר
	2025	2024	% שינוי	% שינוי במטבע מקומי(4)	
ברזיל- Três Corações (6) (5) 50%	1,077	918	17.3%	23.8%	הגידול במכירות Três Corações במטבע מקומי נבע בעיקר מעדכון במחירי המכירה. מכירות החברה הושפעו לרעה בשל התחזקות השקל מול הריאל הברזילאי בסך של כ- 48 מיליון ש"ח. לפרטים נוספים ראו סעיף 18.2.2 להלן.
רוסיה	197	143	38.5%	29.0%	הגידול במכירות במטבע נבע מעדכון מחירי המכירה וכן מעלייה בכמויות הנמכרות. מכירות החברה הושפעו לטובה בסך של כ-11 מיליון ש"ח בשל התחזקות השקל מול הרובל.
אוקראינה	54	49	11.2%	28.1%	הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה וכן מעליה בכמויות הנמכרות. מכירות החברה הושפעו לרעה בסך של כ- 6 מיליון ש"ח בשל התחזקות השקל מול הגריבנה.
פולין	181	120	50.9%	54.5%	הגידול במכירות במטבע מקומי נבע מעדכון מחירי המכירה, וכן מעליה בכמויות הנמכרות. מכירות החברה הושפעו לרעה בשל התחזקות השקל אל מול הזלוטי הפולני בסך של כ- 3 מיליון ש"ח.
רומניה	86	57	50.6%	60.2%	הגידול במכירות במטבע מקומי נבע בעיקר מעדכון מחירי המכירה וכן מעליה בכמויות הנמכרות. מכירות החברה הושפעו לרעה בשל התחזקות השקל אל מול הלאו הרומני בסך של כ- 3 מיליון ש"ח.
סה"כ קפה בינלאומי	**1,595**	**1,287**	**24.0%**	**29.1%**	

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

(4) שיעור הצמיחה במטבע מקומי מנטרל את השפעת השינוי בשערי החליפין במדינות השונות ביחס לשקל על צמיחת מכירות המדינות.

(5) Três Corações (ברזיל) - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%)).

(6) מכירות Três Corações לאחר נטרול מכירות בין חברתיות בין Três Corações Alimentos S.A. וחברת שטראוס קפה.

18.2.2. Três Corações Alimentos S.A (JV)[1] – חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%))

נתח השוק[2] הכספי הממוצע של חברת Três Corações בתחום הקפה הקלוי והטחון לשנת 2025 הגיע לכ-33.4% בהשוואה לכ- 32.6% בתקופה המקבילה אשתקד, כאשר בשנת 2025 המשיכה להיות חברת הקפה הראשונה בגודלה מבחינת נתח שוק בברזיל, הן במונחי ערך כספי והן במונחי כמות. לפרטים נוספים אודות מעמדה התחרותי ראו בסעיף 9.1.10 בדוח תיאור עסקי התאגיד.

בדוח החשבונאי חלקה של הקבוצה בפעילות מטופלת על בסיס שיטת השווי המאזני.

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות TRÊS CORAÇÕES במיליון ריאל ברזילאי (הנתונים להלן מוצגים לפי חלקה היחסי של הקבוצה (50%)):

נתונים כספיים נבחרים לפעילות TRÊS CORAÇÕES							
	לשנים			לרבעון רביעי			הסבר
	2025	2024	% השינוי	2025	2024	% השינוי	
מכירות	7,049	4,851	45.3%	1,795	1,449	23.9%	הגידול במכירות משקף בעיקר עדכון במחירי המכירה.
רווח גולמי	1,515	972	55.9%	481	252	90.9%	הגידול ברווח וברווחיות הגולמית נבע בעיקר מעדכון במחירי המכירה אשר קוזז בחלקו מעלייה במחירי חומרי הגלם.
רווחיות גולמית	21.5%	20.0%		26.8%	17.4%		
רווח תפעולי לפני הכנסות / הוצאות אחרות	628	193	225.7%	232	50	364.0%	הגידול ברווח התפעולי וברווחיות התפעולית נבע בעיקר מהגידול ברווח הגולמי, ובנוסף, מהיוזמות לשיפור היעילות התפעולית אשר קוזז חלקית מעלייה בהוצאות התפעוליות.
רווחיות תפעולית	8.9%	4.0%		12.9%	3.5%		

הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ריאל. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי ריאל.

[1] פעילות הקבוצה בברזיל כוללת גם החזקה בשליטה משותפת (50%) יחד עם קבוצת São Miguel (50%) בחברה אחות Três Corações Imóveis, אשר תוצאותיה אינן מהותיות ביחס לכלל פעילות הקבוצה.

[2] מבוסס על נתוני חברת נילסן ביחס לברזיל על פי דוח שפורסם ביום 24 בינואר 2026.

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות TRÊS CORAÇÕES **במיליון ש"ח*** (הנתונים להלן מוצגים ב- 50%):

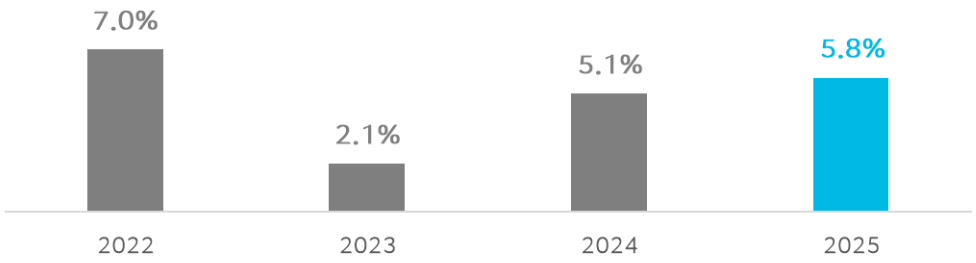
נתונים כספיים נבחרים לפעילות TRÊS CORAÇÕES						
	לשנים			לרבעון רביעי		
	2025	2024	% השינוי	2025	2024	% השינוי
מכירות	4,352	3,310	31.5%	1,083	923	17.4%
רווח גולמי	933	665	40.2%	290	159	82.3%
רווח תפעולי לפני הכנסות / הוצאות אחרות	387	130	196.6%	140	31	350.2%

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

* הנתונים הכספיים תורגמו לפי שערי חליפין ממוצעים לתקופה.

18.3. תחום שטראוס מים

שיעור צמיחת המכירות מנוטרל מטבע



הקבוצה פעילה בשוק המים לשתייה, באמצעות שטראוס מים בע"מ, ועוסקת בפיתוח, ייצור (באמצעות קבלני משנה), הרכבה, מכירה, שיווק, ושירות של מערכות מים לסינון, טיהור והגזה של מי שתייה בנקודת הצריכה (POU – Point Of Use). למועד הדוח, הפעילות מבוצעת בעיקר בישראל תחת המותג "תמי 4". בנוסף, לקבוצה פעילות בהיקף לא מהותי באנגליה. אשר החלה מינואר 2023 ומבוצעת בשיתוף פעולה עם קבוצת Culligan (49%) תחת המותג "Our Taap" אשר הושק בשנת 2025, עם סיום רישיון השימוש במותג "Virgin Pure". כמו כן, לשטראוס מים השקעה מהותית (49%) בחברה כלולה (HSW) שהינה מיזם משותף שהוקם על ידי שטראוס מים עם קבוצת Haier הפועל בסין, בעיקר בתחום סינון וטיהור מי שתיה בנקודות הצריכה (POU) וכן עוסק בסינון מים בכניסה לבתים (POE). בישראל, מכשירי סינון, טיהור והגזה של מים נמכרים ללקוחות הקצה,

במשולב עם הסכמי שירות לרכיבים מתכלים. לפרטים נוספים אודות הסכם השירות ותנאיו, ראו סעיף 10.2 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2025. לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירה ושירות של ברי המים מבוצע ניכיון של חובות לקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse). לפרטים נוספים ראו באור 8.5 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2025.

החברה פועלת לפיתוח מוצרים חדשים והרחבת פורטפוליו המוצרים שלה, כדוגמת בר מים ה"שבת" המיועד לציבור שומר השבת אשר הושק בספטמבר 2025.

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של תחום פעילות שטראוס מים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 (במיליון ש"ח):

תמצית תוצאות פעילות שטראוס מים						
	לשנים			לרבעון הרביעי		הסבר
	2025	2024	% שינוי	2025	2024	% שינוי
מכירות נטו	895	848	5.5%	237	221	7.4%	עיקר הגידול במכירות נבע בעיקר מגידול במצבת הלקוחות בישראל ו-UK ושיפור בתמהיל המכירות.
עלות המכר	456	447	2.1%	119	117	2.4%	עיקר הגידול נבע מהגידול במכירות מכשירים, וכן מגידול במצבת הלקוחות וקוזז מצעדי פרודקטיביות.
רווח תפעולי	115	115	(0.2%)	40	40	(0.8%)	הרווח התפעולי והרווחיות התפעולית הושפעו בעיקר מהקיטון ברווח של HSW בשל התגברות התחרות בשוק הסיני, והפעולות שנוקטת החברה בהשקעות בפיתוחי מוצרים, שיווק ושיפור אפיקי המכירה. הקיטון כאמור קוזז חלקית מהגידול במכירות והתייעלות תפעולית כאמור לעיל.
% רווח תפעולי	12.8%	13.5%		16.6%	18.0%	

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

18.3.1. תוצאות האייר שטראוס מים (HSW)[1]

להלן נתונים כספיים נבחרים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 של פעילות חברת האייר שטראוס מים במיליון יואן (הנתונים להלן מוצגים ב- 100%):

תמצית תוצאות פעילות HSW							
	לשנים			לרבעון רביעי			הסבר
	2025	2024	% השינוי	2025	2024	% השינוי	
מכירות	1,937	1,781	8.7%	543	505	7.5%	עיקר הגידול נבע משיפור תמהיל המכירות והגדלת המאמץ השיווקי.
רווח נקי	179	239	(25.2%)	42	82	(48.3%)	עיקר הקיטון ברווח הנקי נבע מהשקעות שבוצעו בפיתוח מוצרים, שיווק ושיפור אפיקי מכירה כחלק מהתמודדות HSW עם התחרות בסין.

הנתונים הכספיים עוגלו למיליון יואן. אחוזי השינוי חושבו על בסיס הנתונים המדויקים באלפי יואן.

להלן נתונים כספיים נבחרים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 של פעילות חברת האייר שטראוס מים במליון ש"ח* (הנתונים להלן מוצגים ב- 100%):

תמצית תוצאות פעילות HSW						
	לשנים			לרבעון רביעי		
	2025	2024	% השינוי	2025	2024	% השינוי
מכירות	928	919	1.0%	249	260	(4.3%)
רווח נקי	87	123	(29.6%)	20	42	(52.0%)

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

* הנתונים הכספיים תורגמו לפי שערי חליפין ממוצעים לתקופה.

לפרטים נוספים אודות הקמת מפעל ייצור נוסף בסין, באור 11.6.4 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2025.

[1] כולל תוצאות HSW ומפעל הייצור הנוסף בסין כמפורט בסעיף 10.13 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2025.

18.4. פעילויות אחרות

18.4.1. פעילות מטבלים וממרחים בינלאומית

ביום 3 בדצמבר 2024 השלימה הקבוצה את מכירת מלוא אחזקותיה (באמצעות חברת הבת S.E USA Inc) בסברה ובאובלה (50%), לחברות בבעלות פפסיקו. בשנת 2024, המכירות וההפסד התפעולי (במונחי 50%) של מגזר הממרחים והמטבלים הבינלאומי הסתכמו לסך של כ-478 מיליון ש"ח וכ-1 מיליון ש"ח, בהתאמה, וכן ברבעון הרביעי של שנת 2024 המכירות וההפסד התפעולי (במונחי 50%) הסתכמו לסך של כ-86 מיליון ש"ח וכ-5 מיליון ש"ח, בהתאמה. לפרטים נוספים ראו סעיף 2.2 לדוח דירקטוריון לשנת 2024 ובאורים 11.6.5, 21.4.1, 21.4.5 ו-21.4.6 לדוח הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2024.

18.4.2. פעילות החממה

מאז הקמתה בינואר 2015 ועד למועד דוח זה, השקיעה פעילות החממה ב-29 חברות (מתוכן 23 השקעות בוצעו על-ידי החממה 1 ו-6 השקעות על-ידי החממה 2). בחלק מהגיוסים כאמור השתתפה החברה בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה. במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2025 לא השקיעה הקבוצה בחברות החממה.

נכון ליום 31 בדצמבר 2025, ערכן הכולל של ההשקעות בחברות החממה המוצגות בדוחות הכספיים לפי שיטת השווי המאזני מסתכם לסך של כ-21 מיליון ש"ח (וכ- 64 מיליון ש"ח נכון ליום 31 בדצמבר 2024). אומדן השווי של השקעות אלו למועד זה, מסתכם לכ-116 מיליון ש"ח (וכ- 274 מיליון ש"ח נכון ליום 31 בדצמבר 2024).

החל מתחילת שנת 2023 ישנו סנטימנט שלילי של שוק ההון בישראל המתבטא במגמת ירידה בהשקעות בחברות הייטק ובמיוחד באלו הפועלות בתחום הפודטק, מגמה זאת הובילה להשפעה שלילית על יכולת הגיוס של חברות החממה ועל שווין העתידי. בעקבות מלחמת "חרבות ברזל" ומבצעי "עם כלביא" ו-"שאגת הארי" החמירה ההשפעה השלילית על יכולת הגיוס, כמו גם ההשפעה על שווי חברות הסטרטאפ הישראליות וחברות החממה בפרט.

עם סיום הזיכיון בחממה 1, ביום 31 לדצמבר 2023, החליט דירקטוריון הקבוצה, לפעול (באופן עקרוני) למימוש ההשקעות בפעילות החממה.

אומדן השווי של השקעות פעילות החממה במרבית חברות החממה מבוסס על נתוני סבבי הגיוס האחרונים שבוצעו. אומדן זה מתייחס לעיתוי מועד הגיוס האחרון של חברות החממה, למגמת השוק לאורך התקופה ממועד הגיוס, כמו גם לאפשרויות הגיוס הנוכחיות הזמינות עבור החברה, ולתשואה על הוצאות המחקר והפיתוח של החברות. חברות שלגביהן רמת הוודאות בדבר יכולתן לגייס בעתיד נמוכה, או שפעילותן הופסקה, אופסו או הוערכו לפי אומדן השווי המעודכן ביותר בסמוך לתאריך פרסום הדוח.

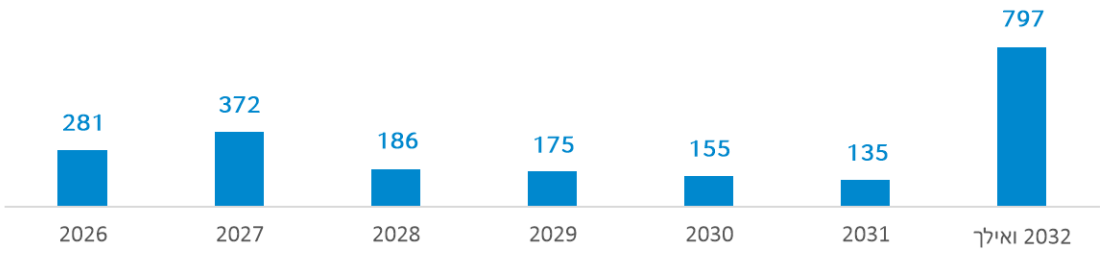
למיטב ידיעת החברה, תזרימי המזומנים שנבעו מסבבי הגיוס האמורים לעיל, מיועדים לשמש את חברות

החממה לצורך המשך פעילות השקעה, מחקר ופיתוח, מכירות ושיווק, ולכן להערכת החברה, בעתיד הנראה לעין, צפויה החברה לרשום הפסדים מחברות החממה שעשויים להפחית את מלוא או חלק מהרווחים שהוצגו עד כה.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר אומדן השווי וההפסדים הצפויים, המתבסס על הגורמים המפורטים לעיל, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על ההערכות של החברה בקשר למימוש התוכניות העסקיות של חברות החממה והוא עשוי שלא להתממש או להתממש באופן שונה במקרים שמימוש התוכניות העסקיות בפועל יהיה שונה מזה הצפוי על ידי החברה וכן כתלות בסביבה ובתנאי השוק בו חברות החממה פועלות.

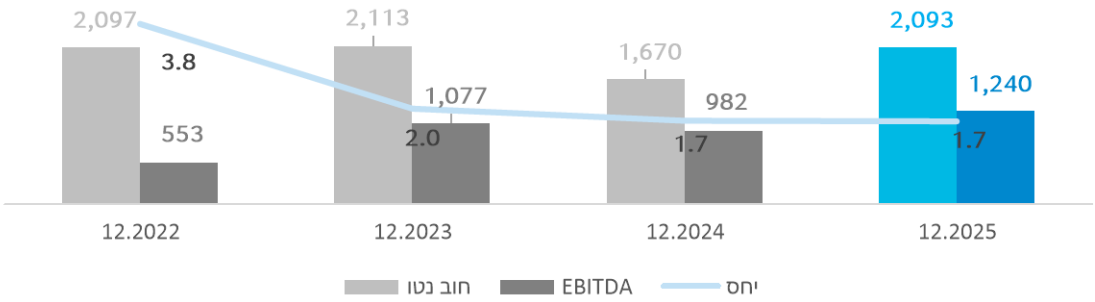
נזילות, מקורות מימון ומצב כספי

לוח סילוקין (במיליון ש"ח)



חוב נטו	חוב ברוטו	דירוג S&P Maalot באופק יציב	דירוג מידרוג באופק יציב	מח"מ
2,093	2,628	ilAA+	Aa1il	4.42

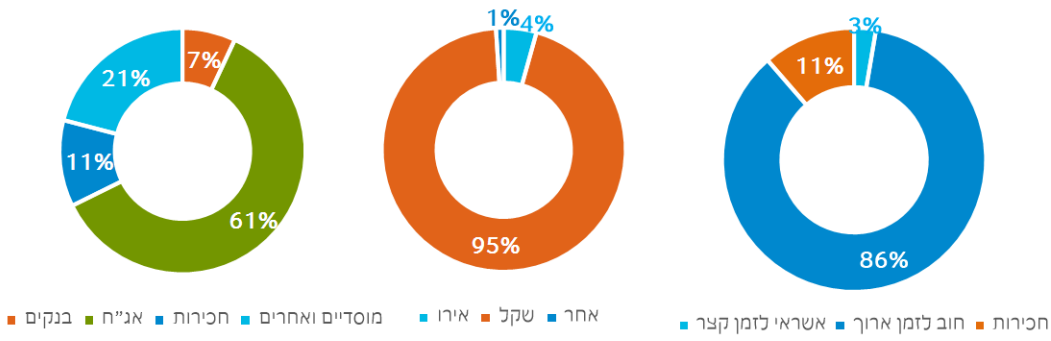
יחס חוב נטו ל- EBITDA (במיליון ש"ח)



יחס חוב נטו ל- EBITDA חשבונאי נותר דומה לזה שהיה בסוף השנה שעברה בהתאם לגידול ב-EBITDA ובחוב נטו.

יחס חוב נטו ל- EBITDA ניהולי נכון ליום 31 בדצמבר 2025 עומד על 1.6 בהשוואה ל- 1.7 ב- 31 בדצמבר 2024.

הרכב החוב



הנתונים הכספיים הינם נתונים חשבונאיים במיליון ש"ח. הנתונים באחוזים חושבו על בסיס הנתונים המדוייקים באלפי ש"ח.

19. נזילות

19.1 דירוג אשראי

ביום 3 באפריל 2025 הודיעה החברה כי חברת הדירוג אס אנד פי גלובל רייטינגס מעלות בע"מ (Maalot), אישררה את דירוג החברה ואת דירוג אגרות החוב של החברה, +ilAA עם תחזית יציבה, לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי של החברה מיום 3 באפריל 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-024722). ביום 16 ביוני 2025, הודיעה החברה כי חברת הדירוג מידרוג הותירה על כנו דירוג Aa1.il לאגרות החוב של החברה וכן שינתה את אופק הדירוג ליציב משלילי, לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 16 ביוני 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-042952).

בחודש ינואר 2026 גייסה החברה 671.5 מיליון ש"ח ע"נ כהרחבה של אג"ח סדרה ו'. תמורת ההנפקה עמדה על כ- 589 מיליון ש"ח, נטו מעלויות הנפקה והיא תשמש את החברה למיחזור חובות קיימים ולפעילות העסקית השוטפת.
ביום 21 בינואר 2026 הודיעה חברת הדירוג אס אנד פי גלובל רייטינגס מעלות בע"מ (Maalot) על מתן דירוג +ilAA עם תחזית יציבה להנפקת אגרות חוב (סדרה ו') על דרך הרחבה בהיקף של עד 675 מיליון ש"ח ע.נ., לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 21 בינואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-15-008446). ביום 21 בינואר 2026 הודיעה חברת הדירוג מידרוג על מתן דירוג Aa1.il עם אופק יציב להנפקת אגרות חוב (סדרה ו') על דרך הרחבה בהיקף של עד 675 מיליון ש"ח ע.נ., לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 21 בינואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-15-008505).[7]

[7] לשלמות התמונה יצוין כי שני דיווחי הדירוג מיום 21 בינואר 2026, מהווים הודעות עדכון להודעות דירוג קודמות של החברות האמורות, כי הדירוג הנ"ל הינו להנפקת אגרות החוב (סדרה ו') על דרך הרחבה בסך של עד 675 מיליון ש"ח ערך נקוב, חלף סכום של 600 מיליון ש"ח ערך נקוב שדורג קודם לכן.

19.2 תזרימי המזומנים השונים

להלן מידע אודות תזרימי המזומנים החשבונאי שנבעו (שימשו) מהפעילות השוטפת של הקבוצה ומפעילות השקעה ומימון:

תזרימי מזומנים				
	לשנים			הסבר
	2025	2024	שינוי	
תזרימי מזומנים שנבעו מפעילות שוטפת	461	560	(99)	עיקר הקיטון נבע מירידה ביתרות הספקים (יתרה גבוהה בשנת 2024 לאור מחירי סחורות גבוהים), אשר קוזז בחלקו מול גידול ברווח התפעולי וקיטון בתשלומי המיסים.
תזרימי המזומנים ששימשו (נבעו) מפעילות השקעה	(427)	248	(675)	עיקר הקיטון נבע מכך שבשנת 2024 התקבלה תמורה ממכירת השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני.
תזרימי המזומנים ששימשו לפעילות מימון	(597)	(183)	(414)	עיקר השינוי נבע מקיטון נטו באשראי לזמן קצר וגידול בדיבידנד לבעלי המניות מול תקופה מקבילה אשתקד, אשר קוזז חלקית מול גידול באשראי לזמן ארוך בשל הנפקת אגרות חוב סדרה ו' לציבור (בדרך של הרחבה) במהלך הרבעון השני בשנת 2025.

הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח.

19.3 היקף האשראי הממוצע

להלן מידע אודות היקף האשראי הממוצע:

היקף האשראי הממוצע				
	לשנים			הסבר
	2025	2024	שינוי	
היקף אשראי לזמן ארוך לפי הדוחות הניהוליים	3,182	3,210	(28)	הקיטון בהיקף האשראי לזמן קצר נבע בעיקר מפירעונות נטו של הלוואות ואשראי בנקאי לזמן קצר. הקיטון בהיקף האשראי לזמן ארוך נבע בעיקר מפירעון נטו של הלוואות ואג"ח, וקיטון בהתחייבויות בגין חכירות.
היקף אשראי ממוצע לזמן קצר לפי הדוחות הניהוליים	201	471	(270)	
היקף אשראי לזמן ארוך לפי הדוחות הכספיים	2,513	2,560	(47)	
היקף אשראי ממוצע לזמן קצר לפי הדוחות הכספיים	166	355	(189)	

הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח.

19.4 דוח מצבת התחייבויות לפי מועדי פירעון

ראו ת-126 אשר מפורסם בד בבד עם פרסום הדוחות הכספיים.

19.5 הון חוזר

להלן מידע אודות השינוי בהון החוזר:

שינוי בהון החוזר				
	לשנים		רבעון רביעי	
	2025	2024	2025	2024
שינוי בהון החוזר התזרימי לפי הדוחות הכספיים	(248)	(5)	239	108
שינוי בהון החוזר התזרימי לפי הדוחות הניהוליים	(339)	(177)	447	500

הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח.

19.6 הסדרי מימון לקוחות וספקים

הקבוצה מבצעת מפעם לפעם עסקאות פקטורינג של חובות לקוחות ללא זכות החזרה (non-recourse) ועסקאות רוורס פקטורינג של יתרות ספקים. לפרטים נוספים ראו סעיפים 18.1 ו-18.2 לעיל וכן, באור 8.5 ובאור 15.2 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2025.

19.7 מידע נוסף ביחס לנזילות ותזרים תפעולי

להלן נתונים פיננסיי חשבונאיים נוספים ביחס לנזילות החברה:

נתונים נוספים		
	ליום 31 בדצמבר 2025	ליום 31 בדצמבר 2024
יחס נזילות	1.03	1.07
היקפן של התחייבויות בגין הלוואות ואשראי לזמן ארוך (כולל חלויות שוטפות)	2,558	2,472
היקפו של האשראי לזמן קצר (בנטרול חלויות שוטפות)	70	340
היקף אשראי ספקים	1,530	1,536
שיעור ההון המיוחס לבעלי מניות החברה מתוך סך הנכסים בדוח על המצב הכספי המאוחד	37.1%	36.6%
יחס החוב הפיננסי ל- EBITDA	1.7	1.7
הון עצמי המיוחס לבעלי מניות החברה	3,272	3,279

הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח.

19.8 פרטים הקשורים לסדרת תעודות התחייבות

להלן פרטים בדבר נאמני האג"ח:

חברת הנאמנות:	רזניק פז נבו נאמנויות בע"מ
שם האחראי בחברת הנאמנות:	מר יוסי רזניק
דואר אלקטרוני:	yossi@rpn.co.il
טלפון:	03-6389200
פקס:	03-6389222
כתובת:	יד חרוצים 14, תל אביב

פרטים הקשורים לסדרת תעודות התחייבות			
		אג"ח סדרה ה'	אג"ח סדרה ו'
א	ערך נקוב נומינלי	241	1,486
ב	הערך בספרים של אגרות החוב	241	1,354
ג	ערך הספרים של ריבית לשלם	-	-
ד	שווי שוק	238	1,305

הנתונים הכספיים עוגלו למיליון ש"ח.

ליום 31 בדצמבר 2025, ההון העצמי המיוחס לבעלי מניות החברה הינו 3,272 מיליון ש"ח, יחס החוב הפיננסי ל- EBITDA לפי הדוחות הכספיים הינו 1.7 ויחס ההון העצמי למאזן הינו 37.1%. נכון ליום 31 בדצמבר 2025 החברה עומדת באמות המידה הפיננסיות הנדרשות.

20. גילוי בנושא בחינת סימני אזהרה בגין גרעון בהון החוזר בהתאם לתקנה 10(ב)(14)(א)

בדוח הסולו של החברה לרבעון הרביעי של שנת 2025 קיים גירעון בהון החוזר בסך של כ- 576 מיליון ש"ח. בדוח המאוחד של החברה לרבעון הרביעי של שנת 2025 קיים הון חוזר חיובי בסך של כ- 99 מיליון ש"ח. הן בדוח המאוחד והן בדוח סולו לא קיים תזרים מזומנים שלילי מתמשך מפעילות שוטפת. לאור קיומו של גרעון בהון החוזר בדוח הסולו של החברה, ביום 24 במרס 2026 בחן דירקטוריון החברה את הנזילות של החברה כמפורט להלן וקבע כי אין בגירעון בהון החוזר כאמור בכדי להצביע על בעיית נזילות בחברה. החלטה זו מתבססת על בחינה, בין היתר, של התוצאות הכספיות של החברה, כפי שדווחו בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 וכן על נתונים בדבר תזרים המזומנים הצפוי של החברה, לשנתיים הקרובות, בהינתן התחייבויותיה הקיימות והצפויות של החברה, לרבות התחייבויות החברה כלפי מחזיקי אגרות החוב (סדרה ה' וסדרה ו') של החברה וכלפי תאגידים בנקאיים ומועד פירעונן, ובחינת המקורות הקיימים והצפויים לפירעון התחייבויות אלו והמקורות הנובעים מהחזקותיה של החברה בחברות המוחזקות העיקריות שלה ובכלל זה, קבלת דיבידנדים, החזר הלוואות מהחברות המוחזקות, יכולת החברה לגיוס כספים מתאגידים בנקאיים ו/או ממקורות אחרים במידת הצורך; וכן על האיתנות הפיננסית של החברות המוחזקות העיקריות של החברה ומעמדן התחרותי המוביל בשווקים בהם חברות אלו פעילות. בנוסף, בחן הדירקטוריון מבחני רגישות על תזרים המזומנים הצפוי של החברה לשנתיים הקרובות, וקבע כי אין בגירעון בהון החוזר כאמור בכדי להצביע על בעיית נזילות בחברה.

יובהר כי הערכת הדירקטוריון הנ"ל מהווה מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח – 1968, המבוסס בעיקרו על תחזיות החברה ועל ניתוח החברה את תזרים המזומנים שלה בפועל במהלך התקופה שמאז תום שנת 2025 ואת תזרים המזומנים העתידי שלה, התחייבויותיה הקיימות והצפויות, נכסיה הקיימים של החברה, ציפיות החברה באשר לרווחים עתידיים וחלוקת דיבידנד של חברות מוחזקות ועוד. הערכות אלה עשויות שלא להתממש, כולן או חלקן, או להתממש באופן שונה, לרבות באופן מהותי, מכפי שהוערך, בין היתר, כתוצאה מהתנהגות השוק ומהתממשות גורמי הסיכון האמורים בסעיף 25 לדוח תיאור עסקי התאגיד לשנת 2025.

21. פרטים בדבר הערכות שווי מהותיות

במהלך תקופת הדיווח ביצעה החברה בחינה שנתית לירידת ערך של יחידות מניבות מזומנים אליהן מיוחסות יתרות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר נכון ליום 31 בדצמבר 2025. בהתאם, במהלך תקופת הדיווח ביצעה החברה הערכות שווי לקביעת הסכום בר ההשבה של יחידות מניבות מזומנים אליהן מיוחסות יתרות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר.

זיהוי נושא ההערכה	שטראוס מים ישראל	שטראוס בריאות
עיתוי ההערכה	31 בדצמבר 2025	
שווי נושא ההערכה סמוך לפני מועד ההערכה (במיליון ש"ח)	530	762
שווי נושא ההערכה שנקבע בהתאם להערכה (במיליון ש"ח)	875	2,461
זהות מעריך השווי ואפיוניו	הערכות השווי של היחידות מניבות המזומנים שטראוס מים ישראל ושטראוס בריאות בוצעו על ידי החברה. חישוב מחיר ההון המשוקלל בוצע על ידי מעריך שווי חיצוני, רו"ח גיא פייביש, שותף במחלקה הכלכלית של EY ישראל ומומחה בהערכות שווי. לגיא תואר ראשון בהצטיינות בכלכלה עם התמחות בחשבונאות מאוניברסיטת בן גוריון בנגב. לגיא ניסיון רב בביצוע הערכות שווי הן לטובת דיווח כספי והן לטובת עסקאות ו/או חוות דעת משפטיות. גיא ו/או EY ישראל הינם בלתי תלויים בשטראוס או ממי מחברות הקבוצה בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970. החברה התחייבה לשפות את מעריך השווי בקשר עם כל פיצוי בו יהיה חייב כלפי צד שלישי בקשר עם חוות הדעת, לרבות הפסדים והוצאות בגין ייצוג משפטי, למעט אם פעל במרמה. האחריות הכוללת של מעריך השווי מוגבלת ל-3 פעמים גובה שכר הטרחה ששולם עבור חוות הדעת.	
מודל ההערכה שמעריך השווי פעל לפיו	שיטת היוון תזרים מזומנים (Discounted cash flow).	
ההנחות שלפיהן ביצע מעריך השווי את ההערכה	בבסיס הערכת השווי עומד שיעור צמיחה פרמננטי של 2% ושיעור היוון נומינלי לפני מס של 13%.	בבסיס הערכת השווי עומד שיעור צמיחה פרמננטי של 2% ושיעור היוון ריאלי לפני מס של 10%.

קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות

ייעוד הקבוצה-"**Nourishing a better tomorrow**", מהווה כוכב הצפון לפעילותה - להשאיר חותם חיובי בעולם באמצעות מזון, משקאות ודרכים נוספות, להזין ולטפח מחר טוב יותר, שבו אנשים חיים יותר, חיים טוב יותר, חיים בחברה מחבקת, שוויונית ותומכת וחיים בסביבה בת-קיימא, אשר תמשיך לשגשג גם למען הדורות הבאים. מתוך הערכים והמחויבויות של הקבוצה, נגזרו מיקודי הקיימות של הקבוצה: לספק אוכל טוב יותר, בחירות טובות יותר ולייצר השפעה טובה יותר.

אסטרטגיית הקיימות 2030

הקבוצה ממשיכה לפעול למימוש אסטרטגיית הקיימות שלה ומפרסמת דוח קיימות אחת לשנה באתר ייעודי. הדוח נכתב לפי תקן הדיווח הבינלאומי GRI וברוח תקני דיווח בינלאומיים SASB. בקרה חיצונית על ידי צד ג' בוצעה בשנת 2025 לפי תקן ISAE3000.

נקודות מרכזיות לציון בפעילות לשנת 2025:

תזונה ואורח חיים בריא

אסטרטגיית התזונה לשנים 2025-2030 כוללת התייחסות לפיתוח ושיפור מוצרים טובים יותר תזונתית ומתן מגוון אפשרויות לקהלים וצרכים תזונתיים שונים.

בין יעדי התזונה שנמדדים בחברה:

- יעד הפחתות סוכר והגדלת מגוון מוצרים המכילים כמות סוכר מבוקרת והגבלת נתרן.
- יעד מנה מדודה והגדלת מגוון המוצרים לצריכה אישית עד 200 קלוריות.
- 100% ממוצרי החברה ללא צבעי מאכל מזיקים, אספרטיים, סודיום ובנזואט.
- הוספת מוצרים עם רכיבים פונקציונליים.
- הצעת חלופות בכל קטגוריית ליבה עבור קהלים תזונתיים מגוונים.
- שמירה על אחוז המכר של מוצרי החברה בעלי סימון אדום (נתרן, שומן, סוכר).

ניהול השפעה סביבתית

בשנת 2025 הגיע סך האנרגיה ממקורות מתחדשים לכ-8%.

ברבעון הרביעי לשנת 2025, 67% מסך מסירות הרכבים היו חשמלי, היברידי או פלאג אין.

באוגוסט 2025 נכנס לפעולה המט"ש החדש באחיהוד שנבנה בהשקעה של כ-25 מיליון ש"ח ואיפס את החריגות התשתיתיות בחנקן וזרחן שהיו לפני הקמתו.

כחלק מתוכנית ההשקעות הרחבה, החלה הטמעה של אנליטיקה מתקדמת, הצפויה להימשך כשנתיים, אשר תמדוד באופן רציף את איכות השפכים ותאפשר שליטה ובקרה למניעת כל חריגה עתידית ופתרון מיידי של תקלות המשפיעות על איכות השפכים המוזרמים מאתרי הקבוצה.

במהלך שנת 2025 הותקנו דחסנים בחלק מהאתרים שמצמצמים באופן משמעותי את כמות הפסולת שתישלח להטמנה.

נושאי ארגון ואנשים

בשנת 2025 המשיכה הקבוצה להתמקד בחיזוק החוסן, היציבות וחוויית העובד, על רקע אי־ודאות במשק ושינויים ארגוניים מקומיים וגלובליים. הקבוצה הרחיבה את מעטפת התמיכה הרגשית, הכלכלית והמנטלית, חיזקה ליווי אישי וקהילות תמיכה, והעמיקה את הסיוע לעובדים שחזרו ממילואים ולמשפחותיהם. במקביל התקיימו פעילויות קהילתיות רחבות בכל האתרים לחיזוק תחושת השייכות.

הקבוצה הובילה מהלכים משמעותיים לקידום גיוון ושוויון הזדמנויות, בדגש על שילוב אנשים עם מוגבלות ונכי צה"ל, באמצעות תפקידים מותאמים, הכשרת מנהלים ושיתופי פעולה עם גורמי ממשל ועמותות, מתוך ראייה ערכית ועסקית.

בתחום הפיתוח והמנהיגות נרשמה התקדמות רחבה: גובש מודל מנהיגות ארגוני חדש, מאות מנהלים השתתפו בתוכניות פיתוח בישראל ובעולם, ותהליך ה-Succession חיזק את הרציפות הניהולית והקשר בין נתוני Talent לתובנות אנליטיות. במקביל הוקמו קהילות מקצועיות חוצות ארגון, בהשתתפות למעלה מ-700 עובדים ומנהלים.

בתחום הלמידה הורחבה משמעותית ההכשרה המקצועית, עם למעלה מ-2,000 עובדים שהשתתפו בתוכניות בתחומי הליבה. פלטפורמת GROW הורחבה, וקודמו תוכניות ייעודיות לבינה מלאכותית כהיערכות לעתיד העבודה. כלל תהליכי הפיתוח חוברו לתהליכים עסקיים ולנתונים.

שנת 2025 התאפיינה גם בטרנספורמציה ארגונית וטכנולוגית, עם מהלכי פרודוקטיביות חוצי ארגון, הטמעת טכנולוגיות חדשות, היערכות ל-SAP4H והרחבת השירות הדיגיטלי לעובדים. מהלכים אלה חיזקו את הבשלות הדיגיטלית ואת קבלת ההחלטות מבוססת הנתונים.

במקביל נמשכה בניית היכולת הגלובלית, עם הגדרת מסגרות משותפות, מודלים לניידות עובדים, תשתית Talent גלובלית וחיזוק הזהות הארגונית הבינלאומית.

הנתונים לשנה זו הצביעו על ירידה מתונה בכוח האדם לצד יציבות ניהולית ועלייה במוביליות, עם התאמה למגמות השוק. תהליכי פרידה שנבעו מרגולציה נוהלו ברגישות ובשקיפות.

אחריות חברתית וקשרי קהילה

בשנת 2025 הקבוצה המשיכה לפעול על רקע מציאות ביטחונית וחברתית מורכבת, תוך שילוב בין מענה לצרכים מיידיים הנובעים מהמלחמה ומבצע "עם כלביא" (ואף מבצע 'שאגת הארי' לאחר תאריך המאזן), לבין בניית תכנית אסטרטגית ארוכת טווח לאחריות החברתית הגלובלית. העשייה נשענה על חיבור לליבת הפעילות של שטראוס, על שותפויות משמעותיות, ועל רתימת עובדים, מותגים ויחידות החברה ליצירת אימפקט רחב ובעל אדוות.

תרומות:

בשנת 2025 הקבוצה המשיכה לשלב תרומות כספיות לצד תרומות מוצרים. הקבוצה פעלה להגדלת היקף התרומות הכספיות המשמעותיות, בשותפות עם גורמים אסטרטגיים שביכולתם להביא משאבים כספיים, מקצועיים ותפעוליים ובכך מאפשרים הגדלה של היקף האימפקט והתקציב הכולל.

"טעם חדש לצפון"- מיזם משותף של קבוצת שטראוס וקרן אדמונד דה רוטשילד אשר נועד לחזק עסקים קטנים ובינוניים בתחום המזון והקולינריה בצפון הארץ, שהוקמו משנת 2022 ואילך ונפגעו מהמלחמה ולתרום לשיקום כלכלי וקהילתי של האזור. במסגרת המיזם נבחרו 25 בעלי ובעלות עסקים מתוך למעלה מ-150 נרשמים, אשר משתתפים בתהליך הכשרה מקצועי הכולל ליווי אישי על ידי מנטוריות ומנטורים מקרב עובדי שטראוס, חיזוק יכולות ניהול וחדשנות, ובניית קהילה יזמית צפונית.

שבוע האחריות החברתית:

שבוע האחריות החברתית של קבוצת שטראוס התקיים בשנת 2025 בסימן שיקום ותקווה. במהלכו יצאו כ-630 עובדים להתנדבות ב-25 מוקדים שונים ברחבי הארץ- בצפון, בעוטף, במרכז ובדרום וחיזקו קהילות, משפחות ואוכלוסיות שנפגעו מהמלחמה.

קידום שוויון הזדמנויות:

הקבוצה המשיכה את השותפות עם עמותת 'גדולים במדים' לקידום שילוב אנשים עם מוגבלויות ואת השותפות עם עמותת 'שוות' העוסקת בקידום נשים, וקיימה פעילויות ייעודיות עם עמותות אלו (כגון מסע כומתה ושבוע הנערה הישראלית) בהן

השתתפו עובדים ואף הנהלת החברה. בנוסף הקבוצה לקחה חלק במחזור השני של תכנית 'לפידות' למנהיגות וקידום השפעה למנהלות בכירות במגזר החרדי.

להלן פירוט היקף תרומות התאגיד, אשר קיים קשר בין מקבל התרומה ובין החברה, דירקטור, מנהל כללי, בעל שליטה בה או קרובו, שסכומן עולה על חמישים אלפי ש"ח:

מקבל התרומה	שווי התרומה בש"ח	טיב הקשרים בין מקבל התרומה ובין החברה, דירקטור, מנהל כללי, בעל השליטה בה או קרובו
אגודת הידידים של ארגון נכי צה"ל	140,000	עדי שטראוס, מכהן כחבר דירקטוריון, החל משנת 2020 מכהן כיו"ר אגודת הידידים של נכי צה"ל
ארגון מעלה	50,000	ענת גבריאל, מכהנת כחברת דירקטוריון, ומכהנת כחברת ועד מנהל בארגון מעלה

היבטי ממשל תאגידי

22. דירקטוריון החברה וועדותיו

נכון למועד פרסום הדוח, מונה הדירקטוריון תשעה חברים, בעלי רקע ותחומי התמחות שונים, כולל שתי דירקטוריות חיצוניות.[8] החברה לא אימצה בתקנונה הוראה בדבר שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים.

למעט הגב' עופרה שטראוס, המכהנת כיו"ר דירקטוריון פעיל ומר שאול קוברינסקי אשר מכהן כסגן יו"ר דירקטוריון מחודש פברואר 2025, יתר הדירקטורים אינם מעניקים לחברה שירותים ואינם מועסקים בחברה.

במסגרת הדירקטוריון פועלות באופן סדיר שש ועדות דירקטוריון: ועדת ביקורת, הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים, ועדת תגמול, ועדת כספים והשקעות, ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי וועדת ניהול סיכונים.

22.1 דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית

לדעת הדירקטוריון, הדירקטורים הבאים המכהנים למועד פרסום הדוח הינם בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית: גליה מאור, דורית סלינגר, דליה לב, שאול קוברינסקי, אנט (ענת) גבריאל, רות ברניב ויניב גרטי.

דירקטוריון החברה קבע, כי המספר המזערי של דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית הדרוש לחברה הוא שלושה דירקטורים. קביעה זו נעשתה בהתחשב, בין השאר, בגודל החברה, היקף פעילותה, מספר חברי הדירקטוריון שלה ומידת המורכבות של הדיווח הכספי בה. לדעת החברה, המספר המזערי שנקבע כאמור, יש בו לאפשר לדירקטוריון לעמוד בחובות המוטלות עליו בהתאם לדין ולמסמכי ההתאגדות של החברה, ובמיוחד בהתייחס לאחריותו לבדיקת מצבה הכספי של החברה, לעריכת הדוחות הכספיים ולאישורם. לפרטים אודות כישוריהם, השכלתם, ניסיונם והידע של הדירקטורים של החברה (לרבות, ציון הפרטים שמכוחם יש לראות את הדירקטורים המנויים לעיל כדירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית) ראו בתקנה 26 לפרק פרטים נוספים על התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025.

[8] בחודש פברואר 2026 סיימה הגב' דליה נרקיס את כהונתה כדירקטורית חיצונית בחברה.

23. ניהול סיכונים

לקבוצה מדיניות בתחום ניהול הסיכונים המבוססת על מתודולוגיית ניהול הסיכונים כוללת (Enterprise Risk Management). תהליך ניהול סיכונים הינו חלק בלתי נפרד מהממשל התאגידי, בהתאם לאסטרטגיה וערכי הליבה של הקבוצה. האחריות לניהול הסיכונים מתבססת על מודל שלושת הקווים המגדיר את היחידות העסקיות, המפעלים, מרכזי הלוגיסטיקה, מערכי המכירה וההפצה ויחידות המטה כ"קו ראשון", את פונקציית הציות וניהול הסיכונים כ- "קו שני", ואת הביקורת הפנימית כ"קו שלישי".

שגרות ניהול הסיכונים בקבוצת שטראוס כוללות מיפוי תרחישי הסיכונים, הערכתם, ניטור מדדי סיכון ותוכניות הפחתה (המתבצעים באופן שוטף). תוכניות הפחתת הסיכון נקבעות בהתאם לתיאבון הסיכון של הקבוצה. מידי שנה מבצעת הקבוצה תהליך של מיפוי תרחישי הסיכונים במהלכו מזהים את הסיכונים ביחידות השונות. המיפוי מבוסס על ניתוח גורמים פנימיים וחיצוניים. לכל סיכון נקבע מדד סיכון (KRI – Key Risk Indicator) המשמש לצורך ניטור שוטף כדי לאותת על שינוי מגמות או סטיות מהביצועים הצפויים. לאחר שלב המיפוי, החברה מעריכה את רמת הסיכון וקובעת את אופן הטיפול בו. רמת הסיכון נקבעת תוך התחשבות בדרגת ההשפעה ודרגת הסבירות להתממשות הסיכון. תכנית הפחתה מגובשת ביחס לכל סיכון המזוהה במסגרת תהליך ניהול הסיכונים בהתאם לתיאבון הסיכון שהגדירה הנהלת הקבוצה.

במסגרת תהליך ניהול הסיכונים, היחידות העסקיות ויחידות המטה ("הקו הראשון") מנתחות ומעריכות את הסיכונים ומגדירות פעולות להפחתת הסיכונים. פעולות אלה מתנהלות באחריות ההנהלה של היחידות תוך הבטחה (assurance) של מחלקת ציות וניהול סיכונים ("הקו השני"). הנהלת הקבוצה אחראית לקבוע את תיאבון הסיכון, לערוך הערכת סיכונים, לאשר את תוכניות הפחתת הסיכון ברמת הקבוצה. כמו כן ההנהלה אחראית לנהל ולחזק את תרבות ניהול הסיכונים בקבוצה ולוודא שלפונקציות הציות וניהול הסיכון ישנם המשאבים הנדרשים לצורך מילוי תפקידה.

שגרות הדיווח של הקבוצה, לרבות זיהוי תרחישי סיכון חדשים, התפתחות רמות הסיכון ופעילויות להפחתתן מדווחים על בסיס רבעוני להנהלת הקבוצה, לוועדת ניהול הסיכונים או וועדת דוחות כספיים ועל בסיס שנתי לדירקטוריון הקבוצה.

לפרטים נוספים בדבר גורמי הסיכון החלים על החברה, ניהולם, ומידת השפעתם על פעילות הקבוצה בכללותה, ראו סעיף 25 לדוח תיאור עסקי התאגיד.

24. פרטים בדבר המבקר הפנימי בתאגיד

פרטי המבקר הפנימי: מר גיל בר, רו"ח ומבקר פנימי מוסמך (CIA, CRISC, CDPSE, QAR) (להלן: "**המבקר**") הינו המבקר הפנימי הראשי של הקבוצה החל מיום 1 בנובמבר 2023. רו"ח בר הינו עובד החברה במשרה מלאה.

צוות הביקורת: צוות הביקורת כולל את המבקר הפנימי הראשי של החברה, ארבעה מבקרים עובדי מערך הביקורת הפנימית וכן מתקבלים שירותים מיועצים ומומחים חיצוניים, לפי הצורך. צוות הביקורת הפנימית הינו בעל ניסיון ועובר הכשרות רלבנטיות.

למיטב ידיעת החברה ובהתאם לאישור שנמסר לחברה על ידי המבקר הפנימי: המבקר אינו מחזיק ני"ע של החברה או של גוף קשור אליה, למעט אופציות לא סחירות של החברה שהוענקו לו במסגרת תנאי העסקתו. למעט עצם העסקתו בחברה כמפורט להלן, אין למבקר קשרים עסקיים עם הקבוצה או גוף קשור אליה; וכן המבקר עומד בתנאים הקבועים בסעיפים 3(א) ו- 8 לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב – 1992 וכן בהוראות סעיף 146(ב) לחוק החברות.

דרך המינוי: המבקר מונה על ידי הדירקטוריון ביום 18 באוגוסט 2023 וזאת בהמשך להמלצת ועדת הביקורת שהתקבלה ביום 13 באוגוסט 2023 בשימת לב להכשרתו המקצועית של המבקר, לניסיונו הרב בביקורת פנימית ולהיכרותו עם תחום פעילות קבוצת שטראוס.

זהות הממונה על המבקר: יו"ר הדירקטוריון.

תכנית העבודה: תכנית העבודה של הביקורת הפנימית הינה שנתית, ממוקדת סיכונים ומותאמת לשינויים בפעילות העסקית של הקבוצה וכוללת את הפעילות של מטה הקבוצה וחברות הקבוצה בישראל ובחו"ל. תכנית העבודה מתבססת על הערכת הסיכונים בפעילות הקבוצה ונקבעת, בין היתר, על פי שיקולים כדלקמן: ניתוח המבנה הארגוני וכיסוי הפעילויות המרכזיות, מוקדי סיכון שזוהו ורמת הסיכון שלהם, סיכונים מתפתחים, מגמות בביקורת בעולם וכן על פי מחזוריות הביקורות וביצוע מעקב יישום המלצות. תכנית העבודה נעשית תוך התייעצות עם יו"ר הדירקטוריון, חברי ועדת הביקורת, מנכ"ל הקבוצה, חברי ההנהלה ורו"ח המבקר. תכנית הביקורת מאושרת על ידי ועדת הביקורת ומועברת לעדכון הדירקטוריון.

ביקורת בחו"ל או של תאגידים מוחזקים:

תכנית הביקורת מקיפה את כל החברות בקבוצה, לרבות בתאגידים מוחזקים בחו"ל. בטרס קורסואס, הפועלת בברזיל, הביקורת הפנימית נערכת בעיקרה על ידי מבקר פנימי מקומי המועסק ישירות בחברה בברזיל. בהאייר שטראוס מים, הפועלת בסין, הביקורת מבוצעת על ידי הביקורת הפנימית של האייר. בטרס קורסואס שהביקורת הפנימית אינה מבוצעת על ידי מבקר הקבוצה, מבקר הקבוצה סוקר את נאותות הביקורת הפנימית המקומית.

היקף העסקה: להלן פירוט שעות העבודה שהושקעו בביקורת פנימית במהלך שנת 2025:

	כמות שעות בשנה
קבוצה (פעילות בישראל לרבות פעילות קפה אירופה)	9,080
טרס קורסואס (פעילת מחוץ לישראל)	13,100
האייר שטראוס מים (פעילות מחוץ לישראל)	40

עריכת הביקורת: עבודת הביקורת הפנימית מבוצעת בהתבסס על עקרונות וסטנדרטים מקצועיים מקובלים בתחום הביקורת בארץ ובעולם.

גישה למידע: למבקר ניתנת גישה חופשית, מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של התאגיד, לרבות נתונים כספיים ונתונים אחרים, הן בישראל והן בחו"ל.

דין וחשבון המבקר הפנימי: הדוחות של המבקר מוגשים בכתב באופן שוטף לאורך כל השנה. הדוחות מוגשים ליו"ר הדירקטוריון, ליו"ר ועדת הביקורת, לחברי ועדת הביקורת, למנכ"ל הקבוצה, למנכ"לי החברות המוחזקות, למנהלי הפעילות המבוקרת ונדונים בישיבות ועדת הביקורת. בשנת 2025 התקיימו 6 ישיבות של ועדת הביקורת בהם נדונו נושאי ביקורת פנימית (לא כולל ועדות ביקורת של טרס קורסואס). הישיבות מתקיימות במהלך כל השנה ועל בסיס שוטף. המועדים בהם הוגש דין וחשבון על ממצאי המבקר הפנימי הם: 30.01, 18.03, 29.05, 07.08, 05.11, 07.12. כמו כן, המבקר מקיים ישיבות שוטפות עם יו"ר הדירקטוריון, יו"ר ועדת הביקורת, מנכ"ל הקבוצה וההנהלה הבכירה של הקבוצה. (ראו בהקשר זה גם דוח ממשל תאגידי המצורף להלן).

הערכת הדירקטוריון את פעילות המבקר הפנימי: ועדת הביקורת, בשיתוף עם הנהלת הקבוצה והמבקר, בוחנים מדי שנה את ההיקף של עבודת הביקורת הפנימית בקבוצה. לדעת הדירקטוריון, היקף עבודת הביקורת הפנימית, רציפות פעילותה ותכנית העבודה של ביקורת הפנים הינם מספקים ויש בהם בכדי להגשים את מטרות הביקורת הפנימית בקבוצה.

תגמול: המבקר הפנימי מועסק כעובד החברה, במשרה מלאה ומקבל שכר חודשי לרבות הטבות סוציאליות נלוות. למבקר הפנימי 50,000 אופציות לא סחירות של החברה בהתאם לתוכנית האופציות של החברה. סך עלות שירותי הביקורת הפנימית בשנת 2025 הסתכם בכ- 3,241 אלפי ש"ח, וכולל כ- 1,291 אלפי ש"ח בגין עלות העסקת המבקר הפנימי, וכ - 1,950 אלפי ש"ח בגין עלות העסקת עובדי יחידת הביקורת הפנימית ושירותי ייעוץ ומומחים שסייעו בביצוע הביקורת. התגמול למבקר הפנימי, לעובדי יחידת הביקורת הפנימית וליועצים החיצוניים של הביקורת אינו משתנה בהתאם לתוצאות הביקורת. לפיכך, להערכת דירקטוריון החברה, אין בתגמול זה כדי להשפיע על שיקול דעתו המקצועי של המבקר הפנימי או על תוצאות הביקורת.

25. שכר רואי חשבון מבקרים

להלן נתונים בדבר השכר ששולם לרואי החשבון המבקרים של החברה וחברות הקבוצה המהותיות:

שכר רואי חשבון – 2025

חברה	רואה חשבון מבקר	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025		
		שירותים הקשורים לביקורת ושירותי מס	שירותים אחרים (1)	סה"כ
		אלפי ₪	אלפי ₪	
שטראוס גרופ וחברות מוחזקות	KPMG (Israel)	3,584	545	4,129
Tres Coracoes Alimentos S.A (100%)	KPMG Brazil	543	85	628
Strauss Coffee BV	KPMG (Israel, Meijburg, Netherlands)	2,571	-	2,571
Strauss Russia LLC	KEPT	555	70	625
סה"כ		7,253	700	7,953

שכר רואי חשבון – 2024

חברה	רואה חשבון מבקר	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024		
		שירותים הקשורים לביקורת ושירותי מס	שירותים אחרים (1)	סה"כ
		אלפי ₪	אלפי ₪	
שטראוס גרופ וחברות מוחזקות	KPMG (Israel)	3,826	605	4,431
Sabra Dipping Company LLC (100%)	Mazars	1,036	-	1,036
Tres Coracoes Alimentos S.A (100%)	KPMG Brazil	514	80	594
Strauss Coffee BV	KPMG (Israel, Meijburg, Netherlands)	2,662	-	2,662
Strauss Russia LLC	KEPT	463	27	490
סה"כ		8,501	712	9,213

(1) החברה מקבלת שירותי ביקורת יחד עם חברות מוחזקות נוספות, שעיקרן: מכוורת יד-מרדכי שטראוס בע"מ, שטראוס פריטולי בע"מ (100%), שטראוס מים ישראל בע"מ וכן כולל את קבוצת בריאות ואיכות חיים, לרבות מחלבות יטבתה.

מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר של החברה נקבע בהתאם לאופי השירותים, כדלקמן: שכר הטרחה עבור שירותי ביקורת וסקירה נקבע כסכום גלובלי. שכר הטרחה עבור שירותים נלווים לביקורת (אישורים מיוחדים, תשקיפים, דיונים וכיו"ב) הינו לפי מספר השעות שהושקעו.

מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר של החברה אושר על ידי דירקטוריון החברה. לגבי החברות המוחזקות, מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר אושר על ידי ההנהלות המקומיות של חברות אלו.

26. אפקטיביות הבקרה הפנימית

לפרטים אודות אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה 9ב לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970, ראו בדוח המצורף.

27. אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי

לסקירת האירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי ראו באור 35 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2025.

הדירקטוריון וההנהלה מביעים את הערכתם הרבה לעובדי קבוצת שטראוס ומנהליה.

עופרה שטראוס	שי באב"ד
יו"ר הדירקטוריון	**נשיא ומנכ"ל**

24 במרס 2026

שטראוס גרופ בע"מ

דוחות כספיים

ליום 31 בדצמבר 2025



תוכן עניינים

	מספר עמוד
דין וחשבון המבקרים לבעלי המניות	א
דוחות על המצב הכספי מאוחדים	9
דוחות רווח והפסד מאוחדים	11
דוחות על השינויים בהון מאוחדים	13
דוחות על תזרימי מזומנים מאוחדים	16
באורים לדוחות הכספיים המאוחדים	18

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601

03 684 8000

דוח רואי החשבון המבקרים הבלתי תלויים
לבעלי המניות של חברת שטראוס גרופ בע"מ

חוות הדעת

ביקרנו את הדוחות הכספיים המאוחדים של שטראוס גרופ (להלן: "החברה") הכוללים את הדוח המאוחד על המצב הכספי ליום 31 בדצמבר 2025, ואת הדוחות המאוחדים על רווח או הפסד, על הרווח הכולל, על השינויים בהון ועל תזרימי המזומנים לשנה שהסתיימה באותו תאריך ואת הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים, לרבות עיקרי המדיניות החשבונאית.

לא ביקרנו את הדוחות הכספיים של חברות שאוחדו אשר נכסיהן הכלולים בדוח המאוחד על המצב הכספי מהווים כ-2.8% מכלל הנכסים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2025, והכנסותיהן הכלולות בדוח המאוחד על רווח או הפסד מהוות כ-7.9% מכלל ההכנסות המאוחדות לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025. הדוחות הכספיים של אותן חברות בוקרו על ידי רואי חשבון מבקרים אחרים שדוחותיהם הומצאו לנו וחוות דעתנו, ככל שהיא מתייחסת לסכומים שנכללו בגין אותן חברות, מבוססת על דוחות רואי החשבון המבקרים האחרים.

לדעתנו, בהתבסס על ביקורתנו ועל הדוחות של רואי חשבון מבקרים אחרים, הדוחות הכספיים המאוחדים המצורפים משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2025 ואת התוצאות הכספיות המאוחדות ותזרימי המזומנים המאוחדים לשנה שהסתיימה באותו תאריך בהתאם לתקני דיווח כספי בינלאומיים חשבונאיים (IFRS Accounting Standards) ולהוראות תקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע-2010.

בסיס לחוות הדעת

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, לרבות תקנים שנקבעו בתקנות רואי חשבון (דרך פעולתו של רואה חשבון), התשל"ג-1973. חובותינו על פי תקנים אלו מתוארות בפיסקת חובות רואה החשבון המבקר לביקורת של הדוחות הכספיים המאוחדים בדוח זה. אנו בלתי תלויים בחברה ובחברות המאוחדות שלה בהתאם להוראות הדין החלות בישראל בעניין אי תלות ומניעת ניגוד עניינים של רואה החשבון המבקר בישראל. כמו כן, קיימנו את חובות האתיקה האחרות שלנו בהתאם לחוק רואי חשבון, תשט"ו-1955, ותקנות מכוחו. אנו סבורים שראיות הביקורת אשר הושגו לרבות דוחות רואי החשבון המבקרים האחרים הן נאותות ומספיקות על מנת להוות בסיס לחוות דעתנו.

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות
המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601

03 684 8000

ענייני מפתח בביקורת

ענייני מפתח בביקורת המפורטים להלן הם העניינים אשר תוקשרו, או שנדרש היה לתקשרם, לדירקטוריון החברה ואשר, לפי שיקול דעתנו המקצועי, היו משמעותיים ביותר בביקורת הדוחות הכספיים המאוחדים לתקופה השוטפת. עניינים אלה כוללים, בין היתר, כל עניין אשר: (1) מתייחס, או עשוי להתייחס, לסעיפים או לגילויים מהותיים בדוחות הכספיים המאוחדים וכן (2) שיקול דעתנו לגביו היה מאתגר, סובייקטיבי או מורכב במיוחד. לעניינים אלה ניתן מענה במסגרת ביקורתנו וגיבוש חוות דעתנו על הדוחות הכספיים המאוחדים בכללותם, התקשור של עניינים אלה להלן, אינו משנה את חוות דעתנו על הדוחות הכספיים המאוחדים בכללותם ואין אנו נותנים באמצעותו חוות דעת נפרדת על עניינים אלה או על הסעיפים או הגילויים שאליהם הם מתייחסים.

עמדות מס לא וודאיות

מדוע העניין נקבע כעניין מפתח בביקורת

החברה והחברות הבנות (להלן- "הקבוצה") הינן קבוצה גלובלית, אשר פעילותה העסקית מנוהלת באמצעות חברות הפועלות במגוון אזורים גיאוגרפיים ונישומות לצורכי מס במספר רב של תחומי שיפוט. החוקים ותקנות המס בכל אזור שיפוט פתוחים לפרשנויות שונות על ידי הנישומים ורשויות המס ודורשים שיקול דעת משמעותי בפרשנותם.

לקבוצה עסקאות ועמדות מס, אשר קביעת חבות המס הסופית בגינן אינה ודאית במהלך העסקים הרגיל כמתואר בביאור 4 בדבר מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה, וכן בביאור 32.6 בדוחות הכספיים. הפרשה בגין עמדות מס לא ודאיות, לרבות הוצאות מס וריבית נוספות, מוכרת כאשר יותר צפוי מאשר לא כי הקבוצה תידרש לשימוש במשאביה לסילוק המחויבות.

בהתאם לאמור, בחינת הערכת הפרשנויות של הנהלת הקבוצה את דיני המס, הערכת התוצאות הפוטנציאליות של ביקורות המס והצורך ברישום ומדידת התחייבות בגין עמדות מס לא ודאיות, זוהתה כעניין מפתח בביקורת.

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601

03 684 8000

המענה שניתן לעניין המפתח בביקורת

להלן הנהלים העיקריים שבוצעו:

1. השגנו הבנה של תהליך קביעת השלכות המס בגין עמדות מס לא וודאיות, הערכנו את העיצוב והיישום של הבקרות הקשורות לרישום התחייבויות מס בגין עמדות מס לא וודאיות בדוחות הכספיים של הקבוצה ובדקנו את האפקטיביות שלהן.
2. ביצענו בחינה רטרוספקטיבית של עמדות מס לא וודאיות שהקבוצה נקטה בהן בעבר אל מול הליכי שומה וכימות ההפרשים בהוצאות המס.
3. בדקנו את התוקף והמשמעות של ההנחות העיקריות לגבי ההפרשות שבוצעו, השתמשנו במומחי מס מטעמנו אשר בחנו את שיקולי הדעת המשמעותיים ואת ההנחות המרכזיות שיישמה החברה.
4. חלק מנהלי הביקורת לגבי עניין מפתח זה בוצעו על ידי רואי חשבון אחרים.

ירידת ערך מוניטין או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר

מדוע העניין נקבע כעניין מפתח בביקורת

בהתאם להוראות IAS 36 - ירידת ערך נכסים וכמתואר בביאור 4 "בדבר מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה", הקבוצה מבצעת הערכה של הסכום בר ההשבה עבור כל יחידה מניבת מזומנים הכוללת מוניטין או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, אחת לשנה במועד קבוע או באופן תכוף יותר אם קיימים סימנים לירידת ערך בגין נכסים אלו.

כאמור בביאור 14.3 לדוחות הכספיים, לקבוצה יתרת מוניטין של כ- 430 מיליוני ש"ח ויתרת נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדרים של כ- 224 מיליוני ש"ח, המהווים כ – 7% מסך הנכסים וכ 20%- מההון המיוחס לבעלי המניות.

בדיקות ירידת ערך עצמן הן סובייקטיביות במהותן ודורשות שימוש באומדנים והנחות משמעותיים, הכרוכים באי ודאות או המתבססים על נתוני שוק נצפים ושאינם נצפים. לשינוי באומדנים או בהנחות אלו, עשויה להיות השפעה משמעותית על דוחותיה הכספיים של הקבוצה.

הקבוצה מסתייעת במעריכי שווי בלתי תלויים בקביעת סכום בר ההשבה של יחידות מניבות מזומנים כאמור.

בהתאם, בחינת ירידת ערך מוניטין או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, זוהתה כעניין מפתח בביקורת.

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601

03 684 8000

המענה שניתן לעניין המפתח בביקורת

להלן הנהלים העיקריים שבוצעו:

1. השגנו הבנה של תהליך בחינת ירידת ערך של נכסים בלתי מוחשיים ובפרט מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, הערכנו את העיצוב והיישום של הבקרות הקשורות בנושא זה בדוחות הכספיים של הקבוצה ובדקנו את האפקטיביות שלהן. ביצענו תשאולים מול אנשי המפתח בקבוצה האחראים על נושא זה על מנת להגיע להבנה לגבי שינויים בסביבה המאקרו-כלכלית בה פועלת יחידה מניבת המזומנים.
2. ביצענו בחינה רטרוספקטיבית של תחזיות תזרימי המזומנים בעבודות בחינת ירידת ערך שהיו בעבר אל מול התוצאות בפועל ובחינת הסטיות בגינן.
3. ביצענו בדיקת שלמות של הנתונים והעובדות הכלול ים במודל הערכת השווי וכן את הנאותות שלהם.
4. השתמשנו במומחים להערכות שווי מטעמנו שסייעו לנו בבדיקת מתודולוגיית החישוב, נאותות שיעור ההיוון ושיעור הצמיחה לטווח ארוך, אשר נלקחו בחשבון במסגרת העבודה ובדקנו את סבירות ההנחות המשמעותיות ששימשו את החברה בתזרים המזומנים החזוי.
5. ביצענו ניתוח רגישות לתוצאות המודל בקשר להנחות העיקריות, כגון קצב צמיחה לזמן ארוך ו-WACC.

חובות של הדירקטוריון וההנהלה לדוחות הכספיים המאוחדים

הדירקטוריון וההנהלה אחראים להכנה ולהצגה נאותה של הדוחות הכספיים המאוחדים בהתאם לתקני דיווח כספי בינלאומיים חשבונאיים (IFRS Accounting Standards) ולהוראות תקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע-2010 ; וכן הם אחראים לבקרה הפנימית הנחוצה בהתאם לקביעת הדירקטוריון וההנהלה על מנת לאפשר הכנת דוחות כספיים מאוחדים ללא הצגה מוטעית מהותית, בין שמקורה בתרמית או בטעות.

בהכנת הדוחות הכספיים המאוחדים, הדירקטוריון וההנהלה אחראים להעריך את יכולת החברה להמשיך ולפעול כעסק חי, לתת גילוי, ככל שנדרש, לעניינים הקשורים לעסק חי וליישם בסיס חשבונאי של עסק חי, אלא אם הדירקטוריון וההנהלה מתכוונים לפרק או להפסיק את פעילות החברה, או שאין להם חלופה מציאותית אחרת מלבד זאת.

חובות רואה החשבון המבקר לביקורת של הדוחות הכספיים המאוחדים

המטרות שלנו הן להשיג מידה סבירה של ביטחון כי הדוחות הכספיים המאוחדים בכללותם אינם כוללים הצגה מוטעית מהותית, בין שמקורה בתרמית או בטעות, ולתת דוח רואה החשבון המבקר הכולל את חוות דעתנו. מידה סבירה של ביטחון היא רמה גבוהה של ביטחון, אך היא אינה מהווה ערובה לכך שביקורת הנערכת בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל תגלה תמיד הצגה מוטעית מהותית כאשר היא קיימת. הצגות מוטעות יכולות לנבוע מתרמית או מטעות והן נחשבות מהותיות אם, בנפרד או במצטבר, ניתן לצפות באופן סביר שהן ישפיעו על ההחלטות הכלכליות של משתמשים אשר התקבלו על בסיס דוחות כספיים מאוחדים אלו.

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות
המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601

03 684 8000

בביקורת המבוצעת, לרבות הסתמכות על רואי חשבון מבקרים אחרים, בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, אנו מפעילים שיקול דעת מקצועי ושומרים על ספקנות מקצועית במהלך הביקורת. בנוסף אנו:

- מזהים ומעריכים את הסיכונים להצגה מוטעית מהותית בדוחות הכספיים המאוחדים, בין שמקורה בתרמית או בטעות, מתכננים ומבצעים נוהלי ביקורת במענה לאותם סיכונים, ומשיגים ראיות ביקורת נאותות ומספיקות על מנת לבסס חוות דעתנו. הסיכון של אי גילוי הצגה מוטעית מהותית הנובעת מתרמית גבוה יותר מהסיכון של אי גילוי הצגה מוטעית מהותית הנובעת מטעות, שכן תרמית עלולה להיות כרוכה בקנוניה, זיוף, השמטות מכוונות, מצג שווא בזדון או עקיפה של בקרה פנימית.
- משיגים הבנה של הבקרה הפנימית הרלוונטית לביקורת על מנת לתכנן נוהלי ביקורת מתאימים בנסיבות העניין.
- מעריכים את נאותות המדיניות החשבונאית שיושמה ואת סבירותם של האומדנים החשבונאיים והגילויים הקשורים אשר נעשו על ידי הדירקטוריון וההנהלה.
- מגיעים למסקנה בקשר לנאותות קביעת הדירקטוריון וההנהלה בדבר קיומה של הנחת העסק החי, וכן, בהתבסס על ראיות הביקורת אשר השגנו, האם קיימת אי ודאות מהותית הקשורה לאירועים או מצבים העלולים להטיל ספקות משמעותיים ביכולתה של החברה להמשיך כעסק חי. אם הגענו למסקנה כי קיימת אי ודאות מהותית, נדרש מאיתנו להפנות את תשומת הלב בדוח רואה החשבון המבקר שלנו לגילויים הקשורים בדוחות הכספיים המאוחדים או, אם גילויים אלו אינם מספקים, לכלול שינוי מהנוסח האחיד בחוות דעתנו. מסקנותינו מבוססות על ראיות ביקורת אשר הושגו עד למועד דוח רואה החשבון המבקר שלנו. יחד עם זאת, אירועים או מצבים עתידיים עלולים לגרום לחברה שלא להמשיך לפעול כעסק חי.
- מעריכים את ההצגה בכללותה, המבנה והתוכן של הדוחות הכספיים המאוחדים, לרבות הגילויים, והאם הדוחות הכספיים המאוחדים משקפים את העסקאות והאירועים העומדים בבסיסם באופן המשיג הצגה נאותה.
- משיגים ראיות ביקורת נאותות במידה מספקת בדבר העריכה של הדוחות הכספיים המאוחדים לרבות בדיקה כי כללי החשבונאות שיושמו בדוחות הכספיים שבוקרו על ידי רואי חשבון מבקרים אחרים תואמים לכללים אותם נוקטת החברה, כללי הדיווח לפיהם נערכו הדוחות שבוקרו על ידי רואי חשבון מבקרים אחרים תואמים לחוקים והנחיות מחייבים החלים על החברה וכן שכלל הנתונים הנדרשים לצורך האיחוד קבלו ביטוי נאות בדוחות הכספיים המאוחדים.

אנו מתקשרים עם הדירקטוריון וההנהלה, בין היתר, את ההיקף ועיתוי הביקורת המתוכננים וממצאי ביקורת משמעותיים, לרבות ליקויים משמעותיים בבקרה פנימית שרואה החשבון המבקר מזהה במהלך הביקורת.

כמו כן, אנו מספקים לדירקטוריון ולהנהלה הצהרה כי קיימנו את דרישות האתיקה הרלוונטיות בנוגע לאי תלותנו, וכן מתקשרים איתם את כל הקשרים ועניינים אחרים שעשויים להיחשב, באופן סביר, כמשפיעים על אי תלותנו, וכאשר רלוונטי, אמצעי הגנה שיושמו על מנת לבטל איומים מזוהים על אי תלותנו.

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601

03 684 8000

מתוך העניינים אשר תוקשרו, או שנדרש היה לתקשרם, עם הדירקטוריון וההנהלה, קבענו את העניינים המשמעותיים ביותר בביקורת הדוחות הכספיים לתקופה השוטפת ולכן הם ענייני המפתח בביקורת. אנו מתארים עניינים אלו בדוח רואה החשבון המבקר שלנו, אלא אם הוראות חוק או רגולציה מונעות גילוי לצדדים חיצוניים לגבי אותו עניין.

פיסקת קישור

ביקרנו גם, בהתאם לתקן ביקורת (ישראל) 911 של לשכת רואי חשבון בישראל בדבר "ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי", רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של החברה ליום 31 בדצמבר 2025, והדוח שלנו מיום 24 במרץ 2026 כלל חוות דעת בלתי מסויגת על קיומם של אותם רכיבים באופן אפקטיבי.

שותפת ההתקשרות של הביקורת נשוא דוח רואה החשבון המבקר הבלתי תלוי היא חגית פילו.

סומך חייקין

רואי חשבון

24 במרס 2026

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

	באור	31 בדצמבר	
		2025	2024
		מיליוני ש"ח	
נכסים שוטפים			
מזומנים ושווי מזומנים	7	535	1,142
לקוחות	8	1,208	1,087
מס הכנסה	32	28	22
חייבים ויתרות חובה	9	225	329
מלאי	10	1,100	1,002
נכסים מוחזקים למכירה		1	-
סה"כ נכסים שוטפים		3,097	3,582
השקעות ונכסים שאינם שוטפים			
השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	11	1,639	1,468
השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך	12	147	61
רכוש קבוע	13	2,536	2,348
נכסי זכות שימוש	22	283	394
נכסים בלתי מוחשיים	14	1,087	1,065
נדל"ן להשקעה		4	5
נכסי מסים נדחים	32	23	36
סה"כ השקעות ונכסים שאינם שוטפים		5,719	5,377
סה"כ נכסים		8,816	8,959

עופרה שטראוס	שי באב"ד	טובי פישביין
יו"ר הדירקטוריון	נשיא ומנכ"ל	סמנכ"ל כספים

24 במרס 2026
תאריך אישור הדוחות הכספיים

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

	באור	31 בדצמבר	
		2025	2024
		מיליוני ש"ח	
התחייבויות שוטפות			
חלויות שוטפות של אגרות חוב	18	203	174
אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך	18	297	671
חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירות	18	86	102
ספקים	15	1,530	1,536
מס הכנסה	32	163	104
זכאים ויתרות זכות	16	694	718
הפרשות	17	25	30
סה"כ התחייבויות שוטפות		2,998	3,335
התחייבויות שאינן שוטפות			
אגרות חוב	18	1,392	1,154
הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך	18	437	402
התחייבויות בגין חכירות	18	213	309
זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך		17	26
הטבות לעובדים, נטו	19	29	27
התחייבויות מסים נדחים	32	107	110
סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות		2,195	2,028
הון וקרנות	23		
הון מניות		253	253
פרמיה על מניות		1,051	1,051
קרנות		(2,264)	(2,192)
יתרת עודפים		4,232	4,167
סה"כ הון המיוחס לבעלי מניות החברה		3,272	3,279
זכויות שאינן מקנות שליטה		351	317
סה"כ הון		3,623	3,596
סה"כ התחייבויות והון		8,816	8,959

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

	באור	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
		2025	2024	2023
		מיליוני ש"ח		
מכירות	26	7,823	7,089	6,795
עלות המכירות	27	5,322	4,701	4,352
רווח גולמי		2,501	2,388	2,443
הוצאות מכירה ושיווק	28	1,381	1,401	1,390
הוצאות הנהלה וכלליות	29	547	501	471
		1,928	1,902	1,861
חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	11	360	179	197
חלק בהפסדי חברות החממה		(46)	(33)	(34)
רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות		887	632	745
הכנסות אחרות		13	535	103
הוצאות אחרות		(63)	(131)	(33)
הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	30	(50)	404	70
רווח תפעולי		837	1,036	815
הכנסות מימון		20	42	48
הוצאות מימון		(204)	(162)	(142)
הוצאות מימון, נטו	31	(184)	(120)	(94)
רווח לפני מסים על ההכנסה		653	916	721
הוצאות מסים על ההכנסה	32	(156)	(205)	(167)
רווח לשנה		497	711	554
מיוחס ל:				
בעלי המניות של החברה		404	624	488
בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה		93	87	66
רווח לשנה		497	711	554
רווח למניה	33			
רווח בסיסי למניה (בש"ח)		3.47	5.35	4.19
רווח מדולל למניה (בש"ח)		3.46	5.35	4.19

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

	באור	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
		2025	2024	2023
		מיליוני ש"ח		
רווח לשנה		497	711	554
פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:				
הפרשי תרגום מטבע חוץ בגין פעילויות חוץ	23.4	7	(55)	(14)
הפרשי תרגום מטבע חוץ בגין פעילויות חוץ שנזקפו לרווח והפסד	6, 11	-	128	-
רווח (הפסד) כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	23.4	(80)	(214)	91
סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר לשנה שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו		(73)	(141)	77
פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו:				
שינויים בהטבות לעובדים, נטו		-	1	1
סך פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו		-	1	1
רווח כולל לשנה		424	571	632
מיוחס ל:				
בעלי המניות של החברה		332	484	565
בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה		92	87	67
רווח כולל לשנה		424	571	632

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

	מתייחס לבעלי המניות של החברה							
	הון מניות	פרמיה על מניות	מניות באוצר	קרן בגין עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	קרן תרגום	עודפים	סך הכל	זכויות שאינן מקנות שליטה	סך הכל הון
	מיליוני ש"ח								
יתרה ליום 1 בינואר 2025	253	1,051	(20)	(430)	(1,742)	4,167	3,279	317	3,596
סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה									
רווח לשנה	-	-	-	-	-	404	404	93	497
רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר:									
הפרשי תרגום מטבע חוץ	-	-	-	-	8	-	8	(1)	7
הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	-	-	-	-	(80)	-	(80)	-	(80)
סה"כ רווח (הפסד) כולל אחר, נטו	-	-	-	-	(72)	-	(72)	(1)	(73)
סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה	-	-	-	-	(72)	404	332	92	424
תשלום מבוסס מניות	-	-	-	-	-	21	21	-	21
דיבידנד שחולק	-	-	-	-	-	(360)	(360)	-	(360)
עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה	-	-	-	-	-	-	-	1	1
דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות	-	-	-	-	-	-	-	(59)	(59)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	253	1,051	(20)	(430)	(1,814)	4,232	3,272	351	3,623

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

	מתייחס לבעלי המניות של החברה							
	הון מניות	פרמיה על מניות	מניות באוצר	קרן בגין עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	קרן תרגום	עודפים	סך הכל	זכויות שאינן מקנות שליטה	סך הכל הון
	מיליוני ש"ח								
יתרה ליום 1 בינואר 2024	253	1,051	(20)	(430)	(1,601)	3,784	3,037	278	3,315
סה"כ רווח כולל לשנה									
רווח לשנה	-	-	-	-	-	624	624	87	711
רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר:									
הפרשי תרגום מטבע חוץ	-	-	-	-	(55)	-	(55)	-	(55)
הפרשי תרגום מטבע חוץ בגין פעילויות חוץ שנזקפו לרווח והפסד	-	-	-	-	128	-	128	-	128
הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	-	-	-	-	(214)	-	(214)	-	(214)
שינוי בהטבות לעובדים, נטו	-	-	-	-	-	1	1	-	1
סה"כ רווח (הפסד) כולל אחר לשנה, נטו	-	-	-	-	(141)	1	(140)	-	(140)
סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה	-	-	-	-	(141)	625	484	87	571
תשלום מבוסס מניות	-	-	-	-	-	28	28	-	28
דיבידנד שחולק	-	-	-	-	-	(270)	(270)	-	(270)
עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה	-	-	-	-	-	-	-	2	2
דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות	-	-	-	-	-	-	-	(50)	(50)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	253	1,051	(20)	(430)	(1,742)	4,167	3,279	317	3,596

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

	מתייחס לבעלי המניות של החברה							
	הון מניות	פרמיה על מניות	מניות באוצר	קרן בגין עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	קרן תרגום	עודפים	סך הכל	זכויות שאינן מקנות שליטה	סך הכל הון
	מיליוני ש"ח								
יתרה ליום 1 בינואר 2023	253	1,051	(20)	(393)	(1,677)	3,269	2,483	206	2,689
סה"כ רווח כולל לשנה									
רווח לשנה	-	-	-	-	-	488	488	66	554
רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר:									
הפרשי תרגום מטבע חוץ	-	-	-	-	(15)	-	(15)	1	(14)
הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	-	-	-	-	91	-	91	-	91
שינוי בהטבות לעובדים, נטו	-	-	-	-	-	1	1	-	1
סה"כ רווח כולל אחר לשנה, נטו	-	-	-	-	76	1	77	1	78
סה"כ רווח כולל לשנה	-	-	-	-	76	489	565	67	632
תשלום מבוסס מניות	-	-	-	-	-	26	26	-	26
עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה	-	-	-	(37)	-	-	(37)	43	6
דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות	-	-	-	-	-	-	-	(38)	(38)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2023	253	1,051	(20)	(430)	(1,601)	3,784	3,037	278	3,315

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

	באור	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
		2025	2024	2023
		מיליוני ש"ח		
תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת				
רווח לשנה		497	711	554
התאמות:				
פחת	22.2, 13.1	281	289	278
הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים והוצאות נדחות	14.1	72	61	54
ירידת ערך נכסים בלתי מוחשיים ונכסים מוחזקים למכירה		35	22	2
רווח הון, נטו ממכירת רכוש קבוע, חברה בת, פעילות בחברה בת וחברה המטופלת לפי שיטת השווי המאזני		(7)	(495)	(92)
הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות		21	28	26
הוצאות מימון, נטו	31	184	120	94
הוצאות מסים על ההכנסה		156	205	167
חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני		(314)	(146)	(163)
שינוי במלאי		(98)	(235)	(25)
שינוי בלקוחות וחייבים אחרים		(37)	(195)	(50)
שינוי ביתרות חובה לזמן ארוך		(90)	(25)	1
שינוי בספקים וזכאים אחרים		(24)	448	63
שינוי בהטבות לעובדים		1	2	(6)
ריבית ששולמה		(132)	(132)	(129)
ריבית שהתקבלה		21	25	19
מסים על הכנסה ששולמו, נטו		(105)	(123)	(107)
מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת		461	560	686
תזרימי מזומנים מפעילות השקעה				
תמורה ממכירת רכוש קבוע ונכסים בלתי מוחשיים		3	3	87
השקעה ברכוש קבוע ונדל"ן להשקעה		(395)	(403)	(361)
השקעה בנכסים בלתי מוחשיים		(102)	(143)	(133)
תמורה ממכירת חברה בת, בניכוי מזומנים שנגרעו	6	-	137	-
תמורה ממכירת פעילות בחברת בת		2	22	10
תמורה ממכירת השקעות בחברות שאינן מאוחדות	11 , 21	3	849	-
פירעון פקדונות והלוואות שניתנו		98	149	24
פירעון הלוואות שניתנו לזמן קצר		2	-	-
מתן הלוואות לזמן ארוך ופיקדונות		(73)	(191)	(56)
מסים ששולמו בגין מכירת השקעות בחברות מוחזקות		(7)	(162)	-
דיבידנדים מחברות מוחזקות	11.4	50	118	96
השקעה בחברות מוחזקות		(8)	(131)	(87)
מזומנים נטו שנבעו (ששימשו) לפעילות השקעה		(427)	248	(420)

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

	באור	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
		2025	2024	2023
		מיליוני ש"ח		
תזרימי מזומנים מפעילות מימון				
מכירת מניות בחברות בנות לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה		-	-	7
רכישת מניות בחברות בנות מבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה		-	-	(3)
אשראי לזמן קצר מבנקים, נטו		(268)	343	(212)
תמורה מהנפקת אג"ח, נטו מעלויות הנפקה		461	-	314
קבלת הלוואות לזמן ארוך		6	124	208
פירעון אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך		(294)	(242)	(434)
תמורה מהנפקת שטרי הון מבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה		5	8	6
שינוי בהתחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי		16	18	(16)
תשלומי קרן של התחייבויות בגין חכירה		(107)	(114)	(103)
דיבידנד ששולם	23.3	(360)	(270)	-
דיבידנדים ששולמו לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברה בת		(59)	(50)	(38)
ניכוי מס במקור בגין דיבידנד		3	-	-
מזומנים נטו ששימשו לפעילות מימון		(597)	(183)	(271)
גידול (קיטון) במזומנים ושווי מזומנים		(563)	625	(5)
מזומנים ושווי מזומנים לתחילת השנה		1,142	517	517
השפעת תנודות בשער החליפין על יתרות מזומנים		(44)	-	5
מזומנים ושווי מזומנים לסוף השנה		535	1,142	517

הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

באור 1 - כללי

החברה המדווחת, שטראוס גרופ בע"מ ("**החברה**" או "**שטראוס גרופ**") הינה חברה תושבת ישראל, אשר כתובתה הרשמית הינה רח' הסיבים 49, פתח תקווה.

החברה והחברות המוחזקות שלה ("**הקבוצה**") הינן קבוצה של חברות תעשייתיות ומסחריות, אשר פועלות בישראל ומחוץ לישראל, בעיקר בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. כמו כן, פועלת הקבוצה בפיתוח, שיווק, שרות ומכירה של מוצרים לסינון, הגזה וטיהור מים לבית ולמשרד.

שטראוס אחזקות בע"מ ("**שטראוס אחזקות**") הינה בעלת השליטה במישרין בחברה (כ-47.84% מההון וההצבעה בחברה נכון למועד אישור הדוחות הכספיים). בעלת השליטה בשטראוס אחזקות הינה חברת נכסי מיכאל שטראוס בע"מ (המחזיקה 100% מההון וההצבעה בשטראוס אחזקות) ("**נכסי מיכאל**").

הגב' עופרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס מחזיקים במניות נכסי מיכאל (ביחד, כ-94.6% מהזכויות לדיבידנד ו-100% מזכויות ההצבעה בנכסי מיכאל) המקנות להם שליטה בנכסי מיכאל, ובעקיפין שליטה בחברה. בין שלושת בני משפחת שטראוס הנ"ל קיימת הסכמה לשיתוף פעולה בנכסי מיכאל שמכוחה הם נחשבים מחזיקים ביחד בנכסי מיכאל.
לאור האמור לעיל, הגב' עופרה שטראוס, הגב' עירית שטראוס ומר עדי שטראוס הם בעלי השליטה בחברה.

הדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2025 כוללים את אלה של החברה ושל החברות הבנות שלה, וכן את זכויות הקבוצה בהסדרים משותפים וחברות כלולות. הדוחות הכספיים אושרו לפרסום על ידי דירקטוריון החברה ביום 24 במרס 2026.

1.1 אירועים בתקופת הדוח

1.1.1 מלחמת "חרבות ברזל" ומבצע "עם כלביא"

בתאריך 7 באוקטובר, 2023 פרצה מלחמת "חרבות ברזל" ("**המלחמה**") ובמהלכה בחודש יוני 2025 פתחה ישראל במבצע "עם כלביא" ("**המבצע**") שנמשך כ-12 ימים. במהלך תקופת הדוח ועד לחודש אוקטובר 2025, מדינת ישראל הייתה שרויה במצבי מלחמה בעוצמות משתנות. בחודש אוקטובר 2025, נחתם הסכם להפסקת אש לסיום הלחימה. נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, ובמהלך תקופת הדוח החברה פעלה במתכונת רגילה, ולמלחמה (לרבות המבצע) לא הייתה השפעה מהותית על פעילות הקבוצה ותוצאותיה הכספיות. במהלך התקופות הרלוונטיות החברה פעלה למציאת פתרונות והתאמות ככל שנדרש לצורך שמירה על רציפות עסקית. עם זאת, לאור חוסר ודאות בקשר להתפתחויות גיאו-פוליטית במזרח התיכון, לא ניתן להעריך בשלב זה את היקף ההשפעות העתידיות של מצבים גיאו-פוליטיים אפשריים על הפעילות העסקית של הקבוצה. לפרטים נוספים אודות השפעות מבצע "שאגת הארי" אשר עודנו מתנהל נכון למועד פרסום הדוח ראה באור 35.4 להלן.

באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים

2.1 בסיס עריכת הדוחות הכספיים

הדוחות הכספיים המאוחדים נערכו בהתאם לתקני חשבונאות של IFRS ® (להלן: "IFRS"). דוחות כספיים אלו נערכו בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע-2010.

2.2 בסיס המדידה

הדוחות הכספיים המאוחדים נערכו על בסיס העלות ההיסטורית למעט הפריטים הבאים:

- מכשירים פיננסיים נגזרים
- מלאי הנמדד כנמוך מבין עלות או שווי מימוש נטו
- הפרשות
- נכסים והתחייבויות בגין הטבות לעובדים
- נכסי והתחייבויות מסים נדחים
- השקעות בחברות כלולות ועסקאות משותפות
- נכסים שאינם שוטפים המוחזקים למכירה

למידע בדבר אופן המדידה של פריטים אלו ראו באור 3 להלן, בדבר עיקרי המדיניות החשבונאית המהותית.

2.3 מטבע הפעילות ומטבע ההצגה

הדוחות הכספיים המאוחדים מוצגים בש"ח, שהינו מטבע הפעילות של החברה. המידע הכספי מוצג במיליוני ש"ח ועוגל למיליון הקרוב. ה- ש"ח הינו המטבע שמייצג את הסביבה הכלכלית העיקרית שבה פועלת הקבוצה.

2.4 השימוש באומדנים ובשיקול דעת

בעריכת הדוחות הכספיים בהתאם ל- IFRS, נדרשת ההנהלה להשתמש בשיקול דעת, הערכות, אומדנים והנחות אשר משפיעים על יישום המדיניות החשבונאית ועל הסכומים של נכסים, התחייבויות, הכנסות והוצאות. האומדנים וההנחות הרלבנטיות להם מבוססים על ניסיון העבר ועל גורמים שונים אחרים לרבות ציפיות לגבי אירועים עתידיים אשר לדעת ההנהלה סבירים בנסיבות הקיימות. יובהר שהתוצאות בפועל עלולות להיות שונות מהאומדנים שנקבעו, כמו כן, האומדנים וההנחות שבבסיסם נסקרים באופן שוטף. בביאור 4 נדונים הנושאים בהם מופעל שיקול הדעת של ההנהלה ביישום IFRS ובקביעת אומדנים.

2.5 תקופת המחזור התפעולי

המחזור התפעולי של הקבוצה הינו שנה. עקב כך כוללים הרכוש השוטף וההתחייבויות השוטפות פריטים המיועדים והצפויים להתממש בתוך שנה.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית

המדיניות החשבונאית המפורטת להלן יושמה בעקביות בכל התקופות המוצגות בדוחות כספיים מאוחדים אלה. המדיניות החשבונאית יושמה בעקביות על ידי כל הישויות בקבוצה.

3.1 בסיס האיחוד וצירופי עסקים

הקבוצה מיישמת לגבי כל צירופי העסקים את שיטת הרכישה. מועד הרכישה הינו המועד בו הרוכשת משיגה שליטה על הנרכשת. שליטה מתקיימת כאשר הקבוצה חשופה, או בעלת זכויות, לתשואות משתנות ממעורבותה בנרכשת ויש לה היכולת להשפיע על תשואות אלה באמצעות כוח ההשפעה שלה בנרכשת. בבחינת שליטה נלקחות בחשבון זכויות ממשיות המוחזקות על ידי הקבוצה ועל ידי אחרים.
בעת אובדן שליטה, הקבוצה גורעת את הנכסים (לרבות מוניטין) ואת ההתחייבויות של החברה הבת, זכויות כלשהן שאינן מקנות שליטה ורכיבים אחרים של הון המיוחסים לחברה הבת. החל מאותו מועד, ההשקעה הנותרת מטופלת בהתאם למידת ההשפעה של הקבוצה בחברה המתייחסת. ההפרש בין התמורה והשווי ההוגן של יתרת ההשקעה לבין היתרות שנגרעו מוכר ברווח והפסד בסעיף הכנסות או הוצאות אחרות.

3.2 השקעה בחברות כלולות ובעסקאות משותפות

לקבוצה יש זכויות בעסקה משותפת ובחברה כלולה מהותיות, Três Corações Alimentos S.A ו- Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd, בהתאמה. עסקאות משותפות הן הסדרים משותפים בהם לקבוצה יש זכויות לנכסים נטו של ההסדרים המשותפים.
חברות כלולות הינן ישויות בהן יש לקבוצה השפעה מהותית על המדיניות הכספית והתפעולית, אך לא שליטה או שליטה משותפת, המתבטאת לרוב בהחזקה של 20% עד 50% מזכויות ההצבעה.
פעילות העסקאות המשותפות מהווה חלק אינטגרלי מפעילות הקבוצה, ובהתאם, חלק הקבוצה בתוצאותיהן נכלל בדוח הרווח והפסד המאוחד במסגרת הרווח התפעולי.
בעת ירידה בשיעור החזקה בחברה המטופלת בהתאם לשיטת השווי המאזני תוך שימור ההשפעה המהותית או השליטה המשותפת, הקבוצה גורעת חלק יחסי מהשקעתה ומכירה בהשפעה ברווח או הפסד, במסגרת סעיף הכנסות והוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.
השקעה בחברה כלולה ובעסקה משותפת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני נבחנת לירידת ערך, כאשר קיימת ראיה אובייקטיבית המצביעה על ירידת ערך.
במידה וקיימת ראיה אובייקטיבית המצביעה על כך שיתכן שנפגם ערכה של ההשקעה, הקבוצה מבצעת הערכה של סכום בר ההשבה של ההשקעה שהינו הגבוה מבין שווי השימוש ומחיר המכירה נטו שלה.
הפסד מירידת ערך מוכר כאשר הערך בספרים של ההשקעה, לאחר יישום שיטת השווי המאזני, עולה על סכום בר ההשבה, הפסד מירידת ערך אינו מוקצה לנכס כלשהו ונזקף לסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)

3.3 עסקאות במטבע חוץ ופעילות חוץ

עסקאות במטבע חוץ מתורגמות למטבע הפעילות הרלבנטי של חברות הקבוצה לפי שער החליפין שבתוקף במועדי העסקאות. מעת לעת הקבוצה רוכשת חומרי גלם, סחורות ואריזות מספקים מחו"ל. רכישות אלה מתבצעות במטבעות חוץ כגון הדולר והאירו.
הפרשי שער הנובעים מסילוק פריטים כספיים, או הנובעים מדיווח על פריטים כספיים לפי שערי חליפין שונים מאלה ששימשו לרישום הראשוני במהלך התקופה, או מאלה שדווחו בדוחות כספיים קודמים, מוכרים ברווח והפסד בסעיפים הספציפיים, לפי מהות הפריט הכספי.
פעילות הקבוצה בתחום הקפה והמים הינה תחת מספר מותגים. מותגי הקבוצה משווקים בין השאר באמצעות חברות בנות ועסקאות משותפות בחו"ל, המהוות פעילות חוץ.
הפרשי השער בגין התרגום נזקפו ישירות לרווח הכולל האחר ומוצגים בסעיף בהון, קרן תרגום.
בעת מימוש של פעילות חוץ המביא לאובדן שליטה, השפעה מהותית או שליטה משותפת, הסכום המצטבר בקרן התרגום שנובע מפעילות החוץ מסווג מחדש לרווח והפסד כחלק מהרווח או ההפסד מהמימוש. בנוסף, בעת שינויים בשיעור ההחזקה של החברה בחברה בת הכוללת פעילות חוץ, תוך שימור השליטה בחברה הבת, חלק יחסי של הסכום המצטבר של הפרשי השער שהוכרו ברווח הכולל האחר מיוחס מחדש לזכויות שאינן מקנות שליטה.
ככלל, הפרשי שער בגין הלוואות שהתקבלו או הועמדו לפעילות חוץ, לרבות פעילויות חוץ שהינן חברות בנות, מוכרים ברווח והפסד בדוחות המאוחדים. כאשר סילוקן של הלוואות שנתקבלו או שהועמדו לפעילות חוץ אינו מתוכנן ואינו צפוי בעתיד הנראה לעין, רווחים והפסדים מהפרשי שער הנובעים מפריטים כספיים אלה נכללים כחלק מההשקעה בפעילות החוץ, נטו, מוכרים ברווח כולל אחר ומוצגים בהון כחלק מקרן תרגום.
פירעון הלוואות שנתקבלו או שהועמדו לפעילות חוץ אינו מהווה מימוש של פעילות החוץ.

3.4 מכשירים פיננסיים

3.4.1 נכסים פיננסיים שאינם נגזרים

רוב נכסיה הפיננסים של הקבוצה הינם יתרות לקוחות לזמן קצר, הקבוצה מכירה לראשונה בלקוחות במועד היווצרותם. יתר הנכסים הפיננסים מוכרים לראשונה במועד בו הקבוצה הופכת לצד לתנאים החוזיים של המכשיר.
נכס פיננסי נמדד לראשונה בשווי הוגן בתוספת עלויות עסקה שניתן לייחס במישרין לרכישה או להנפקה של הנכס הפיננסי. לקוחות הקבוצה אינם כוללים רכיב מימון משמעותי ונמדדים לראשונה לפי מחיר העסקה.
הקבוצה נוהגת להתקשר בעסקאות פקטורינג לקוחות עם גופים פיננסים לביצוע ניכיון על חלק מיתרת הלקוחות. בעסקאות הללו החברה מבצעת הערכה אם ובאיזו מידה גריעת יתרת הלקוחות הינה ראויה.
הקבוצה גורעת נכסים פיננסיים (לרבות לקוחות) כאשר הזכויות החוזיות של הקבוצה לתזרימי המזומנים הנובעים מהנכס הפיננסי פוקעות, או כאשר הקבוצה מעבירה את הזכויות לקבל את תזרימי המזומנים הנובעים מהנכס הפיננסי בעסקה בה כל הסיכונים וההטבות מהבעלות על הנכס הפיננסי הועברו באופן מהותי.
אם בידי הקבוצה נותרו באופן מהותי כל הסיכונים וההטבות הנובעים מהבעלות על הנכס הפיננסי, הקבוצה ממשיכה להכיר בנכס הפיננסי.
מכשירי החוב של הקבוצה המוחזקים במסגרת מודל עסקי שמטרתו גביית תזרימי המזומנים החוזיים, כאמור בהתאם ל-IFRS 9:

- יתרת לקוחות הנובעת מליבת הפעילות העסקית של הקבוצה
- חייבים לזמן ארוך שבעיקרם מהווים הלוואות לחברות כלולות
- חייבים לזמן קצר ופיקדונות

תזרימי המזומנים החוזיים בגין נכסים פיננסיים אלו, כוללים אך ורק תשלומי קרן וריבית אשר משקפים תמורה עבור ערך הזמן של הכסף וסיכון האשראי. בהתאם לכך, נכסים פיננסיים אלו נמדדים בעלות מופחתת.
נכסים אלו נמדדים בתקופות עוקבות בעלות מופחתת, תוך שימוש בשיטת הריבית האפקטיבית ובניכוי הפסדים מירידת ערך. הכנסות ריבית, רווחים או הפסדים מהפרשי שער, ירידת ערך וגריעה מוכרים ברווח והפסד. עבור הלקוחות, הקבוצה בוחנת את הפסדי האשראי הצפויים (או ביטולם) לאורך כל חיי המכשיר. הקבוצה קבעה מטריצת הפרשות המתבססת בין היתר על גיול חובות הלקוחות על מנת למדוד את הפסדי האשראי, והפסדי אשראי מלקוחות (חובות מסופקים) נזקפים לרווח והפסד כהוצאות מכירה ושיווק.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)

3.4.2 מכשירים פיננסיים נגזרים

הקבוצה מבצעת עסקאות גידור כלכלי על מנת לצמצם את החשיפה לסיכון הנובע מתנודות במחירי חומרי הגלם והסחורות ובייחוד במחירי הקפה ירוק, הקקאו והסוכר, כמו כן צורך נוסף שבגינו הקבוצה עושה שימוש בגידורים כלכליים הינו לשם הקטנת החשיפה לשינויים בשערי החליפין. לשם כך הקבוצה מחזיקה במכשירים פיננסיים נגזרים, המכשירים הפיננסיים הנגזרים מורכבים בעיקר מעסקאות עתידיות (Forward) ואופציות על מטבעות, ומעסקאות עתידיות ואופציות על סחורות. נגזרים אלו שאינם נחשבים לצורכי חשבונאות גידור מוכרים לראשונה ונמדדים בכל תאריך דיווח לפי שווי הוגן כאשר השינויים בשווי ההוגן נזקפים לרווח והפסד. עלויות עסקה הניתנות לייחוס נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן. רווחים והפסדים מעסקאות עתידיות על סחורות מוצגים בעלות המכירות או בסעיף הוצאות והכנסות אחרות לפי מהות הגידור הכלכלי שבוצע, ואילו רווחים והפסדים מנגזרי שערי החליפין מוצגים בהכנסות (הוצאות) מימון.

3.5 רכוש קבוע

הקבוצה מודדת פריטי רכוש קבוע לפי עלות (כולל מקדמות לספקים) בניכוי פחת נצבר והפסדים מצטברים מירידות ערך. עלות הנכסים שהקבוצה הקימה בעצמה כוללת עלות חומרים ועבודה ישירה וכן כל עלות נוספת שניתן לייחס במישרין להבאת הנכס למיקום ולמצב הדרושים לכך שהוא יוכל לפעול באופן שהתכוונה ההנהלה. חלקי חילוף, ציוד עזר וציוד גיבוי מסווגים כרכוש קבוע כאשר הם עומדים בהגדרת רכוש קבוע בהתאם ל- IAS 16, אחרת הם מסווגים כמלאי.

במכונות הקבוצה ישנם חלקים משמעותיים (לרבות בדיקות תקופתיות משמעותיות) שהינם בעלי אורך חיים שונה, הם מטופלים כרכיבים משמעותיים (פריטים נפרדים) של המכונות ומופחתים בהתבסס על אורך החיים הספציפיים שלהם.

הקבוצה גורעת פריטי רכוש קבוע עם מימושם או כאשר לא צפויות הטבות כלכליות עתידיות מהשימוש בהם. רווח או הפסד מגריעת פריט רכוש קבוע נקבעים לפי השוואת התמורה נטו מגריעת הנכס לערכו בספרים, ומוכרים נטו בסעיף הכנסות אחרות או הוצאות אחרות, לפי העניין, בדוח רווח והפסד.

עלות החלפת חלק מפריט רכוש קבוע ועלויות עוקבות אחרות מוכרות כחלק מהערך בספרים של רכוש קבוע אם צפוי כי ההטבה הכלכלית העתידית הגלומה בהן תזרום אל הקבוצה ואם עלותן ניתנת למדידה באופן מהימן. הערך בספרים של חלק מפריט רכוש קבוע שהוחלף נגרע. עלויות תחזוקה שוטפות של פריטי רכוש קבוע נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

פחת נזקף לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר על פני תקופת השימוש המשוערת של כל חלק של פריט רכוש קבוע, כמפורט להלן, למעט קרקעות בבעלות שאינן מופחתות.
להלן שיעורי הפחת העיקריים לשנים 2023-2025:

	%
בניינים וקרקעות בחכירה	1-5 (בעיקר 2.5)
מכונות וציוד	4-30 (בעיקר 4-20)
כלי רכב	15-20
ריהוט וציוד אחר	3-33
שיפורים במושכר	2-33

ערכי השייר של הנכסים, אורך החיים השימושיים שלהם ושיטת הפחת נסקרים, ומעודכנים בהתאם לצורך, לפחות אחת לשנה.

3.6 נכסים בלתי מוחשיים

3.6.1 מוניטין

מוניטין שנוצר כתוצאה מרכישה של חברות בנות מוצג במסגרת נכסים בלתי מוחשיים. בתקופות עוקבות מוניטין נמדד לפי עלות בניכוי הפסדים שנצברו מירידת ערך.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)

3.6.2 מחקר ופיתוח

עלויות מחקר נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן. הקבוצה מפתחת תוכנות לשימוש עצמי ומוצרים חדשניים במספר תחומי פעילות. עלויות הקשורות במישרין לפיתוח מוצרים ומוצרי תוכנה מזוהים וייחודיים, הנשלטים על ידי הקבוצה, העומדות בתנאים להכרה כנכסים בלתי מוחשיים, מוכרות כנכסים בלתי מוחשיים. עלויות שהוונו כוללות שכר עבודה ישיר ועלויות ישירות אחרות שנצברו עד לתאריך שבו התוכנה מוכנה לשימוש.
עלויות הטמעה של הסדרי מחשוב ענן מהוונות לנכס ככל שהנכס עומד בהגדרת נכס בלתי מוחשי, ובפרט ככל שהקבוצה שולטת בנכס. ככל שהחברה אינה מכירה בנכס בלתי מוחשי, בוחנת החברה האם השירותים שהתקבלו מובחנים משירות מחשוב הענן. ככל שהשירותים שהחברה מקבלת הינם מובחנים משירותי מחשוב הענן או מסופקים על ידי ספק צד שלישי שאינו ספק מחשוב הענן, מכירה הקבוצה בהוצאה עם אספקת שירותי ההטמעה. ככל שהשירותים אינם מובחנים, עלויות ההטמעה מוכרות כהוצאה בקצב צריכת שירותי מחשוב הענן.

3.6.3 הפחתה

הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים נזקפת לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר על פני אומדן אורך החיים השימושיים שלהם, מהמועד שבו הנכסים זמינים לשימוש.

להלן שיעורי ההפחתה השנתיים לשנים 2023-2025:

	%
מותגים	10-20
תוכנות מחשבים	10-33
אחרים	10-25

מוניטין ונכסים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר אינם מופחתים באופן שיטתי, אלא נבחנים אחת לשנה לירידת ערך. על הנכסים הבלתי מוחשיים שאינם מופחתים נמנים מותגים וסימנים מסחריים מסוימים.

3.7 נכסים חכורים

במועד ההתקשרות בחכירה, הקבוצה קובעת אם ההסדר הוא חכירה או מכיל חכירה, תוך בחינה האם ההסדר מעביר זכות לשלוט בשימוש בנכס מזוהה, וכן האם לאורך תקופת החכירה יש לה את:
(א) הזכות להשיג למעשה את כל ההטבות הכלכליות משימוש בנכס המזוהה; וכן
(ב) הזכות לכוון את השימוש בנכס המזוהה.
הקבוצה מטפלת בחוזי חכירה הכוללים רכיבים שאינם רכיבי חכירה וקשורים לרכיב חכירה, כרכיב חכירה אחד ללא הפרדת הרכיבים.
בעסקאות החכירה בקבוצה שיעור הריבית הגלום בחכירה לא ניתן לקביעה בנקל, ולכן נעשה שימוש בשיעור הריבית התוספתי של הקבוצה. לאחר ההכרה לראשונה, נכס זכות השימוש מטופל בהתאם למודל העלות, ומופחת לאורך תקופת החכירה או אורך חייו השימושיים של הנכס כמוקדם מבניהם.
הקבוצה מיישמת את ההקלה הפרקטית לפיה חכירות לטווח קצר של עד שנה ו/או חכירות בהן נכס הבסיס הוא בעל ערך נמוך, מטופלות באופן בו דמי החכירה נזקפים לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר, לאורך תקופת החכירה, ללא הכרה בנכס ו/או התחייבות בדוח על המצב הכספי.
תקופת החכירה נקבעת כתקופה שבה החכירה אינה ניתנת לביטול, יחד עם תקופות המכוסות על ידי אופציה להאריך או לבטל את החכירה אם ודאי באופן סביר שהקבוצה תממש או לא תממש את האופציה, בהתאמה. במרבית מהסכמי החכירות בהן לקבוצה קיימת אופציית הארכה הניחה הקבוצה כי ודאי באופן סביר שתמומש אופציית ההארכה וכוללת אותן בתקופת החכירה, זאת לאחר הפעלת שיקול דעת לגבי העובדות והנסיבות שיוצרות תמריץ במימוש האופציה.
בקבוצה ישנם תשלומי חכירה משתנים שתלויים במדד המחירים הידוע לצרכן (מדד). תשלומים אלה נמדדים לראשונה על ידי שימוש במדד הקיים במועד תחילת החכירה ונכללים במדידה של התחייבות החכירה. כאשר חל שינוי בתזרים המזומנים של דמי חכירה עתידיים הנובע מהשינוי במדד, יתרת ההתחייבות מעודכנת כנגד נכס זכות השימוש.
לאחר מועד תחילת החכירה, נכס זכות שימוש נמדד בשיטת העלות, בניכוי פחת שנצבר ובניכוי הפסדים מירידות ערך שנצברו ומתואם בגין מדידות מחדש של ההתחייבות בגין החכירה. הפחת מחושב על בסיס קו-ישר על פני אורך החיים השימושיים או תקופת החכירה החוזית, כמוקדם מבניהם.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)

3.7 נכסים חכורים (המשך)

להלן שיעורי הפחת העיקריים לשנים 2023-2025:

	%
מבנים	4-40
כלי רכב	14-35

בעת התרחשות אירוע משמעותי או שינוי משמעותי בנסיבות אשר בשליטת הקבוצה ואשר השפיעה על ההחלטה אם ודאי באופן סביר שהקבוצה תממש אופציה, שלא נכללה קודם לכן בקביעת תקופת החכירה, או לא תממש אופציה שנכללה קודם לכן בקביעת תקופת החכירה, הקבוצה מודדת מחדש את התחייבות החכירה בהתאם לתשלומי החכירה המעודכנים תוך שימוש בשיעור ריבית היוון מעודכן. השינוי בערך בספרים של ההתחייבות מוכר כנגד נכס זכות שימוש, או מוכר ברווח והפסד אם הערך בספרים של נכס זכות השימוש הופחת במלואו.

3.8 מלאי

מלאי נמדד לפי עלות או שווי מימוש נטו, כנמוך שבהם. שווי מימוש נטו הוא אומדן מחיר מכירה במהלך העסקים הרגיל, בניכוי אומדן עלויות להשלמה ואומדן עלויות הדרושות לביצוע המכירה.

עלות המלאי נקבעת לפי שיטת "**ממוצע נע**" באופן הבא:

חומרי גלם וחומרי אריזה	לפי עלות.
תוצרת בלתי גמורה וגמורה	לפי עלות מחושבת.
מוצרים קנויים	לפי עלות מחושבת.

3.9 ירידת ערך נכסים שאינם פיננסיים

לצורך בחינת ירידת הערך, הקבוצה מקצה מוניטין הנרכש בצירוף עסקים ליחידות מניבות מזומנים, לרבות אלו הקיימות בקבוצה טרם צירוף העסקים, אשר צפויות ליהנות מהסינרגיה הנובעת מהצירוף. כמו כן, לצורך בחינת ירידת הערך, מחולקים הנכסים לרמות הנמוכות ביותר, בגינן קיימים תזרימי מזומנים מזוהים נפרדים (יחידות מניבות מזומנים).
הקבוצה מבצעת אחת לשנה במועד קבוע, או באופן תכוף כאשר ישנם סימנים לירידת ערך, הערכה של סכום בר ההשבה של יחידות מניבות מזומנים הכוללות מוניטין, ו/או נכסים בעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר כדוגמת מותגים וסימנים מסחריים מסוימים, ו/או נכסים בלתי מוחשיים שאינם זמינים עדיין לשימוש. ירידה בערכם של נכסים לא פיננסים אחרים בתחולת IAS 36 נבחנת, במידה שחלו אירועים או שינויים בנסיבות, המצביעים על כך שערכם בספרים לא יהיה בר השבה. נכסים לא פיננסים, למעט מוניטין, אשר חלה ירידה בערכם, נבחנים לצורך זיהוי ביטול אפשרי של ירידת הערך שהוכרה בגינם בכל תאריך דוח על המצב הכספי.
הפסד מירידת ערך מוניטין ומנכסים בלתי מוחשיים אחרים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר מסווג להוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

3.10 הטבות לעובדים

<u>תוכניות להפקדה מוגדרת</u>

תוכנית להפקדה מוגדרת הינה תוכנית לאחר סיום העסקה, לפיה הקבוצה משלמת תשלומים קבועים לישות נפרדת מבלי שתהיה לה מחויבות משפטית או משתמעת לשלם תשלומים נוספים. לקבוצה תוכנית להפקדה מוגדרת עבור רוב רובם של עובדי הקבוצה שחל לגביהם סעיף 14 לחוק פיצויי הפיטורין, התשכ"ג-1963, והן מכוסות במלואן על ידי תשלומים שוטפים לקופות פנסיה ולחברות ביטוח. מחויבויות הקבוצה להפקיד בתוכנית הפקדה מוגדרת בגין הטבות לאחר פרישה נזקפות כהוצאה לרווח והפסד בתקופות שבמהלכן סיפקו העובדים שירותים קשורים.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)

3.11 עסקאות תשלום מבוסס מניות

הקבוצה מעניקה לעובדיה כתבי אופציה לרכישת מניות החברה, השווי ההוגן של האופציות במועד ההענקה נקבע תוך שימוש במודל Black & Scholes. ההטבה לרוב כוללת תנאי שירות בלבד והיא נפרסת לאורך תקופת ההבשלה של כתבי האופציה בהתבסס על הערכות החברה בדבר מספר האופציות אשר צפויות שיבשילו. הקבוצה זוקפת את הוצאות השכר במקביל לגידול בעודפים על פני תקופת ההבשלה.

3.12 הפרשות

הפרשה מוכרת כאשר לקבוצה יש מחויבות נוכחית, משפטית או משתמעת, כתוצאה מאירוע שהתרחש בעבר, הניתנת לאמידה באופן מהימן, וכאשר צפוי כי יידרש תזרים שלילי של הטבות כלכליות לסילוק המחויבות.
הקבוצה מכירה בנכס שיפוי אם, ורק אם, ודאי למעשה שהשיפוי יתקבל אם החברה תסלק את המחויבות. הסכום שמוכר בגין השיפוי אינו עולה על סכום ההפרשה.

3.12.1 תביעות

הפרשות בגין תביעות משפטיות נוצרו כתוצאה מהליכים משפטיים במהלך העסקים הרגיל של הקבוצה. הפרשה בגין תביעות מוכרת כאשר לקבוצה קיימת מחויבות משפטית בהווה או מחויבות משתמעת, כתוצאה מאירוע שהתרחש בעבר, כאשר יותר סביר מאשר לא כי הקבוצה תידרש למשאבים הכלכליים לסילוק המחויבות וניתן לאמוד אותה באופן מהימן. ביטול של הפרשות אלה מתייחס למצב בו ההליכים הסתיימו לטובת הקבוצה או למצב בו סיכויי התביעה להתקבל ירדו מתחת ל- 50%. עיתוי תזרימי המזומנים הצפויים בגין הליכים משפטיים אלו אינו ודאי, מאחר והוא תלוי בתוצאותיהם. לכן, ההפרשות אינן מוצגות לפי ערכן הנוכחי (השפעת ההיוון אינה מהותית).

3.12.2 התחייבויות תלויות

כאשר לא צפוי שיידרש שימוש בהטבות כלכליות, או כאשר לא ניתן לאמוד את הסכום בצורה מהימנה, ניתן גילוי להתחייבות תלויה, למעט במקרה של סבירות קלושה לשימוש בהטבות כלכליות.

3.12.3 שינוי מבני

החברה מיישמת מעת לעת תוכניות שינוי מבני אשר בגינן מכירה הקבוצה בהפרשה לשינוי מבני הכוללת את היציאות הישירות הנובעות מהשינוי המבני, הכרוכות בהכרח בשינוי המבני ואשר אינן מיוחסות לפעילויות הנמשכות של הקבוצה. הקבוצה זוקפת את ההוצאה בגין השינוי המבני בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

3.12.4 אחריות

הקבוצה מעניקה במועד מכירת ברי המים מסוננים אחריות לתיקונים כלליים של ליקויים שהיו קיימים במועד המכירה, כנדרש בחוק. הפרשות הקשורות לאחריות מסוג הבטחה אלו מוכרות כאשר ברי המים המסוננים נמסרים ללקוח. הכרה ראשונית מבוססת על נתונים היסטוריים. אומדן העלויות הקשורות לאחריות מתעדכן מדי תקופה.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)

3.13 הכנסות

הקבוצה עוסקת במכירת מזון ומשקאות, ומכירת ברי מים מסוננים לרבות מתן שירותי התקנה ואחריות. הכנסה מחוזים עם לקוחות מוכרת כאשר השליטה בטובין או בשירותים מועברת ללקוח בסכום המשקף את התמורה לה הקבוצה מצפה להיות זכאית בתמורה לאותם סחורות או שירותים. כאשר צד אחר מעורב בהספקת שירותים או סחורות ללקוח, הקבוצה בוחנת מי הספק העיקרי בעסקה. בדרך כלל בהסדרי ההכנסות הקבוצה מגיעה למסקנה שהיא ספק עיקרי, מכיוון שהיא שולטת בסחורות או בשירותים לפני העברתם ללקוח.

<u>הכנסות ממכירת מוצרים</u>

בתחום המזון והמשקאות, החברה מוכרת לסוגים שונים של לקוחות, אשר בגין חלק מהם קיימים הסכמי סחר. לצורך זיהוי החוזים עם הלקוחות מתחשבת הקבוצה בצפי גבייה וזאת בהתבסס על בחינת דירוג אשראי ובטחונות הלקוחות.
הכנסות ממכירת מוצרי החטיבות מוכרות בנקודת הזמן שבה השליטה בנכס מועברת ללקוח, בדרך כלל עם מסירת המוצרים ללקוח.

<u>תמורה משתנה</u>

בחוזים למכירת המוצרים, מחיר העסקה כולל סכומים שעשויים להשתנות. הקבוצה כוללת במדידת מחיר העסקה את סכום התמורה המשתנה, או את חלקו, רק כאשר צפוי ברמה גבוהה (highly probable) שלא יתרחש ביטול משמעותי בעתיד של סכום ההכנסות המצטברות שהוכרו. הקבוצה מעדכנת במידת הצורך את אומדן סכום התמורה המשתנה שנכלל במחיר העסקה.

- זכות החזרה
בחוזים מסוימים למכירות מוצרים ללקוחות יש זכות להחזיר את המוצרים בתקופה מוגדרת.
הקבוצה משתמשת בשיטת הערך החזוי להערכת התמורה המשתנה בהתחשב במספר הרב של חוזים בעלי מאפיינים דומים. לאחר מכן, הקבוצה מיישמת את הדרישות לגבי הגבלת אומדנים של תמורה משתנה על מנת לקבוע את סכום התמורה המשתנה שניתן לכלול במחיר העסקה ולהכיר כהכנסה. במקרים אלה מוכרת התחייבות להחזרות כנגד התאמת סעיף הכנסות ונכס בגין הזכות לקבל בחזרה את המוצרים כנגד התאמת סעיף עלות המכר.
- הנחות
הקבוצה מעניקה ללקוחות מסוימים הנחות קבועות בהתאם לסך הרכישות השנתיות של הלקוח. הקבוצה מיישמת את שיטת הערך החזוי כדי להעריך את התמורה המשתנה בחוזה, לאחר מכן הקבוצה מיישמת את הדרישות לגבי הגבלת אומדנים.

<u>תמורה לשלם ללקוח</u>

במקרים מסוימים, הקבוצה משלמת או צופה לשלם תמורה ללקוחותיה וכן זיכויים או פריטים אחרים (למשל קופונים ושוברים). סכומים אלו מטופלים כהקטנה של מחיר העסקה, אלא אם התשלום ללקוח הוא עבור סחורה או שירות נפרדים ובמקרה כזה התמורה ששולמה ללקוח מטופלת כעסקה נפרדת, באותה הדרך בה היא מטפלת ברכישות אחרות מספקים.

<u>הכנסות ממכירת ברי מים, שירותי התקנה ושירותים נלווים</u>

הקבוצה פועלת בתחום סינון הגזה וטיהור מים, במסגרת פעילות זו הקבוצה מתקשרת עם לקוחותיה בעסקאות חבילה. בכל עסקת חבילה, הקבוצה מספקת אחריות לתיקונים כלליים של פגמים בבר המים שהיו קיימים בזמן המכירה, כפי שנדרש בחוק, ואחריות מסוג זו מטופלת כהפרשות אחריות (ראו מדיניות חשבונאית בנושא הפרשות בבאור 3.12 לעיל). בנוסף הקבוצה מספקת אחריות מעבר לתיקון פגמים שהיו במועד המכירה, זו אחריות מסוג שירות הנמכרת בנפרד.
הקבוצה קבעה כי קיימות מספר מחויבויות ביצוע בעסקת חבילה כדלהלן:

- אספקת ברי מים ושירותי התקנה
- אספקת רכיבים מתכלים
- שירותי אחריות ושירותי תמיכה טכנית

הקבוצה מקצה את מחיר העסקה למחויבויות הביצוע בהתאם למחירי המכירה הנפרדים היחסיים של מחויבויות הביצוע. לשם כך הקבוצה אומדת את מחירי המכירה הנפרדים לכל אחת ממחויבויות הביצוע, תוך מקסום הנתונים הניתנים לצפייה.
ביחס לתמיכה הטכנית והאחריות הקבוצה מכירה בהכנסה לאורך זמן מכיוון שהלקוח מקבל וצורך במקביל את ההטבות הניתנות לו. באשר לשירותי ההתקנה, הקבוצה מכירה בהכנסה במועד התקנת בר המים אצל הלקוח.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)

3.13 הכנסות (המשך)

לגבי אספקת ברי המים ואספקת הרכיבים המתכלים הקבוצה מכירה בהכנסה בנקודת זמן, עם מסירת המוצרים ללקוח, מאחר ובנקודה זו הקבוצה מקיימת את מחויבות הביצוע שלה והלקוח משיג שליטה ומפיק תועלת מהמוצרים.
הקבוצה משלמת עמלת מכירה לסוכני המכירות עבור מכירת חבילת סינון מים ללקוח חדש. עלויות המהוונות כנכס מופחתות על בסיס שיטתי שהוא עקבי עם ההעברה ללקוח של הסחורות והשירותים. הקבוצה מיישמת את ההקלה הפרקטית ומכירה בהוצאה מיידית של עלויות להשגת חוזה כאשר תקופת ההפחתה של הנכס הינה שנה אחת או פחות.

3.14 סיווג תזרימי מזומנים מריבית ודיבידנדים

בדוחות על תזרימי מזומנים, הקבוצה מציגה ריביות שהתקבלו וריביות ששולמו במסגרת תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת. דיבידנדים ששולמו מוצגים בפעילות מימון ודיבידנדים שהתקבלו מוצגים בפעילות השקעה.

3.15 הוצאות מסים על ההכנסה

מסים על ההכנסה כוללים מסים שוטפים ונדחים. מסים שוטפים ומסים נדחים נזקפים לרווח והפסד, במידה והמס נובע מפריטים המוכרים ישירות בהון או ברווח הכולל האחר המס נזקף ישירות להון או לרווח כולל אחר.
הקבוצה פועלת בתחומי שיפוט שונים ומקזזת נכסי והתחייבויות מסים שוטפים במידה וקיימת זכות משפטית ניתנת לאכיפה לקיזוז נכסי והתחייבויות מסים שוטפים, וכן קיימת כוונה לסלק נכסי והתחייבויות מסים שוטפים על בסיס נטו או שנכסי והתחייבויות המסים השוטפים מיושבים בו זמנית.
<u>עמדות מס לא ודאיות</u>
הקבוצה פועלת במדינות שונות הנישומות בתחומי שיפוט שונים. הפרשה בגין עמדות מס לא וודאיות, לרבות הוצאות מס וריבית נוספות, מוכרת כאשר יותר צפוי מאשר לא כי הקבוצה תידרש למשאביה הכלכליים לסילוק המחויבות.
<u>מסים נדחים</u>
ההכרה במסים נדחים הינה בהתייחס להפרשים זמניים בין הערך בספרים של נכסים והתחייבויות לצורך דיווח כספי לבין ערכם לצרכי מס.
הקבוצה אינה מכירה במסים נדחים לגבי ההפרשים הזמניים הנובעים מהשקעה בחברות בנות ובעסקאות משותפות, במידה והקבוצה שולטת במועד היפוך ההפרש וכן במידה שאין זה צפוי שהם יתהפכו בעתיד הנראה לעין.
הקבוצה בודקת מחדש בכל מועד דיווח על המצב הכספי את נכסי המסים הנדחים, ובמידה ולא צפוי כי הטבות המס המתייחסות תתממשנה, הם מופחתים. הקבוצה מעריכה מחדש בכל מועד דיווח נכסי מסים נדחים שלא הוכרו ומכירה בהם במידה והשתנה הצפי כך שצפוי שבעתיד תהיה הכנסה חייבת, שכנגדה יהיה ניתן לנצל אותם.

3.16 תקנים חדשים, תיקונים לתקנים ופרשנויות שטרם אומצו

3.16.1 תקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 18, הצגה וגילוי בדוחות הכספיים:

תקן זה מחליף את תקן חשבונאות בינלאומי IAS 1, *הצגת דוחות כספיים*. התקן מספק הנחיות למבנה ותוכן משופרים לדוחות הכספיים, בפרט בדוח רווח והפסד.
התקן כולל דרישות גילוי והצגה חדשות וכן דרישות אשר הובאו מתקן חשבונאות בינלאומי IAS 1 *הצגת דוחות כספיים*.
כחלק מדרישות הגילוי החדשות, נדרש להציג שני סיכומי ביניים בדוח על הרווח או ההפסד: רווח תפעולי ורווח לפני מימון ומס. בנוסף, התוצאות בדוח על הרווח או ההפסד יסווגו לשלוש קטגוריות חדשות: קטגוריה תפעולית, קטגורית השקעה וקטגורית מימון.
בנוסף לשינויים במבנה הדוחות על הרווח והפסד, התקן כולל גם דרישה למתן גילוי נפרד בדוחות הכספיים בנוגע לשימוש במדדי ביצוע המוגדרים על ידי ההנהלה (מדדי MPM).
כמו כן, במסגרת התקן, נוספו הנחיות ספציפיות לקיבוץ ופיצול של פריטים בדוחות הכספיים ובביאורים.
מועד היישום לראשונה של התקן הינו לתקופות שנתיות המתחילות ביום 1 בינואר 2027 עם אפשרות ליישום מוקדם.
הקבוצה בוחנת את השלכות יישום התקן על הדוחות הכספיים ואת מועד היישום.

באור 4 - מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה

שיקול הדעת של ההנהלה ואומדניה נסקרים באופן שוטף ומבוססים על ניסיון העבר וגורמים שונים, לרבות ציפיות לגבי אירועים עתידיים.
הקבוצה מבצעת אומדנים ומניחה הנחות לגבי העתיד. האומדנים החשבונאיים הנובעים מהנחות אלה, מעצם טבעם, עשויים להיות שונים מהתוצאות בפועל. האומדנים וההנחות, אשר עשויים להוביל להתאמה מהותית לערך בספרים של נכסים והתחייבויות במהלך השנה הבאה, נדונים להלן:

ירידת ערך נכסים
בהתאם ל- IAS 36, הקבוצה בוחנת בכל מועד דיווח על המצב הכספי האם קיימים אירועים או נסיבות שעשויים להעיד על ירידת ערכם של נכסים לא פיננסיים אשר בתחולתו, לרבות השקעות בעסקאות משותפות, המטופלות בשיטת השווי המאזני. כאשר קיימים סימנים המעידים על ירידת ערך, הקבוצה בוחנת האם הערך בספרים של הנכס עולה על הסכום בר-ההשבה שלו.
אחת לשנה בתאריך קבוע, עבור כל יחידה מניבת מזומנים הכוללת מוניטין, או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, מבצעת הקבוצה הערכה של הסכום בר ההשבה, או באופן תכוף יותר אם קיימים סימנים לירידת ערך. במידת הצורך, מפחיתה הקבוצה את הנכס לסכום בר-ההשבה שלו, ומכירה בהפסד מירידת ערך. ההנחות בדבר תזרימי המזומנים הצפויים מבוססות על ניסיון העבר מהנכס הספציפי או מנכסים דומים, וכן על ציפיות הקבוצה בקשר לתנאים הכלכליים שישררו במהלך יתרת אורך החיים השימושיים של הנכס. הקבוצה מסתייעת באומדנים של מעריכי שווי בקביעת סכום בר ההשבה של הנכסים.
לפרטים נוספים ראו באור 14.3 להלן בדבר הנחות וגורמי הסיכון שלהן הקשורים לירידת ערך של מוניטין.

התחייבויות תלויות
בחברה קיים נוהל לבחינה וקביעת סכומי ההפרשות הנרשמות בגין תביעות משפטיות התלויות ועומדות כנגד החברה וחברות מוחזקות שלה. מידי רבעון מתקבלות חוות דעת מיועציהן המשפטיים המטפלים בתביעות מטעם החברה, המעריכים בחוות הדעת את סיכויי ההצלחה של התביעות, ומציינים האם התביעה צפויה (מעל 50%) או אינה צפויה (50% או פחות) להתקבל. כאשר התביעה אינה צפויה להתקבל, לא נרשמת הפרשה בספרי החברה, אך ניתן גילוי לתביעה במסגרת באור 21 לדוחות הכספיים במידה שהתביעה מהותית. כאשר התביעה צפויה להתקבל, מעריכה החברה את סכום החשיפה, בהתבסס על הערכת יועציה המשפטיים, הניסיון שנצבר בחברה והנסיבות הספציפיות של המקרה, ומוכרת הפרשה בדוחות הכספיים בהתאם להערכה זו. החברה מכירה בנכס בדוחות הכספיים בגין תשלומים שבוצעו תחת מחלוקת בעקבות החלטה מנהלית, הכפופה לערר בזכות בפני בית הדין. ההליכים המשפטיים יוכרעו בסופו של דבר בפני בתי המשפט, ולכן תוצאותיהם עשויות להיות שונות מאומדנים אלה.
במסגרת הליכי אישור הדוחות הכספיים השנתיים של החברה, סוקרת הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים של הדירקטוריון גם את התביעות התלויות ועומדות נגד החברה, ומוצגות בפניה פרטי התביעות, לרבות סכומי התביעות, הערכות יועציה המשפטיים של החברה את מידת החשיפה להן וסיכויי הצלחתן, וסכומי ההפרשה בגינן בדוחות הכספיים.

עמדות מס לא ודאיות
הקבוצה נישומה לצורכי מס במספר רב של תחומי שיפוט, ובהתאם, נדרשת הנהלת הקבוצה להפעיל שיקול דעת משמעותי בקביעת הפרשות ועתודות מס בהתאם לחוקי המס המקומיים והבינלאומיים. לקבוצה עסקאות ועמדות מס, אשר קביעת חבות המס הסופית בגינן אינה ודאית במהלך העסקים הרגיל. הקבוצה מכירה בהפרשות בגין סכומים הצפויים לחול עליה בעקבות ביקורות מס, בהתבסס על הערכותיה באשר לאפשרות שהיא תחויב בתשלומי מס נוספים. אם חבות המס הסופית תהיה שונה מחבות המס שנרשמה בספרים, ישפיעו ההפרשים על ההפרשות למסים על הכנסה בתקופה שבה תקבע השומה הסופית על ידי רשויות המס. למידע נוסף לגבי עמדות מס לא ודאיות, ראו באור 32.6 להלן בדבר מסים על ההכנסה.

באור 5 - קביעת שווי הוגן

לצורך הכנת הדוחות הכספיים, נדרשת הקבוצה לקבוע את השווי ההוגן של נכסים והתחייבויות מסוימים. מידע נוסף אודות ההנחות ששימשו בקביעת שווי הוגן נכלל בביאורים הבאים:

- באור 18.2 בדבר הלוואות והתחייבות אחרות לזמן ארוך;
- באור 20 בדבר הסדרי תשלום מבוסס מניות;
- באור 25 בדבר מכשירים פיננסיים.

בקביעת השווי ההוגן של נכס או התחייבות, משתמשת הקבוצה בנתונים נצפים מהשוק ככל שניתן. מדידות שווי הוגן מחולקות לשלוש רמות במידרג השווי ההוגן בהתבסס על הנתונים ששימשו בהערכה, כדלקמן:

- רמה 1: מחירים מצוטטים (לא מתואמים) בשוק פעיל לנכסים או התחייבויות זהים.
- רמה 2: נתונים נצפים מהשוק, במישרין או בעקיפין, שאינם כלולים ברמה 1 לעיל.
- רמה 3: נתונים שאינם מבוססים על נתוני שוק נצפים.

באור 6 - חברות בנות

6.1 מידע בדבר חברות בנות עיקריות

	זכויות בעלות של הקבוצה (%)			מדינת התאגדות והמיקום העיקרי של פעילות החברה
	31 בדצמבר			
	2025	2024	2023	
שטראוס בריאות בע"מ	80	80	80	ישראל
מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל בע"מ (1)	40	40	40	ישראל
שטראוס מים בע"מ	100	100	100	ישראל
Strauss Coffee B.V.	100	100	100	הולנד
Strauss Russia LLC (2)	100	100	100	רוסיה

(1) מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ. שיעור זכויות ההצבעה של הקבוצה הינו 50%, אולם לחברה קיימת זכות הכרעה.
(2) מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.

6.2 איבוד שליטה בחברה בת

ביום 23 במאי 2023, Strauss Coffee B.V. ("**שטראוס קפה**"), חברה הולנדית בבעלות מלאה של הקבוצה, חתמה על הסכם למכירת 100% מהחזקותיה ב- Strauss Adriatic d.o.o ל- Atlantic Grupa d.d ("**חברת הקפה בסרביה**" ו-"**העסקה**", בהתאמה). ביום 29 בפברואר 2024, התקבל אישור רשות התחרות בסרביה ובהמשך לכך, ביום 1 במרס 2024 הושלמה העסקה ותמורת המכירה בסך של כ-38.8 מיליון אירו (כ-150 מיליוני ש"ח) שולמה לשטראוס קפה. בגין השלמת העסקה, החברה רשמה הפסד נטו בדוחותיה הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2024, בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח או הפסד, בסך של כ-26 מיליוני ש"ח המורכב מרווח מהעסקה בסך כ-64 מיליוני ש"ח בניכוי הפסד הנובע ממימוש קרן בגין הפרשי תרגום המיוחסת לחברה בסרביה בסך של כ-90 מיליוני ש"ח.

נכסים והתחייבויות מזוהים שנמכרו

	מיליוני ש"ח
מזומנים ושווי מזומנים	13
לקוחות וחייבים אחרים	38
חייבים בגין מס הכנסה	*
מלאי	27
נכסי זכות שימוש	6
נכסים בלתי מוחשיים	3
רכוש קבוע	21
נכסי מיסים נדחים	1
ספקים וזכאים אחרים	(17)
התחייבויות בגין חכירות	(6)
הטבות לעובדים	(1)
נכסים מזוהים, נטו	**85**

*סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

תזרימי המזומנים המצרפיים אשר נבעו לקבוצה כתוצאה מעסקת המכירה

	מיליוני ש"ח
מזומנים ושווי מזומנים שהתקבלו	150
בניכוי מזומנים ושווי מזומנים של החברה הבת	13
	137

באור 6 – חברות בנות (המשך)

6.3 הלחימה ברוסיה אוקראינה

נכון למועד פרסום הדוח, הלחימה בין רוסיה לאוקראינה נמשכת, לרבות הסנקציות הכלכליות שהוטלו על רוסיה על ידי מדינות המערב. נכון למועד הדוח, מצב הלחימה בין רוסיה לאוקראינה אינו בעל השפעה מהותית על התוצאות העסקיות של הקבוצה.
בהתחשב באופי המתפתח של האירועים וברמת אי הוודאות הגבוהה הנלווית להם, עלולים להתממש תרחישים גיאו-פוליטיים אפשריים אשר עלולים להוביל להשלכות כלכליות ופיננסיות שליליות נוספות. הקבוצה עוקבת באופן שוטף אחר התפתחויות האירועים באוקראינה, ברוסיה ובשווקים, אולם נכון למועד פרסום הדוח, אין ביכולתה של הקבוצה להעריך את ההשפעה העתידית של האירועים על תוצאותיה העסקיות.

באור 7 - מזומנים ושווי מזומנים

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
מזומנים ויתרות בבנקים	301	301
פקדונות	234	841
	535	1,142

באור 8 – לקוחות

8.1 הרכב

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
חובות פתוחים	1,232	1,112
בניכוי הפרשה לחובות מסופקים	(24)	(25)
	1,208	1,087

8.2 להלן ניתוח גיול חובות הלקוחות:

	31 בדצמבר 2025		31 בדצמבר 2024	
	ברוטו	הפרשה לחובות מסופקים	ברוטו	הפרשה לחובות מסופקים
	מיליוני ש"ח			
אינם בפיגור	1,192	(8)	1,072	(7)
פיגור של 1-30 יום	15	*-	11	*-
פיגור של 31-60 יום	3	*-	6	*-
פיגור של 61-90 יום	1	*-	1	*-
פיגור של 91-120 יום	2	*-	2	*-
פיגור של למעלה מ-120 יום	19	(16)	20	(18)
	1,232	(24)	1,112	(25)

* סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

באור 8 – לקוחות (המשך)

8.3 התנועה בהפרשה לחובות מסופקים במשך התקופה:

	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
יתרה ליום 1 בינואר	25	31
הפסד (ביטול הפסד) שהוכר מירידת ערך בתקופה	2	(3)
חובות מסופקים שהפכו לאבודים	(3)	(3)
השפעת שינויים בשערי חליפין	*-	*-
יתרה ליום 31 בדצמבר	24	25

* סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

8.4 החשיפה המירבית לסיכון אשראי בגין לקוחות במועד הדיווח לפי סוג הלקוח:

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
שוק לקוחות גדולים	600	499
שוק פרטי	260	255
מחוץ לבית	241	223
לקוחות אחרים (1)	107	110
סה"כ	1,208	1,087

(1) בעיקר לקוחות ממתן שירותים למכשירי טיהור מים

8.5 מכירת חובות לקוחות במסגרת הסכמי ניכיון – חברות בנות

חלק מחברות הקבוצה מתקשרות מעת לעת בהסכמי ניכיון של חובות לקוחות הנובעים ממכירות מוצרים שונים. עסקאות הניכיון מבוצעות על בסיס ללא זכות חזרה (non-recourse).
נכון ליום 31 בדצמבר 2025, חובות לקוחות שנגרעו מכוח ההסכמים האמורים בהתאם להוראות IFRS 9 הינם כ-657 מיליוני ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2024 : 496 מיליוני ש"ח).

באור 9 - חייבים ויתרות חובה

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
מקדמות לספקים	18	23
מוסדות	9	13
חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך	10	10
הכנסות לקבל	16	8
נגזרים (1)	69	188
יתרות מול חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	14	-
הוצאות מראש	71	74
חייבים שונים	18	13
	225	329

(1) כולל פיקדונות משועבדים לצורך הבטחת נגזרים לימים 31 בדצמבר 2025 ו- 31 בדצמבר 2024 בסך של כ- 28 וכ- 97 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

באור 10 – מלאי

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
חומרי גלם	530	509
חומרי אריזה	73	59
תוצרת בלתי גמורה	22	33
תוצרת גמורה (כולל מוצרים קנויים)	428	367
חלפים וציוד עזר בגין מלאי למכירה	47	34
	1,100	1,002

באור 11 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

11.1 חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

בהתאם לאמור בבאור 24.1 להלן בדבר מגזרי הפעילות של החברה ותוכנית ההתייעלות, החברות המוחזקות המהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני הינן:

	אחוז מכלל ההון והשליטה ליום 31 בדצמבר			מדינת ההתאגדות ומקום הפעילות העיקרי
	2025	2024	2023	
(1) Três Corações Alimentos S.A.	50%	50%	50%	ברזיל
(2) Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd.	49%	49%	49%	סין

(1) חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה ושל חברת האחזקות הברזילאית Sao Miguel, המפתחת, מעבדת, מוכרת, משווקת ומפיצה מגוון מוצרי קפה ממותגים, מוצרי תירס, מכונות קפה, וכן מוכרת קפה ירוק בעיקר ללקוחות מחוץ לברזיל.

(2) חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה ושל קבוצת האייר מסין, הפועלת בעיקר בתחום סינון וטיהור מי שתיה בנקודות הצריכה (POU) וכן עוסקת בסינון מים בכניסה לבתים (POE).

באור 11 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)

11.2 מידע תמציתי בדבר חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

	Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd.		Três Corações Alimentos S.A.	
	31 בדצמבר		31 בדצמבר	
	2025	2024	2025	2024
	מיליוני ש"ח			
נכסים שוטפים	846	921	3,334	2,434
מתוכם:				
מזומנים ושווי מזומנים	574	507	1,126	800
נכסים שאינם שוטפים	225	229	1,171	1,155
סך נכסים	1,071	1,150	4,505	3,589
התחייבויות שוטפות	448	511	1,892	1,249
מתוכן:				
התחייבויות פיננסיות שאינן ספקים, זכאים אחרים והפרשות	-	49	620	419
התחייבויות שאינן שוטפות	6	5	1,265	1,118
מתוכן:				
התחייבויות פיננסיות שאינן ספקים, זכאים אחרים והפרשות	-	-	780	1,038
סך התחייבויות	454	516	3,157	2,367
סה"כ נכסים נטו 100%	617	634	1,348	1,222
חלק החברה בנכסים נטו	302	311	674	611
התאמות אחרות	73	83	265	83
ערך בספרים של ההשקעה	375	394	939	694

באור 11 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)

11.2 מידע תמציתי בדבר חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

	Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd.			Três Corações Alimentos S.A.		
	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח					
הכנסות	928	919	834	8,703	6,619	5,839
רווח לשנה	80	115	87	541	168	237
רווח (הפסד) כולל אחר	(75)	(16)	-	(36)	(344)	149
סך רווח (הפסד) כולל 100%	6	99	87	505	(176)	386
מתוכו:						
פחת והפחתות	17	16	14	90	93	92
הכנסות ריבית	5	7	8	56	41	69
הוצאות ריבית	6	6	5	129	129	131
הכנסות (הוצאות) מסים על הכנסה	(17)	(16)	(7)	(95)	24	74
התאמות אחרות	(4)	(6)	(4)	(7)	(31)	19
חלק החברה ברווח (הפסד) הכולל שהוצג בספרים	(2)	43	38	245	(119)	212

באור 11 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)

11.3 מידע תמציתי מצרפי בדבר חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני שאינן מהותיות בפני עצמן

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
ערך בספרים של ההשקעות	325	380	519
חלק הקבוצה ברווח (הפסד)	6	2	5
חלק הקבוצה ברווח (הפסד) כולל אחר	(20)	(3)	1
חלק הקבוצה בסך הרווח (הפסד) הכולל	(14)	(1)	6

11.4 פרטים בדבר דיבידנדים שהתקבלו מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
Três Corações Alimentos S.A. (1) (2)	-	41	63
Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd. (1)	18	31	-
שטראוס פריטו-לי בע"מ	50	48	38
	68	120	101

(1) הסכומים מוצגים ברוטו לפני ניכוי מס במקור. הדיבידנד התקבל בפועל בינואר 2026.

(2) חלקה של החברה בעודפים של Três Corações Alimentos S.A ליום 31 בדצמבר 2025, ליום 31 בדצמבר 2024 וליום 31 בדצמבר 2023 הינו כ- 402 מיליוני ש"ח, כ- 600 מיליוני ש"ח וכ- 668 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מתוכם סך של כ- 29 מיליוני ש"ח, 16 מיליוני ש"ח וכ- 21 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מוחזק כקרן משפטית, אשר יכולה לשמש רק לצורך הגדלת הון או ספיגת הפסדים משפטיים וסך של כ- 338 מיליוני ש"ח כ- 234 מיליוני ש"ח וכ- 297 מיליוני ש"ח, בהתאמה, נכללים בקרן תמריצי מס אשר התקבלה החלטה על ידי הנהלת Três Corações Alimentos S.A כי לא יחולקו כדיבידנד. אם Três Corações Alimentos S.A תחלק את קרן תמריצי המס בעתיד, בגין הסכום שמחולק ישולם מס נוסף לרשויות המס.

11.5 צירוף דוחות כספיים

הקבוצה מצרפת לדוחות כספיים מאוחדים אלה את הדוחות הכספיים המאוחדים של Três Corações Alimentos S.A. מטבע הצגת הדוחות של חברה זו הינו הריאל הברזילאי.

להלן שערי החליפין סגירה וממוצע ושיעורי השינוי שחלו בשערי החליפין של הריאל הברזילאי בתקופת הדיווח:

	שער החליפין של הריאל הברזילאי ביחס לשקל		
	שער חליפין סגירה לתקופה	שער חליפין ממוצע לתקופה	שיעור השינוי על בסיס שערי סגירה %
לשנה שהסתיימה ביום:			
31 בדצמבר 2025	0.58	0.62	-1.5%
31 בדצמבר 2024	0.59	0.69	-21.0%

מתחילת שנת 2026 ועד למועד אישור הדוחות הכספיים נחלש השקל בכ- 1% מול הריאל הברזילאי.

באור 11 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)

11.6 פרטים נוספים לגבי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה

11.6.1. במהלך חודש נובמבר 2024, פרעה HSW בפירעון מוקדם את הלוואת הבעלים לחברת שטראוס מים בסך של כ- 53 מיליוני ש"ח.

11.6.2. במהלך הרבעון הראשון של שנת 2023 הפסיקה הקבוצה את פעילותה העסקית של אובלה (חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני) במערב אירופה. לאור האמור, הכירה החברה בהפסד מירידת ערך נכסים לפי חלקה, בסך של כ- 23 מיליוני ש"ח, מתוכם כ- 20 מיליוני ש"ח הוכרו בדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2022. ההפסד נכלל בסעיף "חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" בדוח רווח והפסד.

11.6.3. בחודש מרץ 2023 הגישה חברת הביטוח של סברה לבית המשפט בארה"ב בקשה לסעד הצהרתי, בטענה כי חברת הביטוח שילמה לסברה סכומים מעבר לנדרש. סברה דחתה על הסף, מכל וכל את הטענות האמורות ולעמדתה על חברת הביטוח לשלם לה סכומים נוספים. יחד עם זאת, לאור עמדת חברת הביטוח, הכירה החברה בדוחות הכספיים לשנת 2022 בהכנסות בגין שיפוי ביטוחי זה בסכום של כ- 30 מיליוני ש"ח בלבד (חלק החברה), שהינו הסכום לגביו לא טענה חברת הביטוח כי שולם ביתר. כאמור, לעמדת סברה הסכומים שהתקבלו במזומן הגיעו לה בהתאם להוראות פוליסת הביטוח, זאת ועוד, סכומי הכיסוי בפוליסה האמורה גבוהים משמעותית מהסכומים שהתקבלו במזומן ולפיכך סברה פעלה לקבלת מלוא הסכומים המגיעים לה בהתאם לפוליסת הביטוח ויעוץ משפטי שהתקבל.
במהלך חודש ספטמבר 2023 נחתם הסכם פשרה בין סברה לבין חברת הביטוח שבעקבותיו הכירה החברה בשנת 2023 בהכנסות בגין שיפוי ביטוחי בסכום של כ-48 מיליוני ש"ח (חלק החברה) בסעיף "חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" בדוח רווח והפסד.

11.6.4. בהמשך להחלטת הקבוצה להשקעה בחברה כלולה בסך של כ- 200 מיליוני ש"ח לצורך הקמת מפעל ייצור נוסף בסין, אשר צפוי להתחיל לפעול במהלך שנת 2026, ביצעה החברה בנובמבר 2023 השקעה התחלתית בסכום של כ-77 מיליוני ש"ח ובמרס 2024 ביצעה השקעה נוספת בסכום של כ- 130 מיליוני ש"ח. הפער בין הסכום שאושר להשקעה, לבין סך הסכום שהושקע בפועל, נובע מהפרשי שער על מטבע היואן, בסך כ-7 מיליוני ש"ח. לפרטים נוספים ראו באור 21.4.7 להלן.

11.6.5. לפרטים בדבר התקשרות החברה בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה (באמצעות חברת הבת Sabra (S.E USA Inc ב- Dipping Company LLC ("סברה") (50%) ולמכירת מלוא אחזקותיה ב- PepsiCo Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH ("אובלה"), לחברות בבעלות הקונצרן האמריקאי Pepsico Inc ("פפסיקו" ו-"הסכמי המכירה", בהתאמה), ראה באורים 21.4.5 ו- 21.4.6 להלן. בגין העסקה כאמור, רשמה החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים לשנת 2024, רווח נקי בסך של כ- 356 מיליוני ש"ח (המורכב מרווח אחרי מס מהעסקאות האמורות בסך של כ- 406 מיליוני ש"ח, בניכוי הפסד הנובע ממימוש קרן בגין הפרשי תרגום המיוחסת לסברה ואובלה בסך של כ- 50 מיליוני ש"ח).

11.6.6. במהלך תקופת הדוח, הכירה החברה הפסד מירידת ערך בסך של כ-15 מיליוני ש"ח בגין חברות חממה המטופלות לפי שיטת השווי המאזני ובסך של כ-5 מיליוני ש"ח בגין חברות חממה הנמדדות בשווי הוגן דרך רווח והפסד.

באור 12 - השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך

12.1 פילוח לפי סיווג ההשקעה:

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
פקדונות וחייבים אחרים לזמן ארוך	123	33
חייבים מסחריים לא שוטפים	1	2
בניכוי חלויות שוטפות	-*	-*
	1	2
הלוואות לא שוטפות לאחרים (ראה 12.2 ו- 12.3 להלן)	33	36
בניכוי חלויות שוטפות	(10)	(10)
	23	26
	147	61

*סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

באור 12 - השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך (המשך)

12.2 פירוט הלוואות לא שוטפות לאחרים ותנאיהן:

	31 בדצמבר		שיעור ריבית נקובה ליום 31 בדצמבר	בסיס הצמדה
	2025	2024	2025	
	מיליוני ש"ח			
הלוואות לעובדים	3	3	בהתאם לס' 3(ט) לפקודת מס הכנסה	
הלוואות לספקים ואחרים	30	33	0%-8.25%	ש"ח לא צמוד
	33	36		

12.3 להלן מועדי הפירעון של הלוואות לא שוטפות לאחרים:

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
בשנה הראשונה	10	10
בשנה השנייה	5	6
בשנה השלישית	2	4
בשנה הרביעית	1	1
בשנה החמישית ואילך	15	15
	33	36

באור 13 - רכוש קבוע

13.1 התנועה ברכוש הקבוע

	קרקע ומבנים	מכונות וציוד	כלי רכב	ריהוט וציוד אחר	שיפורים במושכר	סך הכל
	מיליוני ש"ח					
עלות						
יתרה ליום 1 בינואר 2025	1,471	3,083	37	302	133	5,026
תוספות (1)	187	158	7	20	4	376
גריעות	(2)	(50)	(3)	(4)	(1)	(60)
מיון לנכסים מוחזקים למכירה	-	(9)	-	-	-	(9)
יציאה מאיחוד	-	(8)	-	(2)	(11)	(21)
סיווג למלאי	-	(2)	-	-	-	(2)
השפעת שינויים בשערי חליפין	4	(6)				(2)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	1,660	3,166	41	316	125	5,308
פחת והפסדים מירידת ערך						
יתרה ליום 1 בינואר 2025	585	1,817	25	243	80	2,750
פחת לשנה	33	125	4	17	4	183
גריעות	(1)	(48)	(2)	(3)	(1)	(55)
יציאה מאיחוד		(6)	-	(2)	(10)	(18)
מיון למלאי	-	(2)	-	-	-	(2)
מיון לנכסים מוחזקים למכירה	-	(8)	-	-	-	(8)
השפעת שינויים בשערי חליפין	1	(2)	-	-	-	(1)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	618	1,876	27	255	73	2,849
חלקי חילוף						77
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	**1,042**	**1,290**	**14**	**61**	**52**	**2,536**

	קרקע ומבנים	מכונות וציוד	כלי רכב	ריהוט וציוד אחר	שיפורים במושכר	סך הכל
	מיליוני ש"ח					
עלות						
יתרה ליום 1 בינואר 2024	1,402	2,888	37	297	168	4,792
תוספות (1)	101	286	4	22	3	416
גריעות	(5)	(69)	(3)	(10)	(38)	(125)
יציאה מאיחוד	(20)	(35)	-	(5)	-	(60)
סיווג ממלאי לרכוש קבוע	-	10	-	-	-	10
מיון מנכסים מוחזקים למכירה	-	27	-	-	-	27
השפעת שינויים בשערי חליפין	(7)	(24)	(1)	(2)	-	(34)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	1,471	3,083	37	302	133	5,026
פחת והפסדים מירידת ערך						
יתרה ליום 1 בינואר 2024	567	1,779	25	242	90	2,703
פחת לשנה	30	116	3	15	5	169
גריעות	(1)	(59)	(3)	(9)	(15)	(87)
יציאה מאיחוד	(8)	(27)	-	(5)	-	(40)
מיון נכסים מוחזקים למכירה	-	26	-	-	-	26
השפעת שינויים בשערי חליפין	(3)	(18)	-	-	-	(21)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	585	1,817	25	243	80	2,750
חלקי חילוף						72
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	**886**	**1,266**	**12**	**59**	**53**	**2,348**

(1) עיקר התוספות לקרקע ומבנים של החברה הינו במסגרת ההחלטה האסטרטגית לחיזוק נוכחות הקבוצה בפתרונות מבוססי צומח plant based והקמת מפעל חדש לייצור מוצרים תחליפי חלב על בסיס צמחי. המפעל ממוקם באזור התעשיה בר לב (אחיהוד) לצד מחלבת אחיהוד שבבעלות הקבוצה.

באור 13 - רכוש קבוע (המשך)

13.2 רכישת רכוש קבוע באשראי - נכון ליום 31 בדצמבר 2025 רכישות רכוש קבוע באשראי מסתכמות לסך של 73 מיליוני ש"ח (2024: 72 מיליוני ש"ח, 2023: 64 מיליוני ש"ח).

13.3 בחודש אוקטובר 2022, התקשרה החברה בהסכם עם צד שלישי בלתי קשור למכירת מלוא זכויותיה במקרקעין המצויים בתחומי העיר צפת וזאת בתמורה לסך כולל של כ- 88 מיליוני ש"ח בתוספת מע"מ. בחודש ינואר 2023 הושלמה העסקה ומלוא התמורה התקבלה. במהלך שנת 2023 הכירה החברה ברווח נקי של כ- 53 מיליוני ש"ח. עוד יצוין כי לא חל כל שעבוד על הקרקע ואין כל אשראי בגינה.

13.4 לפרטים בדבר שעבודים ראו באור 21.2 להלן.

באור 14 - נכסים בלתי מוחשיים

14.1 התנועה בנכסים הבלתי מוחשיים

	מותגים	תוכנות מחשב	מוניטין	מחקר ופיתוח	אחרים	סה"כ
	מיליוני ש"ח					
עלות						
יתרה ליום 1 בינואר 2025	253	687	538	246	100	1,824
רכישות	-	46	-	-	-	46
תוספות - פיתוח עצמי	-	33	-	30	-	63
גריעות	(1)	(9)	-	-	(1)	(11)
השפעת השינויים בשערי חליפין	8	(1)	5	-	-	12
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	260	756	543	276	99	1,934
הפחתות והפסדים מירידת ערך						
יתרה ליום 1 בינואר 2025	35	460	87	84	93	759
הפחתה לשנה	1	51	-	10	3	65
גריעות	-	(1)	-	-	(1)	(2)
הפסד מירידת ערך	-	-	20	-	-	20
השפעת השינויים בשערי חליפין	-	(1)	6	-	-	5
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	36	509	113	94	95	847
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	**224**	**247**	**430**	**182**	**4**	**1,087**

	מותגים	תוכנות מחשב	מוניטין	מחקר ופיתוח	אחרים	סה"כ
	מיליוני ש"ח					
עלות						
יתרה ליום 1 בינואר 2024	291	604	636	198	113	1,842
רכישות	-	49	-	-	-	49
תוספות - פיתוח עצמי	-	38	-	50	-	88
גריעות	-	(2)	-	(2)	-	(4)
יציאה מאיחוד	(25)	(1)	(77)	-	(13)	(116)
השפעת השינויים בשערי חליפין	(13)	(1)	(21)	-	-	(35)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	253	687	538	246	100	1,824
הפחתות והפסדים מירידת ערך						
יתרה ליום 1 בינואר 2024	61	425	149	73	100	808
הפחתה לשנה	1	39	-	11	3	54
גריעות	-	(2)	-	-	-	(2)
הפסד מירידת ערך	-	-	21	-	-	21
יציאה מאיחוד	(25)	(1)	(77)	-	(10)	(113)
השפעת השינויים בשערי חליפין	(2)	(1)	(6)	-	-	(9)
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	35	460	87	84	93	759
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	**218**	**227**	**451**	**162**	**7**	**1,065**

באור 14 - נכסים בלתי מוחשיים (המשך)

14.2 נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר

נכון ליום 31 בדצמבר 2025 כוללים הנכסים הבלתי מוחשיים סך של 224 מיליוני ש"ח המיוחס למותגים ולסימנים מסחריים בעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר (2024 : 218 מיליוני ש"ח). נכסים אלה הוערכו כבעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר, מכיוון שעל סמך ניתוח הגורמים הרלוונטיים, אין הגבלה נראית לעין של התקופה שבה הם חזויים להניב תזרימי מזומנים חיוביים לקבוצה.

ניתוח הגורמים הרלוונטיים כלל, בין היתר, את תחזיות ההנהלה לגבי משך השימוש הצפוי במותג או בסימן המסחרי; קיומן של הגבלות חוקיות או חוזיות על השימוש בהם; סקירת מעגל חיים אופייני למוצרים דומים הנמכרים תחת שמות מותג; קיומם של אינדיקטורים לשינוי בסגנון חיים, סביבה תחרותית, דרישות השוק ומגמות בענף; היסטוריית מכירות המוצרים תחת שם המותג, משך קיומו של המותג בשוק ומודעות השוק לשם המותג או לסימן המסחרי. כמו כן, הובאו בחשבון תקופות השימוש במותגים דומים בתעשייה בה פועלת הקבוצה.

14.3 בדיקות ירידת ערך ליחידות מניבות מזומנים הכוללות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר

היחידות הבאות כוללות ערכים בספרים של מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים מהותיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר בספרים:

	מוניטין		נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר	
	31 בדצמבר		31 בדצמבר	
	2025	2024	2025	2024
	מיליוני ש"ח		מיליוני ש"ח	
ישראל	76	76	-	-
מים	158	158	102	102
פולין	56	57	54	54
רוסיה	21	18	56	49
רומניה	55	57	12	13
גרמניה	64	85	-	-
	430	451	224	218

הסכומים ברי ההשבה של היחידות מניבות המזומנים מבוססים על חישוב שווי השימוש. חישובים אלה משתמשים בתחזיות תזרימי המזומנים המבוססות על תוכניות הפעילות האסטרטגית לתקופות של עד חמש שנים המעודכנות ביותר של היחידה הרלוונטית. תזרימי המזומנים לתקופות נותרות מחושבים תוך שימוש בשיעור הצמיחה הרלוונטי, אשר מביא בחשבון את שיעור הצמיחה הצפוי של הקטגוריה, הענף, הארץ והאוכלוסייה. תזרימי המזומנים הוונו בשיעורי היוון המשקפים את הסיכון של היחידות מניבות המזומנים.

באור 14 - נכסים בלתי מוחשיים (המשך)

14.3 בדיקות ירידת ערך ליחידות מניבות מזומנים הכוללות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר (המשך)

להלן ההנחות העיקריות, בפילוח לפי מגזרי פעילות:

	31 בדצמבר 2025		31 בדצמבר 2024	
	שיעור צמיחה בטווח הארוך	שיעור היוון	שיעור צמיחה בטווח הארוך	שיעור היוון
ישראל				
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)	2.0%	10.2%	2.0%	11.0%
בריאות ואיכות חיים	2.0%	10.0%-11.1%	2.0%	11.3%-11.9%
קפה בינלאומי (1),(2)	0%-1%	8.6%-24.9%	0%-1%	8.4%-26.0%
מים	2.0%	13.0%	2.0%	13.3%

(1) ביחידת מניבת מזומנים בגרמניה בוצעה בחינה שנתית לירידת ערך מוניטין נכון ליום 30 בספטמבר 2025. סכום בר ההשבה של היחידה מניבת המזומנים, המבוסס על שווי השימוש שלה, חושב על ידי היוון תזרימי המזומנים העתידי בשיעור היוון ריאלי לפני מס של 8.6% (ביום 30 בספטמבר 2024 - 8.8%) ובהנחה של שיעור צמיחה ארוך טווח של 0% (ביום 30 בספטמבר 2024 - 0%). כתוצאה מכך, החברה הכירה בהפסד מירידת ערך המיוחסת למוניטין הקשור ליחידה מניבת המזומנים בסכום של כ- 15.2 מיליוני ש"ח, אשר נכלל בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

נכון ליום 31 בדצמבר 2025, בשל עלייה בשיעור ההיוון, חישבה החברה מחדש את סכום בר ההשבה של היחידה מניבת המזומנים בהתאם לדרישות IAS 36. כתוצאה מכך, החברה הכירה בהפסד נוסף מירידת ערך המיוחסת למוניטין הקשור ליחידה מניבת המזומנים בסכום של כ-4.5 מיליוני ש"ח, אשר נכלל בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

(2) ביחידה מניבת מזומנים ברוסיה בוצעה בחינה שנתית לירידת ערך מוניטין נכון ליום 31 בדצמבר 2025. סכום בר ההשבה של היחידה מניבת המזומנים, המבוסס על שווי השימוש שלה, חושב על ידי היוון תזרימי המזומנים העתידיים בשיעור היוון ריאלי לפני מס, אשר נע בין 24.9% (ביום 31 בדצמבר 2024 – 26.0%) לבין 13.7% בשנת הסיום של התחזית, ובהנחה של שיעור צמיחה ארוך טווח של 1% (ביום 31 בדצמבר 2024 – 1%). בשנת 2024 הכירה החברה בהפסד מירידת ערך בגין נכסים בלתי מוחשיים המיוחסים לפעילות ברוסיה בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח אשר נכלל בסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד. בשנת 2025, בהתאם לתוצאות הבחינה השנתית, לא הכירה החברה בהפסד נוסף מירידת ערך.

סכום בר ההשבה של היחידה מניבת מזומנים ברוסיה גבוה בכ-33 מיליוני ש"ח מהערך בספרים שלה. שיעור הצמיחה לטווח הארוך שנלקח בחשבון בחישוב סכום בר ההשבה הינו 1% (בדומה לשיעור הצמיחה שנלקח בחשבון בשנת 2024). הפחתה של 1% בשיעור הצמיחה לטווח הארוך, אשר נלקח בחשבון לצורך חישוב סכום בר ההשבה של היחידה מניבת המזומנים ברוסיה, והעלאה במקביל של שיעור ההיוון לתקופה שלאחר תקופת התחזית בשיעור של 1.1%, היו מביאות לכך שהסכום בר ההשבה של היחידה מניבת המזומנים היה מתקרב לערכה בספרים.

ביתר היחידות מניבות המזומנים בקבוצה, רגישות היחידות הללו לירידת ערך הינה נמוכה מאוד בשל הפרש משמעותי בין הסכום בר השבה לערך בספרים של היחידות מניבות המזומנים.

באור 15 – ספקים

15.1 הרכב

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
חובות פתוחים	1,529	1,536
שטרות לפירעון	1	*-
	1,530	1,536

*סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

למידע בדבר ספקים המהווים צדדים קשורים ובעלי עניין, ראו באור 34 להלן.

15.2 הסדרי מימון ספקים

הקבוצה משתתפת בהסדרי מימון עם גורם מממן במסגרתו יוכלו ספקי הקבוצה למכור את חובות הקבוצה לגוף המממן. המטרה המרכזית של ההסדר היא להקל על תהליך התשלומים ולספק לספקים המעוניינים תנאי תשלום מוקדמים, בהשוואה לתאריך התשלום המקורי של החשבונית.
במסגרת ההסדר האמור, נקבע כי הגורם המממן ירכוש את חובות הקבוצה מהספקים שיבחרו למכור חובות אלו. מאחר ובהתאם לתנאי ההסדר מחויבותה המשפטית של הקבוצה כלפי ספקיה אינה פקעה ולא השתנתה באופן מהותי עם החלת ההסדר, הקבוצה לא גרעה מהדוח על המצב הכספי את חובותיה לספקים וכוללת את סכומי הספקים המשתתפים בהסדר כחלק מיתרת שאר הספקים.
כל ההתחייבויות במסגרת ההסדר מסווגות כהתחייבויות שוטפות נכון לימים 31 בדצמבר 2025 ו-2024.

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
הערך בספרים של ההתחייבויות הפיננסיות		
יתרת ספקים שמכרו את חובות החברה	533	528
מתוכן ספקים שקיבלו תשלום מהגורם המממן	523	516

שינויים שאינם תזרימיים
לא חלו שינויים מהותיים שאינם תזרימיים בערך הספרים של התחייבויות פיננסיות הכפופות להסדרי מימון ספקים.

מנקודת מבטה של הקבוצה, ההסדר אינו מרחיב באופן מהותי את תנאי התשלום מעבר לתנאים הרגילים שסוכמו עם ספקים אחרים שאינם חלק מההסדר. אין הבדלים מהותיים בין תנאי התשלום של ספקים מסחריים המשתתפים בתוכנית לבין אלה שאינם משתתפים בה, והם נעים סביב 30-184 ימים.
התשלומים לגורם המממן נכללים במסגרת תזרימי המזומנים מפעילות שוטפת היות שהם מהווים חלק ממחזור התפעול הרגיל של הקבוצה ומהותם העיקרית נותרת תפעולית - קרי, תשלומים עבור רכישת סחורות ושירותים.
למידע נוסף אודות השפעת הסדרים אלה על חשיפת הקבוצה לסיכון נזילות, ראו ביאור 25.6 להלן.

באור 16 - זכאים ויתרות זכות

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
עובדים והתחייבויות אחרות בשל שכר ומשכורת	256	225
מוסדות	20	9
נגזרים	49	112
הוצאות לשלם	151	154
פקדונות ובטחונות מלקוחות ומפיצים	131	129
מקדמות מלקוחות	24	25
זכאים אחרים	63	64
	694	718

באור 17 – הפרשות

17.1 תנועה במהלך התקופה

		תביעות		
	שינוי מבני	משפטיות	אחריות	סה"כ
	מיליוני ש"ח			
יתרה ליום 1 בינואר 2025	1	1	28	30
הפרשות שנוצרו במהלך התקופה	-	1	23	24
הפרשות שנוצלו במהלך התקופה	(1)	(1)	(27)	(29)
הפרשות שבוטלו במהלך התקופה	-	-	-	-
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	-	1	24	25

17.2 לפרטים אודות הפרשות ראו באור 3.12 לעיל, לפרטים אודות תביעות משפטיות ראו ביאור 21.1 להלן.

באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב

18.1 אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות, אגרות חוב והתחייבויות אחרות לזמן ארוך:

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
חלויות שוטפות של אגרות חוב	203	174
אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך:		
הלוואות לזמן קצר מבנקים	70	340
התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי	149	146
חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך	78	185
	297	671
חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירות	86	102
	586	947

18.2 הרכב התחייבויות שאינן שוטפות:

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
אגרות חוב בניכוי חלויות שוטפות	1,392	1,154
הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך, בניכוי חלויות שוטפות:		
התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי	142	128
הלוואות מאחרים (1)	184	259
הלוואות מבנקים (1)	111	15
	437	402
התחייבות בגין חכירות	213	309
	2,042	1,865

(1) נכון ליום 31 בדצמבר 2025 השווי ההוגן של ההלוואות נמוך מערכן בספרים בכ-3 מיליוני ש"ח (2024: כ-4 מיליוני ש"ח). השווי ההוגן של ההלוואות נמדד על בסיס הערך הנוכחי של תזרימי המזומנים העתידיים בגין מרכיב הקרן והריבית, המהוונים על פי שעור ריבית אג"ח ממשלת ישראל במח"מ דומה בתוספת ההתאמות הנדרשות בגין פרמיית הסיכון של החברה המלווה ופרמיית אי-סחירות נכון לתאריך הדוחות הכספיים (רמה 2).

באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

18.3 פרטים בדבר הלוואות מהותיות:

זהות הלווה	סוג	מועד נטילת האשראי	סכום האשראי המקורי	מטבע	בסיס הצמדה	ריבית נומינלית	שנות הפדיון	31 בדצמבר 2025	
								ערך נקוב	ערך בספרים
			מיליוני ש"ח			%		מיליוני ש"ח	
החברה	אג"ח סדרה ה'	יולי 2017/ נובמבר 2018	603	ש"ח	לא צמוד	2.61	2020-2027	241	241
החברה	אג"ח סדרה ו'	יולי 2020/ינואר 2023/ יוני 2025	1,622	ש"ח	לא צמוד	1.90	2024-2037	1,486	1,354
חברה בת	הלוואות מאחרים	יוני 2024	100	ש"ח	לא צמוד	5.73	2025-2030	85	85
חברה בת	הלוואות מאחרים	יוני 2023	100	ש"ח	לא צמוד	5.25	2024-2029	70	70
חברה בת	הלוואות מאחרים	יוני 2022	100	ש"ח	לא צמוד	4.02	2023-2028	50	50
חברה בת	הלוואות מאחרים	אפריל 17 ויולי 17	312	ש"ח	לא צמוד	2-3.5	2018-2027	54	54
חברה בת	הלוואות מבנקים (1)	יוני 2025	25	אירו	לא צמוד	3.70	2027	94	94
	התחייבות בגין ניכיון								
חברה בת	כרטיסי אשראי (2)	ינואר 22 - דצמבר 2025	-	ש"ח	לא צמוד	4.12-5.4	2022-2029	291	291

(1) במהלך חודש יוני 2025, מיחזרה אחת מהחברות הבנות של החברה הסכם הלוואה בסך 25 מיליוני אירו (כ-100 מיליוני ש"ח).
(2) לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי המים מבוצע ניכיון של חובות לקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse). לפרטים נוספים ראו באור 8.5 לעיל.

באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

18.3 פרטים בדבר הלוואות מהותיות:

זהות הלווה	סוג	מועד נטילת האשראי	סכום האשראי המקורי	מטבע	בסיס הצמדה	ריבית נומינלית	שנות הפדיון	31 בדצמבר 2024	
			מיליוני ש"ח			%		ערך נקוב	ערך בספרים
								מיליוני ש"ח	
החברה	אג"ח סדרה ה' (ראה 18.4)	יולי 2017/ נובמבר 2018	603	ש"ח	לא צמוד	2.61	2020-2027	362	361
החברה	אג"ח סדרה ו' (ראה 18.4)	יולי 2020/ינואר 2023	1,075	ש"ח	לא צמוד	1.9	2024-2037	1,021	967
	הלוואות מבנקים	אפריל 2024	300	ש"ח	לא צמוד	P-0.5 - P-0.52	2025	300	300
	הלוואות מאחרים	יוני 2024	100	ש"ח	לא צמוד	5.73	2025-2030	100	100
חברה בת	הלוואות מאחרים	יוני 2023	100	ש"ח	לא צמוד	5.25	2024-2029	85	85
חברה בת	הלוואות מאחרים	יוני 2022	100	ש"ח	לא צמוד	4.02	2023-2028	67	67
חברה בת	הלוואות מאחרים	אפריל ויולי 2017	312	ש"ח	לא צמוד	2-3.5	2018-2027	83	83
חברה בת	הלוואות מבנקים	יוני 2023	25	אירו	לא צמוד	5	2025	95	95
	התחייבות בגין ניכיון								
חברה בת	כרטיסי אשראי (1)	ינואר 21- דצמבר 24	-	ש"ח	לא צמוד	1.42-5.4	2020-2027	274	274

(1) לקבוצה הסדרים עם צדדים שלישיים לגבי הקדמה של חלק מהתשלומים כאשר בגין הסכמי מכירת ברי המים מבוצע ניכיון של חובות לקוחות על בסיס 'ללא זכות חזרה' (non-recourse). לפרטים נוספים ראו באור 8.5 לעיל.

באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב

18.4 פרטים בדבר סדרות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה ובמחזור:

	סדרה ה'	הרחבת סדרה ה'
מועד הנפקה	4.7.2017	1.11.2018
רישום למסחר	5.7.2017	4.11.2018
סוג ריבית	קבועה	קבועה
שיעור ריבית שנתי	2.61%	2.61%
שיעור הריבית האפקטיבית במועד הרישום למסחר המביא בחשבון עלויות הנפקה	2.78%	2.75%
ערך נקוב במועד ההנפקה	403 מיליון ש"ח	200 מיליון ש"ח
ערך נקוב נומינלי ליום 31 בדצמבר 2025	161 מיליון ש"ח	80 מיליון ש"ח
ערך בספרים של אגרות החוב ליום 31 בדצמבר 2025	161 מיליון ש"ח	80 מיליון ש"ח
ערך בספרים של ריבית לשלם ליום 31 בדצמבר 2025	-	-
שווי שוק ליום 31 בדצמבר 2025	238 מיליוני ש"ח	
תנאי הצמדה	קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו	
מועדי תשלום קרן	8 תשלומים שנתיים ב- 30 ביוני של כל שנה מ-2020 עד 2027. 4 תשלומים ראשונים 5% כל אחד, ו-4 תשלומים נוספים 20% כל אחד	
מועדי תשלום ריבית	ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני החל מ- 31 בדצמבר 2017 ועד 30 ביוני 2027	
בטוחות או שעבודים	אין	
שם חברה מדרגת	מידרוג ; מעלות	מידרוג ; מעלות
דירוג במועד ההנפקה	ilAA+ ; Aa2il	ilAA+ ; Aa2il
דירוג במועד הדיווח	ilAA+ ; Aa1il	ilAA+ ; Aa1il
נאמן	רזניק פז נבו נאמנויות בע"מ, מרחוב יד חרוצים 14, תל אביב -יפו	

באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

18.4 פרטים בדבר סדרות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה ובמחזור (המשך):

	סדרה ו'	הרחבת סדרה ו'	הרחבת סדרה ו'
מועד הנפקה	7.7.2020	12.1.2023	19.6.2025
רישום למסחר	8.7.2020	12.1.2023	22.6.2025
סוג ריבית	קבועה	קבועה	קבועה
שיעור ריבית שנתי	1.9%	1.9%	1.9%
שיעור הריבית האפקטיבית במועד הרישום למסחר המביא בחשבון עלויות הנפקה	2.04%	4.3%	5.16%
ערך נקוב במועד ההנפקה	700 מיליון ש"ח	375 מיליון ש"ח	547 מיליון ש"ח
ערך נקוב נומינלי ליום 31 בדצמבר 2025	630 מיליון ש"ח	338 מיליון ש"ח	518 מיליון ש"ח
ערך בספרים של אגרות החוב ליום 31 בדצמבר 2025	625 מיליון ש"ח	295 מיליון ש"ח	434 מיליון ש"ח
ערך בספרים של ריבית לשלם ליום 31 בדצמבר 2025	-	-	-
שווי שוק ליום 31 בדצמבר 2025	1,305 מיליוני ש"ח		
תנאי הצמדה	קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו		
מועדי תשלום קרן	14 תשלומים שנתיים ב- 30 ביוני של כל שנה מ- 2024 עד 2037. 3 תשלומים ראשונים 5% כל אחד, ו-10 תשלומים נוספים 8% כל אחד.		13 תשלומים שנתיים ב- 30 ביוני של כל שנה מ-2025 עד 2037. 3 תשלומים ראשונים 5.26% כל אחד, ו-10 תשלומים נוספים 8.42% כל אחד.
מועדי תשלום ריבית	ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני. החל מ- 31 בדצמבר 2020 ועד 30 ביוני 2037.	ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני. החל מ- 30 ביוני 2023 ועד 30 ביוני 2037.	ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני. החל מ-30 ביוני 2025 ועד 30 ביוני 2037.
בטוחות או שעבודים	אין		
שם חברה מדרגת	מידרוג ; מעלות	מידרוג ; מעלות	מידרוג ; מעלות
דירוג במועד ההנפקה	ilAA+ ; Aa1il	ilAA+ ; Aa1il	ilAA+ ; Aa1il
דירוג במועד הדיווח	ilAA+ ; Aa1il	ilAA+ ; Aa1il	ilAA+ ; Aa1il
נאמן	רזניק פז נבו נאמנויות בע"מ, מרחוב יד חרוצים 14, תל אביב -יפו		

במסגרת אגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' של החברה נכללו עילות מקובלות להעמדה לפירעון מיידי לרבות העילות הבאות: העברות שליטה בחברה שכתוצאה מכך חלה ירידה בדירוג (מתחת לדירוג ilAA- בסולם הדירוג של מעלות או ilAa3 בסולם הדירוג של מידרוג) (בהתאם לתנאי אגרות החוב הרלוונטיות, כאשר הוחרגו העברות שליטה מסוימות), ביצוע שינוי מהותי בעסקי החברה בהתאם לתנאי אגרות החוב הרלוונטיות, עדכון דירוג אגרות החוב כך שהדירוג החדש ירד מתחת לדירוג ilBBB- (או דירוג המקביל לו) והורדה זו אינה נובעת משינוי במתודולוגיה ו/או בסולמות הדירוג של חברות הדירוג, העמדה לפירעון מיידי של סדרת אגרות חוב אחרת שהחברה הנפיקה לציבור ורשומה למסחר בבורסה, העמדה לפירעון מיידי של חובות שהחברה חייבת למוסדות פיננסיים (לא כולל חוב ללא זכות חזרה לחברה, non–recourse) וזאת בסכום שלא יפחת מ- 200 מיליון ש"ח. בנוסף, הפרה של אמות המידה הפיננסיות כאמור בבאור 18.5 להלן.

לפרטים בדבר אמות מידה פיננסיות לגבי אגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו', ראו באור 18.5 להלן.

לפרטים בדבר הנפקת אגרות חוב סדרה ו' בדרך של הרחבה נוספת, ראו ביאור 35.2.

לגבי שעבודים וערבויות ראו באורים 21.2 ו- 21.3 להלן.

באור 18 – הלוואות, אשראי ואגרות חוב (המשך)

18.5 אמות מידה פיננסיות

אגרות חוב

במסגרת ההסכמים האמורים החברה מתחייבת כי כל זמן שאיגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' טרם נפרעו במלואן, היחס בין החוב הפיננסי נטו[1] של החברה ל-EBITDA[2] שנתית כהגדרתם בשטרות לא יעלה על 7, וזאת במשך ארבעה רבעונים קלנדריים רצופים או יותר. אי עמידה בהתחייבות האמורה תהווה עילה לפירעון מיידי. עלה היחס בין החוב הפיננסי נטו ל- EBITDA שנתית על 4, וזאת לפחות במשך שני רבעונים קלנדריים רצופים, יזוכו מחזיקי אגרות החוב מסדרה ה' ומסדרה ו' בתוספת ריבית, כנקוב בתעודת האג"ח.

החברה מתחייבת כי כל זמן שאיגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' טרם נפרעו במלואן, היחס בין ההון העצמי של החברה (ללא זכויות שאינן מקנות שליטה) לסך הדוח על המצב הכספי המאוחד של החברה לא יפחת בכל עת מ-20%. אי עמידה ביחס האמור במשך שני רבעונים רצופים, תזכה את מחזיקי אגרות החוב מסדרה ה' ומסדרה ו' בתוספת ריבית, כנקוב בתעודת האג"ח.

החברה מתחייבת כי כל זמן שאיגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' טרם נפרעו במלואן, ההון העצמי של החברה בדוחותיה הכספיים המאוחדים, בנטרול קיטון בהון העצמי הנובע מרכישה של זכויות שאינן מקנות שליטה שבוצעה לאחר מועד הנפקת כל אחת מאגרות החוב, לא יפחת מסך של 500 מיליון ש"ח באגרות החוב סדרה ה' ולא יפחת מסך של 600 מיליוני ש"ח באגרות החוב סדרה ו'. אי עמידה בהון העצמי המינימאלי כאמור במשך שלושה רבעונים קלנדריים רצופים או יותר, תהווה עילה לפירעון מיידי.

במקרה בו החברה לא תעמוד במי מהיחסים הפיננסים להם התחייבה החברה לטובת מחזיקי איגרות החוב סדרה ה' וסדרה ו' למשך התקופה הרלוונטית לפי העניין, החברה תהא רשאית לערוך, לצורך חישוב עמידתה ביחסים הפיננסיים, בהם החברה לא עומדת כאמור, דוח על המצב הכספי ודוח רווח והפסד פרופורמה בהתאם לתקינה החשבונאית שלפיה נערכו הדוחות הכספיים של החברה ליום 31.3.2017 בקשר לאגרות החוב סדרה ה' וליום 31.3.2020 בקשר לאגרות החוב סדרה ו' וזאת ללא יישום תקן דיווח כספי בינלאומי 11.

נכון ליום 31 בדצמבר 2025 ובמהלך שנת 2025 עמדה החברה בכל התנאים וההתחייבויות לפי שטר הנאמנות לאגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו'. בנוסף, נכון ליום 31 בדצמבר 2025 ובמהלך שנת 2025 לא התקיימו התנאים המקימים עילה להעמדת תעודות ההתחייבות לפירעון מידי או למימוש בטוחות שניתנו להבטחת התשלום למחזיקי תעודות ההתחייבות.

בנקים ומוסדות פיננסיים

לשתי חברות בנות נקבעו אמות מידה פיננסיות לטובת בנקים בארץ ובחו"ל ותאגידים מוסדיים. אמות המידה של החברות הבנות בוחנות את יחס החוב הפיננסי נטו[1] ל-EBITDA[2] שנתית ואת יחס ההון העצמי לסך הדוח על המצב הכספי. סכום ההלוואות של שתי החברות הבנות אינו מהותי ברמת הדוח המאוחד של הקבוצה ונכון ליום 31 בדצמבר 2025, החברות הבנות עומדות באמות הפיננסיות שנקבעו להן.

18.6 מסגרות אשראי מובטחות

נכון ליום 31 בדצמבר 2025, לחברה הסכמים עם בנקים ומוסדות פיננסיים להעמדת מסגרות אשראי מובטחות לצורכי הפעילות השוטפת בסכום כולל של 300 מיליוני ש"ח (2024 : 400 מיליוני ש"ח), מתוכם 300 מיליוני ש"ח צפויים להסתיים בשנת 2026. נכון ליום 31 בדצמבר 2025, החברה ניצלה מסגרת אשראי בסך 52 מיליוני ש"ח.

[1] "חוב פיננסי נטו" - סך ההתחייבויות הפיננסיות בניכוי מזומנים ושווי מזומנים ופיקדונות וניירות ערך סחירים, על פי הדוחות הכספים השנתיים המאוחדים המבוקרים והדוחות הכספיים הרבעוניים המאוחדים הסקורים של החברה.

[2] "EBITDA שנתית" - משמעה ביחס לתקופה של 12 החודשים שקדמו למועד הדוחות הכספיים האחרונים של החברה - הסכום המצטבר של הרווח התפעולי (לפני הוצאות והכנסות אחרות) בתוספת פחת והפחתות, ובתוספת תגמול מבוסס מניות ואופציות, על פי הדוחות הכספיים השנתיים המאוחדים המבוקרים ודוחות הכספיים הרבעוניים המאוחדים הסקורים של החברה.

באור 19 - הטבות לעובדים

19.1 על פי חוקי העבודה בישראל נדרשת הקבוצה לשלם פיצויי פיטורין לעובדים שפוטרו או פרשו (לרבות כאלה שעזבו בשל נסיבות ספציפיות אחרות). חישוב ההתחייבות לתשלום פיצויי פיטורין מבוצע בהתאם להסכמי העבודה שבתוקף, בהתבסס על מרכיבי השכר, אשר לדעת הנהלת החברה יוצרים מחויבות לתשלום פיצויי פיטורין.

לחברה שתי תוכניות לפיצויים: תכנית אחת בהתאם להוראות סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורין, אשר מטופלת כתוכנית להפקדה מוגדרת; תכנית שניה בגין עובדים, שלגביהם סעיף 14 אינו חל, אשר מטופלת כתוכנית להטבה מוגדרת. התחייבות הקבוצה בישראל לשלם פיצויי פיטורין לעובדים מכוסה בעיקרה על ידי הפקדות שוטפות על שם העובדים בקופות פנסיה ופיצויים מוכרות, ועל ידי רכישת פוליסות בחברות ביטוח, אשר מטופלות כנכסי תכנית.

נוסף על תוכניות אלה, יש לחברה מחויבות לשלם דמי הסתגלות לעובדים בכירים. התחייבות הקבוצה לתשלום דמי הסתגלות אינה מכוסה על-ידי הפקדות שוטפות על שם העובדים.

19.2 לגבי הפעילות הבינלאומית, הטיפול בהטבות לעובדים נעשה בהתאם לדרישות החוק הקיימות בכל מדינה בה הקבוצה פועלת. לקבוצה יש מחויבות לתשלום הטבות לעובדים מסוימים בהתאם לחוקי העסקה אישיים. בנוסף, לקבוצה יש מחויבות לתשלום הטבות לעובדים שיצאו לגמלאות, בהתאם לחוקים המקומיים. הטבות אלה טופלו כתוכנית להטבה מוגדרת.

19.3 הרכב

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
תוכניות להטבה מוגדרת		
ערך נוכחי של המחויבות	81	84
שווי הוגן של נכסי התוכניות	(52)	(57)
סך הטבות לעובדים, נטו	29	27

באור 19 - הטבות לעובדים (המשך)

19.4 תוכניות להטבה מוגדרת

19.4.1 התנועה בהתחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרת

	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
התחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרות ליום 1 בינואר	84	89
הטבות ששולמו על פי התוכניות	(14)	(13)
עלויות שירות שוטף	6	4
הוצאות ריבית	4	5
הפסדים (רווחים) אקטואריים	2	(1)
התאמות אחרות	(1)	-
התחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרות ליום 31 בדצמבר	81	84

19.4.2 הרכב נכסי תכנית הטבה מוגדרת

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
מזומנים ושווי מזומנים	7	8
אג"ח ממשלתיות	4	4
אג"ח קונצרניות	15	16
מכשירים הוניים	26	29
סך נכסי התכנית	52	57

19.4.3 התנועה בנכסי תכנית הטבה מוגדרת

	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
שווי הוגן של נכסי התוכניות ליום 1 בינואר	57	61
סכומים שהופקדו בתוכניות	2	3
הטבות ששולמו על פי התוכניות	(11)	(11)
הכנסות ריבית	2	3
תשואה בפועל בניכוי הכנסות ריבית	2	1
שווי הוגן של נכסי התוכניות ליום 31 בדצמבר	52	57

באור 19 - הטבות לעובדים (המשך)

19.4.4 הנחות אקטואריות וניתוח רגישות

ההנחות האקטואריות העיקריות למועד הדיווח במונחים נומינליים:

	2025	2024
שיעור ההיוון ביום 31 בדצמבר (1)	4.7%-5.2%	5.5%-5.8%
שיעור עליות שכר עתידיות	3.0%-6.0%	3.0%-6.0%
הנחות דמוגרפיות (2)		

(1) שיעור ההיוון מתבסס על אגרות חוב קונצרניות איכותיות. שיעור ההיוון המשוקלל לשנת 2025 הינו 4.74% (לשנת 2024: 5.48%).

(2) החישובים מתבססים על הנחות דמוגרפיות, כדלקמן:
א) שיעורי תמותה ואובדן כושר עבודה מתבססים על חוזר פנסיה 2024-9-5 שפורסם ע"י אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון.
ב) שיעורי עזיבת עובדים מתבססים על ניתוח של נתוני העבר. בהתאם לניתוח זה, שיעור העזיבה העיקרי של עובדים ועובדים בכירים הינו 10.36% ו-13.51% בהתאמה, לכל שנת ותק.

שינויים אפשריים באופן סביר בתאריך הדיווח לאחת מההנחות האקטואריות, בהנחה שיתר ההנחות נותרות ללא שינוי, משפיעים על המחויבות להטבה מוגדרת כדלקמן:

		גידול (קיטון) במחויבות להטבה מוגדרת ליום 31 בדצמבר 2025	גידול (קיטון) במחויבות להטבה מוגדרת ליום 31 בדצמבר 2024
שיעור ההיוון	גידול ב- 1%	(2)	(2)
שיעור ההיוון	קיטון ב- 1%	2	2
עליות שכר עתידיות	גידול ב- 1%	2	2
עליות שכר עתידיות	קיטון ב- 1%	(1)	(1)
שיעור עזיבה	מוכפל ב- 1.2	*-	*-
שיעור עזיבה	מוכפל ב- 0.8	*-	*-

* סכום נמוך מ-1 מיליוני ש"ח

19.4.5 השפעת התוכנית על תזרימי המזומנים העתידיים של הקבוצה

אומדן הקבוצה להפקדות הצפויות בשנת 2026 בתוכנית הטבה מוגדרת ממומנת הינו בסך של כ- 3 מיליוני ש"ח.
אומדן הקבוצה לאורך חיי התוכנית (לפי ממוצע משוקלל) לסוף תקופת הדיווח הינו 3.90-6.87 שנים (לשנת 2024: 4.14-6.64 שנים).

19.5 תוכניות הפקדה מוגדרת

בשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 הכירה הקבוצה בהוצאה בסך של כ- 60 מיליוני ש"ח (2024: 62 מיליוני ש"ח, 2023: 57 מיליוני ש"ח) בגין תוכניות להפקדה מוגדרת.

19.6 התשואה בפועל

התשואה בפועל על נכסי התוכנית בשנת 2025 הינה כ-8.2% (בשנת 2024: כ- 5.8%, 2023: כ- 2.1%).

באור 20 - תשלום מבוסס מניות

20.1 תיאור התוכניות

20.1.1 תוכנית אופציות לעובדים

בהתאם לתוכנית תגמול לעובדים ממאי 2003, אשר מעודכנת מעת לעת ולאחרונה עודכנה במאי 2023 (להלן: "התוכנית"), ואושרה על ידי דירקטוריון החברה ו/או ועדותיו, הקצתה החברה לעובדים בקבוצה אופציות (Warrants) ללא תמורה, אשר כל אחת מהן ניתנת למימוש למניה רגילה אחת בת 1 ש"ח ע.נ. על בסיס מימוש "נטו במניות" כמפורט להלן:

תקופת ההבשלה	
כתבי אופציה שהוענקו החל מיום 20 במרס 2016	50% יהיו ניתנים למימוש החל מתום שנתיים מהיום הקובע וה-50% הנותרים החל מתום שלוש שנים מהיום הקובע, למעט הענקה מיום 23 באוקטובר 2025, בה שיעורי ההבשלה הינם 80% החל מתום שנתיים מהיום הקובע וה-20% הנותרים החל מתום שלוש שנים מהיום הקובע.
מחיר מימוש	
כתבי אופציה שהוענקו החל מיום 12 בספטמבר 2016	ייקבע בהתאם לאחת מהחלופות הבאות: (1) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב-30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה בתוספת פרמיה שתיקבע על ידי הדירקטוריון ו/או וועדותיו (2) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב-30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה ללא תוספת פרמיה וצמוד למדד המחירים לצרכן (3) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב-30 ימי המסחר בבורסה שקדמו למועד הענקה (ללא תוספת פרמיה ומבלי שמחיר המימוש יהיה צמוד למדד המחירים לצרכן).
אופן מימוש האופציות	
כתבי האופציות ימומשו ללא תשלום מחיר המימוש כך שלניצע תוקצנה מניות מימוש בכמות אשר תשקף את מרכיב ההטבה הגלום באופציות, השווה לסכום הנובע מההפרש שבין מחיר המינימום למימוש שקבע העובד (במידה וקבע) או בין מחיר השוק (שער הסגירה של מניה רגילה ביום המסחר האחרון שקדם ליום המימוש) במידה ולא קבע מחיר מינימום, לבין מחיר המימוש מוכפל במספר כתבי האופציה שמומשו. מאחר שבעת מימוש האופציות יידרש הניצע לשלם את ערכן הנקוב של כלל מניות המימוש שתוקצנה לו, תוקצנה לניצע מניות מימוש נוספות בכמות אשר תשקף, בנוסף למרכיב ההטבה, גם את תשלום הערך הנקוב אותו יידרש הניצע לשלם בגין המניות שתונפקנה לו.	

מחיר המימוש או יחס ההמרה של כל כתב אופציה למניות המימוש יותאמו באופן יחסי על פי שיעור ההטבה בשל הקצאת מניות הטבה (או כל גידול או קיטון אחר במספר המניות הרגילות, שבגינו לא נתקבלה תמורה על ידי החברה) איחוד וחלוקה מחדש של מניות החברה, הנפקת זכויות לבעלי מניות של החברה או חלוקת דיבידנד. לדירקטוריון ו/או לוועדותיו שמורה הזכות לעשות תיקונים בתוכנית בין אם לכל הניצעים ובין אם לניצע ספציפי.

במקרה של סיום יחסי עובד מעביד שלא עקב פיטורין מחמת סיבה כמוגדר בתוכנית ובהסכם העבודה, של עובד בעל ותק העסקה של מעל שנתיים בקבוצה, תהיה רשאית החברה, באישור הדירקטוריון ו/או הוועדה, להאריך את תקופת מימוש האופציות ב- 180 ימים נוספים (מעבר לתקופה של 180 ימים מיום סיום היחסים), כך שהניצע יהיה זכאי לממש את כתבי האופציה במשך תקופה של 360 ימים מיום סיום היחסים, וכן לקבוע כי העובד יהיה זכאי להבשלה מוקדמת של כתבי האופציות אשר עתידות להבשיל בתוך 6 חודשים ממועד סיום היחסים.

במקרה של סיום יחסי עובד מעביד עקב אובדן כושר עבודה או מוות או אי כשרות משפטית של העובד, העובד או יורשיו יהיו זכאים לממש את כל כתבי האופציה שהוקצו לעובד, בהתאם למועדי ההבשלה והפקיעה כפי שנקבעו במועד ההענקה המקורי.

באור 20 – תשלום מבוסס מניות (המשך)

20.1 תיאור התוכניות (המשך)

20.1.1 מיסוי התוכניות

לגבי עובדים בישראל, התוכנית המתוארת לעיל אושרה בהתאם לסעיף 102 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961, ובהתאם לכך כתבי האופציה הופקדו אצל נאמן. על פי התוכניות יישאו העובדים בכל סכום מס אשר יחול על התוכניות.

20.2 הענקות בתקופת הדוח

השווי ההוגן של כתבי אופציה לעובדים נמדד באמצעות מודל בלק ושולס. הנחות המודל כוללות את מחיר המניה למועד המדידה, מחיר המימוש של המכשיר, תנודתיות צפויה (על בסיס התנודתיות ההיסטורית במניות החברה על פני התקופה הצפויה של האופציות), אורך החיים הצפוי של האופציות (על בסיס ניסיון העבר וההתנהגות הכללית של המחזיקים בכתב האופציה) ושיעור ריבית חסרת סיכון (על בסיס אגרות חוב ממשלתיות). תנאי שירות ותנאי ביצוע שאינם תנאי שוק אינם נלקחים בחשבון בעת קביעת השווי ההוגן.

להלן פירוט לגבי השווי ההוגן של האופציות שהוענקו בתקופת הדוח:

מועד הענקה	מספר אופציות ועובדים זכאים	שווי הוגן מיליוני ש"ח	מחיר מניה ש"ח	תוספת מימוש ש"ח	אורך חיים צפוי שנים	סטיית תקן שנתית %	שיעור היוון %
28 בינואר 2025 (1)	129,000 ל-4 מנהלים.	2.2	71.12	74.82	3.65-4.65	23.42-24.14	4.25-4.26
27 במאי 2025 (1)	109,804 למנהל אחד.	2.5	87.37	89.00	3.65-4.65	23.45-24.82	4.229-4.33
23 באוקטובר 2025 (2)	288,337 למנהל אחד.	5.1	92.96	95.65	2.41-3.41	25.20-25.34	3.70-3.74

(1) האופציות יבשילו בשתי מנות שוות בשנים 2027-2028. ההטבה הנובעת מהענקות אלו תיזקף כהוצאה בדוחות הכספיים על פני תקופות ההבשלה האמורות.

(2) האופציות יבשילו בשתי מנות בשנים 2027 ו-2028, בשיעור של 80% ו-20%, בהתאמה. ההטבה הנובעת מהענקה זו תיזקף כהוצאה בדוחות הכספיים על פני תקופות ההבשלה האמורות.

באור 20 - תשלום מבוסס מניות (המשך)

20.3 להלן התנועה באופציות:

	מספר האופציות (באלפים)		
	2025	2024	2023
יתרה ליום 1 בינואר	8,022	7,495	6,545
הקצאה נוספת	527	2,225	2,280
מימוש אופציות (1)	(2,342)	(159)	(483)
חילוט ופקיעת אופציות	(869)	(1,539)	(847)
יתרה ליום 31 בדצמבר (2)	5,338	8,022	7,495

(1) הממוצע המשוקלל של מחיר המניה ביום מימוש האופציות שמומשו בשנת 2025: 99.93 ש"ח (2024: 73.71 ש"ח, 2023: 85.49 ש"ח).

(2) ליום 31 בדצמבר 2025, מתוך יתרת האופציות, לגבי סך 2,057 אלפי האופציות (2024: 3,623 אלפי האופציות, 2023: 3,849 אלפי האופציות) קיימת זכות למימוש.

(*) הממוצע המשוקלל של מחיר מימוש האופציות בשנת 2025: 86.73 ש"ח (2024: 88.87 ש"ח, 2023: 92.84 ש"ח).

20.4 הוצאות שכר בקשר עם תשלומים מבוססי מניות

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
ההוצאה הכוללת שנזקפה להוצאות השכר	21	28	26

20.5 ביום 6 בנובמבר 2022 אישר הדירקטוריון של הקבוצה הענקה של 487,096 אופציות למנכ"ל הקבוצה. מחיר המימוש נקבע כממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב-30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה, בתוספת פרמיה של 5%. ביום 18 בינואר 2023 אישרה האסיפה הכללית את הענקה, שווי ההענקה הסתכם לסך של כ-10 מיליוני ש"ח.

20.6 ביום 25 בנובמבר 2025 אישר הדירקטוריון של הקבוצה הענקה של 750,000 אופציות למנכ"ל הקבוצה לפי שווי של כ-12.5 מיליוני ש"ח. מחיר המימוש נקבע כממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב-30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה, בתוספת פרמיה של 6.2%. ביום 1 בינואר 2026 אישרה האסיפה הכללית את ההענקה, ובאותו המועד הסתכם שווי ההענקה לסך של כ-20.8 מיליוני ש"ח שירשם כהוצאה בספרי החברה לאורך תקופת ההבשלה.

באור 21 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות

21.1 התחייבויות תלויות

21.1.1 להלן פירוט תביעות מהותיות שהוגשו לבית המשפט כנגד החברה להכרתן כתובענות ייצוגיות, אשר ההליך המשפטי בגינן הסתיים בתקופת הדוח ועד למועד אישור הדוחות הכספיים:

מועד הגשת התביעה	ביהמ"ש בו מתנהלת התביעה	הנתבע	נושא התביעה והפסיקה	סכום התביעה (מיליוני ש"ח)
ספטמבר 2023	ביהמ"ש המחוזי תל אביב	החברה	הטעיה לגבי משקל האריזות של מוצרי "רבע לשבע".	53*

* סכום התביעה הינו 53 מיליון ש"ח עבור נזק ממוני ועבור נזק לא ממוני 5 ש"ח לכל צרכן אשר רכש ממגוון המוצרים נשוא התביעה.

21.1.2 להלן פירוט הבקשות לאישור תביעות כייצוגיות שהוגשו כנגד החברה בגין נזקים שנגרמו לכאורה לציבור הצרכנים בקשר עם ממצאים חיוביים לסלמונלה בחלק מקווי הייצור במפעל החברה בנוף הגליל וכן בחלק מהמוצרים שנמצאו במפעל בחודש אפריל 2022 ("**אירוע הריקול**"):

בימים 25 ו-26 באפריל 2022, הוגשו לבתי המשפט המחוזיים בירושלים ובתל אביב חמש בקשות לאישור תובענות כייצוגיות. הסכום הכולל שנקבו התובעים בבקשות הוא כ-521 מיליוני ש"ח. אחת מהבקשות כללה בקשה לעדכן את סכום התביעה לאחר שיתקבל אישור הבקשה לאישור התביעה הייצוגית. שתיים מבקשות האישור הוגשו גם נגד חברות שאינן חלק מהקבוצה.

ביום 27 באפריל 2022, הוגשו לבתי המשפט המחוזיים בירושלים ובתל אביב שתי בקשות נוספות לאישור תובענות כייצוגיות. הסכום הנקוב בבקשה אחת הוא 50 מיליוני ש"ח והיא הוגשה גם נגד חברה נוספת שאינה חלק מהקבוצה ואילו בקשת האישור הנוספת מציינת סכום כולל של כ- 23 מיליארד ש"ח. שתי הבקשות כללו בקשה לעדכן את סכום התביעה לאחר שיתקבל אישור הבקשה לאישור התביעה הייצוגית.

בהחלטה מיום 3 בספטמבר 2023 החליט בית המשפט המחוזי בירושלים למחוק ארבע מתוך שבע הבקשות לאשר תביעה כייצוגית, ולאחד את הדיון בשלוש הבקשות האחרות באופן שהן יידונו במאוחד על בסיס כתב טענות אחד שכבר הוגש ("**הבקשה המאוחדת**"). הקבוצה הציעה לבאי כוח התובעים לקיים הליך גישור ביחס לבקשה המאוחדת וההצעה התקבלה. הליך הגישור החל בספטמבר 2024.

בעקבות דיונים בנוגע להצעות פשרה אשר לא צלחו, התובעים הגישו לבית המשפט הודעה לפיה הליך הגישור הסתיים ללא תוצאות, והדיון יימשך בבית המשפט. ביום 15 בינואר 2026, המבקשים הגישו לבית המשפט תגובה לתשובה לבקשת האישור ובה חזרו על הטענות שהועלו בכתב התביעה והוסיפו שעל בית המשפט לאפשר את הבירור של התביעה כייצוגית. דיון קדם משפט שנקבע ליום 4 במרס 2026 לא התקיים עקב המלחמה עם איראן. מועד חדש טרם נקבע. לדעת יועציה המשפטיים של החברה, הסיכוי שבקשת האישור תתקבל, עולה על 50%. ככל שבית המשפט יקבע שהתיק מתאים להתברר במסגרת תביעה ייצוגית ויתקיים דיון בתביעה עצמה, יועציה המשפטיים של החברה סבורים שסיכויי התביעה לגופה להתקבל, נמוכים מ-50%. כמו כן, ביחס לרכיב הנזק הלא ממוני מעריכים יועציה המשפטיים של החברה כי נזק זה אינו מוכר כראש נזק בר פיצוי.

21.1.3 בימים 1, 2, 4 ו-9 במאי 2022, התקבלו שש בקשות שהוגשו למחלקה הכלכלית בבית המשפט המחוזי בתל-אביב יפו ("**בית המשפט**") על ידי מבקשים שונים, לגילוי ועיון במסמכים על פי סעיף 198א לחוק החברות, התשנ"ט–1999 וזאת לצורך בחינת האפשרות להגשת בקשה לאישור תביעה נגזרת נגד נושאי משרה ובעלי תפקידים בחברה. המבקשים טוענים בין היתר להפרת חובת זהירות, חובת אמונים ורשלנות לכאורה מצד נושאי משרה ובעלי תפקידים בחברה, בקשר עם נזקים לכאורה שנגרמו לחברה בעקבות אירוע הריקול.
ביום 29 ביוני 2022, התקבלה החלטה על ידי בית המשפט להותרת הבקשה הראשונה שהוגשה לגילוי מסמכים כבקשה שתנוהל בפני בית המשפט, ומחיקת חמש הבקשות האחרות לגילוי מסמכים שהוגשו באותו עניין.
ביום 2 באוגוסט 2022, החליט דירקטוריון החברה להקים ועדה בלתי תלויה ("**הוועדה**") אשר תבחן את אירוע הריקול, תדון בדרכי הפעולה העומדות לחברה ותמליץ בעניין לדירקטוריון החברה. ביום 1 בספטמבר 2022, הגישו החברה והמבקשת בהליך לקראת תביעה נגזרת ("**המבקשת**") "הודעת עדכון ובקשה משותפת לאישור הסדר דיוני מטעם המבקשת ושטראוס". במסגרת זו התבקש כי בית המשפט יורה על עיכוב ההליך עד לאחר שהוועדה תשלים את עבודתה ודירקטוריון החברה ידון ויקבל החלטות ביחס להמלצותיה. ביום 21 בדצמבר 2022, הוועדה התכנסה לראשונה וקיימה למעלה מ-45 ישיבות. ביום 7 באוקטובר 2024, הגישה הוועדה את המלצותיה וביום 20 בנובמבר 2024, החליט דירקטוריון החברה לאמץ את הממצאים, המסקנות והמלצות הוועדה במלואן, לרבות הסדר הפשרה המוצע.
ביום 3 בפברואר 2025, הוגשה בקשה מוסכמת בבית המשפט לאישור הסכם הפשרה עם המבטחים ועם המבקשת, לפיו, המבטחים ישלמו סכום כולל של 30.5 מיליוני ש"ח, אשר מתוכו סך של 27 מיליוני ש"ח ישולם כפיצוי לחברה, כדי להביא למיצוי, ויתור וסילוק של כל עילות התביעה שעשויות להיות לחברה כנגד נושאי המשרה או בעלי התפקידים או המבטחים בקשר לאירוע הסלמונלה, והיתרה בסך 3.5 מיליוני ש"ח, תשולם לחברה בגין הגמול, שכר הטרחה והחזר ההוצאות שישולמו על ידה למבקשת ולבאי כוחה. ביום 21 באוקטובר 2025, הגישה היועצת המשפטית לממשלה את עמדתה בקשר לבקשה לאישור הסכם הפשרה. במסגרת העמדה נטען, בין היתר, כי הניתוח המשפטי שעומד ביסוד מסקנות הוועדה טעון בחינה עצמאית על ידי בית המשפט וכי אין להחיל את כלל שיקול הדעת העסקי על החלטת הדירקטוריון לאמץ את מסקנות הוועדה. עוד נטען כי יש להורות על פרסום דו"ח הוועדה ולאפשר פרק זמן נוסף להגשת התנגדויות לבקשה לאישור הסכם הפשרה לאחר פרסום הדו"ח. ביום 22 באוקטובר 2025, התקיים דיון בפני בית המשפט בבקשה לאישור הסדר הפשרה. במסגרת הדיון חזרו נציגי היועצת המשפטית לממשלה על עיקרי עמדתה. באי כוח החברה, המבקשת ונושאי המשרה התנגדו להערות היועצת המשפטית לממשלה ביחס לצורך בבחינת מסקנות הוועדה על ידי בית המשפט ולאי החלת כלל שיקול הדעת העסקי על החלטת הדירקטוריון לאמץ את מסקנות הוועדה. מנגד, באי כוח החברה, המבקשת ונושאי המשרה הסכימו כי דו"ח הוועדה יוגדר כפתוח לעיון הציבור, אך התנגדו להארכת המועד להגשת התנגדויות. בתום הדיון בית המשפט ציין כי ההליך בשל להכרעה וכי פסק דין יינתן בהמשך.

באור 21 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)

21.1.4 ביום 21 ביוני 2023, התקבל בחברה זימון לשימוע טרם קביעה של הממונה על התחרות על הפרה של הוראת סעיף 19 לחוק התחרות הכלכלית, תשמ"ח-1988 ("**חוק התחרות הכלכלית**") וכוונה להטיל על החברה עיצום כספי בסכום כולל של כ- 111 מיליוני ש"ח ולהטיל עיצום כספי על כל אחד מנושאי המשרה לשעבר ועל נושא משרה מכהן. יובהר, כי החברה חולקת על עמדת הממונה, וסבורה כי פעלה כדין באשר למכלול הטענות שהועלו כלפי החברה. החברה ונושאי המשרה הגישו את טיעוניהם בכתב לשימוע ביום 19 בפברואר 2024 וביום 3 במרס ו-11 במרס 2024 התקיים שימוע בעל פה בפני נציגי רשות התחרות. ביום 29 באוקטובר 2024, נמסרה לחברה הודעת הממונה על התחרות ("**הממונה**"), בה הודיעה האחרונה כי היא החליטה לעשות שימוש בסמכותה מכוח סעיף 43(א)(3) לחוק התחרות הכלכלית, ולקבוע כי החברה וחברת משק ויילר בע"מ ("**ויילר**") פעלו בניגוד להוראות סעיף 19 לחוק התחרות הכלכלית. עוד הודיעה הממונה כי החליטה להטיל על החברה עיצום כספי בסך של כ-111 מיליוני ש"ח, בהתאם לסעיף 50ח(ב)(1) לחוק התחרות הכלכלית ("**הקביעה**"). כמו כן, החליטה הממונה במסגרת הקביעה להטיל עיצום כספי בסך כ- 601 אלפי ש"ח על כל אחד משלושה אנשים שכיהנו במועדים הרלוונטיים כנושאי משרה בחברה ובחברה בת שלה. על פי יועציה המשפטיים של החברה, החברה לא הפרה את הוראות הדין, לרבות הוראות חוק התחרות הכלכלית, קביעת הממונה היא החלטה מנהלית, הכפופה לערר בזכות בפני בית הדין לתחרות בהתאם להוראות סעיפים 43(ג) ו-50יג(א) לחוק התחרות הכלכלית. ביום 19 בנובמבר 2024, התקבלה הסכמת הממונה לבקשת החברה לפריסת תשלום העיצום הכספי ל-10 תשלומים חודשיים שווים, בהתאם להוראות סעיף 50י(ב) לחוק התחרות הכלכלית, מתוכם שולמו שני תשלומים במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2024 והיתרה שולמה במהלך שנת 2025. ביום 23 בינואר 2025, הגישה החברה ערר על הקביעה של הממונה. ביום 12 במאי 2025, הגישה רשות התחרות את תשובתה לעררים. ביום 26 ביוני 2025, פנתה החברה בכתב אל הממונה, בדרישה לקבל מסמכים ופרטים מסוימים, אשר לגישתה נחוצים לה לצורך עריכת תגובתה לתשובת הממונה לערר ("**התגובה**"). ביום 10 בספטמבר 2025, הממונה השיבה כי כל המידע שחלה לגביו זכות עיון, נמסר לחברה בכפוף למגבלות הדין. בהתאם לבקשת החברה לדחייה, בהסכמת הממונה, נקבע כי תגובת החברה תוגש עד ליום 23 בנובמבר 2025. ביום 23 בנובמבר 2025, החברה הגישה את תגובתה. ביום 11 בדצמבר 2025, הממונה הגישה בקשה לצירוף ראיות חדשות לתיק וביום 8 בינואר 2026, החברה הגישה את תשובתה לבקשה לצירוף ראיות. יובהר, כי החברה חולקת על עמדת הממונה, וסבורה כי פעלה כדין באשר למכלול הטענות שהועלו כלפיה. להערכת יועציה המשפטיים של החברה, הסיכויים של ערר הקובע כי החברה לא הפרה את הוראות הדין להתקבל עולים על הסיכויים כי יידחה.

21.1.5 ביום 29 באוקטובר 2024 וביום 30 באוקטובר 2024, הוגשו לבית המשפט המחוזי בתל-אביב-יפו (המחלקה הכלכלית) ("**בית המשפט**") שתי בקשות לגילוי מסמכים לפני תביעה נגזרת, על פי סעיף 198א לחוק החברות, התשנ"ט-1999 (יחד: "**בקשות הגילוי**"). בבקשות הגילוי התבקש בית המשפט להורות לחברה לגלות מסמכים הנוגעים להחלטת הרשות לתחרות להטיל עיצום כספי על החברה ועל נושאי משרה בה, בסך של כ-111 מיליוני ש"ח בגין הפרה נטענת של סעיף 19 לחוק התחרות הכלכלית, התשמ"ח-1988. ביום 26 בינואר 2025, הסכימו הצדדים כי אחת הבקשות תימחק וההליך ימשיך עם הבקשה השנייה כנגד החברה. ביום 7 באפריל 2025, הגישה החברה בקשה לעכב את הדיון בהליך, נוכח ערר שהגישה בעניין העיצום הכספי לבית הדין לתחרות. ביום 30 ביוני 2025, התקיים דיון בבקשת העיכוב, בו קבע בית המשפט, בהסכמת הצדדים, כי הדיון בבקשה יעוכב בשלב זה. ביום 4 בינואר 2026, האריך בית המשפט את משך עיכוב ההליכים, והורה לצדדים להגיש הודעת עדכון בעניין עד ליום 15 באפריל 2026.

21.1.6 במהלך חודש נובמבר 2021, ערכו נציגי רשות התחרות חיפוש ואיסוף חומרים במשרדי החברה, בחשד לעבירות על חוק התחרות הכלכלית, וכן נחקרו עובדים בחברה ובהם נושאי משרה בכירים. ביום 21 באוגוסט 2023, התקבל בחברה מכתב יידוע לפי סעיף 60א לחוק סדר הדין הפלילי [נוסח משולב], התשמ"ב-1982, לפיו רשות התחרות שוקלת להגיש כתב אישום בגין החשדות המנויים בכתב החשדות שצורף למכתב, בכפוף לשימוע. ביום 23 בינואר 2024, התקיים שימוע בעל פה, אשר נערך במשותף לחברה ולנושאי המשרה. ביום 3 באפריל 2025, התקבלו בידי הקבוצה ונושאי המשרה לשעבר, הודעות מאת רשות התחרות בדבר סגירת תיק החקירה נגד הקבוצה ונושאי המשרה לשעבר, בחשד לעבירות על פי חוק התחרות הכלכלית, התשמ"ח-1988 (חשד לניסיון להסדר כובל באמצעות פרסום פומבי בדוח הרבעוני הראשון של הקבוצה לשנת 2021).

21.1.7 התביעות בבתי המשפט האזרחיים, תביעות אחרות ודרישות שלא נזכרו בבאורים הקודמים מסתכמות למועד אישור הדוחות הכספיים לסך של כ- 133 מיליוני ש"ח. מתוכן, סך התביעות והדרישות שלא ניתן להעריך את סיכוייהן מסתכם לכ- 2 מיליוני ש"ח. החברה לא כללה הפרשות בגין תביעות תלויות ועומדות למועד אישור הדוחות הכספיים, שלפי חוות דעת יועציה המשפטיים לא צפוי שתתקבלנה או שלא ניתן להעריך את סיכויי התביעה. לדעת הנהלת החברה המתבססת על חוות דעת שקיבלה מיועציה המשפטיים, לא צפויים להיגרם לחברה ולחברות המאוחדות שלה הפסדים מהתביעות הנ"ל מעל הסכום שבגינו נעשתה הפרשה בדוחות הכספיים.

באור 21 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)

21.1.8 כנגד חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני בברזיל, קיימות תביעות בבתי משפט אזרחיים ותביעות אחרות, המסתכמות ליום 31 בדצמבר 2025 (חלק הקבוצה) לסך של כ- 411 מיליוני ש"ח (מתוכן סכום של כ- 130 מיליוני ש"ח בגין תביעות מרשויות המסים, 259 מיליוני ש"ח בגין תביעות בענייני עבודה ו- 22 מיליוני ש"ח בגין תביעות אזרחיות). בהתבסס על המידע שהתקבל מיועציה המשפטיים של החברה המוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני, ניתוח של ההליכים המשפטיים התלויים ועומדים וניסיון קודם בכל הקשור לסכומים שנתבעו, מעריכה החברה המוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני כי כ- 173 מיליוני ש"ח מהתביעות הן קלושות ויצרה הפרשות בסך של כ- 22 מיליוני ש"ח (חלק הקבוצה) הנחשבים כמספיקים לכיסוי ההפסדים הצפויים מהתביעות האמורות.

21.2 שעבודים

21.2.1 נכון ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024, להבטחת התחייבות של חברה מוחזקת המטופלת בשיטת השווי המאזני ניתן שעבוד בסך של כ- 120 מיליוני ש"ח וכ- 59 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

21.2.2 קיימים שעבודים קבועים ושוטפים על מספר נכסי נדל"ן בקבוצה לטובת אחרים לצורך הבטחת אשראי.

21.2.3 ביחס לחובותיה, התחייבה החברה כלפי בנקים, גופים מממנים אחרים ומחזיקי אגרות החוב, שלא ליצור שעבודים על נכסיה (שעבוד שלילי), אלא במקרים מסוימים כפי שהוגדרו בהסכמי ההלוואה או בשטרי הנאמנות.

21.3 ערבויות

בקשר עם הפעילות העסקית של הקבוצה, ניתנו ערבויות לבנקים ולאחרים כמפורט להלן:

	31 בדצמבר	
	מיליוני ש"ח	
	2025	2024
לטובת אחרים בארץ ובחו"ל	55	55

21.4 התקשרויות מהותיות

21.4.1 במסגרת ההתקשרות להשקעת Pepsico Foods International ("**פפסיקו**") בשטראוס פריטו-ליי בע"מ ("**פריטולייי**") הוסכם בין בעלי המניות, כי במקרה בו החברה תישלט (במישרין או בעקיפין) על ידי צד שאינו משפחת שטראוס, תהיה לפפסיקו הזכות מחלוף 12 חודשים מהיותה של החברה נשלטת כאמור לרכוש את כל מניותיה הנותרות של החברה בשטראוס פריטו-ליי בע"מ במחיר שוק שיקבע באופן המוסדר בהסכם, ובתנאי שפפסיקו ניסתה בתום לב לשתף פעולה עם בעל השליטה החדש במשך אותם 12 חודשים ותקבע באופן סביר כי ניסיון כאמור לא צלח.
ביום 21 בנובמבר 2024 התקשרו החברה ופפסיקו בהסכם בקשר לאחזקותיהן (50%-50%) בשטראוס פריטולייי בע"מ, במסגרתו העניקה פפסיקו לחברה, אופציה לרכישת עד 2.5% מהון המניות של פריטולייי בתמורה ל- 100 אלפי דולר ארה"ב, במחיר מימוש של עד 9.9 מיליוני דולר ארה"ב, המשקף לפריטולייי שווי של כ- 396 מיליוני דולר ארה"ב. המידע כאמור הינו חלק מעסקה המפורטת בבאורים 21.4.5 ו- 21.4.6 להלן. נכון ליום 31 בדצמבר 2025 שווי האופציה עומד על סך של כ-10 מילוני ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2024 כ-4 מיליוני ש"ח).

באור 21 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)

21.4 התקשרויות מהותיות (המשך)

21.4.2 בהתאם לכתב התחייבות לשיפוי נושאי המשרה בחברה (לרבות מקרב בעל השליטה וקרוביהם), החברה התחייבה, באופן בלתי חוזר, לשפות נושא משרה בשל כל חבות או הוצאה (כהגדרתם בכתב ההתחייבות) שתוטל על נושא המשרה עקב פעולות שיעשה בתוקף היותו נושא משרה אחרי תאריך כתב ההתחייבות, הקשורות במישרין או בעקיפין לאחד או יותר מסוגי האירועים המפורטים בכתב ההתחייבות, או חלק מהם או כל הקשור בהם, במישרין או בעקיפין. הסכום שתשלם החברה, בנוסף לסכומים שיתקבלו מחברות ביטוח, אם יתקבלו, לכל נושאי המשרה במצטבר, בגין אחד או יותר מהאירועים המפורטים בו, הוגבל ל- 25% מההון העצמי של החברה על פי דוחותיה הכספיים האחרונים נכון למועד תשלום השיפוי בפועל ("**המועד הקובע**"). סכום השיפוי המרבי יהיה צמוד למדד מן המדד האחרון שפורסם לפני המועד הקובע עד המדד האחרון שפורסם לפני מועד ביצוע התשלום. בנוסף, בהתאם לכתב פטור מאחריות לנושאי משרה, החברה פטרה, מראש ובדיעבד, נושאי משרה בה (לרבות מקרב בעל השליטה וקרוביהם) מאחריותם, כולה או מקצתה, בשל נזק עקב הפרת חובת הזהירות כלפיה במידה המרבית המותרת על פי כל דין, ובלבד שפטור כאמור לא יחול על החלטה או עסקה שלבעל השליטה או לנושא משרה כלשהו בחברה עניין אישי באישורה. נכון למועד דוח זה, החברה קשורה בפוליסה לביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה המכהנים בחברה ובחברות הבנות שלה בגבולות אחריות בסך כ- 100 מיליון דולר ובתשלום פרמיה שנתית בסך של כ-1 מיליון דולר ארה"ב.

21.4.3 שטראוס בריאות ויטבתה קשורות בהסכמים שנתיים עם רפתנים לרכישת מלוא מכסות תוצרת החלב של הרפתנים בהתאם לחוק תכנון משק החלב, תשע"א - 2011. היקף ההתקשרויות לשנת 2025 הסתכם לסך של כ- 720 מיליוני ש"ח (לשנת 2024 : כ- 670 מיליוני ש"ח).

21.4.4 בתאריך 29 בדצמבר 2005, נחתמה סדרה של הסכמים בין חברות בקבוצה לבין משפחת לימה מברזיל וחברות בשליטתם, שמטרתם איחוד פעילויות הצדדים בברזיל. נקבע, כי העברת או מכירת מניות על ידי בעל מניות בחברה המשותפת לצד שלישי שאינו קשור למי מבעלי המניות, כפופה לזכות סירוב ראשונה למכירה, זכות הצעה ראשונה ולזכות בעל מניות להצטרף למכירה של מניות בעל המניות האחר ; ההסכם אף קובע, כי לבעלי המניות תהיה זכות קדימה לגבי כל הקצאת ניירות ערך שתעשה על ידי החברה המשותפת בעתיד, כך שיוכלו לרכוש ניירות ערך חדשים אלו לפי יחס אחזקותיהם. במקרה בו בעל מניות בחברה המשותפת ייכנס להליך של חדלות פירעון, יהיה זכאי בעל המניות האחר לרכוש את כל מניותיו של בעל המניות בחברה המשותפת על פי ערך השוק ההוגן של החברה המשותפת, ובכפוף למנגנון הערכת שווי שנקבע. עוד נקבע, כי אם יפסוק בורר שימונה במסגרת סכסוך בין בעלי המניות בחברה המשותפת, כי בעל מניות הינו בהפרה לגבי הסכם בעלי המניות או ביחס להסכם המיזם המשותף, יוכל בעל המניות השני, שאינו בהפרה, לממש אופציית קנייה של מניות הצד המפר בסך ששוויו 80% מערך השוק ההוגן, או לחילופין לממש אופציית מכירה של מניותיו לצד המפר בסך ששוויו 120% מערך השוק ההוגן, בהתאם למנגנון שהוסדר בהסכם בעלי המניות.
בהתאם להסכם בעלי המניות, במקרה של "שינוי שליטה" שיפסיק את השליטה של משפחת שטראוס/משפחת לימה באחת מהחברות שהן צד להסכם (או בחברות האם שלהן), תהיה לצד השני הזכות למכור את כל מניותיו בחברה המשותפת למשנהו (אופציית PUT) או לרכוש את כל המניות המוחזקות על ידו בחברה המשותפת (אופציית CALL), בתמורה לערך השוק ההוגן של החברה המשותפת כפי שיוסכם על ידי הצדדים. בהיעדר הסכמה, מחיר השוק של המניות ייקבע על ידי מעריך שווי חיצוני ; אולם במידה והצדדים לא יצליחו להגיע להסכמה בנוגע לזהות מעריך השווי או במידה ואחד הצדדים יתנגד למחיר השוק שנקבע על ידי מעריך השווי, תינתן לכל אחד מהצדדים הזכות למנות מעריך שווי אחר. מחיר השוק ההוגן הסופי יהיה ממוצע אריתמטי של הערכות השווי.
ביום 9 בנובמבר 2022, נחתם עדכון להסכם בעלי המניות במיזם המשותף בתחום הקפה בברזיל. ההסכם המעודכן מסדיר עדכונים מסוימים בהתנהלותו של המיזם המשותף ויחסי בעלי המניות בו שעיקרם כדלקמן :
1. נקבע כי בתום השנה השלישית ממועד חתימת ההסכם המעודכן תהא לכל בעל מניות הזכות לדרוש כי מניות המיזם המשותף יונפקו לציבור, בכפוף לכך כי מחיר ההנפקה ישקף שווי חברה מינימאלי שיחושב על פי פרמטרים אשר נקבעו בהסכם המעודכן.
2. ההסכם המעודכן יהיה בתוקף עד ליום 29 בדצמבר 2042, והוא יתחדש אוטומטית לתקופות נוספות בנות 20 שנה כל אחת ובלבד שאף אחד מבעלי המניות לא הודיע לצד השני, חמש שנים לפני תום כל תקופה, על אי רצונו לחידוש אוטומטי של ההסכם המעודכן.
3. יתר תנאי הסכם בעלי המניות (כפי שתוקן מעת לעת), כלולים בהסכם המעודכן, בשינויים המתחייבים ו/או בשינויים שאינם מהותיים.

באור 21 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)

21.4 התקשרויות מהותיות (המשך)

21.4.5 בחודש דצמבר 2007 נחתמה עסקה משותפת עם חברה בת של קונצרן המזון האמריקני פפסיקו (Frito-Lay Dip Company, Inc.) ("**הרוכשת**"), כך שהחל מיום 28 במרס 2008 החזיקו החברה (באמצעות S.E USA Inc.) ופפסיקו (באמצעות הרוכשת), כל אחת, ב-50% מ"זכויות ההשתתפות" בחברת Sabra Dipping Company, LLC ("**סברה**"). ביום 21 בנובמבר 2024, התקשרה החברה, בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה (באמצעות חברת הבת S.E USA Inc) ב- סברה (50%) ולמכירת מלוא אחזקותיה ב- PepsiCo Strauss Fresh Dips & Spreads International GmbH ("אובלה"), לחברות בבעלות הקונצרן האמריקאי Pepsico Inc ("פפסיקו" ו-"הסכמי המכירה", בהתאמה), עמו היא מחזיקה בחברות האמורות במיזם משותף. תמורת המכירה עמדה על סך של 243.8 מיליוני דולר ארה"ב ושולמה במזומן במועד ההשלמה, כאשר 240.8 מיליוני דולר ארה"ב הנם בגין מכירת האחזקות בסברה (לרבות המחאת הלוואת בעלים של החברה בסברה) ו-3 מיליוני דולר ארה"ב הנם בגין מכירת האחזקות באובלה ("העסקה"). העסקה הושלמה ביום 3 בדצמבר 2024. לפרטים נוספים בדבר השפעת הרווח מהעסקה כאמור ראו באור 11.6.5 לעיל.

21.4.6 בחודש יולי 2011, התקשרה החברה עם קונצרן המזון האמריקני פפסיקו (באמצעות PRB Luxemburg, להלן: "**PRB**") בהסכם להקמת מיזם משותף, באמצעות חברה בה הצדדים יהיו בעלי מניות בחלקים שווים (50% כל אחד): PepsiCo - Strauss Fresh Dips&Spreads International GmbH ("**המיזם**" או "**אובלה**"). ההסכם הינו לתקופה של 20 שנה ומתחדש אוטומטית לתקופות נוספות בנות 20 שנה כל אחת, ובלבד שאף אחד מבעלי המניות לא הודיע לצד השני, חמש שנים לפני תום תקופת עשרים השנים, על אי רצונו לחידוש אוטומטי של ההסכם. ביום 21 בנובמבר 2024, התקשרה החברה, בהסכמים למכירת מלוא אחזקותיה במיזם, לפרטים נוספים ראו ביאור 21.4.5 לעיל.

21.4.7 בחודש יולי 2023, נחתם הסכם מיזם בין חברת הבת שטראוס מים לבין הקבוצה הסינית Haier ("קבוצת האייר") והוקמה ישות משפטית, Qingdao HaiShi IoT Technology Co., Ltd. ("**SINO GERMAN**"), כאשר שטראוס מים מחזיקה ב-49% ממניותיה של SINO GERMAN ו- 51% מהמניות מוחזקות בידי קבוצת האייר. לפרטים נוספים ראו באור 11.6.4 לעיל.

21.4.8 בדבר התקשרויות עם בעלי עניין וצדדים קשורים, ראו באור 34 להלן.

באור 22 - חכירות

חכירות בהן הקבוצה היא החוכרת

במסגרת הסכמי החכירה, הקבוצה חוכרת את הפריטים הבאים:

1. מבנים
2. עמדות קפה*
3. כלי רכב

* כחלק ממימוש האסטרטגיה המעודכנת של הקבוצה, התקשרה הקבוצה בהסכם למכירת פעילות רשת "קפה עלית" עם צד ג' בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה. בחודש יוני 2025 התקיימו התנאים המתלים והעסקה הושלמה. בהתאם, הנכסים וההתחייבות של הפעילות נגרעו מהדוח על המצב הכספי. עיקר הנכסים וההתחייבויות של הפעילות נבעו מחכירה של עמדות הקפה על ידי הקבוצה.

בנוסף, החברה חוכרת קרקעות ממנהל מקרקעי ישראל אשר מסווגות במסגרת סעיף רכוש קבוע (ראו באור 13).

22.1 פרטים לגבי הסכמי חכירה עיקריים בהם הקבוצה היא החוכרת

22.1.1 הסכמי נדל"ן:

הנכס החכור	יתרת תקופת החכירה
מרכז לוגיסטי כפר מסריק	עד דצמבר 2037, עם אופציות להארכה עד נובמבר 2047
אתר אחסנה ירכא	עד דצמבר 2028, עם אופציה להארכה עד דצמבר 2032

22.1.2 הקבוצה חוכרת כלי רכב לתקופה ממוצעת של שלוש שנים, ומעת לעת משנה את כמות הרכבים על-פי צרכיה השוטפים. הרכבים החכורים משמשים את עובדי המטה בקבוצה, עובדי השיווק והמכירות ועובדים אחרים בעלי הסכמי העסקה הכוללים מחויבות מצד הקבוצה להעמיד רכב לרשותם. הקבוצה טיפלה בהסדר שבינה ובין חברות הליסינג כהסדר חכירה שבתחולת IFRS 16 ובהסדר שבינה ובין עובדיה כהסדר שבתחולת תקן IAS 19. לקבוצה אין אופציות הארכה ו/או ביטול בהסכמים עם חברות הליסינג אשר ודאי באופן סביר שימומשו.

22.1.3 הקבוצה התקשרה בהסכם חכירה, לפיו הקבוצה תחכור מרכז לוגיסטי נוסף בכפר מסריק במהלך שנת 2026.

22.2 נכסי זכות שימוש

	מבנים ועמדות קפה	כלי רכב	סה"כ
יתרה ליום 1 בינואר 2025	261	133	394
תוספות	36	63	99
גריעות	(99)	(8)	(107)
פחת	(33)	(76)	(109)
הצמדה למדד	4	3	7
יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	169	115	284
יתרה ליום 1 לינואר 2024	324	134	458
תוספות	22	76	98
גריעות	(47)	(10)	(57)
פחת	(48)	(72)	(120)
הצמדה למדד	10	5	15
יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	261	133	394

באור 22 - חכירות (המשך)

22.3 מידע נוסף בגין חכירות

(א) סכומים שהוכרו ברווח והפסד

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
הוצאות המתייחסות לתשלומי חכירה משתנים שלא נכללו במדידת ההתחייבות בגין חכירה	4	8	6
הוצאות המתייחסות לחכירות לטווח קצר	10	11	9

למידע בדבר הוצאות ריבית בגין חכירה שהוכרו ברווח והפסד בשנת 2025 ראו באור 31 להלן.

(ב) אופציות לסיום או להארכה של חכירה

במרבית הסכמי החכירה, הניחה הקבוצה כי ודאי באופן סביר כי תנוצל אופציית ההארכה הקיימת בהסכמים ולפיכך לא קיימות התחייבויות מהותיות בגין חכירות שלא הוצגו בדוחות הכספיים.

(ג) סכומים שהוכרו בדוח על תזרימי מזומנים

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
סך תזרים המזומנים ששולם עבור חכירות (קרן וריבית)	124	131	115

מרבית תשלומי החכירה בישראל צמודים למדד המחירים לצרכן.
למידע בדבר ניתוח מועדי פירעון של התחייבויות בגין חכירה ראו באור 25.6 להלן.

באור 23 - הון וקרנות

ניהול הון - מטרות, נהלים ותהליכים

מדיניות ההנהלה היא להחזיק בסיס הון איתן במטרה לשמר את יכולת החברה להמשיך את פעילותה כדי שתוכל להניב תשואה לבעלי מניותיה, הטבות לבעלי עניין אחרים בחברה כגון נותני אשראי ועובדי החברה, וכן על מנת לתמוך בהתפתחות עסקית עתידית. הנהלת החברה עוקבת אחר התשואה על ההון, המוגדר כסך ההון המיוחס לבעלי המניות של החברה, וכן אחר רמת הדיבידנדים המחולקים לבעלי המניות הרגילות.

23.1 הון מניות

23.1.1 הרכב

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מספר מניות (באלפים) בנות 1 ש"ח ע.נ	
רשום	150,000	150,000
מונפק ונפרע (ראו גם 23.1.2 להלן)	117,669	117,433
מניות באוצר (ראו גם 23.2 להלן)	(868)	(868)
	116,801	116,565

באור 23 - הון וקרנות (המשך)

23.1 הון מניות (המשך)

23.1.2 מחזיקי המניות הרגילות זכאים לקבל דיבידנדים שיוכרזו מעת לעת וכן זכאים לקול אחד לכל מניה בהצבעה באסיפות בעלי המניות של החברה. המניות באוצר (ראה להלן) אינן מקנות זכויות כאמור.

23.2 מניות באוצר

קרן מניות באוצר כוללת את עלות מניות החברה המוחזקות בידי החברה. לימים 31 בדצמבר 2025 ו- 2024 מחזיקה החברה ב- 868 אלפי מניות של החברה המהוות כ- 0.7% ממניות החברה. מניות אלו מושעות עד להנפקתן מחדש.

23.3 דיבידנד ששולם

מועד ההכרזה	מועד החלוקה	סך דיבידנד שחולק	דיבידנד למניה
		מיליוני ש"ח	ש"ח
24 במרס 2025 (יום האקס: 2 באפריל 2025)	10 באפריל 2025	160	1.37
17 בפברואר 2025 (יום האקס: 25 בפברואר 2025)	4 במרס 2025	200	1.72
25 במרס 2024 (יום האקס: 2 באפריל 2024)	11 באפריל 2024	270	2.316

חלוקת הדיבידנד הביאה להתאמת מחיר המימוש של כתבי אופציה שהוענקו לעובדים, לפרטים נוספים ראו באור 20.1.1 לעיל.

23.4 קרן תרגום

קרן התרגום כוללת את כל הפרשי מטבע החוץ הנובעים מתרגום דוחות כספיים של פעילויות חוץ וכן מתרגום פריטים כספיים המהווים למעשה הגדלה או הקטנה של ההשקעה נטו של הקבוצה בפעילויות חוץ.
השפעת השינויים בשערי חליפין שנזקפה לרווח הכולל האחר (כולל חלק בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה) לפי מגזרי הפעילות הרלוונטיים הינה:

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
קפה בינלאומי (1)	(2)	(182)	77
מים	(57)	(11)	(3)
אחר	(14)	52	3
סה"כ	(73)	(141)	77

(1) לשינויים שחלו בשער החליפין של הריאל הברזילאי ראו ביאור 11.5 לעיל.

23.5 קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה כוללת את ההפרש בין התמורה ששולמה בעבור רכישת זכויות שאינן מקנות שליטה לשינוי בזכויות כאמור.

באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות

24.1 כללי

בהמשך לאמור בבאור 17.3 בדבר תוכנית התייעלות שיושמה בהתאם לעדכון אסטרטגיית החברה לשנים 2024 - 2026, בוצעו מספר שינויים במגזרי הפעילות של החברה כך שהם יתאימו לאופן בו מידע מגזרי מוצג להנהלה לגבי מגזרי הפעילות של הקבוצה, המבוססים על הדיווחים הניהוליים והפנימיים של הקבוצה ("**דיווחי ההנהלה**").
בהתאם לאמור, האחריות לפעילות קפה ישראל עברה מתחום פעילות הקפה לתחום פעילות ישראל, תחת המגזר בר הדיווח "תענוג והנאה (קפה ישראל)" ובהתאם בוצע השינוי ההצגתי, החל מהדוחות הכספיים ליום 31 במרס 2024, במסגרת המידע המגזרי.
מידע מגזרי של הקבוצה מוצג בהתאם למבנה מגזרי הפעילות המעודכן, כדלקמן:

- תחום פעילות ישראל הכולל שלושה מגזרי פעילות -
  - בריאות ואיכות חיים - כולל ייצור, שיווק, מכירה והפצה, בין היתר, של מוצרי חלב ומשקאות חלב, סלטים ומזון טרי, מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומייפל טבעי.
  - תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) - כולל ייצור, שיווק, מכירה והפצה, בין היתר, של ממתקים וחטיפים מלוחים.
  - תענוג והנאה (קפה ישראל) - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי קפה בישראל ועיקר הוצאות מטה חברת הקפה.

- תחום פעילות קפה הכולל מגזר פעילות אחד -
  - קפה בינלאומי - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי קפה מחוץ לישראל.

- תחום פעילות שטראוס מים - כולל פיתוח, הרכבה, שיווק ומכירה וכן שירות של מערכות מים לסינון, טיהור והגזת מי שתייה בנקודת הצריכה בישראל ומחוצה לה.

- פעילויות אחרות הכוללות את פעילות החממה ("The Kitchen") המבוצעת במסגרת זרוע החדשנות של הקבוצה וכן את פעילות מטה הקבוצה.

תוצאות מגזרי הפעילות המפורטות להלן מבוססות על הערכות ביצועי החברה במסגרת דיווחי ההנהלה לפיהם, בין היתר, הקבוצה מציגה את מגזרי הפעילות על ידי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות של החברות בשליטה משותפת (50%) ולא כרווחי אקוויטי. הערכות אלו מבוססות על רווח תפעולי, הכולל הקצאה של הוצאות מכירה והוצאות הנהלה וכלליות אשר הועמסו לפי מפתחות העמסה של מחוללי העלות הרלוונטיים, בניכוי פריטים מסוימים, כמפורט להלן:

- הוצאות (הכנסות) אחרות.
- כלל ההתאמות הדרושות לצורך דחיית רווח או הפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד בו יימכר המלאי לחיצוניים.
- הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות.

תמחור עסקאות בין מגזריות נקבע בהתבסס על מחירי עסקאות במהלך העסקים הרגיל.
תוצאות של מגזר כוללות פריטים שניתן להקצותם באופן ישיר למגזר כמו גם כאלה שניתן להקצותם באופן סביר.
פריטים שלא הוקצו כוללים בעיקר הכנסות והוצאות מימון.

באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.2 פירוט לפי מגזרי הפעילות והתאמה בין נתוני המגזרים התפעוליים לדוח המאוחד

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
הכנסות			
מכירות ללקוחות חיצוניים:			
בריאות ואיכות חיים	3,159	3,076	3,066
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)	1,395	1,264	1,008
תענוג והנאה (קפה ישראל)	903	830	793
סה"כ ישראל	5,457	5,170	4,867
קפה בינלאומי	6,155	4,705	4,361
מים	895	848	805
אחר	-	483	516
מכירות למגזרים אחרים:			
בריאות ואיכות חיים	7	9	8
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)	5	6	6
תענוג והנאה (קפה ישראל)	2	2	2
סה"כ ישראל	14	17	16
קפה בינלאומי	4	2	1
סך הכנסות המגזרים	12,525	11,225	10,566
ביטול מכירות בין מגזרים	(18)	(19)	(17)
סך הכנסות המגזרים בנטרול מכירות בין מגזרים	12,507	11,206	10,549
התאמה לשיטת השווי המאזני	(4,684)	(4,117)	(3,754)
סך הכנסות במאוחד	7,823	7,089	6,795

24.2 פירוט לפי מגזרי הפעילות והתאמה בין נתוני המגזרים התפעוליים לדוח המאוחד (המשך)

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
רווח (הפסד) תפעולי			
בריאות ואיכות חיים	405	389	355
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)	12	44	27
תענוג והנאה (קפה ישראל)	113	95	107
סה"כ ישראל	530	528	489
קפה בינלאומי	493	214	248
מים	115	115	90
אחר	(118)	(105)	(55)
סך רווחי המגזרים	1,020	752	772
הכנסות (הוצאות) שלא הוקצו:			
התאמות בגין גידור סחורות (1)	15	(35)	23
הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	(42)	407	61
תשלום מבוסס מניות	(21)	(28)	(26)
סך רווח תפעולי	972	1,096	830
התאמה לשיטת השווי המאזני	(135)	(60)	(15)
סך רווח תפעולי בדוח המאוחד	837	1,036	815
הכנסות מימון	20	42	48
הוצאות מימון	(204)	(162)	(142)
רווח לפני מסים על ההכנסה	653	916	721

(1) משקף שיערוך לשווי הוגן (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסים נגזרים המשמשים לגידור כלכלי של מחירי סחורות ואת כלל ההתאמות הדרושות לצורך דחיית עיקרו של הרווח או הפסד בגין נגזרי סחורות, עד למועד שבו יימכר המלאי לחיצוניים ו/או ימומש המכשיר הפיננסי הנגזר.

באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.3 נתונים נוספים לפי מגזרי פעילות והתאמה לדוח המאוחד

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
עלות המכר			
בריאות ואיכות חיים	1,982	1,927	1,935
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)	1,052	890	692
תענוג והנאה (קפה ישראל)	575	477	417
סה"כ ישראל	3,609	3,294	3,044
קפה בינלאומי	4,843	3,725	3,333
מים	456	447	441
עלות המכר של המגזרים המדווחים	8,908	7,466	6,818
התאמות לשיטת השווי המאזני	(3,586)	(2,765)	(2,466)
סך עלות המכר במאוחד	5,322	4,701	4,352

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
פחת והפחתות			
בריאות ואיכות חיים	103	98	99
תענוג והנאה (חטיפים וממתקים)	79	78	73
תענוג והנאה (קפה ישראל)	25	40	44
סה"כ ישראל	207	216 -	216
קפה בינלאומי	86	89	89
מים	68	62	52
פחת והפחתות של המגזרים המדווחים	361	367	357
התאמות:			
פחת בגין נכסים לא פיננסים שלא הוקצו	53	66	63
התאמה לשיטת השווי המאזני	(61)	(83)	(88)
סך פחת והפחתות בדוח המאוחד	353	350	332

באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.4 מידע לגבי אזורים גיאוגרפיים

הכנסות הקבוצה ממכירות ללקוחות חיצוניים, כמדווח בדוח רווח והפסד, על בסיס מיקומם הגיאוגרפי הן כדלקמן:

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
ישראל	5,943	5,640	5,303
אירופה ושאר העולם	1,880	1,449	1,492
סך הכנסות בדוח המאוחד	7,823	7,089	6,795
התאמה להכנסות מגזרי הפעילות בגין חברות בשליטה משותפת	4,684	4,117	3,754
סך הכנסות מגזרי הפעילות	12,507	11,206	10,549

נכסי הקבוצה שאינם שוטפים, כמדווח בדוח על המצב הכספי, על בסיס מיקום גיאוגרפי הם כדלקמן:

	ליום 31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
ישראל	3,330	3,217
אירופה ושאר העולם	580	595
סך נכסים בדוח המאוחד	3,910	3,812

נכסים אלה כוללים בעיקר רכוש קבוע, נכסי זכות שימוש ונכסים בלתי מוחשיים, ואינם כוללים נכסים פיננסיים, השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני ונכסי מיסים נדחים.

באור 24 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)

24.5 מידע לגבי מוצרים ושירותים

הכנסות הקבוצה ממכירות ללקוחות חיצוניים, כמדווח בדוח רווח והפסד, בגין כל קבוצה של מוצרים ושירותים דומים הן כדלקמן:

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
הכנסות			
מוצרי חלב	2,338	2,207	2,158
סלטים	451	479	463
מוצרי בריאות ואיכות חיים אחרים	370	390	464
ממתקים ומאפה	1,039	928	662
קפה	2,730	2,237	2,243
מכשירי טיהור מים ושירותים נלווים	895	848	805
סך הכנסות בדוח המאוחד	7,823	7,089	6,795
התאמה להכנסות מגזרי הפעילות	4,684	4,117	3,754
סך הכנסות מגזרי הפעילות	12,507	11,206	10,549

24.6 לקוחות עיקריים

הכנסות הקבוצה מלקוח המשויך למגזר בריאות ואיכות חיים, מגזר תענוג והנאה (חטיפים וממתקים) ומגזר תענוג והנאה (קפה ישראל) הינן 554 מיליוני ש"ח (בשנים 2024 ו-2023, 589 מיליוני ש"ח ו-584 מיליוני ש"ח בהתאמה).

באור 25 - מכשירים פיננסיים

הקבוצה חשופה לסיכונים הבאים הנובעים משימוש במכשירים פיננסיים:

- סיכון אשראי.
- סיכוני שוק הכוללים: סיכוני מחירי סחורות, סיכוני ריבית, סיכוני מטבע חוץ וסיכוני מדד.
- סיכון נזילות.

בבאור זה ניתן מידע בדבר החשיפה של הקבוצה לסיכונים אלה, ובדבר מדיניות הקבוצה לניהולם.
בחישוב השווי ההוגן ובניתוחי הרגישות השתמשה החברה בתחשיבים הבאים:

1. אופציות - מודל Black & Scholes, סטיית התקן ושערי נכס הבסיס הרלוונטי.
2. עסקאות אקדמה - לפי שינוי במחיר נכס הבסיס הרלוונטי והפרשי הריביות הנגזרות משערי ריבית ו/או מחירי שוק בבורסות (עבור סחורות).
3. אג"ח - לפי מחיר בבורסה לניירות ערך בתל אביב.

25.1 סיכוני אשראי

למעט האמור בבאור 24.6 לעיל לגבי הכנסות הקבוצה מלקוח עיקרי, יתרת הלקוחות מבוזרת ואינה חשופה לסיכון מהותי הנובע מריכוז יתרות אשראי אצל לקוח בודד או קבוצה של לקוחות.
רוב מכירות הקבוצה ללקוחותיה (בישראל ומחוץ לישראל) מתבצעות באשראי לקוחות כמקובל בשוק. חלקו של האשראי ללקוחות קמעונאיים בשוק הפרטי בישראל מבוטח בביטוח אשראי (הכולל רכיב השתתפות עצמית) ובבטחונות שונים. יתרת האשראי לשוק הפרטי שאינה מכוסה בבטחונות נתונה בסיכון. עם זאת, הפיזור הרב של לקוחות הקבוצה בשוק הפרטי מקטין סיכון זה. האשראי לשוק הלקוחות הגדולים מובטח ברובו ומתרכז במספר מצומצם של לקוחות, שהיקף המכירות של הקבוצה להם הוא גדול, ולפיכך אי פירעון אשראי זה על ידי מי משוק הלקוחות הגדולים שאינו מובטח עלול לפגוע במידה מסוימת בתזרים המזומנים של הקבוצה ובתוצאותיה העסקיות. מרבית האשראי ללקוחות מחוץ לישראל אינו מובטח.
הנהלת החברה עוקבת באופן שוטף אחר חובות הלקוחות ובדוחות הכספיים נכללות הפרשות לחובות מסופקים המשקפות בצורה נאותה, לפי הערכת ההנהלה, את ההפסד הגלום בחובות שגבייתם מוטלת בספק.

25.1.1 חשיפה לסיכוני אשראי

הערך בספרים של הנכסים הפיננסיים מייצג את חשיפת האשראי המירבית.
למידע בדבר חשיפה לסיכוני אשראי בגין לקוחות - ראו באור 8 לעיל. כמו כן, לפילוח נכסים פיננסיים בעלי סיכוני אשראי שונים ראו באור 12 לעיל בדבר הלוואות שניתנו.

25.1.2 בטוחות ובטחונות אשראי אחרים

נכון ליום 31 בדצמבר 2025, לחברה אשראי ללקוחות בסך 1,134 מיליוני ש"ח (2024: 1,042 מיליוני ש"ח) מבוטח בביטוח אשראי, כאמור לעיל. בנוסף, לחברה פקדונות ובטחונות מלקוחות להבטחת חובותיהם בסך של כ- 131 מיליוני ש"ח ליום 31 בדצמבר 2025 (2024: כ- 129 מיליוני ש"ח).

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.2 סיכוני ריבית

סיכון שיעור הריבית של החברה נובע בעיקר מהלוואות שהתקבלו מבנקים הנושאים ריבית משתנה ופיקדונות מלקוחות הנושאים ריבית משתנה. מנגד, החברה מפקידה מעת לעת כספים בפיקדונות לזמן קצר הנושאים ריבית משתנה.
נכון ליום 31 בדצמבר 2025, הלוואות ואשראי לזמן קצר בסך 18 מיליוני ש"ח (2024: 333 מיליוני ש"ח) נושאים ריבית משתנה ויתר החוב הפיננסי (כולל התחייבות בגין חכירה) בסך 2,610 מיליוני ש"ח (2024: 2,479 מיליוני ש"ח) נושא ריבית קבועה. לפיכך, לשינוי בשיעורי הריבית במועד הדיווח ביחס לחוב הפיננסי של החברה לא צפויה השפעה מהותית על ההון והרווח והפסד לתקופות המוצגות.

25.3 סיכוני מחירי סחורות

חברות הקבוצה עושות שימוש במכשירים פיננסיים נגזרים (Derivatives) בכדי לצמצם חשיפה לסיכונים הנובעים משינויי מחירים חריגים של סחורות הדרושות בייצור (קפה ירוק, קקאו וסוכר).

25.3.1 להלן פירוט המכשירים הפיננסיים הנגזרים (נגזרי בורסה) המהותיים של הקבוצה:

			ליום 31 בדצמבר 2025	
		מועד מימוש/ פקיעה	ערך נקוב	ערך בספרים ושווי הוגן
			מיליוני ש"ח	
קפה ירוק	חוזים שנרכשו נטו	ינואר 2026 – נובמבר 2026	72	13
	אופציות שנכתבו - Sell Put	פברואר 2026 – מרץ 2026	(29)	-

			ליום 31 בדצמבר 2024	
		מועד מימוש/ פקיעה	ערך נקוב	ערך בספרים ושווי הוגן
			מיליוני ש"ח	
קפה ירוק	חוזים שנרכשו נטו	ינואר 2025 – נובמבר 2025	30	8
	אופציות שנכתבו - Sell Put	ינואר 2025 – פברואר 2025	(58)	-

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.3 סיכוני מחירי סחורות (המשך)

25.3.2 ניתוח רגישות – עסקאות אקדמה ואופציות

עליה (ירידה) במחירי הסחורות המהותיים הבאים תגדיל (תקטין) את ההון ואת הרווח לתקופה, בגין עסקאות עתידיות ואופציות, בסכומים המוצגים להלן. ניתוח זה נעשה בהנחה שכל שאר המשתנים יישארו קבועים, ומתעלם מהשפעות מס.

	31 בדצמבר 2025				
	שווי הוגן וערך בספרים				
	10% גידול	5% גידול	5% קיטון	10% קיטון	
	מיליוני ש"ח				
ערביקה	1	-	5	(1)	(2)
רובוסטה	7	4	8	(4)	(8)
סך הכל	8	4	13	(5)	(10)

	31 בדצמבר 2024				
	שווי הוגן וערך בספרים				
	10% גידול	5% גידול	5% קיטון	10% קיטון	
	מיליוני ש"ח				
ערביקה	(1)	-	-	(1)	
רובוסטה	5	2	8	(3)	(5)
סך הכל	4	2	8	(3)	(6)

25.4 סיכוני מטבע חוץ

25.4.1 הקבוצה משתמשת בנגזרים (OTC) כדי לגדר חלק מסיכון מטבע חוץ שלה. ליום 31 בדצמבר 2025 סך הערך בספרים והשווי ההוגן של המכשירים הפיננסיים הנגזרים (מטבע חוץ) נטו של הקבוצה הסתכם להתחייבות נטו בסך של כ- 10 מיליון ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2024 : הסתכם להתחייבות נטו בסך של כ- 1 מיליון ש"ח).

25.4.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים

להלן ניתוח רגישות ביחס למכשירים הנגזרים (מטבע חוץ – OTC) המהותיים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2025 וליום 31 בדצמבר 2024. שינוי בשערי החליפין של המטבעות העיקריים לתאריך 31 בדצמבר, היה מגדיל (מקטין) את ההון ואת הרווח לתקופה בסכומים המוצגים להלן. ניתוח זה נעשה בהנחה שכל שאר המשתנים יישארו קבועים, ומתעלם מהשפעות מס.

	31 בדצמבר 2025				
	ערך בספרים ושווי הוגן				
	10% גידול	5% גידול		5% קיטון	10% קיטון
	מיליוני ש"ח				
שע"ח ש"ח/ דולר	3.509	3.350	3.190	3.031	2.871
סה"כ נגזרי ש"ח/ דולר	25	12	(6)	(11)	(22)

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)

25.4.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים (המשך)

	31 בדצמבר 2025				
	ערך בספרים ושווי				
	10% גידול	5% גידול	הוגן	5% קיטון	10% קיטון
	מיליוני ש"ח				
שע"ח ש"ח/ אירו	4.120	3.933	3.746	3.558	3.371
סה"כ נגזרי ש"ח/ אירו	14	7	(4)	(7)	(14)

	31 בדצמבר 2025				
	ערך בספרים ושווי				
	10% גידול	5% גידול	הוגן	5% קיטון	10% קיטון
	מיליוני ש"ח				
שע"ח ש"ח/ לישי"ט	4.719	4.505	4.290	4.076	3.861
סה"כ נגזרי ש"ח/ לישי"ט	2	1	-	(1)	(2)

	31 בדצמבר 2024				
	ערך בספרים ושווי				
	10% גידול	5% גידול	הוגן	5% קיטון	10% קיטון
	מיליוני ש"ח				
שע"ח ש"ח/ דולר	4.012	3.829	3.647	3.465	3.282
סה"כ נגזרי ש"ח/ דולר	6	3	-	(3)	(6)

	31 בדצמבר 2024				
	ערך בספרים ושווי				
	10% גידול	5% גידול	הוגן	5% קיטון	10% קיטון
	מיליוני ש"ח				
שע"ח ש"ח/ אירו	4.176	3.986	3.796	3.607	3.417
סה"כ נגזרי ש"ח/ אירו	14	7	(2)	(5)	(10)

	31 בדצמבר 2024				
	ערך בספרים ושווי				
	10% גידול	5% גידול	הוגן	5% קיטון	10% קיטון
	מיליוני ש"ח				
שע"ח ש"ח/ לישי"ט	5.032	4.803	4.574	4.346	4.117
סה"כ נגזרי ש"ח/ לישי"ט	4	2	-	(2)	(4)

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)

25.4.3 דוח על המצב הכספי על פי בסיסי הצמדה

חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, הינה כדלקמן:

	31 בדצמבר 2025							
	ש"ח צמוד	ש"ח לא צמוד	דולר	אירו	רובל	אחר	לא כספי	סה"כ
	מיליוני ש"ח							
מזומנים ושווי מזומנים	-	105	292	8	4	126	-	**535**
לקוחות	-	943	30	3	112	120	-	**1,208**
חייבים ויתרות חובה (1)	-	66	23	1	6	18	70	**184**
השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך	3	133	-	-	-	-	11	**147**
חלויות שוטפות של אגרות חוב	-	(203)	-	-	-	-	-	**(203)**
הלוואות ואשראי לזמן קצר	-	(276)	-	(3)	-	(18)	-	**(297)**
חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירה	(78)	(2)	-	-	-	(6)	-	**(86)**
ספקים	-	(813)	(627)	(33)	(4)	(53)	-	**(1,530)**
זכאים ויתרות זכות (2)		(479)	(3)	(17)	(31)	(69)	(46)	**(645)**
אגרות חוב	-	(1,392)	-	-	-	-	-	**(1,392)**
הלוואות ואשראי לזמן ארוך	-	(326)	-	(111)	-	-	-	**(437)**
התחייבויות בגין חכירה	(192)	(17)	-	(1)	-	(3)	-	**(213)**
זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך	-	(1)	-	-	-	(14)	(2)	**(17)**
סה"כ	(267)	(2,262)	(285)	(153)	87	101	33	**(2,746)**

(1) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 41 מיליוני ש"ח.
(2) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 49 מיליוני ש"ח.

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)

25.4.3 דוח על המצב הכספי על פי בסיסי הצמדה (המשך)

חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, הינה כדלקמן:

	31 בדצמבר 2024							
	ש"ח צמוד	ש"ח לא צמוד	דולר	אירו	רובל	אחר	לא כספי	סה"כ
	מיליוני ש"ח							
מזומנים ושווי מזומנים	-	141	937	15	-	49	-	**1,142**
לקוחות	-	896	34	4	61	92	-	**1,087**
חייבים ויתרות חובה (1)	6	28	95	1	9	2	97	**238**
השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך	3	36	11	-	-	-	11	**61**
חלויות שוטפות של אגרות חוב	-	(174)	-	-	-	-	-	**(174)**
הלוואות ואשראי לזמן קצר	-	(540)	-	(113)	-	(18)	-	**(671)**
חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירה	(95)	-	-	-	-	(7)	-	**(102)**
ספקים	-	(749)	(705)	(46)	(5)	(31)	-	**(1,536)**
זכאים ויתרות זכות (2)	-	(489)	(2)	(18)	(20)	(52)	(25)	**(606)**
אגרות חוב	-	(1,154)	-	-	-	-	-	**(1,154)**
הלוואות ואשראי לזמן ארוך	-	(387)	-	(15)	-	-	-	**(402)**
התחייבויות בגין חכירה	(302)	(1)	-	-		(6)	-	**(309)**
זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך	-	(16)	-	-	-	(10)	-	**(26)**
סה"כ	(388)	(2,409)	370	(172)	45	19	83	**(2,452)**

(1) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 91 מיליוני ש"ח.
(2) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 112 מיליוני ש"ח.

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)

25.4.4 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) פיננסיות

שינוי בשערי החליפין של המטבעות העיקריים לתאריכים 31 בדצמבר, בהתייחס לסיכון מטבע הנובע מפריטים פיננסיים הנקובים במטבע חוץ, שאינו מטבע הפעילות של החברה ושל החברות המוחזקות שלה, היה מגדיל (מקטין) את ההון (ההון המיוחס לכלל בעלי המניות של החברה), בהתעלם מהשפעות מס, בסכומים המוצגים להלן:

	31 בדצמבר 2025				
	שע"ח/ערך בספרים				
	10% גידול	5% גידול		5% קיטון	10% קיטון
	מיליוני ש"ח				
שע"ח ש"ח/דולר	3.509	3.350	3.190	3.031	2.871
השפעה במיליוני ש"ח	(3)	(2)	(34)	2	3

	31 בדצמבר 2024				
	שע"ח/ערך בספרים				
	10% גידול	5% גידול		5% קיטון	10% קיטון
	מיליוני ש"ח				
שע"ח ש"ח/דולר	4.012	3.829	3.647	3.465	3.282
השפעה במיליוני ש"ח	2	1	18	(1)	(2)

25.5 סיכוני מדד

לחברה התחייבויות צמודות מדד בגין חכירות (ראו באור 25.4.3 לעיל).
נכון ליום 31 בדצמבר 2025 ו- 31 בדצמבר 2024 לחברה לא קיימים חוזים עתידיים על המדד.

25.6 סיכון נזילות

עיקר התחייבויותיה של החברה נובעות מגיוס אשראי באמצעות הנפקת אגרות חוב (סדרה ה' וסדרה ו') והלוואות מבנקים ומאחרים. נוסף על התחייבויות אלה, יש לחברה קווי אשראי מובטחים ובלתי מובטחים מבנקים. לאורך השנים מניבה הפעילות העסקית של החברה תזרימי מזומנים חיוביים, אשר מאפשרים לה לעמוד במחויבויות הפיננסיות שנטלה על עצמה. יחד עם זאת, במידה ותידרש החברה למקורות מימון, נוסף על אלה שמניבה הפעילות העסקית, תוכל החברה לנצל בין השאר את קווי האשראי העומדים לרשותה (ראו באור 18.6 לעיל). כמתואר בביאור 15.2 לעיל, לקבוצה הסדרי מימון ספקים שמטרתם העיקרית הינה לספק תהליך יעיל יותר של עיבוד חשבוניות ספקים וכן להעניק לספקים מועד תשלום מוקדם יותר בהשוואה למועד הפירעון של החשבונית. ההסדר מאפשר לקבוצה לרכז תשלומים של חובות לגורם הממן במקום לשלם לכל ספק בנפרד.
מנקודת מבטה של הקבוצה, ההסדר אינו מרחיב באופן מהותי את תנאי התשלום מעבר לתנאים הרגילים שסוכמו עם ספקים אחרים שאינם חלק מההסדר.
להלן ניתוח מועדי הפירעון החוזיים של התחייבויות פיננסיות, כולל תשלומי ריבית, אך פרט להשפעת הסכמי קיזוז. ניתוח זה מתבסס על נתונים הידועים לתאריך הדוח על המצב הכספי, כגון: מדד, שער חליפין של מט"ח ושיעור ריבית.

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.6 סיכון נזילות (המשך)

		31 בדצמבר 2025							
			תזרים מזומנים						
	באור	הערך בספרים	חוזי	2026	2027	2028	2029	2030	2031 ואילך
		מיליוני ש"ח							
ספקים	15	1,530	1,530	1,530	-	-	-	-	-
נגזרים	16	49	49	49	-	-	-	-	-
זכאים אחרים (1)	16	619	618	618	-	-	-	-	-
אג"ח סדרה ה'	18	241	248	125	123	-	-	-	-
אג"ח סדרה ו'	18	1,354	1,665	110	108	156	153	151	987
הלוואות ואשראי בש"ח מבנקים	18	52	52	52	-	-	-	-	-
הלוואות שקליות מאחרים	18	259	287	85	81	57	43	21	-
הלוואות ואשראי במטבע חוץ מבנקים	18	132	143	28	99	3	3	3	7
התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי	18	291	291	149	98	39	5	-	-
התחייבות בגין חכירה	18	299	371	95	67	35	14	13	147
זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך		14	14	1	-	-	-	-	13
		4,840	5,268	2,842	576	290	218	188	1,154

(1) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.6 סיכון נזילות (המשך)

		31 בדצמבר 2024							
				תזרים מזומנים					
	באור	הערך בספרים	חוזי	2025	2026	2027	2028	2029	2030 ואילך
		מיליוני ש"ח							
ספקים	15	1,536	1,536	1,536	-	-	-	-	-
נגזרים	16	112	112	112	-	-	-	-	-
זכאים אחרים (1)	16	579	576	576	-	-	-	-	-
אג"ח סדרה ה'	18	361	376	128	126	122	-	-	-
אג"ח סדרה ו'	18	967	1,157	73	72	71	102	100	739
הלוואות ואשראי בש"ח מבנקים	18	322	329	329	-	-	-	-	-
הלוואות שקליות מאחרים	18	335	376	89	85	81	57	43	21
הלוואות ואשראי במטבע חוץ מבנקים	18	142	153	135	3	3	2	2	8
התחייבות בגין ניכיון כרטיסי אשראי	18	274	274	146	87	36	5	-	-
התחייבות בגין חכירה	18	411	511	118	84	55	36	27	191
זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך		11	11	-	1	-	-	-	10
		5,050	5,411	3,242	458	368	202	172	969

(1) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.

באור 25 - מכשירים פיננסיים (המשך)

25.7 שווי הוגן של מכשירים פיננסיים

25.7.1 שווי הוגן

הערך בספרים של מזומנים ושווי מזומנים, השקעות לזמן קצר וארוך, לקוחות, חייבים ויתרות חובה, התחייבויות לספקים ולנותני שירותים, זכאים ויתרות זכות ואשראי לזמן קצר תואם או קרוב לשווי ההוגן שלהם.

השווי ההוגן של אגרות החוב, המבוסס על מחירי הבורסה לניירות ערך בתל אביב (רמה 1), יחד עם ערכן בספרים (כולל ריבית שנצברה) המוצג בדוח על המצב הכספי, הינו כדלקמן:

	31 בדצמבר			
	2025		2024	
	ערך בספרים	שווי הוגן	ערך בספרים	שווי הוגן
	מיליוני ש"ח			
אגרות חוב סדרה ה' (1)	241	238	361	352
אגרות חוב סדרה ו' (1)	1,354	1,305	967	853

(1) לפרטים נוספים בדבר אגרות חוב סדרה ה' וסדרה ו', ראו באור 18.4 לעיל.

25.7.2 היררכיית שווי הוגן

25.7.2.1 נגזרים - טכניקת הערכת שווי הוגן

חוזי אקדמה (Forward) – השווי ההוגן נאמד על בסיס היוון ההפרש בין מחיר ה- Forward הנקוב בחוזה לבין מחיר ה- Forward הנוכחי בגין יתרת התקופה של החוזה עד לפדיון, תוך שימוש בריביות שוק מתאימות למכשירים דומים.

אופציות על מטבע חוץ – השווי ההוגן נקבע בהתאם למודל Black & Scholes.

25.7.2.2 היררכיית שווי הוגן של מכשירים פיננסיים הנמדדים בשווי הוגן:

	31 בדצמבר 2025			31 בדצמבר 2024		
	רמה 1	רמה 2	רמה 3	רמה 1	רמה 2	רמה 3
	מיליוני ש"ח					
נכסים (התחייבויות) פיננסיים						
חייבים בגין נגזרים	30	1	10	84	3	4.00
זכאים בגין נגזרים	(38)	(11)	-	(108)	(4)	-
	*(8)	(10)	10	(24)	(1)	4

*במהלך התקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025, התהווה לחברה הפסד משערוך לשווי הוגן (mark to market) של נגזרי סחורות (קקאו) בסך של כ- 28 מיליוני ש"ח, במסגרתו נרשם כ- 27.7 מיליוני ש"ח בסעיף עלות המכר והיתרה בסעיף הוצאות והכנסות אחרות. בגין נגזרי סחורות אלו קיימת לחברה יתרת התחייבות נטו בסך של כ- 5.9 מיליוני ש"ח הכלולה ביתרת זכאים בגין נגזרים.

באור 26 – מכירות

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
מכירות מוצרים שיוצרו	6,111	5,402	5,152
מכירות מוצרים אחרים	1,088	1,097	1,064
הכנסות אחרות (1)	624	590	579
	7,823	7,089	6,795

(1) בעיקר הכנסות ממתן שירותים למכשירי טיהור מים.

באור 27 - עלות המכירות

27.1 לפי מרכיבים

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
צריכת חומרים (1)	4,270	3,627	3,379
שכר, משכורות והוצאות קשורות	556	536	523
פחת והפחתות	177	174	164
הוצאות ייצור אחרות	341	322	311
שינוי בהפרשה לאחריות	(4)	4	2
	5,340	4,663	4,379
שערוך יתרת עסקאות גידור סחורות לסוף שנה	(18)	38	(27)
	5,322	4,701	4,352

(1) בשנת 2025 כולל הפסד נטו בסך 28 מיליוני ש"ח (2024 ו- 2023 : 45 מיליוני ש"ח ו- 47 מיליוני ש"ח בהתאמה) בגין ירידת ערך מלאי.

27.2 לפי מקורות הכנסה

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
מוצרים שיוצרו	4,442	3,804	3,495
מוצרים אחרים	631	617	670
הכנסות אחרות (1)	267	242	214
	5,340	4,663	4,379
שערוך יתרת עסקאות גידור סחורות לסוף שנה	(18)	38	(27)
	5,322	4,701	4,352

(1) עלויות בגין הכנסות אחרות כוללות בעיקר עלויות בגין מתן שירותים למכשירי טיהור מים.

באור 28 - הוצאות מכירה ושיווק

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
שכר והוצאות נלוות	542	545	546
פרסום	208	198	214
חובות מסופקים וחובות אבודים	3	4	(1)
הוצאות הפצה והובלה	306	299	296
הוצאות אחזקה	103	120	120
פחת והפחתות	97	120	117
אחרות	122	115	98
	1,381	1,401	1,390

באור 29 - הוצאות הנהלה וכלליות

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
שכר והוצאות נלוות (1)	386	367	344
פחת והפחתות	79	69	51
תרומות	11	16	15
ייעוץ ושכר מקצועי	88	64	62
הוצאות אחזקה	90	70	61
החזר הוצאות על ידי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(127)	(104)	(80)
אחרות	20	19	18
	547	501	471
(1) בניכוי:			
שכר והוצאות נלוות שהוונו לתוכנה לשימוש עצמי	35	41	33

באור 30 - הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
הכנסות אחרות			
רווח ממכירת פעילות וחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	3	518	7
רווח מאיבוד שליטה בחברה בת, נטו	-	12	-
רווח ממימוש רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה, נטו	2	3	92
ביטול הפסד מירידת ערך נכסים מוחזקים למכירה	1	-	-
הכנסות אחרות	7	2	4
סה"כ הכנסות אחרות	13	535	103
הוצאות אחרות			
הוצאות בגין שינוי מבנה ארגוני (1)	(17)	(13)	(6)
עלויות בגין הקמת ורכישת פעילויות	(8)	(12)	(6)
הפסד בגין רכוש קבוע ונכסים מוחזקים למכירה	(10)	(8)	(8)
הפסד מאיבוד שליטה בחברה בת, נטו	-	(26)	-
הפסד ממכירת פעילות	(1)	(13)	-
ירידת ערך מוניטין	(20)	(21)	-
הפסד משערוך נגזרים	-	(25)	-
הוצאות אחרות	(7)	(13)	(13)
סה"כ הוצאות אחרות	(63)	(131)	(33)
הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	(50)	404	70

(1) במהלך שנת 2025 אושר פרויקט להעברת פעילות הייצור של R&G ברומניה לפולין, וכתוצאה מכך הכירה הקבוצה בהוצאות ארגון מחדש בסכום של כ-15 מיליוני ש"ח. בשנים 2024 ו-2023 התהוו לחברה הוצאות ארגון מחדש בסך כ-8 מיליוני ש"ח וכ-5 מיליוני ש"ח, בהתאמה, שנבעו מיישום תוכניות התייעלות בקבוצה.

באור 31 - הוצאות מימון, נטו

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
הכנסות מימון:			
הכנסות מריבית	20	31	25
רווח נטו ממכשירים פיננסיים נגזרים הנמדדים בשווי הוגן דרך רווח והפסד	-	9	23
רווח נטו משינויים בשערי חליפין	-	2	-
סה"כ הכנסות מימון	20	42	48
הוצאות מימון:			
הוצאות ריבית	(151)	(144)	(114)
הוצאות ריבית על התחייבויות בגין חכירות	(16)	(18)	(14)
הפסד נטו ממכשירים פיננסיים נגזרים הנמדדים בשווי הוגן דרך רווח והפסד	(31)	-	-
הפסד נטו משינויים בשערי חליפין	(6)	-	(14)
סה"כ הוצאות מימון	(204)	(162)	(142)
הוצאות מימון, נטו	(184)	(120)	(94)

באור 32 - מסים על ההכנסה

32.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל

32.1.1 שיעור מס חברות

להלן שיעורי המס הרלוונטיים לחברה בשנים 2023-2025:
2023 – 23%
2024 – 23%
2025 – 23%

באור 32 - מסים על ההכנסה (המשך)

32.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל (המשך)

32.1.2 הטבות מתוקף חוק עידוד התעשייה (מסים), תשכ"ט - 1969

החברה וחלק מחברות הקבוצה הינן "חברות תעשייתיות" כמוגדר בחוק עידוד התעשייה (מסים), התשכ"ט-1969. ובהתאם לכך הן זכאיות להטבות, אשר העיקריות הן:

א. פחת בשיעורים מוגדלים.
ב. ניכוי הוצאות להנפקת מניות הנרשמות למסחר בבורסה בשלושה שיעורים שנתיים שווים החל משנת רישום מניות החברה למסחר.
ג. הפחתה במשך 8 שנים של פטנטים וידע המשמשים לפיתוחו של המפעל.
ד. אפשרות להגשת דוחות מאוחדים של חברות בעלות קו ייצור אחד.

32.2 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה מחוץ לישראל

החברות המאוגדות מחוץ לישראל נישומות לפי חוקי המס בארצות מושבן.
שיעורי המס העיקריים החלים על הפעילות העסקית של חברות אלו הינם:

רומניה - 16%; פולין - 19%; הולנד – 25.8%; שוויץ - 12%; אוקראינה - 18%; רוסיה - 25%; אנגליה - 25%; ארה"ב כ- 28%; גרמניה – 27%.

חברות הקבוצה הפועלות בתחום הקפה, מוחזקות על ידי שטראוס קפה (חברה המאוגדת בהולנד). בין ישראל לבין הולנד קיימת אמנה למניעת כפל מס. בעת חלוקת דיבידנד משטראוס קפה יחול חיוב במס חברות בישראל, מנגד, ניתן לקבל זיכוי בגין מס החברות ששולם במדינות הזרות אל מול המס הישראלי במסגרת מנגנון "הזיכוי העקיף" בהתאם לכללים ולמגבלות הקבועים בהוראות הדין הישראלי. החברה יצרה עתודה למס בגין תוספת המס שהחברה עשויה להתחייב בה בגין חלוקת דיבידנד כאמור.

באור 32 - מסים על ההכנסה (המשך)

32.3 שומות מס סופיות

לחלק מהחברות בישראל הוצאו שומות מס סופיות עד וכולל שנת 2021 במסגרת הסכמי שומות שנחתמו במהלך שנת 2024. ליתר החברות הבנות בישראל שומות עצמיות הנחשבות כסופיות (בכפוף למועדי הגשת הדוחות והארכת תקופת ההתיישנות על פי דין) עד וכולל שנת המס 2020.
לחברות הקבוצה מחוץ לישראל הוצאו שומות מס סופיות כדלקמן: עבור שטראוס קפה בהולנד עד וכולל שנת המס 2022; עבור שטראוס פולין עד וכולל שנת המס 2019; עבור שטראוס רומניה עד וכולל שנת המס 2019; עבור שטראוס אוקראינה עד וכולל שנת המס 2014; עבור גרמניה עד וכולל שנת המס 2018; עבור SE USA עד וכולל שנת המס 2021, עבור שטראוס רוסיה עד וכולל שנת המס 2022; עבור שטראוס שוויץ עד וכולל שנת המס 2023.

32.4 הפסדים מועברים לצורכי מס

לקבוצה הפסדים מעסק לצרכי מס המועברים לשנה הבאה בסך של 1,106 מיליון ש"ח (2024: 1,069 מיליון ש"ח). יתרת ההפסדים שבגינם לא נזקפו מסים נדחים הינה בסכום של 371 מיליון ש"ח (2024: 363 מיליון ש"ח).

32.5 מחירי העברה

בישראל נקבעו הוראת חוק כללית ותקנות המאפשרות התערבות בקביעת מחיר ותנאים בעסקאות בינלאומיות בין צדדים קשורים, אשר פורסמו בחודש נובמבר 2006. במסגרת התקנות נקבעו עקרונות לבחינת שווי השוק בעסקאות בינלאומיות בין צדדים קשורים, וכן נכללו הוראות דיווח בהתייחס לעסקאות כאמור. החברה בוחנת מעת לעת מחירי העברה אלו ומבצעת סקרים ככל שנדרש בהתאם לתקנות.

32.6 הליכי שומה

לחלק מחברות הקבוצה הפועלות בישראל ומחוץ לישראל החלה ביקורת שומות (לרבות שומות מע"מ וניכויים) לשנים שטרם התיישנו. לדעת הנהלת הקבוצה, על סמך המידע המצוי בידי הקבוצה, קיימת הפרשה נאותה בספרים. בנוסף לכך לחלק מחברות הקבוצה הוצאו שומות מס לא סופיות. להערכת הנהלת החברה ובהסתמך על יועציה המקצועיים, במקרים בהם צפוי שעמדת החברה לא תתקבל, קיימת הפרשה מספקת.

32.7 הוראות בינלאומיות

להוראות ה-BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) והוראות נוספות (כגון Pillar 2-, העוסקת בקביעת שיעור מס מינימאלי) המפורסמות על ידי ה- OECD, עשויות להיות השלכות על הוצאות המס של הקבוצה.
הקבוצה כפופה למס המינימאלי הגלובלי ביחס לפעילותה בחלק מהמדינות בהן היא פועלת. הקבוצה יישמה את הפטור הזמני המנדטורי מהכרה וגילוי של הפרשים זמניים הנובעים מיישום החקיקה החדשה ומכירה במס המינימאלי הגלובאלי כמס שוטף עם התהוותו. החברה יצרה הפרשה למס בגין תוספת המס בסכומים שאינם מהותיים לקבוצה.

באור 32 - מסים על ההכנסה (המשך)

32.8 הרכב הוצאות מסים על ההכנסה

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
מסים שוטפים	153	298	162
מסים שנים קודמות	(5)	(53)	(4)
מסים נדחים	10	(34)	7
מסים נדחים שנים קודמות	(2)	(6)	2
	156	205	167

32.9 התאמה בין המס התיאורטי על הרווח לפני מס לבין הוצאות המס שנכללו בספרים

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
רווח לפני מסים על הכנסה	653	916	721
שיעור המס העיקרי	23%	23%	23%
מסים על ההכנסה לפי שיעור מס עיקרי	150	211	166
עדכון מיסים נדחים בגין שינוי עתידי של שיעורי המס	-	(3)	-
מסים נדחים בשיעור מס שונה מהמס העיקרי	(2)	2	17
הפרשים קבועים, נטו	22	50	49
הפרשים זמניים וניצול הפסדים שלא נרשמו בגינם מסים נדחים	69	29	(17)
חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני שלא נרשמו בגינם מיסים נדחים	(64)	(25)	(25)
הפרשים כתוצאה מהשוני בשיעורי המס בארצות חוץ, נטו	(13)	1	(18)
מסים שנים קודמות	(7)	(59)	(2)
הפרשים כתוצאה מהטבות ושיעורי מס מופחתים	1	(1)	(3)
מסים על ההכנסה בדוח רווח והפסד	156	205	167
שיעור מס אפקטיבי	23.9%	22.4%	23.1%

באור 32 - מסים על ההכנסה (המשך)

32.10 הרכב המסים הנדחים הכלולים בנכסים (בהתחייבות)

	יתרה ליום 1 בינואר 2024	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	שינויים במסים הנדחים שנזקפו לרווח כולל אחר	יציאה מאיחוד	יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	שינויים במסים הנדחים שנזקפו לרווח כולל אחר	יתרה ליום 31 בדצמבר 2025
מסים נדחים בגין:								
הפרשה לחובות מסופקים	4	(1)	-	-	3	-	-	3
הפרשה לחופשה ולהבראה	11	(1)	(1)	-	9	(1)	-	8
הפסדים וניכויים לצרכי מס	155	13	-	-	168	6	-	174
הטבות לעובדים בגין סיום יחסי עובד								
מעביד	6	1	(1)	-	6	-	-	6
התאמות מלאי	4	-	-	-	4	(1)	-	3
הפרשים זמניים אחרים	24	3	(1)	-	26	3	(2)	27
רכוש קבוע, נכסים בלתי מוחשיים והוצאות נדחות	(228)	27	1	(1)	(201)	(16)	-	(217)
עסקאות גידור	(3)	-	-	-	(3)	(1)	-	(4)
הפרשים הנובעים מהשקעה בחברות בנות ובחברות המוחזקות לפי שיטת השווי המאזני	(84)	(2)	-	-	(86)	2	-	(84)
	(111)	40	(2)	(1)	(74)	(8)	(2)	(84)
טווח שיעורי המס בקבוצה	12%-28%				12%-28%			12%-28%

באור 33 - רווח בסיסי ומדולל למניה

חישוב הרווח הבסיסי למניה לשנת 2025 התבסס על הרווח המיוחס לבעלי המניות הרגילות בסך 404 מיליוני ש"ח (2024 ו- 2023: 624 ו- 488 מיליוני ש"ח, בהתאמה) מחולק בממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות, המחושב באופן הבא:

ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות:

	2025	2024	2023
	מיליוני מניות 1 ש"ח ע.נ. (כל אחת)		
יתרה ליום 1 בינואר	117.4	117.4	117.3
בתוספת אופציות שמומשו למניות ומניות שהונפקו			
משוקללות בתקופה	0.1	-	0.1
בניכוי מניות באוצר	(0.9)	(0.9)	(0.9)
ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך			
חישוב רווח בסיסי למניה לשנת	116.6	116.5	116.5

חישוב הרווח המדולל למניה לשנים 2025, 2024 ו-2023 התבסס על הרווח המיוחס לבעלי המניות הרגילות בתחשיב הרווח הבסיסי למניה, מחולק בממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות שבמחזור לאחר התאמה בגין כל המניות הרגילות הפוטנציאליות המדללות, המחושב באופן הבא:
ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות (מדולל):

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני מניות 1 ש"ח ע.נ. (כל אחת)		
ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך			
חישוב רווח בסיסי למניה	116.6	116.5	116.5
השפעת אופציות למניות	0.2	-	0.1
ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך			
חישוב רווח מדולל למניה	116.8	116.5	116.6

שווי השוק הממוצע של מניות החברה, לצורך חישוב ההשפעה המדללת של האופציות למניות, התבסס על מחירי שוק מצוטטים במהלך התקופה שבה האופציות היו קיימות במחזור.
בחישוב לשנת 2025, 3,091 אלפי כתבי אופציה (בשנים 2024 ו-2023: 7,954 אלפי כתבי אופציה ו- 6,818 אלפי כתבי אופציה, בהתאמה) לא נכללו בחישוב הממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות (מדולל), מאחר שהשפעתם הינה אנטי-מדללת.

באור 34 - יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים

34.1 זהות בעלי עניין וצדדים קשורים

בעלי העניין והצדדים הקשורים של החברה הנם חברת האם, צדדים קשורים של חברת האם, חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (ראו באור 11 לעיל) וכן דירקטורים וחברי הנהלה בכירה, המהווים את נושאי משרה בכירה של החברה.

34.2 עסקאות עם חברי הנהלה בכירה

34.2.1 בנוסף לשכר ומשכורות, חברי ההנהלה הבכירה משתתפים בתוכנית האופציות של החברה. לפרטים לגבי הקצאת אופציות למנהלים בשנת 2025, ראו באור 20 לעיל. הטבות לחברי הנהלה בכירה הן כדלקמן:

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר					
	2025		2024		2023	
	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח
הטבות לזמן קצר	10	27	8	18	10	22
הטבות בגין סיום העסקה	10	1	8	3	10	1
תשלום מבוסס מניות	10	4	8	14	10	11
		32		35		34

34.2.2 הטבות לחברי הדירקטוריון הן כדלקמן:

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר					
	2025		2024		2023	
	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח
דירקטורים שאינם מועסקים	10	3	11	4	9	2
דירקטורים ובעלי עניין מועסקים	2	6	1	3	1	3
	12	9	12	7	10	5

ההוצאות בגין הטבות לחברי הדירקטוריון נכללו בהוצאות הנהלה וכלליות בדוח רווח והפסד. נכון ליום 31 בדצמבר 2025 קיימת יתרת זכות בסך של כ- 1.1 מיליון ש"ח בגין שכר דירקטורים (נכון ליום 31 בדצמבר 2024 1.3 מיליון ש"ח).

34.2.3 בדבר כתב התחייבות לשיפוי נושאי משרה ופוליסה לביטוח דירקטורים נושאי משרה, ראו באור 21.4.2 לעיל.

34.2.4 במהלך שנת 2025 התקשרה החברה בהסכם ייעוץ עם מר שאול קוברינסקי, המכהן כדירקטור של החברה החל מיום 5 למאי 2024 והחל מיום 17 בפברואר 2025 גם כסגן יו"ר דירקטוריון החברה, לפיו יעניק שירותי ייעוץ וליווי לדירקטוריון החברה וליו"ר הדירקטוריון, וזאת בנוסף לכהונתו כסגן יו"ר הדירקטוריון. שירותי הייעוץ ניתנים בהיקף שלא יפחת מ-20% לתקופה של 12 חודשים החל מיום 17 בפברואר 2025 עם חידוש אוטומטי לתקופות נוספות של 12 חודשים. התמורה בגין שירותי הייעוץ הינה בסך של 37,500 ש"ח לחודש, בתוספת מע"מ כדין, והיא אינה כוללת גמול דירקטורים לו זכאי מר שאול קוברינסקי בהתאם לדין, ואולם סך התשלומים השנתיים בגין הסכם הייעוץ (ללא מע"מ), בצירוף גמול הדירקטורים, לא יעלה על 900 אלפי ₪ לשנה.

34.2.5 ביום 27 במרס 2025, אישרה אסיפת בעלי המניות של החברה, בהמשך לאישור ועדת התגמול והדירקטוריון של החברה מיום 18 בפברואר 2025, מענק חד פעמי למנכ"ל החברה בסך 2 מיליוני ש"ח, בחריגה ממדיניות התגמול של החברה, בגין התרומה המשמעותית להצלחת עסקת סברה (ראה ביאור 21.4.5 בדבר מכירת פעילות סברה).

באור 34 - יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים (המשך)

34.3 יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים

	חברת האם וצדדים קשורים שלה	חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	סה"כ
	מיליוני ש"ח		
ליום 31 בדצמבר 2025			
נכסים שוטפים המוצגים בלקוחות וחייבים (1)	4	18	22
התחייבויות שוטפות המוצגות בספקים וזכאים (2)	-	(52)	(52)
ליום 31 בדצמבר 2024			
נכסים שוטפים המוצגים בלקוחות וחייבים	26	-	26
נכסים לזמן ארוך המוצגים בהשקעות ויתרות חובה			
התחייבויות שוטפות המוצגות בספקים וזכאים	-	(48)	(48)

	חברת האם וצדדים קשורים שלה	חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	סה"כ
	מיליוני ש"ח		
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025:			
מכירות	-	8	8
קניות	-	(1)	(1)
הכנסות (הוצאות) עלות המכר, מכירה, הנהלה וכלליות (1)	(37)	73	36
הכנסות (הוצאות) מימון נטו	-	(3)	(3)
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024:			
מכירות	-	10	10
קניות	-	(1)	(1)
הכנסות (הוצאות) מכירה, הנהלה וכלליות	(24)	77	53
הכנסות (הוצאות) מימון נטו	-	5	5
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023:			
מכירות	-	3	3
קניות	-	(1)	(1)
הכנסות (הוצאות) מכירה, הנהלה וכלליות	(15)	66	51
הכנסות (הוצאות) מימון נטו	-	3	3

(1) המחירים ותנאי האשראי בגין העסקאות המבוצעות עם בעלי העניין נקבעים בתנאים מסחריים מקובלים. בשנת 2025 כולל בעיקר רכישת שרותי ייעוץ מחברת ייעוץ, אשר לקרוב של אחד מחברי הדירקטוריון יש בו עניין אישי, בגינם נרשמו הוצאות בסך 33 מיליוני ש"ח וכן מקדמות בסך 17 מיליוני ש"ח (2024: 13 ו- 26 מיליוני ש"ח, בהתאמה) ושרותי פרסום מחברת רשת מדיה בע"מ בסך 8 מיליוני ש"ח (2024: 8 מיליוני ש"ח, 2023: 9 מיליוני ש"ח).

(2) שקליות ונושאות ריבית 4.75%.

באור 34 - יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים (המשך)

34.3 יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים (המשך)

34.3.1 בחודש ספטמבר 2023 התקשרה החברה בהסכם לקבלת שירותי ייעוץ עם חברת ייעוץ אשר לקרוב של אחד מחברי הדירקטוריון יש בו עניין אישי. זאת לאחר שבחודש מאי 2023 ניתן אישור להתקשרות בהסכם זה על ידי ועדת הביקורת ודירקטוריון החברה כעסקה חריגה בהתאם לסעיפים 270(1) ו- 272 לחוק החברות. ההסכם הינו לתקופה שבין יום 1 ביולי 2023 ליום 30 ביוני 2026 בכפוף לאפשרות לבטלו בכל עת על ידי מי מהצדדים בהתאם להסדרים שנקבעו בהסכם. התגמול לחברת הייעוץ הינו משתנה ותלוי בתנאי ביצוע הקשורים במדדי ביצוע שונים של החברה, ולהערכת החברה הינו במהלך עסקים רגיל ובתנאי שוק להתקשרויות מסדר דומה.

באור 35 - אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי

35.1 לפרטים בדבר התפתחויות בתביעות תלויות לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי, ראו באור 21.1 לעיל.

35.2 ביום 21 בינואר 2026 הנפיקה החברה 671.5 מיליוני ש"ח אגרות חוב בנות 1 ש"ח ע.נ כהרחבה של אג"ח סדרה ו'. תמורת ההנפקה עמדה על כ- 589 מיליוני ש"ח, נטו מעלויות ההנפקה. להלן תנאי אגרות החוב שהונפקו:

	הרחבת סדרה ו'
סוג ריבית	קבועה
שיעור ריבית שנתי	8.2%
שיעור הריבית האפקטיבית במועד הרישום למסחר המביא בחשבון עלויות הנפקה	כ-4.31%
ערך נקוב במועד ההנפקה	671.5 מיליון ש"ח
תנאי הצמדה	קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו
מועדי תשלום קרן	12 תשלומים שנתיים ב- 30 ביוני של כל שנה מ-2026 עד 2037. 2 תשלומים 5.56%, ו-10 תשלומים נוספים 8.89% כל אחד.
מועדי תשלום ריבית	ריבית חצי שנתית ב- 31 בדצמבר וב- 30 ביוני. החל מ- 30 ביוני 2026 ועד 30 ביוני 2037.
בטוחות או שעבודים	אין
שם חברה מדרגת	מידרוג ; מעלות
דירוג במועד ההנפקה	ilAA+ ; Aa1.il

ההתניות הפיננסיות שנקבעו להרחבת סדרה ו' זהות להתניות הפיננסיות של אגרות החוב סדרה ו'. להרחבה ראה באור 18.5.

35.3 ביום 25 בנובמבר 2025, אישרה ועדת התגמול של הקבוצה הענקה של 750,000 כתבי אופציה למנכ"ל הקבוצה. מחיר המימוש נקבע כממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה, בתוספת פרמיה של 6.2%. ביום 1 בינואר 2026 אישרה האסיפה הכללית את ההענקה למנכ"ל הקבוצה, שווי ההענקה מסתכם לסך של כ-21 מיליוני ש"ח.

35.4 לאחר תום תקופת הדיווח, ביום 28 בפברואר 2026, נפתחה מתקפה משולבת על ידי מדינת ישראל וארצות הברית, בשם שאגת הארי, כנגד מטרות ממשל באיראן. נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, אין ביכולתה של הקבוצה להעריך את היקף ההשלכות האפשריות של אירוע זה על פעילותה ותוצאותיה. הקבוצה ממשיכה לעקוב אחר ההתפתחויות השונות בכדי לבחון את אופן השפעת המבצע על פעילותה.

35.5 ביום 16 במרס 2026, התקשרה חברה כלולה מהותית של הקבוצה בברזיל שהינה מיזם משותף בבעלות של חברת הבת שטראוס קפה בי. וי. (50%) ו- Sao Miguel FIP (50%) ומטופלת לפי שיטת השווי המאזני, בהסכם לרכישת מלוא (100%) הזכויות בחברת General Mills Brasil Alimentos Ltda בתמורה ל- 800 מיליון ריאל ברזילאי (כ- 475 מיליון ש"ח לפי שע"ח ליום החתימה על ההסכם), על בסיס הנחות של cash free-debt free והון חוזר נורמטיבי שהוסכם, בכפוף להתאמות מקובלות בגין סטייה מהנחות אלה וכן להפחתות נוספות שהוסכמו במסגרת הסכם הרכישה. השלמת העסקה כפופה להתקיימות תנאים מתלים, ובכללם קבלת אישור רשות התחרות בברזיל ותנאים מקובלים אחרים. תמורת הרכישה צפויה להיות משולמת במועד השלמת העסקה, תמומן ממקורותיה העצמיים של corações3. ולהערכת החברה השלמת העסקה צפויה עד סוף שנת 2026 בכפוף להתקיימות התנאים המתלים כמפורט לעיל.

35.6 ביום 24 במרס 2026, החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 250 מיליוני ש"ח (כ-2.14 ש"ח למניה) אשר ישולם ביום 14 באפריל 2026.

שטראוס גרופ בע"מ

מידע כספי נפרד

ליום 31 בדצמבר 2025



תוכן העניינים

	מספר עמוד
דוח מיוחד של רואי החשבון המבקרים	א
נתונים על המצב הכספי של החברה	3
נתוני רווח והפסד של החברה	5
נתונים על הרווח הכולל של החברה	6
נתונים על תזרימי המזומנים של החברה	7
מידע נוסף	9

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601

03 684 8000

לכבוד
בעלי המניות של שטראוס גרופ בע"מ
רח' הסיבים 49
קריית מטלון, פתח תקווה

א.ג.נ.,

הנדון: דוח מיוחד של רואי החשבון המבקרים הבלתי תלויים על מידע כספי נפרד לפי תקנה 9ג לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל - 1970

חוות הדעת

ביקרנו את המידע הכספי הנפרד המובא לפי תקנה 9ג לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל - 1970 של שטראוס גרופ בע"מ (להלן: "**החברה**") לימים 31 בדצמבר 2025 ו-2024 ולכל אחת משלוש השנים שהאחרונה שבהן הסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 (להלן: "**המידע הכספי הנפרד**").

לא ביקרנו את הדוחות הכספיים של חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני אשר ההשקעה בהן הינה כ-205 מליוני ש"ח וכ-196 מליוני ש"ח לימים 31 בדצמבר 2025 ו-2024 בהתאמה, וחלקה של החברה ברווחיהן הינו כ-26 מליוני ש"ח, כ-19 מליוני ש"ח וכ-29 מליוני לשנים שהסתיימו בימים 31 בדצמבר 2025, 2024 ו-2023. הדוחות הכספיים של אותן חברות בוקרו על ידי רואי חשבון אחרים שדוחותיהם הומצאו לנו וחוות דעתנו, ככל שהיא מתייחסת לסכומים שנכללים בגין אותן חברות, מבוססת על דוחות רואי החשבון האחרים.

לדעתנו, בהתבסס על ביקורתנו ועל הדוחות של רואי חשבון אחרים, המידע הכספי הנפרד הוכן, מכל הבחינות המהותיות, בהתאם להוראות תקנה 9ג לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל- 1970.

בסיס לחוות הדעת

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל. חובותינו על פי תקנים אלה מתוארות בפיסקת חובות רואה החשבון המבקר לביקורת של המידע הכספי הנפרד. אנו בלתי תלויים בחברה בהתאם להוראות הדין החלות בישראל בעניין אי תלות ומניעת ניגוד עניינים של רואה החשבון המבקר בישראל. כמו כן, קיימנו את חובות האתיקה האחרות שלנו בהתאם לחוק רואי חשבון, תשט"ו-1955, ותקנות מכוחו. אנו סבורים שראיות הביקורת אשר הושגו לרבות דוחות רואי החשבון המבקרים האחרים הן נאותות ומספיקות על מנת להוות בסיס לחוות דעתנו.

חובות של הדירקטוריון וההנהלה למידע הכספי הנפרד

הדירקטוריון וההנהלה אחראים להכנה ולהצגה של המידע הכספי הנפרד בהתאם להוראות תקנה 9ג לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל- 1970, ולבקרה הפנימית הנחוצה בהתאם לקביעת הדירקטוריון וההנהלה על מנת לאפשר הכנת מידע כספי נפרד ללא הצגה מוטעית מהותית, בין שמקורה בתרמית או בטעות.
בהכנת המידע הכספי הנפרד, הדירקטוריון וההנהלה אחראים להעריך את יכולת החברה להמשיך ולפעול כעסק חי, לתת גילוי, ככל שנדרש, לעניינים הקשורים לעסק חי והן ליישם בסיס חשבונאי של עסק חי, במידע הכספי הנפרד אלא אם הדירקטוריון וההנהלה מתכוונים לפרק או להפסיק את פעילות החברה או שאין להם חלופה מציאותית אחרת מלבד זאת.

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601

03 684 8000

חובות רואה החשבון המבקר לביקורת של המידע הכספי הנפרד

המטרות שלנו הן להשיג מידה סבירה של ביטחון כי המידע הכספי הנפרד אינו כולל הצגה מוטעית מהותית, בין שמקורה בתרמית או בטעות, ולתת דוח מיוחד של רואה החשבון המבקר הכולל את חוות דעתנו. מידה סבירה של ביטחון היא רמה גבוהה של ביטחון, אך היא אינה מהווה ערובה לכך שביקורת הנערכת בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל תגלה תמיד הצגה מוטעית מהותית כאשר היא קיימת. הצגות מוטעות יכולות לנבוע מתרמית או מטעות והן נחשבות מהותיות אם, בנפרד או במצטבר, ניתן לצפות באופן סביר שהן ישפיעו על ההחלטות הכלכליות של משתמשים אשר התקבלו על בסיס המידע הכספי הנפרד.

בביקורת המבוצעת לרבות הסתמכות על רואי חשבון מבקרים אחרים בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, אנו מפעילים שיקול דעת מקצועי ושומרים על ספקנות מקצועית במהלך הביקורת. בנוסף אנו:

- מזהים ומעריכים את הסיכונים להצגה מוטעית מהותית בדוח הכספי הנפרד, בין שמקורה בתרמית או בטעות, מתכננים ומבצעים נוהלי ביקורת במענה לאותם סיכונים, ומשיגים ראיות ביקורת נאותות ומספיקות על מנת לבסס חוות דעתנו. הסיכון של אי גילוי הצגה מוטעית מהותית הנובעת מתרמית גבוה יותר מהסיכון של אי גילוי הצגה מוטעית מהותית הנובעת מטעות, שכן תרמית עלולה להיות כרוכה בקנוניה, זיוף, השמטות מכוונות, מצג שווא בזדון או עקיפה של בקרה פנימית.
- משיגים הבנה של הבקרה הפנימית הרלוונטית לביקורת על מנת לתכנן נוהלי ביקורת מתאימים בנסיבות העניין, אך לא לצורך מתן חוות דעת על אפקטיביות הבקרה הפנימית של החברה.
- מעריכים את נאותות המדיניות החשבונאית שיושמה ואת סבירותם של האומדנים החשבונאיים והגילויים הקשורים אשר נעשו על ידי הדירקטוריון וההנהלה.
- מגיעים למסקנה בקשר לנאותות קביעת הדירקטוריון וההנהלה בדבר קיומה של הנחת העסק החי, וכן, בהתבסס על ראיות הביקורת אשר השגנו, האם קיימת אי ודאות מהותית הקשורה לאירועים או מצבים העלולים להטיל ספקות משמעותיים ביכולתה של החברה להמשיך כעסק חי. אם הגענו למסקנה כי קיימת אי ודאות מהותית, נדרש מאיתנו להפנות את תשומת הלב בדוח המיוחד שלנו לגילויים הקשורים למידע הכספי הנפרד או, אם גילויים אלו אינם מספקים, לכלול שינוי מהנוסח האחיד של הדוח המיוחד. מסקנותינו מבוססות על ראיות ביקורת אשר הושגו עד למועד הדוח המיוחד שלנו. יחד עם זאת, אירועים או מצבים עתידיים עלולים לגרום לחברה שלא להמשיך לפעול כעסק חי.
- מעריכים את ההצגה בכללותה, המבנה והתוכן של המידע הכספי הנפרד, לרבות הגילויים, והאם המידע הכספי הנפרד הוכן , מכל הבחינות המהותיות, בהתאם להוראות תקנה 9ג לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל- 1970.

אנו מתקשרים עם הדירקטוריון וההנהלה, בין היתר, את ההיקף ועיתוי הביקורת המתוכננים וממצאי ביקורת משמעותיים, לרבות ליקויים משמעותיים בבקרה פנימית שרואה החשבון המבקר מזהה במהלך הביקורת.

סומך חייקין
רואי חשבון
תל אביב

24 במרס 2026

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

	מידע נוסף	31 בדצמבר	
		2025	2024
		מיליוני ש"ח	
נכסים שוטפים			
מזומנים ושווי מזומנים	2	3	31
לקוחות		208	190
חייבים ויתרות חובה		106	234
חייבים - חברות מוחזקות		148	79
מלאי		227	179
סה"כ נכסים שוטפים		692	713
השקעות ונכסים שאינם שוטפים			
השקעות בחברות מוחזקות		3,323	3,623
השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך	3	568	483
נכסי זכות שימוש		191	207
רכוש קבוע		1,127	1,083
נדל"ן להשקעה		3	3
נכסי מסים נדחים	6	-	2
נכסים בלתי מוחשיים		204	181
סה"כ השקעות ונכסים שאינם שוטפים		5,416	5,582
סה"כ נכסים		6,108	6,295

עופרה שטראוס	שי באב"ד	טובי פישביין
יו"ר הדירקטוריון	נשיא ומנכ"ל	סמנכ"ל כספים

24 במרס 2026
תאריך אישור
המידע הכספי הנפרד

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

	מידע נוסף	31 בדצמבר	
		2025	2024
		מיליוני ש"ח	
התחייבויות שוטפות			
חלויות שוטפות של אגרות חוב	4	203	174
אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך	4	52	322
חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירה		44	51
ספקים		297	261
מס הכנסה		123	81
זכאים ויתרות זכות		266	336
זכאים - חברות מוחזקות		283	445
הפרשות		-	1
סה"כ התחייבויות שוטפות		1,268	1,671
התחייבויות שאינן שוטפות			
אגרות חוב	4	1,392	1,154
התחייבות בגין חכירה		156	163
זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך		-	14
הטבות לעובדים, נטו		14	14
התחייבויות מסים נדחים	6	6	-
סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות		1,568	1,345
הון המיוחס לבעלי המניות של החברה		3,272	3,279
סה"כ התחייבויות והון		6,108	6,295

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

	מידע נוסף	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
		2025	2024	2023
			מיליוני ש"ח	
מכירות		1,141	1,009	816
עלות המכירות		936	804	594
רווח גולמי		205	205	222
הוצאות מכירה ושיווק		159	175	158
הוצאות הנהלה וכלליות		174	158	128
		333	333	286
הפסד תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות		(128)	(128)	(64)
הכנסות אחרות		7	69	91
הוצאות אחרות		(15)	(56)	(25)
הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו		(8)	13	66
רווח (הפסד) תפעולי		(136)	(115)	2
הכנסות מימון		5	34	38
הוצאות מימון		(108)	(101)	(79)
הוצאות מימון, נטו		(103)	(67)	(41)
הפסד לפני מסים על ההכנסה		(239)	(182)	(39)
הכנסות (הוצאות) מסים על ההכנסה	6	(8)	51	(27)
הפסד לאחר מסים על הכנסה		(247)	(131)	(66)
רווח מחברות מוחזקות		651	755	554
רווח לתקופה המיוחס לבעלי המניות של החברה		404	624	488

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
רווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה	404	624	488
פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:			
רווח (הפסד) כולל אחר מחברות מוחזקות	(72)	(141)	76
סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו לרווח והפסד, נטו ממס	(72)	(141)	76
פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:			
שינויים בהטבות לעובדים, נטו	-	1	1
סך פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו לרווח והפסד, נטו ממס	-	1	1
רווח כולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה	332	484	565

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת			
רווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה	404	624	488
התאמות:			
פחת	128	123	120
הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים	36	28	20
רווח הון נטו, ממכירת רכוש קבוע, נכסים בלתי מוחשיים ורכוש אחר	-	-	(89)
הוצאות אחרות, נטו	1	6	-
הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות	16	21	18
רווח מחברות מוחזקות	(651)	(755)	(554)
הוצאות מימון, נטו	103	67	41
הוצאות (הכנסות) מיסים על הכנסה	8	(51)	27
שינוי במלאי	(48)	(52)	(14)
שינוי בלקוחות וחייבים אחרים	3	(95)	(127)
שינוי בחייבים חברות מוחזקות	(10)	39	(33)
שינוי בספקים וזכאים אחרים	(74)	115	(7)
שינוי בזכאים חברות מוחזקות	(52)	(3)	195
שינוי בהטבות לעובדים	1	-	(3)
ריבית ששולמה	(58)	(60)	(61)
ריבית שהתקבלה	2	15	13
מסים על הכנסה שהתקבלו (שולמו), נטו	(28)	(53)	7
מזומנים נטו שנבעו (שימשו) מפעילות שוטפת	(219)	(31)	41
תזרימי מזומנים מפעילות השקעה			
תמורה ממכירת רכוש קבוע	5	4	82
השקעה ברכוש קבוע	(119)	(94)	(113)
השקעה בנכסים בלתי מוחשיים	(65)	(80)	(87)
פירעון פיקדונות והלוואות שניתנו לזמן ארוך	92	44	22
מתן הלוואות לזמן ארוך ופיקדונות	(68)	(175)	(27)
דיבידנדים מחברות מוחזקות	888	252	291
מזומנים שהתקבלו בגין פעילות השקעה עם חברות מוחזקות	2	180	39
מזומנים שניתנו בגין פעילות השקעה עם חברות מוחזקות	(13)	(104)	(111)
תמורה ממכירת השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	-	19	-
מזומנים נטו שנבעו מפעילות השקעה	722	46	96

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
תזרימי מזומנים מפעילות מימון			
פירעון אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך	(306)	(174)	(239)
פירעון קרן התחייבות בגין חכירה	(56)	(55)	(52)
דיבידנדים ששולמו	(360)	(270)	-
אשראי לזמן קצר מבנקים	(270)	322	(189)
תמורה מהנפקת אג"ח, נטו מעלויות הנפקה	461	-	314
קבלת הלוואות לזמן ארוך	-	103	-
מזומנים נטו ששימשו בפעילות מימון	(531)	(74)	(166)
קיטון נטו במזומנים ושווי מזומנים	(28)	(59)	(29)
מזומנים ושווי מזומנים ליום 1 בינואר	31	90	119
מזומנים ושווי מזומנים ליום 31 בדצמבר	3	31	90

ליום 31 בדצמבר 2025 רכישות רכוש קבוע באשראי מסתכמות לסך של כ- 29 מיליוני ש"ח (2024 : כ- 28 מיליוני ש"ח, 2023 : כ- 32 מיליוני ש"ח).

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

באור 1 – כללי דיווח ומדיניות

1.1 כללי

להלן נתונים כספיים מתוך הדוחות הכספיים המאוחדים של שטראוס גרופ בע"מ (להלן: "החברה") ליום 31 בדצמבר 2025 (להלן: "דוחות מאוחדים" או "דוחות כספיים מאוחדים"), המיוחסים לחברה עצמה (להלן: "מידע כספי נפרד"), המוצגים בהתאם לתקנה 9ג והתוספת העשירית לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידים) התש"ל-1970 בעניין מידע כספי נפרד של התאגיד.

יש לקרוא את המידע הכספי הנפרד ביחד עם הדוחות המאוחדים.

במידע כספי נפרד זה - חברות מוחזקות - חברות בנות, עסקאות משותפות וחברות כלולות.

1.1.1 השפעת מלחמת חרבות ברזל על פעילות החברה

למידע באשר להשפעת מלחמת חרבות ברזל על פעילות הקבוצה ראה ביאור 1.1.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

1.2 מדיניות חשבונאית

המידע הכספי הנפרד של החברה ערוך בהתאם למדיניות החשבונאית שנקטה בדוחות הכספיים המאוחדים, לרבות האופן בו סווגו הנתונים בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה, בשינויים המתחייבים מהאמור להלן.

1.2.1 נכסים והתחייבויות הכלולים בדוחות המאוחדים המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם

סכומי הנכסים וההתחייבויות הכלולים בדוחות על המצב הכספי המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, משקפים את הנכסים וההתחייבויות הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים על המצב הכספי, למעט סכומי הנכסים וההתחייבויות בגין חברות מוחזקות, בתוספת או בניכוי, לפי העניין, של יתרות בין-חברתיות שבוטלו במסגרת הדוחות המאוחדים.

בנוסף, מוצג סכום נטו, בהתבסס על הדוחות המאוחדים על המצב הכספי, המיוחס לבעלים של החברה, של סך הנכסים, בניכוי סך ההתחייבויות, המציגים בדוחות המאוחדים על המצב הכספי מידע כספי בגין חברות מוחזקות, לרבות מוניטין.

הצגה זו מביאה לכך שההון המיוחס לבעלים של החברה, על בסיס הדוחות הכספיים המאוחדים, הינו זהה להון של החברה כפי שנגזר מהמידע הכספי הנפרד.

1.2.2 הכנסות והוצאות הכלולות בדוחות המאוחדים המיוחסות לחברה עצמה כחברה אם

סכומי ההכנסות וההוצאות הכלולים בדוחות הכספיים, בפילוח בין רווח והפסד ורווח כולל אחר, המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, משקפים את ההכנסות וההוצאות הכלולות בדוחות רווח והפסד המאוחדים ובדוחות המאוחדים על הרווח הכולל, למעט סכומי הכנסות והוצאות בגין חברות מוחזקות, בתוספת או בניכוי, בהתאם לעניין, של הכנסות והוצאות בין-חברתיות שבוטלו במסגרת הדוחות הכספיים המאוחדים.

בנוסף, מוצג סכום נטו, בהתבסס על הדוחות הכספיים המאוחדים, המיוחס לבעלי המניות של החברה, של סך ההכנסות בניכוי סך ההוצאות, המציגים בדוחות הכספיים המאוחדים תוצאות פעילות בגין חברות מוחזקות, לרבות ירידת ערך מוניטין או ביטולה. נתונים אלה מוצגים תוך פילוח בין רווח והפסד לבין רווח כולל אחר.

רווחים והפסדים שטרם מומשו הנובעים מעסקאות בין החברה לחברות מוחזקות שלה הוצגו במסגרת היתרה בגין חברות מוחזקות ובמסגרת הרווח בגין חברות מוחזקות.

באור 1 – כללי דיווח ומדיניות (המשך)

1.2 מדיניות חשבונאית (המשך)

1.2.2 הכנסות והוצאות הכלולות בדוחות המאוחדים המיוחסות לחברה עצמה כחברה אם (המשך)

הצגה זו מביאה לכך שסך כל הרווח לתקופה המיוחס לבעלי המניות של החברה וסך כל הרווח הכולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה, על בסיס הדוחות המאוחדים, הינו זהה לסך כל הרווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה וסך כל הרווח הכולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה, בהתאמה, כפי שנגזרים מהמידע הכספי הנפרד.

1.2.3 תזרימי מזומנים הכלולים בדוחות המאוחדים המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם

מוצגים תזרימי המזומנים הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים, המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, כשהם לקוחים מתוך הדוחות המאוחדים על תזרימי המזומנים (דהיינו, יתרות הסכומים לאחר שבוטלו תזרימי מזומנים בין-חברתיים במסגרת הדוחות המאוחדים), בפילוח לפי תזרים מפעילות שוטפת, תזרים מפעילות השקעה ותזרים מפעילות מימון ותוך פירוט מרכיביהם. בנוסף, במסגרת כל אחת מהפעילויות האמורות, מוצגים בנפרד תזרימי המזומנים הבין-חברתיים נטו. תזרימי מזומנים בגין פעילות השקעה בגין עסקאות עם חברות מוחזקות מוצגים בנפרד בנטו, בהתאם למהות העסקה.

סכומים אלו משקפים את תזרימי המזומנים הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים, למעט סכומי תזרימי המזומנים בגין חברות מוחזקות.

במסגרת הבאורים שיובאו להלן נכללים בנוסף, גילויים בנוגע למידע מהותי נוסף, בהתאם לדרישות הגילוי האמורות בתקנה 9ג וכמפורט בתוספת העשירית לתקנות ניירות ערך, ובכפוף להבהרת סגל הרשות, ככל שמידע כאמור לא נכלל בדוחות המאוחדים באופן המתייחס במפורש לחברה עצמה כחברה אם.

באור 2 – מזומנים ושווי מזומנים

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
מזומנים ויתרות בנקים	3	27
פיקדונות	-	4
	3	31

באור 3 – השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך

3.1 הרכב השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך

	31 בדצמבר		
	2025	2024	
	מיליוני ש"ח		
מניות בכורה של חברה מוחזקת	289	289	
שטרי הון לחברות מוחזקות	84	84	לא צמודים ואינם נושאי ריבית
חייבים חברות הקבוצה	80	81	לא צמוד ואינו נושא ריבית
הלוואות לעובדים	2	2	בהתאם לס' 3(ט) לפקודת מס הכנסה
אחר(*)	119	32	שקליות ונושאות ריבית 0%-8.5%
	574	488	
בניכוי חלויות שוטפות	6	5	
	568	483	

*לפרטים נוספים, ראה ביאור 21.1.5 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 4 – הלוואות והתחייבויות אחרות

4.1 פרטים בדבר הלוואות מהותיות

סוג	מועד נטילת האשראי	סכום האשראי המקורי מיליוני ש"ח	מטבע	בסיס הצמדה	ריבית נומינלית %	שנות הפדיון	31 בדצמבר 2025 ערך נקוב מיליוני ש"ח	31 בדצמבר 2025 ערך בספרים
אג"ח סדרה ה'	יולי 2017/ נובמבר 2018	603	ש"ח	לא צמוד	2.61	2020-2027	241	241
אג"ח סדרה ו'	יולי 2020/ינואר 2023/ יוני 2025	1,622	ש"ח	לא צמוד	1.9	2024-2037	1,486	1,354

סוג	מועד נטילת האשראי	סכום האשראי המקורי מיליוני ש"ח	מטבע	בסיס הצמדה	ריבית נומינלית %	שנות הפדיון	31 בדצמבר 2024 ערך נקוב מיליוני ש"ח	31 בדצמבר 2024 ערך בספרים
אג"ח סדרה ה'	יולי 2017/ נובמבר 2018	603	ש"ח	לא צמוד	2.61	2020-2027	362	361
אג"ח סדרה ו'	יולי 2020/ינואר 2023	1,075	ש"ח	לא צמוד	1.9	2024-2037	1,021	967
הלוואות מבנקים	אפריל 2024	100	ש"ח	לא צמוד	P-0.5	2025	100	100
הלוואות מבנקים	אפריל 2024	100	ש"ח	לא צמוד	P-0.5	2025	100	100
הלוואות מבנקים	אפריל 2024	100	ש"ח	לא צמוד	P-0.52	2025	100	100

4.2 נכון ליום 31.12.25 לחברה מסגרות אשראי מובטחות לצורכי הפעילות השוטפת בסכום כולל של 300 מיליוני ש"ח, אשר מתוכן מנוצלות מסגרות בסכום של כ- 23 מיליוני ש"ח וסך של כ-29 מיליוני ש"ח מנוצלות ממסגרות אשראי לא מובטחות. לפרטיים נוספים ראו ביאורים 18.6 ו-25.6 בדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה.

באור 5 – מכשירים פיננסיים

לתיאור הסיכונים להם חשופה החברה, הנובעים משימוש במכשירים פיננסיים ולעניין מדיניות ניהול הסיכונים של החברה, ראה באור 25 לדוחות הכספיים המאוחדים.

5.1 חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסים נגזרים, הינה כדלקמן:

5.1.1 מאזן הצמדה

סיכון המטבע של החברה, המבוסס על ערך בספרים, הינו כדלקמן:

	31 בדצמבר 2025		
	ש"ח צמוד	ש"ח לא צמוד	סה"כ
		מיליוני ש"ח	
חלויות שוטפות של אגרות חוב	-	203	203
הלוואות ואשראי לזמן קצר	-	52	52
חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירה	42	2	44
אגרות חוב	-	1,392	1,392
התחייבות בגין חכירה	139	17	156
סה"כ	181	1,666	1,847

	31 בדצמבר 2024		
	ש"ח צמוד	ש"ח לא צמוד	סה"כ
		מיליוני ש"ח	
חלויות שוטפות של אגרות חוב	-	174	174
הלוואות ואשראי לזמן קצר	-	322	322
חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירה	51	-	51
אגרות חוב	-	1,154	1,154
התחייבות בגין חכירה	162	1	163
סה"כ	213	1,651	1,864

5.1.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים

החברה משתמשת בנגזרים (OTC) כדי לגדר חלק מסיכון מטבע החוץ שלה. לפרטים נוספים, ראה באור 25.4 לדוחות הכספיים המאוחדים.

5.1.3 סיכוני מדד

לפרטים בדבר סיכוני מדד, ראה באור 25.5 לדוחות הכספיים המאוחדים.

5.2 סיכוני ריבית משתנה וניתוח רגישות תזרים המזומנים לגבי מכשירים בשיעורי ריבית משתנים

לחברה פיקדונות לזמן קצר בבנקים בריבית משתנה וכן יתרות נוספות בריבית משתנה ועל כן תוצאותיה הכספיות חשופות לשינויי ריבית. לא הוצג ניתוח רגישות לגבי שינויים אפשריים בריבית מכיוון שההשפעה אינה מהותית.

באור 5 – מכשירים פיננסיים (המשך)

5.3 סיכון נזילות

להלן ניתוח מועדי הפירעון החוזיים של התחייבויות פיננסיות, כולל תשלומי ריבית, פרט להשפעת הסכמי קיזוז. ניתוח זה מתבסס על מדדים הידועים לתאריך המאזן, כגון: מדד, שע"ח של מט"ח ושיעור הריבית.

	31 בדצמבר 2025							
	מיליוני ש"ח							
	הערך בספרים	תזרים מזומנים חוזי	2026	2027	2028	2029	2030	2031 ואילך
ספקים	297	297	297	-	-	-	-	-
נגזרים	28	28	28	-	-	-	-	-
זכאים אחרים	238	238	238	-	-	-	-	-
זכאים – חברות מוחזקות	283	283	283	-	-	-	-	-
אג"ח סדרה ה'	241	248	125	123	-	-	-	-
אג"ח סדרה ו'	1,354	1,665	110	108	156	153	151	987
מסגרת אשראי מנוצלת	52	52	52	-	-	-	-	-
התחייבות בגין חכירה	200	265	51	36	18	11	11	138
	2,693	3,076	1,184	267	174	164	162	1,125

	31 בדצמבר 2024							
	מיליוני ש"ח							
	הערך בספרים	תזרים מזומנים חוזי	2025	2026	2027	2028	2029	2030 ואילך
ספקים	261	261	261	-	-	-	-	-
נגזרים	97	97	97	-	-	-	-	-
זכאים אחרים	239	239	239	-	-	-	-	-
זכאים – חברות מוחזקות	445	445	445	-	-	-	-	-
אג"ח סדרה ה'	361	376	128	126	122	-	-	-
אג"ח סדרה ו'	967	1,157	73	72	71	102	100	739
הלוואות מבנקים	300	307	307	-	-	-	-	-
מסגרת אשראי מובטחת מנוצלת	22	22	22	-	-	-	-	-
התחייבות בגין חכירה	214	283	58	38	21	11	9	146
	2,906	3,187	1,630	236	214	113	109	885

באור 5 – מכשירים פיננסיים (המשך)

5.4 שווי הוגן של מכשירים פיננסיים

לפרטים לגבי שווי הוגן של מכשירים פיננסיים, ראה באור 25.7 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 6 – פרטים בדבר מסים על הכנסה

6.1 כללי

הכנסות החברה חייבות במס בשיעור מס רגיל. שיעור המס לשנים 2023-2025 הינו 23%. למידע נוסף בדבר שיעורי המס החלים על החברה ובדבר הטבות שונות וחוקי עידוד ראה באור 32.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

6.2 שומות מס

לחברה הוצאו שומות מס סופיות עד וכולל 2021 במסגרת הסכם שומות שנחתם במהלך שנת 2024.

6.3 הרכב הוצאות מסים על ההכנסה

	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
	2025	2024	2023
	מיליוני ש"ח		
מסים שוטפים			
הוצאות בגין התקופה השוטפת	(2)	(15)	(15)
הכנסות בגין מסים בגין שנים קודמות	2	33	-
מסים נדחים			
הכנסות (הוצאות) מסים נדחים	(8)	28	(12)
הכנסות מיסים נדחים בגין שנים קודמות	-	5	-
הכנסות (הוצאות) מסים על ההכנסה, נטו	(8)	51	(27)

6.4 הרכב המסים הנדחים הכלולים בנכסים (בהתחייבויות)

	יתרה ליום 1 בינואר 2024	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	שינוי במסים הנדחים שנזקפו להון	יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	שינוי במסים הנדחים שנזקפו להון	יתרה ליום 31 בדצמבר 2025
				מיליוני ש"ח			
מסים נדחים בגין:							
הפרשה לחובות מסופקים	2	(1)	-	1	-	-	1
הפרשה לחופשה ולהבראה	5	1	-	6	(1)	-	5
השקעה בחברות מוחזקות	(85)	(2)	-	(87)	2	-	(85)
רכוש קבוע ורכוש בלתי מוחשי	(75)	(5)	-	(80)	(10)	-	(90)
הטבות לעובדים	4	-	-	4	-	-	4
הפסדים להעברה	117	39	-	156	-	-	156
אחר	1	1	-	2	1	-	3
	(31)	33	-	2	(8)	-	(6)
	23%			23%			23%

באור 7 – פרטים בדבר קשרים, התקשרויות ועסקאות מהותיות עם חברות מוחזקות

7.1 במהלך תקופת הדוח הכריזו וחילקו חברות מוחזקות דיבידנדים בסכום של כ- 888 מיליוני ש"ח.

7.2 במהלך חודש דצמבר 2025, נפרעה הלוואה שהתקבלה מחברת הבת בסך של 103 מיליוני ש"ח.

7.3 לפרטים נוספים בדבר השקעת החברה בחברות מוחזקות, לרבות ערבויות שניתנו לחברות מוחזקות, ראה באורים 6, 11 ו- 21 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 8 – תביעות והתחייבויות תלויות

לפרטים בדבר תביעות שהוגשו כנגד החברה והתחייבויות תלויות אחרות, ראה באור 21.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 9 – שעבודים וערבויות

9.1 שעבודים

לפרטים בדבר שעבודים ראה באור 21.2 לדוחות הכספיים המאוחדים.

9.2 ערבויות

9.2.1 בקשר עם הפעילות העסקית של הקבוצה, ניתנו ערבויות לבנקים ולאחרים כמפורט להלן:

	31 בדצמבר	
	2025	2024
	מיליוני ש"ח	
לטובת בנקים עבור חברות בנות וחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	7	7
לטובת אחרים בארץ ובחו"ל	4	4

9.2.2 בין החברה לחברות מאוחדות שלה קיימות ערבויות הדדיות מוגבלות (ראה לעיל) ובלתי מוגבלות בסכום, להבטחת כל ההתחייבויות כלפי הבנקים.

באור 10 – אירועים לאחר תאריך הדיווח

10.1 ביום 24 במרס 2026, החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך 250 מיליוני ש"ח (כ-2.14 ש"ח למניה) אשר ישולם ביום 14 באפריל 2026.

10.2 לפרטים נוספים בדבר אירועים לאחר תאריך הדיווח ראה באור 35 לדוחות הכספיים המאוחדים.

שטראוס גרופ בע"מ

פרטים נוספים על התאגיד



תקנה 10א': תמצית דוחות על הרווח הכולל הרבעוניים לפי הדוחות הכספיים של החברה לשנת 2025

	רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	סה"כ
	מיליוני ש"ח				
רווח והפסד:					
מכירות	1,887	1,875	2,054	2,007	7,823
עלות המכירות	1,275	1,292	1,407	1,348	5,322
רווח גולמי	612	583	647	659	2,501
הוצאות מכירה ושיווק	340	337	349	355	1,381
הוצאות הנהלה וכלליות	121	129	135	162	547
סה"כ הוצאות תפעוליות	461	466	484	517	1,928
חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	47	76	110	127	360
חלק ברווחי (הפסדי) חברות החממה המוחזקות ומטופלות לפי שיטת השווי המאזני	(8)	(10)	(5)	(23)	(46)
רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות	190	183	268	246	887
הכנסות אחרות	1	5	1	6	13
הוצאות אחרות	(10)	-	(21)	(32)	(63)
הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	(9)	5	(20)	(26)	(50)
רווח תפעולי	181	188	248	220	837
הכנסות מימון	29	5	4	2	20
הוצאות מימון	(42)	(69)	(56)	(57)	(204)
הכנסות (הוצאות) מימון, נטו [1]	(13)	(64)	(52)	(55)	(184)
רווח לפני מיסים על הכנסה	168	124	196	165	653
הוצאות מיסים על הכנסה	(57)	(33)	(46)	(20)	(156)
רווח לתקופה	111	91	150	145	497
מיוחס ל:					
בעלי המניות של החברה	86	64	127	127	404
בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	25	27	23	18	93
רווח לתקופה	111	91	150	145	497

[1] חיבור נתוני הכנסות המימון והוצאות המימון של כל אחד מהרבעונים, אינו זהה לנתון סה"כ הכנסות המימון והוצאות המימון בשנה, וזאת כתוצאה מהצגה בנטו בכל אחד מהרבעונים של הוצאות/הכנסות משערוך פריטים פיננסיים מסוימים.

	רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	סה"כ
	מיליוני ש"ח				
רווח לתקופה	111	91	150	145	497
פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:					
הפרשי תרגום מטבע חוץ	78	(26)	(35)	(10)	7
הפרשי תרגום מטבע חוץ בגין פעילויות חוץ שנזקפו לרווח והפסד	-	-	-	-	-
רווח (הפסד) כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני	78	(85)	3	(76)	(80)
סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר לשנה שיועברו לרווח והפסד, נטו	156	(111)	(32)	(86)	(73)
פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:					
שינויים בהטבות לעובדים	-	-	-	-	-
סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח הפסד, נטו	-	-	-	-	-
רווח כולל לתקופה	267	(20)	118	59	424
מיוחס ל:					
בעלי המניות של החברה	242	(47)	95	42	332
בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	25	27	23	17	92
רווח כולל לתקופה	267	(20)	118	59	424

תקנה 10ג': שימוש בתמורת ניירות ערך

ביום 22 ביוני 2025 הושלמה הנפקה לציבור של אגרות חוב (סדרה ו') של החברה בדרך של הרחבת סדרה, בהיקף של 547,169,000 ש''ח ערך נקוב בתמורה לסך (ברוטו) של כ-464 מיליון ש''ח בהתאם לדוח הצעת מדף שפורסם ביום 18 ביוני 2025 (אסמכתא: 2025-01-043556), הנכלל בדוח זה על דרך ההפניה ושפורסם מכוח תשקיף מדף מיום 14 במאי 2025 (אסמכתא: 2025-01-033462) ("**תשקיף המדף**"). לפרטים אודות תמורת ההנפקה ראו סעיף 10 לדוח הצעת המדף כאמור. תמורת ההנפקה יועדה ושימשה בפועל למיחזור חובות קיימים של החברה ולפעילותה העסקית השוטפת. בנוסף, ביום 22 בינואר 2026 הושלמה הנפקה לציבור של אגרות חוב (סדרה ו') של החברה בדרך של הרחבת סדרה, בהיקף של 671,502,000 ש"ח ערך נקוב, בתמורה לסך (ברוטו) של כ-594 מיליון ש"ח, בהתאם לדוח הצעת מדף שפורסם ביום 21 בינואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-008549), הנכלל בדוח זה על דרך ההפניה. לפרטים אודות תמורת ההנפקה ראו סעיף 9 לדוח הצעת המדף כאמור. תמורת ההנפקה יועדה ומשמשת בפועל למיחזור חובות קיימים של החברה ולפעילות העסקית השוטפת.

תקנה 11: רשימת השקעות בחברות בת ובחברות כלולות

להלן יפורטו רשימת ההשקעות בחברות הבת והחברות הכלולות המהותיות של החברה:

שם החברה	סוג מניה	מספר מניות	ע"נ כולל של ההון המונפק והנפרע	ע"נ של הון המניות המוחזקות ע"י החברה	שיעור החזקה בנייר הערך	שיעור החזקה בהון	שיעור החזקה בהצבעה	שיעור החזקה בסמכות למנות דירקטורים	ערך ההשקעה בדוח הכספי הנפרד של החברה ליום 31 בדצמבר 2025	ערך הלוואות לחברות הבת ליום 31 בדצמבר 2025 (1)
									מיליוני ש"ח	
Strauss Coffee B.V.	רגילות EURO 735	191,228	EURO 140,552,580	(**) EURO 105,273,882	100	100	100	100	1,937	-
Três Corações Alimentos S.A (2)(3)	רגילות R$ 0.01	116,539,960,138	R$ 1,165,399,601.38	R$ 582,699,800.69	50	50	50	50	726	-
Strauss Russia LLC (2)	-	3,500,000	-	-	100	100	100	100	49	55
Strauss Café Poland Sp.z.o.o (2)	רגילות PLN 50	2,000	PLN 100,000	PLN 100,000	100	100	100	100	86	80
Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd (4)	רגילות RMB 1.43	277,718	RMB 396,800	RMB 136,109	49	49	49	49	375	-
שטראוס בריאות בע"מ	רגילות 1.00 ש"ח	6,500,000	6,500,000 ש"ח	5,200,000 ש"ח	80	80	80	80	651	-
מחלבות יטבתה על שם אורי חורזו ז"ל בע"מ (5)	רגילות 1.00 ש"ח	34,342	34,342 ש"ח	17,171 ש"ח	* 50	* 50	* 50	* 50	178	-
	הכרעה 1.00 ש"ח	1	1 ש"ח	1 ש"ח						
	ניהול 1.00 ש"ח	5	5 ש"ח	2 ש"ח						
שטראוס מים בע"מ (6)	בכורה א' 0.01 ש"ח	700,014	7,000 ש"ח	7,000 ש"ח	100	100	100	100	462	373
	בכורה ב' 0.01 ש"ח	3,863,712	38,637 ש"ח	38,637 ש"ח	100	100				
	רגילות 0.01 ש"ח	490,000	4,900 ש"ח	4,900 ש"ח	100	100				
	רגילות א' 0.01 ש"ח	92,566	926 ש"ח	926 ש"ח	100	100				

(1) לפרטים נוספים בדבר הלוואות לחברות הבת, ראו באור 3.1 בנספח ב' - מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2025.

(2) מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.

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

(4) מוחזקת על ידי שטראוס מים בע"מ.

(5) מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ.

(6) לפרטים נוספים בדבר השקעה נוספת בשטראוס מים באמצעות שטר הון, ראו תקנה 12 להלן.

* הנתונים המוצגים הינם בהתאם לשטראוס בריאות בע"מ.

** הפער בין ההון המונפק והנפרע לבין ההון המניות המוחזק על ידי החברה נובע מכך שכ-25.1% ממניות שטראוס קפה הן מניות רדומות.

תקנה 12: שינויים בהשקעות בחברות-בת ובחברות כלולות

בשנת 2025 לא היו שינויים בהשקעות בחברות מהותיות בהחזקה ישירה של החברה*

* תקנה זו כוללת גידול בסך השקעות של החברה בחברות מוחזקות כתוצאה מהשקעות הוניות (אשר משפיעות על גידול בהון החברה המוחזקת) ואינה כוללת גידול הנובע מגידול ברווחי האקוויטי או במקרה של הפרשי תרגום חיוביים.

תקנה 13: הכנסות של חברות בת וחברות כלולות והכנסות מהן לתאריך המאזן (מיליוני ש"ח)

להלן יפורטו הרווח הכולל וכן רווח (הפסד), לפני ואחרי מס, של החברות הבת והכלולות המהותיות של החברה (נתוני הרווח (הפסד) הם הנתונים המאוחדים של חברות אלו בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה), הדיבידנד, הריבית ודמי הניהול שקיבלה החברה או שהיא זכאית לקבל ליום 31 בדצמבר 2025:

שם חברת הבת / חברה כלולה	רווח (הפסד) לפני מס	רווח (הפסד) אחרי מס	דיבידנד	החזר הוצאות הנהלה (1)	הכנסות (הוצאות) ריבית	רווח (הפסד) כולל אחר	רווח (הפסד) כולל
Strauss Coffee B.V.	448	393	193	30	(4)	(2)	391
Três Corações Alimentos S.A (2) (3)	318	270	–	–	–	(25)	245
Strauss Russia LLC (2)	40	31	–	–	–	45	75
Strauss Café Poland Sp.z.o.o (2)	61	49	–	–	–	49	98
Qingdao HSW Health Water Appliance Co. Ltd (4)	45	35	18	–	–	(37)	(2)
שטראוס בריאות בע"מ	342	262	88	53	(2)	–	262
מחלבות יטבתה על שם אורי חורזו ז"ל בע"מ (5)	101	77	29	21	(2)	–	77
שטראוס מים בע"מ	35	34	–	49	3	(57)	(23)

[1] כולל דמי ניהול
[2] מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.
[3] חברה בשליטה משותפת של הקבוצה (50%) ושל קבוצת São Miguel (50%).
[4] מוחזקת על ידי שטראוס מים בע"מ.
[5] מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ.

תקנה 20: מסחר בבורסה

בשנת 2025 נרשמו למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ 236,102 מניות רגילות בנות 1 ש"ח ערך נקוב של החברה, בגין מימוש כתבי אופציות לא סחירים אשר הוענקו לעובדים בכירים בקבוצה.

כמו כן בשנת 2025 נרשמו למסחר 547,169,000 ע.נ. אגרות חוב (סדרה ו') אשר הונפקו במסגרת הרחבת הסדרה כמפורט בתקנה 10ג לעיל. עוד יצוין, כי בחודש ינואר 2026, נרשמו למסחר 671,502,000 ע.נ. אגרות חוב (סדרה ו') נוספות, אשר הונפקו במסגרת הרחבת הסדרה כמפורט בתקנה 10ג לעיל.

תקנה 21: תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה

פרטי מקבלי התגמולים			תגמולים עבור שירותים (במונחי עלות) באלפי ש"ח						
שם	תפקיד	היקף משרה	שיעור החזקה בהון התאגיד, שיעור החזקה בדילול מלא (א)	שכר שנתי	נלוות לשכר (ב)	מענק (ג)	דמי ניהול / דמי ייעוץ / עמלה / אחר	תגמול הוני (ד)	סה"כ עלות שכר
גב' עופרה שטראוס (1)	יו"ר דירקטוריון החברה	100%	0%	-	-	2,100	2,824	-	4,924
מר שי באב"ד (2)	מנכ"ל החברה	100%	0% בדילול מלא - 1.00%	2,044	1,038	2,000 (מענק חד פעמי- מכירת סברה) 2,080 (מענק שנתי מחושב)	-	1,548	8,710
מר רונן זוהר (3)	משנה למנכ"ל וסמנכ"ל תפעול ראשי	100%	0% בדילול מלא - 0.57%	1,332	824	1,000	-	565	3,721
מר רענן קובלסקי (4)	מנכ"ל שטראוס ישראל	100%	0% בדילול מלא - 0.17%	1,170	1,134	835	-	509	3,648
מר טובי פישביין (5)	סמנכ"ל כספים	100%	0% בדילול מלא - 0.09%	873	746	105 (מענק מיוחד) 720 (מענק שנתי מחושב)	-	620	3,064
מר שאול קובריגסקי (6)	סגן יו"ר דירקטוריון	20% בגין שירותי היעוץ (בנוסף לכהונה כסגן יו"ר דירקטוריון)	-	-	-	-	830	-	830
שאר הדירקטורים (7)		-	-	-	-	-	3,929	-	3,929

הערות לטבלה:

(א) דילול מלא - נתוני הדילול המלא הם בסמוך למועד פרסום הדוח, והם מחושבים בהנחה תיאורטית של מימוש מלא של 5,272,357 האופציות שהוענקו לעובדים בכירים ולנושאי משרה בקבוצה, ביחס של 1:1, בנטרול מניות רדומות. יודגש כי בהתאם לתנאי תכנית האופציות, בפועל, בעת מימוש האופציות, לא יוקצו לניצעים מלוא מניות המימוש הנובעות מהן, אלא רק מניות בכמות המשקפת את סכום ההטבה הכספי הגלום באופציות. לתנאי תכנית האופציות ראו ביאור 20.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025.

(ב) נלוות לשכר - הסכום הנקוב בטור "נלוות לשכר" כולל תנאים נלווים לשכר בהתאם לנוהלי החברה וכן נוהלי החברות בהן מועסקים מקבלי התגמולים המפורטים בטבלה, כגון: החזקת רכב (כולל חלף רכב), טלפון נייד, תנאים סוציאליים, הסתגלות (כמענק או תקופת הסתגלות במקרה של פרישה מתפקיד), החזר הוצאות עסקיות סבירות בהתאם לנהלים.

(ג) מענק - הסכום הנקוב בטור "מענק" הינו סכום המענק בגין שנת 2025. ככלל, בהתאם למדיניות התגמול לנושאי משרה שבתוקף למועד הדוח (אשר אושרה בהחלטת אסיפה כללית מיום 14 ביולי 2025), **המענק השנתי המחושב** לנושאי משרה בחברה מתבסס על מידת העמידה ביעדים פיננסיים מבוססי תקציב הקבוצה ולנושאי משרה הכפופים למנכ"ל יכול להיקבע גם בהתאם למידת העמידה ביעדים פונקציונליים/אישיים ולהערכת מנהל ובנוסף ועדת התגמול והדירקטוריון רשאים לקבוע **תמריץ בשיקול דעת** בסכום שלא יעלה על 3 משכורות בסיס חודשיות (ברוטו) וזאת בהתחשב בתרומתו של נושא המשרה לקידום טובת החברה ומטרותיה; כאשר לכפיפי מנכ"ל ועדת התגמול והדירקטוריון רשאים לקבוע תמריץ שנתי על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתו של נושא המשרה לחברה וזאת חלף או בנוסף לתמריץ המחושב או לתמריץ בשיקול דעת כמפורט במדיניות התגמול, ובלבד שסך התמריץ השנתי לכל אחד מנושאי המשרה כאמור לא יעלה על תקרת התמריץ השנתי שננקבה במדיניות התגמול. יצוין כי ועדת התגמול והדירקטוריון רשאים להעניק למי מנושאי המשרה **מענק מיוחד** בסכום שלא יעלה על 4 משכורות בסיס חודשיות (ברוטו) של נושא המשרה, ובלבד שהסך הכולל של המענק השנתי והמענק המיוחד לא יעלו בשנה הרלוונטית בה יינתן המענק המיוחד על תקרת התמריץ השנתי ביחס למענקים. ראו גם את מדיניות התגמול המעודכנת לנושאי משרה של החברה (נספח ב' לזימון האסיפה מיום 8.7.2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-050308).

(ד) תגמול הוני - הסכום הנקוב בטור "תשלום מבוסס מניות" מבטא את ההוצאה שרשמה החברה בשנת 2025 לפי תקן חשבונאות בינלאומי IFRS-2, בגין האופציות הלא סחירות שהוענקו.

נתונים נוספים:

1) **<u>גב' עופרה שטראוס</u>** - גב' שטראוס מכהנת כיו"ר דירקטוריון פעיל של החברה החל מחודש יוני 2001. החל מפברואר 2021 הכהונה הינה בהתאם להסכם ניהול עם חברה בבעלותה ובשליטתה המלאה של הגב' שטראוס. סכום דמי הניהול המפורט בטבלה לעיל אינו כולל מע"מ. ככלל, דמי הניהול כוללים גם דמי ניהול בגין תמריץ שנתי מחושב המבוסס על יעדים פיננסיים בלבד, כמפורט במדיניות התגמול. סכום דמי הניהול בגין התמריץ השנתי המחושב לגב' שטראוס בגין שנת 2025 הינו כ-2,100 אלפי ש"ח, בגין עמידה ביעדים פיננסיים תקציביים בלבד: יעד מכירות נטו שמשקלו 25% בחישוב המענק, יעד רווח תפעולי (EBIT) שמשקלו 25% בחישוב המענק, יעד תזרים מזומנים חופשי שמשקלו 25% בחישוב המענק ויעד הכנסות נטו נקי שמשקלו 25% בחישוב המענק. מידת העמידה בכלל היעדים הפיננסיים בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה הינה: 157%. לפרטים נוספים בדבר תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון ראו דוח זימון האסיפה מיום 8.7.2025 (מס' אסמכתא 2025-01-050308), המובא על דרך ההפניה.

2) **<u>מר שי באב"ד</u>** - מר שי באב"ד מכהן כמנכ"ל החברה החל מחודש דצמבר 2022. לפרטים בדבר תנאי הכהונה וההעסקה של המנכ"ל ראו דוחות זימון אסיפה מהימים 8.7.2025 ו- 26.11.2025 (מס' אסמכתאות: 2025-01-050287 ו-2025-01-092362, בהתאמה), המובאים על דרך ההפניה. סכום התמריץ השנתי המחושב בגין שנת 2025 הינו כ-2,080 אלפי ש"ח בגין מידת העמידה ביעדים הפיננסיים, כמפורט בס"ק (1) לעיל. למענק חד פעמי למר באב"ד, בסך של 2 מיליון ש"ח, שאושר במרץ 2025 בחריגה ממדיניות התגמול של החברה, בגין התרומה המשמעותית ויוצאת הדופן להצלחת עסקת סברה, ראו דוח זימון אסיפה מיום 27.3.2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-011261). בסמוך למועד הדוח, מחזיק מר באב"ד בסך של 1,225,000 אופציות לא סחירות של החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד).

3) **<u>מר רונן זהר</u>** - מר זהר מכהן החל מחודש מאי 2021 כמשנה למנכ"ל קבוצת שטראוס וכן מכהן כסמנכ"ל תפעול ראשי. העסקתו של מר זהר הינה לתקופה בלתי קצובה וניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה, ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת, ימשיכו לחול יחסי עובד ומעביד, והחברה תמשיך לשלם למר זהר את המשכורת ותנאים נלווים (כולל הפרשות סוציאליות) במשך שישה חודשים נוספים, למעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים. המשכורת החודשית צמודה למדד המחירים לצרכן. בנוסף, זכאי להפרשות לקרן פנסיה ו/או לביטוח מנהלים, לביטוח אובדן כושר עבודה ולקרן השתלמות וכן לתנאים נלווים, לרבות רכב, טלפון נייד, ימי חופשה וכו'. סכום התמריץ השנתי המחושב בגין שנת 2025 הינו כ- 1,000 אלפי ש"ח בגין מידת העמידה ביעדים הפיננסיים כמפורט בס"ק (1) לעיל שמשקלם 20% בחישוב המענק, מידת העמידה ביעדים הפיננסיים של שטראוס ישראל שמשקלם 40% בחישוב המענק (שכוללים יעד מכירות נטו שמשקלו 30% בחישוב המענק, יעד EBIT שמשקלו 25% בחישוב המענק, יעד שיעור רווח גולמי שמשקלו 20% בחישוב המענק, ויעד תזרים מזומנים חופשי שמשקלו 25% בחישוב המענק), ובגין עמידה ביעדים פונקציונליים / אישיים והערכת מנהל, שמשקלם 40% בחישוב המענק. שיעור עמידת מר זהר בכלל יעדי המענק עמד על 122%. למועד הדוח, מחזיק מר זהר בסך של 697,903 אופציות לא סחירות של

החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד).

4) <u>מר רענן קובלסקי</u> - מר קובלסקי מכהן החל מחודש פברואר 2023 כמנכ"ל שטראוס ישראל. העסקתו של מר קובלסקי הינה לתקופה בלתי קצובה וניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה, ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת, ימשיכו לחול יחסי עובד ומעביד, והחברה תמשיך לשלם למר קובלסקי את המשכורת ותנאים נלווים (כולל הפרשות סוציאליות) במשך שישה חודשים נוספים, למעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים. המשכורת החודשית צמודה למדד המחירים לצרכן. בנוסף, זכאי להפרשות לקרן פנסיה ו/או לביטוח מנהלים, לביטוח אובדן כושר עבודה ולקרן השתלמות וכן לתנאים נלווים, לרבות רכב, טלפון נייד, ימי חופשה וכו'. סכום התמריץ השנתי המחושב בגין שנת 2025 הינו כ-835 אלפי ש"ח, בגין מידת העמידה ביעדים הפיננסיים כמפורט בס"ק (1) לעיל, שמשקלם 20% בחישוב המענק, מידת העמידה ביעדים הפיננסיים של שטראוס ישראל, כמפורט בס"ק (4) לעיל, שמשקלם 40% בחישוב המענק, ובגין עמידה ביעדים פונקציונליים/אישיים והערכת מנהל, שמשקלם 40% בחישוב המענק. שיעור עמידת מר קובלסקי בכלל יעדי המענק עמד על 110%. למועד הדוח, מחזיק מר קובלסקי בסך של 212,500 אופציות לא סחירות של החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד).

5) <u>מר טובי פישביין</u> - מר פישביין מכהן החל מחודש מאי 2025 כסמנכ"ל הכספים של הקבוצה. העסקתו של מר פישביין הינה לתקופה בלתי מוגבלת, וניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה, ביוזמת החברה או בהסכמתה). עם סיום יחסי העבודה (למעט כמפורט בנסיבות הקבועות בהסכם לרבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים) ישולם למר פישביין מענק הסתגלות בסכום חד פעמי השווה לשכר הבסיס החודשי ברוטו בתוספת זכויות סוציאליות וחלף רכב בגין 6 חודשים, בנוסף זכאי להפרשות לתכנית פנסיה ותנאים נלווים ובין היתר ימי חופשה, רכב וכו'. בתום שנת עבודה, המשכורת החודשית תעודכן לסך של 110,000 ש"ח (ברוטו). סכום המענק כולל מענק מיוחד חד פעמי בגובה משכורת חודשית אחת בסך של 105 אלפי ש"ח, וכן תמריץ שנתי מחושב בגין שנת 2025 בסך של כ-720 אלפי ש"ח בגין מידת העמידה ביעדים הפיננסיים של הקבוצה כמפורט בס"ק (1) לעיל, שמשקלם 60% בחישוב המענק ובגין עמידה ביעדים פונקציונליים / אישיים והערכת מנהל, שמשקלם 40% בחישוב המענק. שיעור עמידת מר פישביין בכלל יעדי המענק עמד על 130.6%. למועד הדוח, מחזיק מר פישביין בסך של 109,804 אופציות לא סחירות של החברה (הכל בהתאם ובכפוף לתכנית האופציות של החברה לרבות ביחס לסייגים בקשר למימוש האופציות, כגון במקרה של סיום יחסי עובד-מעביד).

6) <u>מר שאול קוברניסקי</u> - מר קוברניסקי מכהן כדירקטור בחברה החל מיום 5.5.2024 והחל מיום 17.2.2025 כסגן יו"ר הדירקטוריון. בנוסף, מר קוברניסקי מעניק שירותי יעוץ לדירקטוריון וליו"ר הדירקטוריון בתמורה חודשית בסך של 37,500 ש"ח (בתוספת מע"מ כדין), שאינה כוללת גמול דירקטורים, אולם סך התשלומים השנתיים למר קוברניסקי בגין הסכם הייעוץ (ללא מע"מ) ביחד עם גמול הדירקטורים, לא יעלו על 900,000 ש"ח. ראו דוח זימון אסיפה מיום 8.7.2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-050308).

7) התשלומים לשאר הדירקטורים כוללים את סך התשלומים שקיבלו כל הדירקטורים בחברה, למעט הגב' עופרה שטראוס המכהנת ביו"ר דירקטוריון פעיל, ומר שאול קוברניסקי המכהן כסגן יו"ר הדירקטוריון מחודש פברואר 2025. יצוין כי הגמול השנתי וגמול ההשתתפות המשולם לדירקטורים שאינם מועסקים בחברה או מעניקים לה שירותים הם בהתאם לסכום המרבי שקבוע בתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000, כאשר לגבי דירקטור שהוכר כדירקטור מומחה משולם גמול זה בהתאם לסכום המרבי לדירקטור מומחה בתקנות אלו, והכל בהתאם לדרגתה של החברה. לפרטים אודות התקשרות החברה בהסכם ייעוץ עם מר שאול קוברינסקי, סגן יו"ר הדירקטוריון, ראו דוח מיידי של החברה מיום 08.07.2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-050308).

8) לפטור, שיפוי וביטוח לדירקטורים ונושאי משרה בחברה ראו באור 21.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 בפרק ג' לעיל, וכן תקנה 29א' להלן.

תקנה 21א': השליטה בתאגיד

לפרטים בדבר בעלי השליטה בחברה ראו סעיף 1.1 לפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025.

תקנה 22: עסקאות עם בעל שליטה

להלן פירוט, למיטב ידיעת החברה, בדבר כל עסקה עם בעל השליטה או שלבעל השליטה יש עניין אישי באישורה אשר החברה או חברה בת שלה או חברה קשורה שלה התקשרו בה בשנת 2025 או במועד מאוחר לסוף שנת הדיווח ועד למועד הגשת דוח זה או שהיא עדיין בתוקף במועד פרסום דוח זה. בנוסף, ראו באור 34 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025. יצוין כי עסקאות כאמור, גם אם אינן חריגות, מובאות בפני ועדת הביקורת ו/או הדירקטוריון של החברה, לפי העניין, מדי שנה בהתאם לנוהל שאימצה החברה.

עסקאות המנויות בסעיף 270 (4) לחוק החברות

1) <u>תנאי כהונה גב' עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון</u> - לפרטים ראו תקנה 21 לעיל.

2) <u>תנאי כהונה מר עדי שטראוס, דירקטור בחברה</u> - בהתאם לאישור האסיפה הכללית מיום 14 ביולי 2025, מר עדי שטראוס זכאי לגמול דירקטורים בהתאם לסכום המירבי האפשרי כדירקטור מומחה בתקנות הגמול ובהתחשב בדרגתה של החברה. בנוסף, מר שטראוס זכאי לכתב התחייבות לשיפוי, בנוסח כתב התחייבות לשיפוי לדירקטורים ולנושאי המשרה הקיים בחברה, כפי שיהיה מקובל בחברה מעת לעת, לתקופה של 3 שנים החל ממועד אישור

האסיפה; כמו כן, מר שטראוס זכאי לכתב פטור, לתקופה של 3 שנים החל ממועד אישור האסיפה וכן להכללתו בפוליסת הקיימת לביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה בחברה (ראו דוח זימון אסיפה (משלים) מיום 08 ביולי 2025 ודוח מיידי על תוצאות אסיפה מיום 14 ביולי 2025 (מס' אסמכתאות: 2025-01-050308 ו--2025-01-0522235, בהתאמה) ("**האסיפה מיולי 2025**").

3) אי תחרות, התחייבויות לשיפוי ומתן זכות לשימוש בשם "שטראוס" בהתאם לעסקת המיזוג עם שטראוס - לפרטים ראו סעיף 21.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025.

4) תנאי העסקה גב' יסמין להט - הגב' יסמין להט, בתה של הגב' עופרה שטראוס, מבעלי השליטה בחברה, מועסקת בחברה החל מיום 11.5.2025 כמנהלת פרויקטים במטה סס (תפעול ושרשרת אספקה) של הקבוצה. עם תחילת העסקתה, תנאי העסקתה אושרו בוועדת התגמול והדירקטוריון מיום 24 במרס 2025, בהתאם לתקנות ההקלות. תנאי העסקתה המעודכנים אושרו באסיפה הכללית החל מיום 11 במאי 2025. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 25 במרס 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-019981) ודוח זימון האסיפה מיום 8 ביולי 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-050308) המובאים בדוח זה על דרך ההפניה. סכום התמריץ השנתי בגין חודשי ההעסקה בשנת 2025 הינו 20,444 ש"ח, המבוססת על מידת העמידה ביעדים פיננסיים של שטראוס ישראל, כמפורט בתקנה 21 לעיל.

עסקאות שאינן מנויות בסעיף 270 (4) לחוק החברות

1) בהתאם להחלטות ועדת הביקורת והדירקטוריון של החברה, אשר מתקבלות מעת לעת, לחברה אמות מידה וקווים מנחים וכללים לסיווגה של עסקה של החברה (לרבות חברות בשליטתה) עם בעל השליטה בחברה או שלבעל שליטה בחברה עניין אישי בה כעסקה שאינה חריגה וכעסקה זניחה. אמות המידה מהוות אמות מידה לפי סעיף 117(א1) לחוק החברות לבחינת חריגותן של עסקאות כאמור וכן קווים מנחים לסיווגה של עסקה כעסקה זניחה בהתאם לתקנה 41 לתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע-2010. בין השאר, נקבע, כי אמות מידה וקווים מנחים אלו ישמשו גם לבחינת היקף הגילוי בדוח התקופתי לגבי עסקה של החברה עם בעל שליטה או שלבעל השליטה יש עניין אישי באישורה. אמות המידה והקווים המנחים כוללים בין היתר, הנחיות לגבי עסקאות מאותו סוג, שאין ביניהן תלות, המתבצעות באופן תדיר וחוזר מדי תקופה, עסקאות שלובות או מותנות זו בזו ועסקאות רב שנתיות כמפורט להלן.

אמות המידה נקבעו, בין היתר, בשים לב לגורמים הרלוונטיים הבאים: החברה היא קבוצה תעשייתית מהגדולות במשק בעלת פעילות ענפה ביותר בארץ ובחו"ל, היקף נכסי החברה לפי דוחותיה החשבונאיים, גיוון פעילויות החברה, אופי העסקאות המבוצעות על ידה, ולמידת השפעתן המסתברת על פעילות החברה ותוצאותיה. ועדת הביקורת רשאית להחליט לחרוג מאמות המידה האמורות ביחס לעסקה מסוימת לאור נסיבותיה מנימוקים שיירשמו.

בהתאם לאמות המידה לסיווג עסקה עם בעל שליטה או שלבעל שליטה יש בה עניין אישי תסווג כזניחה אם היא עומדת בכל אלה: (א) היא אינה עסקה חריגה (קרי, היא במהלך העסקים הרגיל ובתנאי שוק, היקף העסקה נמוך

מ-5% מאמת המידה שנקבעה בעניינה, וככל שמדובר בעסקה שאינה עסקה למכירת מוצרי החברה ו/או תאגידים בשליטתה המוצעת ללקוחות החברה - היקף העסקה אינו עולה על 30 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2020 (נכון למועד פרסום הדוח כ-35 מיליון ש"ח)); (ב) היקף העסקה נמוך מ-0.5% מאמת המידה שנקבעה בעניינה ו-(ג) היקף העסקה אינו עולה על 8.5 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2020 (נכון למועד פרסום הדוח כ-10 מיליון ש"ח).

בחינת היקף עסקה ואמת המידה לסיווג עסקה - לעניין זה יעשה שימוש במבחן המהותיות הכמותי לפיו, עסקה שהשפעתה על רווחי החברה, רכושה או התחייבויותיה נמוכה מ-5% מהמדד הרלוונטי בדוחות הכספיים השנתיים המאוחדים המבוקרים האחרונים של החברה לא תיחשב כעסקה בעלת השפעה מהותית. היקף עסקה יקבע לפי אמות המידה שיובאו להלן ויחושבו על בסיס הדוחות הכספיים השנתיים המאוחדים המבוקרים האחרונים של החברה: בעסקה למכירת מוצרי החברה - היקף העסקה יבחן מול סך מחזור המכירות השנתי בדוחות הכספיים השנתיים; בעסקה שאינה עסקה למכירת מוצרי החברה ו/או תאגידים בשליטתה המוצעת ללקוחות החברה, נקבע שכל עוד היקף העסקה אינו עולה על 30 מיליון ש"ח צמוד למדד דצמבר 2020 (נכון למועד פרסום הדוח כ-35 מיליון ש"ח), לא מדובר בעסקה חריגה מבחינת רף המהותיות. בעסקה לקניית ומכירת חומרי גלם המשמשים את החברה - היקף העסקה יבחן מול סך עלות המכר השנתי בדוחות הכספיים השנתיים; בעסקה לקניית ובמכירת שירותים, כולל שכירות ופרסום - היקף העסקה יבחן מול סך סעיף ההוצאה הרלוונטי (עלות המכר, הוצאות הנהלה וכלליות, הוצאות מכירה ושיווק) בדוחות הכספיים השנתיים האחרונים. בעסקה עם תאגידים בנקאיים ומוסדות פיננסים - בהתאם לאמות מידה מפורטות לפי סוג העסקה. בעסקה בה אין לחברה את מלוא הזכויות והחובות בעסקה, תיבחן העסקה לפי חלקה היחסי של החברה בעסקה. במקרים חריגים, מבחנים איכותיים עשויים לקבוע כי על אף שההשפעה הצפויה של העסקה נמוכה מ-5% מהמדד הרלוונטי, מדובר בהשפעה שעשויה להיות מהותית או שעל אף שההשפעה הצפויה עולה מ-5% מהמדד הרלוונטי, מדובר בהשפעה שאינה מהותית. במקרים חריגים אלה תובא העסקה לוועדת הביקורת על מנת שתקבע האם מדובר בעסקה חריגה או לא.

לעניין "מהלך עסקים רגיל" הובהר כי יש לבחון, בין השאר, האם במהלך עשרים וארבע החודשים האחרונים, ניתן להצביע על עסקאות מסוגה של העסקה (מבחינת נושא והיקף ההתקשרות) לעסקה הנדונה, כולל עסקאות מתמשכות שההתקשרות בעניינן בתוקף במועד הבחינה (או שמדובר בעסקה חלופית לעסקה מתמשכת בה הייתה קשורה החברה עד לא מכבר) או שהחברה נוהגת לבצע כחלק מעסקיה כדבר שבשגרה מול צדדים שלישיים או שחברות בתחום פעילות החברה נוהגות לבצע כחלק מעסקיה כדבר שבשגרה. במקרים כאמור, תחשב העסקה לעסקה שהיא במהלך העסקים הרגיל של החברה. ועדת הביקורת רשאית לקבוע כי עסקה תיחשב במהלך העסקים הרגיל גם בנסיבות אחרות.

"תנאי שוק" הוגדרו אחד מאלו: (1) תנאי העסקה דומים לתנאיהן של לפחות שתי עסקאות דומות מבחינת מאפייניהן, שערכה חברה בקבוצה בתקופה הקרובה למועד ההתקשרות בעסקה הנבחנת (לרבות הצעות מחייבות שהוצעו על ידי החברה ללקוחותיה וכן הצעות מחייבות שהוצעו על ידי ספקים/נותני שירות לחברה), ובלבד שנערכו עם צדדים שאינם ברשימת בעלי העניין; או (2) תנאי העסקה דומים לתנאיהן של לפחות שתי עסקאות בשוק הרלוונטי, הידועות לחברה, והדומות מבחינת מאפייניהן, שנערכו בתקופה הקרובה למועד ההתקשרות בעסקה הנבחנת, ובלבד שנערכו בין צדדים לא קשורים; או (3) מחיר שנקבע בשוק מוסדר של מוכרים וקונים כגון מחירי

ניירות ערך סחירים או מחירי סחורות, ובלבד שמתקיימת באותו שוק לגבי הנכס או המוצר או השירות הרלוונטי סחירות מספקת; או (4) ועדת הביקורת קבעה שהעסקה הינה "בתנאי שוק".

יצוין כי בהתאם לסעיף 117(2א) לחוק החברות, ועדת הביקורת מאשרת את אמות המידה וקובעת כי עסקאות עם בעל שליטה או שלבעל שליטה עניין אישי בהן, שאינן חריגות ואינן זניחות מחייבות את אישור ועדת הביקורת של החברה ועסקאות זניחות מסוימות כאמור ניתנות לאישור על ידי הנהלת החברה בהתאם לאמות מידה שנקבעו על ידי ועדת הביקורת. בנוסף נקבעים מנגנונים של פיקוח ובקרה על יישום אמות המידה כאמור לעיל לרבות בחינתן על ידי ועדת הביקורת של החברה אחת לשנה. בנוסף, קובעת ועדת הביקורת אמות מידה בכל הנוגע לחובה לקיים הליך תחרותי או הליך אחר, בקשר עם עסקאות של החברה עם בעל שליטה או עסקאות שלבעל שליטה עניין אישי בהן, בהתאם לסעיף 117(1ב) לחוק החברות.

בהתאם לאמות המידה כאמור, העסקאות הזניחות שהתקשרה בהן החברה (לרבות חברות בשליטה) בשנת 2025, כללו עסקאות בקשר עם פרסום בפלטפורמות שונות של "רשת", קבלת שירותי אירוח, מתן חסות לכנס מקצועי בבית חולים שיבא ומכירת מוצרי החברה (לרבות לחברות בשליטת החברה).

2) בשנת 2025 לא נערכו, וכן אין בתוקף נכון למועד דוח זה, עסקאות עם בעל השליטה או שלבעל השליטה יש בהן עניין אישי, שאינן מנויות בסעיף 270 (4) לחוק החברות ושאינן עסקאות זניחות, למעט העסקאות המפורטות להלן:

רכישת זמן פרסום – הקבוצה רכשה בשנת 2025 זמן פרסום, בין היתר, מ"רשת", זכיינית טלוויזיה לפי חוק הרשות השנייה לטלוויזיה ורדיו, התש"ן-1990, שלמיטב ידיעת החברה בעלי השליטה בחברה, מחזיקים בעקיפין במניותיה. רכישת זמן הפרסום נעשתה במהלך העסקים הרגיל, בתנאים מקובלים ובמחירי שוק, וכחלק מרכישת זמן פרסום בגופי שידור מסחריים אחרים (כגון "קשת" וערוץ 24), בהתאם לשיקולי רייטינג ולצרכים השיווקיים של הקבוצה.

תקנה 24: החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה

לפרטים בדבר מצבת החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה (לרבות פירוט המניות הרדומות שבהחזקת החברה), ראו דוח מיידי של החברה מיום 8 בינואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-004224). לפרטים בדבר שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה, נכון למועד פרסום הדוח, ראו דיווחים מיידיים של החברה מיום 19 בינואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-007591), מיום 27 בינואר 2026 (מס' אסמכתאות: 2026-01-010196 ו-2026-01-010200), מיום 28 בינואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-010594), מיום 05 בפברואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-012804) ומיום 18 בפברואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-015748).

תקנה 24א': הון רשום, הון מונפק וניירות ערך המירים

לפרטים אודות ההון הרשום, ההון המונפק וניירות ערך המירים למועד הדוח ראו באורים 23.1 ו-23.2 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 וכן ראו הגדרת דילול מלא בתקנה 21 לעיל, ולמועד פרסום הדוח ראו דיווח מיידי מיום 5 בפברואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-012801).

תקנה 24ב': מרשם בעלי מניות

לפרטים בדבר מרשם בעלי המניות של החברה למועד פרסום הדוח, ראו דוח מיידי של החברה ולמועד פרסום הדוח ראו דיווח מיידי מיום 5 בפברואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-012801).

תקנה 25א': מען רשום

כתובת: רחוב הסיבים 49, פתח תקוה 49517

טלפון: 03-6752499 , פקס: 03-6752279

כתובת הדואר האלקטרוני: Yael.nevo@strauss-group.com

תקנה 26: הדירקטורים של התאגיד

להלן פרטי הדירקטורים של החברה המכהנים נכון למועד הדוח:[2,1]

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס יו"ר הדירקטוריון (פעיל) (נ)	שאול קובריגסקי (סגן יו"ר דירקטוריון) (ז)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (נ)	גליה מאור (נ)
תעודת זהות	56616584	051638484	022889323	007555337	01154780
תאריך לידה	22 באוגוסט 1960	7 בנובמבר 1952	27 בפברואר 1967	2 באוגוסט 1947	11 בפברואר 1943
מען להמצאת כתבי בית דין	רחוב המצביאים 31, תל-אביב	רחוב פסח יפה 25, הרצליה	רחוב הוורדים 37, גני יהודה	רחוב בני משה 16, תל-אביב 62308	רחוב וורמיזא 15, תל-אביב
נתינות	ישראלית	ישראלית; אוסטרית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
מועד תחילת הכהונה	פברואר 1996	מאי 2024 (מועד תחילת כהונה כסגן יו"ר – פברואר 2025)	אוגוסט 2011	אוגוסט 2019	מאי 2013

[1] ביום 4.2.2026 סיימה הגב' דליה נרקיס את כהונתה כדירקטורית חיצונית בחברה.

[2] בסמוך למועד פרסום הדוח אישר דירקטוריון החברה את מינוי הגב' סמדר ברבר-צדיק כדירקטורית בחברה. לפרטים נוספים ראו תקנה 29 להלן ודיווחים מידיים המתפרסמים בד בבד עם פרסום הדוח.

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס יו"ר הדירקטוריון (פעיל) (נ)	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון) (ז)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (נ)	גליה מאור (נ)
השכלה	בוגרת תואר ראשון במשפטים - אוניברסיטת תל אביב.	בוגר תואר ראשון בכלכלה - אוניברסיטת תל אביב.	בוגר תואר ראשון במנהל עסקים ב- American InterContinental University; Northwestern University Kellogg - Executive Education Leading Family Enterprises	בוגרת תואר ראשון בחשבונאות - האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמכת תואר שני במשפטים - אוניברסיטת בר אילן; בוגרת תוכנית מנהלים (AMP) - בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד, מסצ'וסטס, ארה"ב; רואת חשבון מוסמכת; מגשרת מוסמכת לשכת עוה"ד.	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וסטטיסטיקה - האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים - האוניברסיטה העברית בירושלים.

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס יו"ר הדירקטוריון (פעיל) (נ)	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון) (ז)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (נ)	גליה מאור (נ)
עיסוק בחמש השנים האחרונות	יו"ר דירקטוריון החברה.	יו"ר דירקטוריון בנק דיסקונט (12.2018–12.2023); יו"ר דירקטוריון בית וגג יזמות ונדל"ן בע"מ (החל מ-03.2025).	מנהל עסקים.	דירקטורית חיצונית בבנק הפועלים (4.2018–4.2024); חבר הנאמנים, חברת ועדת כספים לאישור דוחות כספיים של אוניברסיטת תל אביב; חבר הנאמנים, חברת ועדת כספים לאישור דוחות כספיים של אוניברסיטת בן גוריון.	דירקטורית ברציו אנרגיות - שותפות מוגבלת (חברה ציבורית); חברת מועצת המנהלים, האגודה למלחמה בסרטן בישראל; חברת המועצה של האוניברסיטה הפתוחה בישראל; חברת מועצת המנהלים, האוניברסיטה העברית בירושלים; חברת מועצת המנהלים אוניברסיטת בן-גוריון; חברת מועצת המנהלים של Social Finance Israel (אג"ח חברתי); חברת מועצת המנהלים של המרכז הישראלי להתמכרויות; חברת ועדת ההיגוי במכון המחקר על שם ויקי ויוסף ספרא לבנקאות ותיווך פיננסי; חברת המועצה הבינלאומית של מכון ויצמן למדע; חברת בוועדת ההשקעות של הקרן הלאומית למדע.

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס יו"ר הדירקטוריון (פעיל) (נ)	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון) (ז)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (נ)	גליה מאור (נ)
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אחותם של עדי שטראוס ועירית שטראוס.[3]	אין	אחיהן של גב' עופרה שטראוס, וגב' עירית שטראוס.[4]	אין	אין
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	יו"ר דירקטוריון החברה, דירקטורית בשטראוס אחזקות בע"מ ודירקטורית בחברות בנות של החברה: שטראוס בריאות בע"מ; שטראוס פריטולי בע"מ; Três Corações Alimentos	אין	יו"ר דירקטוריון שטראוס אחזקות בע"מ; דירקטור בחברה בת (שטראוס בריאות בע"מ).	אין	אין
תאגידים נוספים בהם מכהנ/ת כדירקטור/ית	נכסי מיכאל שטראוס בע"מ; שטראוס אחזקות בע"מ; חברות מוחזקות וקשורות של החברה: שטראוס בריאות בע"מ; שטראוס פריטולי בע"מ; Três Corações Alimentos S/A; מכון אהרן המרכז הבינתחומי הרצליה; המועצה העסקית של מיזם קו אימפקט; ע. תמיד בע"מ.	בית וגג יזמות ונדל"ן בע"מ (חברה ציבורית).	שטראוס אחזקות בע"מ; שטראוס בריאות בע"מ; נכסי מיכאל שטראוס בע"מ; שיראגן ניהול בע"מ; נכסי משפחת עדיס בע"מ.	בלגל בע"מ.	פריהליון ג.י בע"מ; רציו אנרגיות – שותפות מוגבלת (חברה ציבורית).

[3] לפרטים נוספים ראו תקנה 21א לעיל.

[4] לפרטים נוספים ראו סעיף 1.1 לפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2025.

שם הדירקטור/ית	עופרה שטראוס יו"ר הדירקטוריון (פעיל) (נ)	שאול קוברינסקי (סגן יו"ר דירקטוריון) (ז)	עדי שטראוס (ז)	דליה לב (דירקטורית חיצונית) (נ)	גליה מאור (נ)
חברות בוועדה / ועדות של הדירקטוריון	יו"ר ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת ניהול סיכונים; ועדת כספים והשקעות.	יו"ר ועדת ניהול סיכונים; ועדת כספים והשקעות; ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי.	ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת כספים והשקעות.	יו"ר ועדת בחינת דוחות כספיים; ועדת ביקורת; ועדת תגמול.	יו"ר ועדת כספים והשקעות; ועדת בחינת דוחות כספיים; ועדת ניהול סיכונים.
דירקטור/ית בלתי תלוי/ה או דירקטור/ית חיצוני/ת	לא	לא	לא	דח"צית	לא
האם החברה רואה אותו/ה כבעל/ת מומחיות חשבונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון	לא	כן	לא	כן	כן
האם הינך בעל/ת מומחיות/ניסיון/מיומנות בתחום אבטחת מידע ו/או סייבר	לא	לא	לא	לא	לא

שם הדירקטור/ית	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית) (נ)	אנט (ענת) גבריאל (נ)	רוית ברניב (נ)	יניב גרטי (ז)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית) (נ)
תעודת זהות	056615487	069953214	058314139	022851802	51928695
תאריך לידה	12 באוגוסט 1960	21 בדצמבר 1963	14 בספטמבר 1963	26 ליולי 1967	2 במאי 1953
מען להמצאת כתבי בית דין	רחוב המאבק 11, גבעתיים, 53523	אורי צבי גרינברג 17/8, תל אביב	פתחיה מרגנשבורג 22, תל אביב	פינס 39, תל אביב	רחוב בקר אהרון 1, תל-אביב
נתינות	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
מועד תחילת הכהונה	אוגוסט 2019	מאי 2024	מאי 2024	אוקטובר 2024	פברואר 2017
השכלה	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וניהול - הטכניון, מכון טכנולוגי לישראל; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים (התמחות במימון) - אוניברסיטת תל אביב.	בוגרת תואר ראשון מדעים בביולוגיה (BSC) - Emory University, Atlanta Georgia; בוגרת תואר ראשון במנהל עסקים (MBA) מימון ושיווק, אוניברסיטת תל אביב.	בוגרת תואר ראשון בכלכלה ופילוסופיה - אוניברסיטת תל אביב; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים (התמחות במימון, חשבונאות וביטוח) - אוניברסיטת תל אביב; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים בחדשנות ובריאות - אוניברסיטת רייכמן; מוסמכת ממשל (התמחות במניעת טרור) - אוניברסיטת רייכמן.	בוגר תואר ראשון בהנדסת חשמל ואלקטרוניקה (B.Sc.EE) - אוניברסיטת תל אביב; מוסמך תואר שני במנהל עסקים (MBA) - אוניברסיטת תל אביב.	בוגרת תואר ראשון במנהל עסקים - המכללה למנהל; קורס ניהול עסקי בכיר - אוניברסיטת תל אביב; קורסי ניהול לבכירים באוניברסיטת INSEAD- Business School, France; קורס דירקטורים ונושאי משרה - המרכז הבינתחומי הרצליה; קורס דירקטורים מתקדם - המרכז הבינתחומי הרצליה.

שם הדירקטור/ית	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית) (נ)	אנט (ענת) גבריאל (נ)	רוית ברניב (נ)	יניב גרטי (ז)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית) (נ)
עיסוק עיקרי בחמש השנים האחרונות	דירקטורית חיצונית בברקת קפיטל (חברה ציבורית); דירקטורית בלתי תלויה במליסרון (חברה ציבורית) (עד 4.2025); דירקטורית חיצונית בארקו החזקות (2021-2020); יו"ר קליה אחזקות חקלאות (החל מ-2021); יו"ר חקלאות עסקים אחזקות וניהול שפיים (החל מ-2022); חברה בוועדת ההשקעות של קרן הפנסיה לעובדים זרים (החל מ-2022).	מנכ"לית יוניליוור ישראל; דירקטורית בלתי תלויה בנובולוג (פראם אפ 1966) בע"מ.	דירקטורית באורמת טכנולוגיות אינק (2015-2021 ו-2024 ואילך); דירקטורית בשירותי בריאות כללית (2022-2017); דירקטורית ב- High Hopes Ltd. (2024 ואילך); חברת ועד מנהל בלהב פיתוח מנהלים ע"ש דניאל רקאנטי בע"מ; מרצה באוניברסיטת רייכמן.	מנכ"ל אינטל ישראל וסגן נשיא אינטל העולמית (2023-2017).	Dalia Narkys Consultants (החל מ- 2016); דירקטורית חיצונית בישראכרט בע"מ (החל מ- 2018); דירקטורית חיצונית יורופיי (יורוקרד) ישראל בע"מ (החל מ- 2018); דירקטורית חיצונית פרימיום אקספרס בע"מ (החל מ- 2018); חברת ועד מנהל במכללה האקדמית ת"א יפו החל מ- 2017); חברת הועד המנהל בעמותת עלם (החל מ- 2016).
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין	אין
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	אין	אין	אין	אין	אין

שם הדירקטור/ית	דורית סלינגר (דירקטורית חיצונית) (נ)	אנט (ענת) גבריאל (נ)	רוית ברניב (נ)	יניב גרטי (ז)	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית) (נ)
תאגידים נוספים בהם מכהנ/ת כדירקטור/ית	דורית סלינגר בע"מ; דירקטורית חיצונית בברקת קפיטל (ציבורית); יו"ר קליה פיתוח ואחזקות 2004 בע"מ; יו"ר קלי"ה אחזקות חקלאות בע"מ; יו"ר חקלאות עסקים אחזקות וניהול שפיים – אגודה שיתופית חקלאית בע"מ.	דירקטורית בלתי תלויה בנובולוג (פארם אפ 1966) בע"מ; דירקטורית בחברת נווה שבא.	אורמת טכנולוגיות אינק.; High Hopes Ltd.	נובה בע"מ (חברה ציבורית); המרכז לטכנולוגיה חינוכית (חל"צ).	ישראכרט בע"מ (חברה ציבורית); פרימיום אקספרס בע"מ; יורופיי (יורוקרד) ישראל בע"מ; דירקטורית ויו"ר ועדת כספים בחברת המתנ"סים.
חברות בוועדה / ועדות של הדירקטוריון	יו"ר ועדת ביקורת; ועדת תגמול; ועדת בחינת דוחות כספיים.	ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת ניהול סיכונים; ועדת תגמול.	ועדת ניהול סיכונים; ועדת כספים והשקעות.	ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי; ועדת ניהול סיכונים; ועדת כספים והשקעות.	יו"ר ועדת תגמול; ועדת ביקורת; ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי;
דירקטור/ית בלתי תלוי/ה או דירקטור/ית חיצוני/ת	דח"צית	לא	לא	לא	דח"צית
האם החברה רואה אותו/ה כבעל/ת מומחיות חשבונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון	כן	כן	כן	כן	כן
האם הינך בעל/ת מומחיות/ניסיון/מיומנות בתחום אבטחת מידע ו/או סייבר	לא	לא	לא	כן	לא

תקנה 26א': נושאי משרה בכירה

להלן פרטי נושאי משרה בכירים המכהנים נכון למועד פרסום הדוח:

שם נושא/ת המשרה	שי באב"ד (ז)	רונן זוהר (ז)	טובי פישביין (ז)	יעל נבו (נ)	הילה מקויסיוס (נ)
תעודת זהות	033193707	56216013	307038265	012319398	027458389
תאריך לידה	27 באוגוסט 1976	9 בפברואר 1960	15 ביוני 1973	23 ביולי 1968	2 באוקטובר 1974
מועד תחילת הכהונה	דצמבר 2022	אפריל 2015	מאי 2025	נובמבר 2022	מאי 2019
תפקיד בחברה	מנכ"ל שטראוס גרופ בע"מ	משנה למנכ"ל קבוצת שטראוס	סמנכ"ל כספים	סמנכ"לית בכירה, יועצת משפטית ראשית ומזכירת החברה	סמנכ"ל משאבי אנוש קבוצת שטראוס
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	דירקטור בחברות בנות של הקבוצה: שטראוס מים בע"מ, שטראוס בריאות בע"מ, ו-שטראוס פריטו לי בע"מ; , Três Corações Alimentos S/A.	דירקטור בחברת בת: שטראוס מים בע"מ.	דירקטור בחברות בת של הקבוצה: פריעלית בע"מ, עלית משאבים משותפים בע"מ ועלנץ (השקעות) בע"מ.	דירקטורית בחברות בת של הקבוצה: דה קיטשן חדשנות בע"מ ("חממה"), דה קיטשן חדשנות 2 בע"מ, דה קיטשן האב 2 שותפות מוגבלת, דה קיטשן האב 2 (ג'י.פי), שותפות מוגבלת; דירקטורית חליפית בחברות בת של הקבוצה.	דירקטורית בחברת בת של הקבוצה: Três Corações Alimentos S/A.

שם נושא/ת המשרה	שי באב"ד (ז)	רונן זוהר (ז)	טובי פישביין (ז)	יעל נבו (נ)	הילה מקויסיוס (נ)
השכלה	בוגר תואר ראשון במשפטים וכלכלה – האוניברסיטה העברית, ירושלים; מוסמך תואר שני בכלכלה ומימון (MS.c) – אוניברסיטת London School of Economics; קורס מנהלים בכירים – אוניברסיטת הרווארד; עורך דין מוסמך.	בוגר תואר ראשון במדעי המזון – האוניברסיטה העברית בירושלים.	תואר ראשון בכלכלה – אוניברסיטת תל אביב; תואר שני בכלכלה – אוניברסיטת תל אביב; תואר שני במנהל ציבורי ופיתוח כלכלי בינלאומי (MPA/ID) – אוניברסיטת הרווארד.	בוגרת תואר ראשון במשפטים – אוניברסיטת תל אביב.	בוגרת תואר ראשון במדעי ההתנהגות – המכללה למנהל; תואר שני בדיפלומטיה וביטחון – אוניברסיטת תל אביב.
עיסוק בחמש השנים האחרונות	יוני 2021–פברואר 2022: מנכ"ל אלון רבוע כחול ישראל בע"מ; יוני 2020–מאי 2021: מנכ"ל משרד האוצר.	מנכ"ל סברה.	סמנכ"ל כספים ומנהל כספים ראשי (CFO) קבוצת בזק – החברה הישראלית לתקשורת בע"מ; דירקטור בבזק ג'ן בע"מ; חבר הנהלת מועדון הכדורסל הפועל כפר סבא; מנהל כספים ראשי (CFO) במקס איט פיננסים בע"מ (לשעבר לאומי קארד בע"מ).	סמנכ"לית, יועצת משפטית ראשית ומזכירת החברה – חברת חשמל לישראל.	סמנכ"ל משאבי אנוש קבוצת שטראוס.
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין	אין

שם נושא המשרה	רענן קובלסקי (ז)	אסתי כרמלי (נ)	לינדה כהן רופא (נ)	גיל בר(ז)	יניב צור (ז)
תעודת זהות	016464315	059261016	035963966	028913051	031485626
תאריך לידה	5 בספטמבר 1969	1 באפריל 1965	23 בספטמבר 1979	10 בינואר 1972	6 באוקטובר 1978
מועד תחילת הכהונה	פברואר 2023	אפריל 2021	יוני 2025	1 בנובמבר 2023	1 באוגוסט 2023
תפקיד בחברה	מנכ"ל שטראוס ישראל	מנכ''לית שטראוס מים	סמנכ"לית בכירה אסטרטגיה וטרנספורמציה	מבקר פנים	חשב הקבוצה
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	דירקטור בחברות-בת של החברה: שטראוס בריאות בע"מ, מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל בע"מ, מכוורת יד-מרדכי שטראוס בע"מ, שטראוס ייבוא וסחר ע.מ. בע"מ, שטראוס סלטים מסחר בע"מ, שטראוס בריאות ירקות טריים בע"מ, שטראוס שיווק בע"מ, שטראוס שיווק באר-שבע 1970 בע"מ, רטף בע"מ, שטראוס קפה ישראל בע"מ ושטראוס קפה טו גו בע"מ.	אין	דירקטורית בחברות בת של הקבוצה: שטראוס מים בע"מ, פריעלית בע"מ, עלית משאבים משותפים בע"מ, דה קיטשן חדשנות בע"מ ("חממה"), דה קיטשן חדשנות 2 בע"מ, דה קיטשן האב חדשנות 2 שותפות מוגבלת ודה קיטשן האב 2 (ג'.פי) שותפות מוגבלת.	אין	אין

שם נושא המשרה	רענן קובלסקי (ז)	אסתי כרמלי (נ)	לינדה כהן רופא (נ)	גיל בר(ז)	יניב צור (ז)
השכלה	בוגר תואר ראשון במנהל עסקים – המסלול האקדמי המכללה למנהל.	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וניהול – הטכניון, חיפה; מוסמכת תואר שני במנהל עסקים – אוניברסיטת הריוט וואט (סקוטלנד), מכללת רמת גן.	תואר ראשון חשבונאות וכלכלה – האוניברסיטה העברית בירושלים; רואת חשבון מוסמכת; תואר שני במנהל עסקים MBA (התמחות בניהול פיננסי) – אוניברסיטת תל אביב; קורסי ניהול ב-INSEAD ו-HBS בתחום מנהיגות, חדשנות ושיווק דיגיטלי; בוגרת תכנית עמיתים י"א – רשת מעוז; קורס הכשרת דירקטורים – המרכז הארצי להכשרת דירקטורים.	בוגר תואר ראשון – מנהל עסקים וחשבונאות מהמכללה למנהל; מוסמך תואר שני בביקורת פנימית ומנהל ציבורי – אוניברסיטת בר אילן; רואה חשבון מוסמך; CIA – מבקר פנים מוסמך (ארה"ב); CRISC מוסמך בניהול סיכונים ובקרת מערכות מידע, – QAR Quality Assurance Reviewer, – CDPSE Certified Data Privacy Solutions Engineer.	בוגר חשבונאות וכלכלה – אוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמך במנהל עסקים ומימון – אוניברסיטה העברית בירושלים; רואה חשבון מוסמך.
עיסוק בחמש השנים האחרונות	מנכ"ל שטראוס בריאות בע"מ ומנכ"ל חטיבת המכירות של שטראוס.	סמנכ"לית למוצרי צריכה אלקטרונים בלאק ודקר וסטנלי בלאק ודקר (2020–2021); סמנכ"לית בנייה ואחסון גלובלי (2015–2020) סטנלי בלק אנד דקר.	סמנכ"לית כספים שטראוס מים וסמנכ"לית טרנספורמציה ורשת מטה מנכ"ל.	אל על נתיבי אויר לישראל מבקר החברה, סמנכ"ל, חבר הנהלה; מקורות חברת המים הלאומית מבקר החברה, סמנכ"ל, חבר הנהלה; דירקטור מרכז סליקה בנקאי בע"מ.	מנהל כספים ודירקטור מס בחברת NCR Corporation; מנהל כספים בחברת Celsius Network; סמנכ"ל כספים בחברת Klips.
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין	אין

תקנה 26ב': מורשה חתימה של התאגיד – בחברה אין מורשי חתימה עצמאיים.

תקנה 27: רואה-החשבון המבקר של התאגיד – סומך חייקין (KPMG), רח' הארבעה 17, מגדל המילניום, תל-אביב 64739.

תקנה 28: שינוי בתזכיר או בתקנון שנעשה בשנת הדיווח – לא היו שינויים בתזכיר או בתקנון החברה בשנת הדיווח.

תקנה 29:

א. המלצות והחלטות הדירקטורים

1) תשלום דיבידנד או ביצוע חלוקה, כהגדרתה בחוק החברות, בדרך אחרת, או חלוקת מניות הטבה -

לפרטים בדבר החלטות הדירקטוריון אודות חלוקת דיבידנד ראו סעיף 2.3 לדוח דירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2025.

שינוי ההון הרשום או המונפק - לשינוי בהון המונפק בגין מימוש כתבי אופציה לא סחירים אשר הוענקו לעובדים בכירים, לרבות בהתאם להחלטות ועדת התגמול שהוסמכה לכך על-ידי דירקטוריון החברה, ראו תקנה 20 לעיל.

ב. החלטות אסיפה כללית מיוחדת

1) אסיפה כללית מיוחדת מיום 27 במרס 2025 במסגרתה אושר מענק חד פעמי למנכ"ל החברה, מר שי באב"ד בגין עסקת סברה, בחריגה ממדיניות התגמול. לפרטים ראו דוח מיידי לזימון האסיפה מיום 18 בפברואר 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-011261) ודוח מיידי על תוצאות אסיפה מיום 27 במרס 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-021551).

2) אסיפה כללית שנתית ומיוחדת מיום 14 ביולי 2025 במסגרתה אושרו ההחלטות הבאות: 1. דיון בדוחות הכספיים של החברה לשנת 2024 (ללא הצבעה); 2. מינוי מחדש של רואה חשבון מבקר (KPMG); 3. מינוי מחדש של דירקטורים הפורשים לפי תור (ה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס); 4. מינוי ה"ה דורית סלינגר ודליה לב לתקופת כהונה נוספת (שלישית) כדירקטוריות חיצוניות בחברה; 5. אישור מדיניות תגמול מעודכנת; 6. עדכון והארכת תנאי כהונה של גב' עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון; 7. עדכון תנאי הכהונה

וההעסקה של מנכ"ל החברה; 8. אישור תנאי כהונתו של מר עדי שטראוס, דירקטור בחברה; 9. אישור תנאי ההעסקה של גב' יסמין להט; 10. הענקת כתבי התחייבות לשיפוי מעודכנים לדירקטורים ולנושאי משרה; 11. אישור התקשרות בהסכם ייעוץ עם מר שאול קוברינסקי המכהן כסגן יו"ר דירקטוריון בחברה. לפרטים ראו דוח זימון אסיפה (משלים) מיום 8 ביולי 2025 ודוח מיידי על תוצאות אסיפה מיום 14 ביולי 2025 (מס' אסמכתאות: 2025-01-050308 ו-2025-01-0522235, בהתאמה).

3) אסיפה כללית מיוחדת מיום 1 בינואר 2026 במסגרתה אושרה הענקת תגמול הוני למנכ"ל החברה, מר שי באב"ד וכן תקרה עדכנית לתמריץ השנתי למנכ"ל במדיניות התגמול. לפרטים ראו דוח זימון אסיפה מיום 26 בנובמבר 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-092362) ודוח תוצאות אסיפה מיום 1 בינואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-000779).

4) בד בבד עם פרסום הדוח, תפרסם החברה דוח זימון אסיפה כללית שנתית ומיוחדת אשר על סדר יומה ההחלטות הבאות: 1. דיון בדוחות הכספיים השנתיים של החברה לשנת 2025; 2. מינוי מחדש של רואה חשבון מבקר (KPMG); 3. מינוי מחדש של דירקטורים הפורשים לפי תור (ה"ה שאול קוברינסקי ורות ברניב); 4. מינוי מר אבירם להב כדירקטור חיצוני בחברה; 5. מינוי הגב' סמדר ברבר-צדיק כדירקטורית בחברה (אשר מינויה אושר בדירקטוריון החברה עד לזימון אסיפה כאמור); 6. מתן כתב ההתחייבות לשיפוי לגב' ברבר-צדיק, בתוקף החל ממועד מינויה כדירקטורית בחברה.

תקנה 29א': החלטות החברה

עסקאות חריגות הטעונות אישורים מיוחדים לפי סעיף 270 (1) לחוק החברות

בחודש ספטמבר 2023, התקשרה החברה בהסכם לקבלת שירותים עם חברת ייעוץ אשר לקרוב של אחד מחברי הדירקטוריון, יש בו עניין אישי, זאת לאחר שבחודש מאי 2023 ניתן אישור להתקשרות בהסכם זה, על ידי ועדת הביקורת ודירקטוריון החברה כעסקה חריגה בהתאם לסעיפים 270(1) ו-272 לחוק החברות. ההסכם, כפי שעודכן, הינו לתקופה שבין יום 1 ביולי 2023 ליום 30 ביוני 2026 בכפוף לאפשרות לבטלו בכל עת על ידי מי מהצדדים בהתאם להסדרים שנקבעו בהסכם. התגמול לחברת הייעוץ הינו משתנה ותלוי בתנאי ביצוע הקשורים במדדי ביצוע שונים של החברה. בהתאם לסיווגה של ועדת הביקורת העסקה הינה במהלך עסקים הרגיל ובתנאי שוק להתקשרויות מסדר דומה.

פטור, ביטוח או התחייבות לשיפוי לנושא משרה אשר בתוקף במועד הדוח

להוראות מדיניות התגמול של החברה בקשר לפטור, ביטוח ושיפוי נושאי משרה בחברה ראו חלק ט' למדיניות התגמול אשר אושרה באסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה ביום 14 יולי 2025. לפרטים ראו דוח זימון אסיפה מיום 8 ביולי 2025 ודוח מיידי על תוצאות אסיפה מיום 14 ביולי 2025 (מס' אסמכתאות: 2025-01-050308 ו-2025-01-0522235, בהתאמה).

להענקת כתבי פטור מאחריות לנושאי משרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, ראו

באור 21.4.2 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 להענקת כתב פטור לה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס ראו גם תקנה 22 לעיל.

לפרטים בדבר תנאי פוליסת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, ראו באור 21.4.2 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 ולגבי הכללת ה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס בפוליסה ראו גם תקנה 22 לעיל.

לפרטים בדבר התחייבות לשיפוי נושאי המשרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם ראו באור 21.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025. להענקת התחייבות לשיפוי לה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס ראו גם תקנה 22 לעיל.

שמות החותמים ותפקידם:

שטראוס גרופ בע"מ

עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון

שי באב"ד, מנכ"ל החברה

תאריך: 24 במרס 2026

שטראוס גרופ בע"מ

שאלון ממשל תאגידי



שאלון ממשל תאגידי[1]

עצמאות הדירקטוריון			
		נכון	לא נכון
1.	בכל שנת הדיווח כיהנו בתאגיד שני דירקטורים חיצוניים או יותר. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו שני דירקטורים חיצוניים אינה עולה על 90 ימים, כאמור בסעיף 363א.(ב)(10) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד שני דירקטורים חיצוניים או יותר בשנת הדיווח (ובכלל זה גם תקופת כהונה שאושרה בדיעבד, תוך הפרדה בין הדירקטורים החיצונים השונים): דירקטור א': דליה לב דירקטור ב': דורית סלינגר דירקטור ג': דליה נרקיס מספר הדירקטורים החיצוניים המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: 2[2].	√	
2.	שיעור[3] הדירקטורים הבלתי תלויים[4] המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: 2/9. שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים שנקבע בתקנון[5] התאגיד[6]: _____. ☒ לא רלוונטי (לא נקבעה הוראה בתקנון).	_____	_____

[1] פורסם במסגרת הצעות חקיקה לשיפור הדוחות ביום 16.3.2014.

[2] בשנת הדוח כיהנו שלוש דירקטוריות חיצוניות בחברה. ביום 4 בפברואר 2026 סיימה הגב' דליה נרקיס את כהונתה השלישית כדירקטורית חיצונית בחברה, לפרטים נוספים ראו דוח מיידי מיום 5 בפברואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-012816).

[3] בשאלון זה, "**שיעור**"- מספר מסוים מתוך הסך הכל. כך לדוגמה 3/8.

[4] לרבות "דירקטורים חיצוניים" כהגדרתם בחוק החברות.

[5] לעניין שאלה זו - "תקנון" לרבות על פי הוראת דין ספציפית החלה על התאגיד (לדוגמא בתאגיד בנקאי - הוראות המפקח על הבנקים).

[6] חברת איגרות חוב אינה נדרשת לענות על סעיף זה.

עצמאות הדירקטוריון			
		נכון	לא נכון
3.	בשנת הדיווח נערכה בדיקה עם הדירקטורים החיצוניים (והדירקטורים הבלתי תלויים) ונמצא כי הם קיימו בשנת הדיווח את הוראת סעיף 240(ב) ו-(ו) לחוק החברות לעניין היעדר זיקה של הדירקטורים החיצוניים (והבלתי תלויים) המכהנים בתאגיד וכן מתקיימים בהם התנאים הנדרשים לכהונה כדירקטור חיצוני (או בלתי תלוי).	√	
4.	כל הדירקטורים אשר כיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, אינם כפופים[7] למנהל הכללי, במישרין או בעקיפין (למעט דירקטור שהוא נציג עובדים, אם קיימת בתאגיד נציגות לעובדים). אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, הדירקטור כפוף למנהל הכללי כאמור) - יצוין שיעור הדירקטורים שלא עמדו במגבלה האמורה: _____.	√	
5.	כל הדירקטורים שהודיעו על קיומו של ענין אישי שלהם באישור עסקה שעל סדר יומה של הישיבה, לא נכחו בדיון ולא השתתפו בהצבעה כאמור (למעט דיון ו/או הצבעה בנסיבות המתקיימות לפי סעיף 278(ב) לחוק החברות): אם תשובתכם הינה "לא נכון" - האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו בהתאם להוראות סעיף 278(א) סיפא: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה). יצוין שיעור הישיבות בהם דירקטורים כאמור נכחו בדיון ו/או השתתפו בהצבעה למעט בנסיבות כאמור בס"ק א: _____.	√	

[7] לעניין שאלה זו - עצם כהונה כדירקטור בתאגיד מוחזק הנמצא בשליטת התאגיד, לא ייחשב כ"כפיפות", מאידך, כהונת דירקטור בתאגיד המכהן כנושא משרה (למעט דירקטור) ו/או עובד בתאגיד המוחזק שבשליטת התאגיד ייחשב כ"כפיפות" לעניין שאלה זו.

עצמאות הדירקטוריון			
		נכון	לא נכון
6.	בעל השליטה (לרבות קרובו ו/או מי מטעמו), שאינו דירקטור או נושא משרה בכירה אחר בתאגיד, לא נכח בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, בעל שליטה ו/או קרובו ו/או מי מטעמו שאינו חבר דירקטוריון ו/או נושא משרה בכירה בתאגיד נכח בישיבות הדירקטוריון כאמור) – יצוינו הפרטים הבאים לגבי נוכחות כל אדם נוסף בישיבות הדירקטוריון כאמור: זהות: _____. תפקיד בתאגיד (ככל וקיים): _____. פירוט הזיקה לבעל השליטה (אם מי שנכח אינו בעל השליטה עצמו): _____. האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו: ☐כן ☐לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה). שיעור נוכחותו[8] בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח לשם הצגת נושא מסוים על ידו: _____, נוכחות אחרת: _____. ☐לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	√	

[8] תוך הפרדה בין בעל השליטה, קרובו ו/או מי מטעמו.

כשירות וכישורי הדירקטורים				
			נכון	לא נכון
7.		בתקנון התאגיד לא קיימת הוראה המגבילה את האפשרות לסיים מידית את כהונתם של כלל הדירקטורים בתאגיד, שאינם דירקטורים חיצוניים (לעניין זה – קביעה ברוב רגיל אינה נחשבת מגבלה)[9]. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, קיימת מגבלה כאמור) יצוין –	√	
	א.	פרק הזמן שנקבע בתקנון לכהונת דירקטור: _____.		
	ב.	הרוב הדרוש שנקבע בתקנון לסיום כהונתם של הדירקטורים: _____.		
	ג.	מנין חוקי שנקבע בתקנון באסיפה הכללית לשם סיום כהונתם של הדירקטורים: _____.		
	ד.	הרוב הדרוש לשינוי הוראות אלו בתקנון: _____.		
8.		התאגיד דאג לעריכת תכנית הכשרה לדירקטורים חדשים, בתחום עסקי התאגיד ובתחום הדין החל על התאגיד והדירקטורים, וכן דאג לעריכת תכנית המשך להכשרת דירקטורים מכהנים, המותאמת, בין השאר, לתפקיד שהדירקטור ממלא בתאגיד. אם תשובתכם הינה "נכון" – יצוין האם התוכנית הופעלה בשנת הדיווח: ☒ כן ☐לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)	√	
9.	א.	בתאגיד נקבע מספר מזערי נדרש של דירקטורים בדירקטוריון שעליהם להיות בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. אם תשובתכם הינה "נכון" – יצוין המספר המזערי שנקבע: 3.	√	
	ב.	מספר הדירקטורים שכיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח – בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית[10]: 8. בעלי כשירות מקצועית[11]: 10. במקרה שהיו שינויים במספר הדירקטורים כאמור בשנת הדיווח, יינתן הנתון של המספר הנמוך ביותר (למעט בתקופת זמן של 60 ימים מקרות השינוי) של דירקטורים מכל סוג שכיהנו בשנת הדיווח.	_____	_____

[9] חברת איגרות חוב אינה נדרשת לענות על סעיף זה.

[10] לאחר הערכת הדירקטוריון, בהתאם להוראות תקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית), התשס"ו – 2005.

[11] ראו ה"ש 10.

כשירות וכישורי הדירקטורים				
			נכון	לא נכון
10.	א.	בכל שנת הדיווח כלל הרכב הדירקטוריון חברים משני המינים. אם תשובתכם הינה "לא נכון" – יצוין פרק הזמן (בימים) בו לא התקיים האמור: _____. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו דירקטורים משני המינים אינה עולה על 60 ימים, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד דירקטורים משני המינים: 0.	√	
	ב.	מספר הדירקטורים מכל מין המכהנים בדירקטוריון התאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: גברים: 3, נשים: 6.	_____	_____

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)				
			נכון	לא נכון
11.	א.	מספר ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו במהלך כל רבעון בשנת הדיווח: רבעון ראשון (שנת 2025): 3. רבעון שני: 2. רבעון שלישי: 4. רבעון רביעי: 5.	_____	_____
	ב.	לצד כל אחד משמות הדירקטורים שכיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, יצוין שיעור[12] השתתפותו בישיבות הדירקטוריון (בס"ק זה - לרבות ישיבות ועדות הדירקטוריון בהן הוא חבר, וכמצוין להלן) שהתקיימו במהלך שנת הדיווח (ובהתייחס לתקופת כהונתו): (יש להוסיף שורות נוספות לפי מספר הדירקטורים).	_____	_____

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)								
		שם הדירקטור	שיעור השתתפותו ותו בישיבות **הדירקטוריון**	שיעור השתתפותו בישיבות **ועדת ביקורת**[13]	שיעור השתתפותו בישיבות **הועדה לבחינת הדוחות כספיים**[14]	שיעור השתתפותו בישיבות **ועדת תגמול**[15]	שיעור השתתפותו בישיבות ועדות **דירקטוריון נוספות בהן הוא חבר** (תוך ציון שם הועדה)	**נכון**	**לא נכון**
		עופרה שטראוס	14/17	_____	_____	_____	ועדת כספים והשקעות – 7/8 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי – 2/2 ועדת ניהול סיכונים – 0/3		
		עדי שטראוס	11/17	_____	_____	_____	ועדת כספים והשקעות – 8/8 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי – 1/2		
		דוד מושביץ[16]	3/3	1/2	_____	_____	_____		
		דליה נרקיס[17]	16/17	8/8	_____	16/16	ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי – 2/2		

[13] לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

[14] לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

[15] לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

[16] ביום 25 במרס 2025 סיים מר דוד מושביץ את כהונתו כדירקטור בחברה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 25 במרס 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-019995).

[17] ביום 4 בפברואר 2026 סיימה הגב' דליה נרקיס את כהונתה השלישית כדירקטורית חיצונית בחברה. לפרטים נוספים ראו דוח מיידי מיום 5 בפברואר 2026 (מס' אסמכתא: 2026-01-012816).

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)								
							נכון	לא נכון
		דליה לב	16/17	8/8	4/4	16/16	_____		
		דורית סלינגר	16/17	8/8	4/4	16/16	_____		
		גליה מאור	16/17	_____	4/4	_____	ועדת כספים והשקעות – 8/8 ועדת ניהול סיכונים – 3/3		
		ציפי עוזר-ערמון[18]	3/3	_____	_____	_____	_____		
		אנט (ענת) גבריאל	15/17	7/7	_____	_____	ועדת ניהול סיכונים –2/3 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי – 1/2		
		יניב גרטי	16/17	_____	_____	_____	ועדת כספים והשקעות – 7/7 ועדת ניהול סיכונים – 2/3 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי – 2/2		
		רוית ברניב	15/17	7/7	_____	_____	ועדת כספים והשקעות – 6/7 ועדת ניהול סיכונים –3/3		
		שאול קוברינסקי	15/17	_____	_____	_____	ועדת כספים והשקעות – 7/7 ועדת ניהול סיכונים – 3/3 ועדת משא"נ, מינויים וממשל תאגידי – 2/2		

[18] ביום 25 במרס 2025 סיימה הגב' ציפי עוזר-ערמון את כהונתה כדירקטורית בחברה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 25 במרס 2025 (מס' אסמכתא: 2025-01-019996).

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)			
		נכון	לא נכון
12.	בשנת הדיווח קיים הדירקטוריון דיון אחד לפחות לעניין ניהול עסקי התאגיד בידי המנהל הכללי ונושאי המשרה הכפופים לו, בלא נוכחותם וניתנה להם הזדמנות להביע את עמדתם.	√	

הפרדה בין תפקידי המנהל הכללי ויושב ראש הדירקטוריון				
			נכון	לא נכון
13.		בכל שנת הדיווח כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון אינה עולה על 60 ימים כאמור בסעיף 363א.(2) לחוק החברות), ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון כאמור: 0.	√	
14.		בכל שנת הדיווח כיהן בתאגיד מנהל כללי. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהן בתאגיד מנכ"ל אינה עולה על 90 ימים כאמור בסעיף 363א.(6) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהן בתאגיד מנכ"ל כאמור: 0.	√	
15.		בתאגיד בו מכהן יו"ר הדירקטוריון גם כמנכ"ל התאגיד ו/או מפעיל את סמכויותיו, כפל הכהונה אושר בהתאם להוראות סעיף 121(ג) לחוק החברות[19]. ☒ לא רלוונטי (ככל שלא מתקיים בתאגיד כפל כהונה כאמור).	-----	-----
16.		המנכ"ל אינו קרוב של יו"ר הדירקטוריון. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, המנכ"ל הנו קרוב של יו"ר הדירקטוריון) -	√	
	א.	תצוין הקרבה המשפחתית בין הצדדים: _____.	-----	-----
	ב.	הכהונה אושרה בהתאם לסעיף 121(ג) לחוק החברות[20]: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)	-----	-----
17.		בעל שליטה או קרובו אינו מכהן כמנכ"ל או כנושא משרה בכירה בתאגיד, למעט כדירקטור. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	√	

[19] בחברת איגרות חוב - אישור בהתאם לסעיף 121(ד) לחוק החברות.

[20] בחברת איגרות חוב - אישור בהתאם לסעיף 121(ד) לחוק החברות.

ועדת הביקורת				
			נכון	לא נכון
18.	בועדת הביקורת <u>לא כיהן</u> בשנת הדיווח -		_____	_____
	א.	בעל השליטה או קרובו. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	√	
	ב.	יו"ר הדירקטוריון.	√	
	ג.	דירקטור המועסק על ידי התאגיד או על ידי בעל השליטה בתאגיד או בידי תאגיד בשליטתו.	√	
	ד.	דירקטור הנותן לתאגיד או לבעל השליטה בתאגיד או תאגיד בשליטתו שירותים דרך קבע.	√	
	ה.	דירקטור שעיקר פרנסתו על בעל השליטה. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	√	
19.	מי שאינו רשאי להיות חבר בוועדת ביקורת, ובכלל זה בעל שליטה או קרובו, לא נכח בשנת הדיווח בישיבות ועדת הביקורת, למעט בהתאם להוראות סעיף 115(ה) לחוק החברות.		√	
20.	מנין חוקי לדיון ולקבלת החלטות בכל ישיבות ועדת הביקורת שהתקיימו בשנת הדיווח היה רוב של חברי הועדה, כאשר רוב הנוכחים היו דירקטורים בלתי תלויים ואחד מהם לפחות היה דירקטור חיצוני. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין שיעור הישיבות בהן לא התקיימה הדרישה כאמור : _____.		√	
21.	ועדת הביקורת קיימה בשנת הדיווח ישיבה אחת לפחות בנוכחות המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר ובלא נוכחות של נושאי משרה בתאגיד שאינם חברי הוועדה, לעניין ליקויים בניהול העסקי של התאגיד.		√	
22.	בכל ישיבות ועדת הביקורת בה נכח מי שאינו רשאי להיות חבר הועדה, היה זה באישור יו"ר הועדה ו/או לבקשת הועדה (לגבי היועץ המשפטי ומזכיר התאגיד שאינו בעל שליטה או קרובו).		√	
23.	בשנת הדיווח היו בתוקף הסדרים שקבעה ועדת הביקורת לגבי אופן הטיפול בתלונות של עובדי התאגיד בקשר לליקויים בניהול עסקיו ולגבי ההגנה שתינתן לעובדים שהתלוננו כאמור.		√	

ועדת הביקורת			
		נכון	לא נכון
24.	ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים) הניחה את דעתה כי היקף עבודתו של רואה החשבון המבקר ושכר טרחתו ביחס לדוחות הכספיים בשנת הדיווח, היו נאותים לשם ביצוע עבודת ביקורת וסקירה ראויים.	√	

תפקידי הועדה לבחינת הדוחות הכספיים (להלן - הועדה) בעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים				
			נכון	לא נכון
25.	א.	יצוין פרק הזמן (בימים) אותו קבע הדירקטוריון כזמן סביר להעברת המלצות הועדה לקראת הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים: 2 ימי עסקים.	_____	_____
	ב.	מספר הימים שחלפו בפועל בין מועד העברת ההמלצות לדירקטוריון למועד הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים: דוח רבעון ראשון (שנת 2025): 1 דוח רבעון שני: 4 דוח רבעון שלישי: 5 דוח שנתי: 5	_____	_____
	ג.	מספר הימים שחלפו בין מועד העברת טיוטת הדוחות הכספיים לדירקטורים למועד הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים: דוח רבעון ראשון (שנת 2025): 12 דוח רבעון שני: 11 דוח רבעון שלישי: 12 דוח שנתי: 12	_____	_____

תפקידי הועדה לבחינת הדוחות הכספיים (להלן – הועדה) בעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים				
			נכון	לא נכון
26.		רואה החשבון המבקר של התאגיד השתתף בכל ישיבות הועדה והדירקטוריון, בה נדונו הדוחות הכספיים של התאגיד המתייחסים לתקופות הנכללות בשנת הדיווח. אם תשובתכם הינה "לא נכון", יצוין שיעור השתתפותו: _____	√	
27.		בוועדה התקיימו בכל שנת הדיווח ועד לפרסום הדוח השנתי, כל התנאים המפורטים להלן:	_____	_____
	א.	מספר חבריה לא פחת משלושה (במועד הדיון בוועדה ואישור הדוחות כאמור).	√	
	ב.	התקיימו בה כל התנאים הקבועים בסעיף 115(ב) ו-(ג) לחוק החברות (לעניין כהונת חברי ועדת ביקורת).	√	
	ג.	יו"ר הועדה הוא דירקטור חיצוני.	√	
	ד.	כל חבריה דירקטורים ורוב חבריה דירקטורים בלתי תלויים.	√	
	ה.	לכל חבריה היכולת לקרוא ולהבין דוחות כספיים ולפחות אחד מהדירקטורים הבלתי תלויים הוא בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית.	√	
	ו.	חברי הוועדה נתנו הצהרה עובר למינוים.	√	
	ז.	המניין החוקי לדיון ולקבלת החלטות בוועדה היה רוב חבריה ובלבד שרוב הנוכחים היו דירקטורים בלתי תלויים ובהם דירקטור חיצוני אחד לפחות.	√	
		אם תשובתכם הנה "לא נכון" לגבי אחד או יותר מסעיפי המשנה של שאלה זו, יצוין ביחס לאיזה דוח (תקופתי/רבעוני) לא התקיים התנאי האמור וכן התנאי שלא התקיים: _____.	_____	_____

ועדת תגמול				
			נכון	לא נכון
28.	הועדה מנתה, בשנת הדיווח, לפחות שלושה חברים והדירקטורים החיצוניים היוו בה רוב (במועד הדיון בוועדה). ☐ לא רלוונטי (לא התקיים דיון).		√	
29.	תנאי כהונתם והעסקתם של כל חברי ועדת הגמול בשנת הדיווח הינם בהתאם לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000.		√	
30.	בוועדת התגמול לא כיהן בשנת הדיווח -		_____	_____
	א.	בעל השליטה או קרובו. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	√	
	ב.	יו"ר הדירקטוריון.	√	
	ג.	דירקטור המועסק על ידי התאגיד או על ידי בעל השליטה בתאגיד או בידי תאגיד בשליטתו.	√	
	ד.	דירקטור הנותן לתאגיד או לבעל השליטה בתאגיד או תאגיד בשליטתו שירותים דרך קבע.	√	
	ה.	דירקטור שעיקר פרנסתו על בעל השליטה. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	√	
31.	בעל שליטה או קרובו לא נכחו בשנת הדיווח בישיבות ועדת התגמול, למעט אם קבע יו"ר הועדה כי מי מהם נדרש לשם הצגת נושא מסוים.		√	
32.	ועדת התגמול והדירקטוריון לא עשו שימוש בסמכותם לפי סעיפים 267א(ג), 272(ג)(3) ו-272(ג1)(1)(ג) לאישור עסקה או מדיניות תגמול, למרות התנגדותה של האסיפה הכללית. אם תשובתכם הנה "לא נכון" יצוין - סוג העסקה שאושרה כאמור: _____ מספר הפעמים בהן נעשה שימוש בסמכותם בשנת הדיווח: _____		√	

מבקר פנים			
		נכון	לא נכון
.33	יו"ר הדירקטוריון או מנכ"ל התאגיד הוא הממונה הארגוני על המבקר הפנימי בתאגיד.	√	
.34	יו"ר הדירקטוריון או ועדת הביקורת אישרו את תכנית העבודה בשנת הדיווח. בנוסף, יפורטו נושאי הביקורת בהם עסק המבקר הפנימי בשנת הדיווח: בשנת 2025 ביצעה הביקורת הפנימית 24 ביקורות במגוון תחומים הנוגעים לפעילות הקבוצה, איכות ובטיחות מזון, בטיחות עובדים, טכנולוגיה וסייבר, תפעול וייצור, ציות ורגולציה, הון אנושי ועוד. הביקורות נערכו הן ברמה גאוגרפית (ישראל ובינלאומי) והן ברמה תהליכית, תוך התמקדות בסיכונים ובאתגרים מרכזיים של החברה. להלן פירוט דוחות הביקורת בחתך לפעילויות השונות: גיאוגרפיית ישראל – נבחנו נושאים כגון בטיחות מזון, הגנת מזון וטרור, שרשרת הקירור, השמדות, ניהול תקציב IT, גבייה, ניהול תחבורה, סייבר ואבטחת מידע, מעילות והונאות, בטיחות עובדים, ביטוח וגידור. שטראוס מים – נבחנו תחומי שירות לקוחות, נוכחות ושכר וכן סקר בקרה בפעילות אנגליה. שטראוס קפה בינ"ל – נבדקו פעילות המפיצים ברוסיה, רכש קפה ירוק וסקרי בקרה בכלל מדינות הקפה.	√	
.35	היקף העסקת המבקר הפנימי בתאגיד בשנת הדיווח: בשנת הדיווח 2025 הועסק המבקר הפנימי בתאגיד שטראוס בהיקף של 100% משרה. סך כל שעות הביקורת שבוצעו בקבוצה הסתכם לכ-22,000 שעות, מהן כ-10,000 שעות הוקדשו לפעילות בישראל ומדינות הקפה באירופה, וכ-13,000 שעות לפעילות בברזיל.	_____	_____
	בשנת הדיווח התקיים דיון (בוועדת הביקורת או בדירקטוריון) בממצאי המבקר הפנימי.	√	
.36	המבקר הפנימי אינו בעל ענין בתאגיד, קרובו, רו"ח מבקר או מי מטעמו וכן אינו מקיים קשרים עסקיים מהותיים עם התאגיד, בעל השליטה בו, קרובו או תאגידים בשליטתם.	√	

עסקאות עם בעלי עניין			
		נכון	לא נכון
37.	בעל השליטה או קרובו (לרבות חברה שבשליטתו) אינו מועסק על-ידי התאגיד או נותן לו שירותי ניהול. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, בעל השליטה או קרובו מועסק על ידי התאגיד או נותן לו שירותי ניהול) יצוין - - מספר הקרובים (לרבות בעל השליטה) המועסקים על-ידי התאגיד (לרבות חברות שבשליטתם ו/או באמצעות חברות ניהול):3 - האם הסכמי העסקה ו/או שירותי הניהול כאמור אושרו בידי האורגנים הקבועים בדין: ☒ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה) ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה) _____.		X
38.	למיטב ידיעת התאגיד, לבעל השליטה אין עסקים נוספים בתחום פעילותו של התאגיד (בתחום אחד או יותר). אם תשובתכם הינה " לא נכון" - יצוין האם נקבע הסדר לתיחום פעילויות בין התאגיד ובעל השליטה בו: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה) ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	√	

יו"ר הדירקטוריון:
עופרה שטראוס

יו"ר ועדת הביקורת:
דורית סלינגר

יו"ר הועדה לבחינת הדוחות הכספיים:
דליה לב

דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי



סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601
03 684 8000

דוח רואי החשבון המבקרים לבעלי המניות של שטראוס גרופ בע"מ
בדבר ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי
בהתאם לסעיף 9ב (ג) בתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל-1970

ביקרנו רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של חברת שטראוס גרופ בערבון מוגבל וחברות בנות (להלן ביחד - "החברה") ליום 31 בדצמבר 2025. רכיבי בקרה אלה נקבעו כמוסבר בפיסקה הבאה. הדירקטוריון וההנהלה של החברה אחראים לקיום בקרה פנימית אפקטיבית על דיווח כספי ולהערכתם את האפקטיביות של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי המצורפת לדוח התקופתי לתאריך הנ"ל. אחריותנו היא לחוות דעה על רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של החברה בהתבסס על ביקורתנו.

רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי שבוקרו נקבעו בהתאם לתקן ביקורת (ישראל) 911 של לשכת רואי חשבון בישראל "ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי" (להלן "תקן ביקורת (ישראל) 911"). רכיבים אלה הינם: (1) בקרות ברמת הארגון, לרבות בקרות על תהליך העריכה והסגירה של דיווח כספי ובקרות כלליות של מערכות מידע; (2) בקרות על תהליך המכירות; (3) בקרות על תהליך הרכש ותשלומים לספקים (4) תהליך המלאי בדגש על מדידתו ותימחורו (כל אלה יחד מכונים להלן "רכיבי הבקרה המבוקרים").

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקן ביקורת (ישראל) 911. על-פי תקן זה נדרש מאיתנו לתכנן את הביקורת ולבצעה במטרה לזהות את רכיבי הבקרה המבוקרים ולהשיג מידה סבירה של ביטחון אם רכיבי בקרה אלה קויימו באופן אפקטיבי מכל הבחינות המהותיות. ביקורתנו כללה השגת הבנה לגבי בקרה פנימית על דיווח כספי, זיהוי רכיבי הבקרה המבוקרים, הערכת הסיכון שקיימת חולשה מהותית ברכיבי הבקרה המבוקרים, וכן בחינה והערכה של אפקטיביות התכנון והתפעול של אותם רכיבי בקרה בהתבסס על הסיכון שהוערך. ביקורתנו, לגבי אותם רכיבי בקרה, כללה גם ביצוע נהלים אחרים כאלה שחשבנו כנחוצים בהתאם לנסיבות. ביקורתנו התייחסה רק לרכיבי הבקרה המבוקרים, להבדיל מבקרה פנימית על כלל התהליכים המהותיים בקשר עם הדיווח הכספי, ולפיכך חוות דעתנו מתייחסת לרכיבי הבקרה המבוקרים בלבד. כמו כן, ביקורתנו לא התייחסה להשפעות הדדיות בין רכיבי הבקרה המבוקרים לבין כאלה שאינם מבוקרים ולפיכך, חוות דעתנו אינה מביאה בחשבון השפעות אפשריות כאלה. אנו סבורים שביקורתנו מספקת בסיס נאות לחוות דעתנו בהקשר המתואר לעיל.

בשל מגבלות מובנות, בקרה פנימית על דיווח כספי בכלל, ורכיבים מתוכה בפרט, עשויים שלא למנוע או לגלות הצגה מוטעית. כמו כן, הסקת מסקנות לגבי העתיד על בסיס הערכת אפקטיביות נוכחית כלשהי חשופה לסיכון שבקרות תהפוכנה לבלתי מתאימות בגלל שינויים בנסיבות או שמידת הקיום של המדיניות או הנהלים תשתנה לרעה.

לדעתנו, החברה קיימה באופן אפקטיבי, מכל הבחינות המהותיות, את רכיבי הבקרה המבוקרים ליום 31 בדצמבר 2025.

ביקרנו גם, בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, את הדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 ולשנה שהסתיימה באותו תאריך והדוח שלנו, מיום 24 במרס 2026, כלל חוות דעת ללא שינוי מהנוסח האחיד על אותם דוחות כספיים.

סומך חייקין
רואי חשבון

תל אביב

24 במרס 2026

KPMG סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות עצמאיות המסונפות ל- KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות

דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה 9ב(א):

ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון של שטראוס גרופ בע"מ, אחראית לקביעתה והתקיימותה של בקרה פנימית נאותה על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד.

לעניין זה, חברי ההנהלה הם:

1. שי באב"ד, נשיא מנכ"ל
2. רונן זוהר, משנה למנכ"ל
3. טובי פישביין, סמנכ"ל כספים של הקבוצה
4. יעל נבו, סמנכ"לית בכירה ויועצת משפטית ראשי, מזכירת החברה
5. הילה מקויסיוס, סמנכ"לית בכירה למשאבי אנוש
6. רענן קובלסקי, מנכ"ל שטראוס ישראל
7. לינדה כהן רופא, סמנכ"לית בכירה פיתוח עסקי ואסטרטגיה
8. אסתי כרמלי, מנכ"לית שטראוס מים

בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי כוללת בקרות ונהלים הקיימים בתאגיד, אשר תוכננו בידי המנהל הכללי ונושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או תחת פיקוחם, או בידי מי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, בפיקוח דירקטוריון התאגיד, אשר נועדו לספק מידה סבירה של ביטחון בהתייחס למהימנות הדיווח הכספי ולהכנת הדוחות בהתאם להוראות הדין, ולהבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלות בדוחות שהוא מפרסם על פי הוראות הדין נאסף, מעובד, מסוכם ומדווח במועד ובמתכונת הקבועים בדין.

הבקרה הפנימית כוללת, בין השאר, בקרות ונהלים שתוכננו להבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלותו כאמור, נצבר ומועבר להנהלת התאגיד, לרבות למנהל הכללי ולנושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או למי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, וזאת כדי לאפשר קבלת החלטות במועד המתאים, בהתייחס לדרישת הגילוי.

בשל המגבלות המבניות שלה, בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי אינה מיועדת לספק ביטחון מוחלט שהצגה מוטעית או השמטת מידע בדוחות תימנע או תתגלה.

ההנהלה, בפיקוח הדירקטוריון, ביצעה בדיקה והערכה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד והאפקטיביות שלה;

הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי שביצעה ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון כללה:

הליך הערכת סיכונים לפי מודל מבוסס סיכונים הקשורים בדיווח הכספי ובגילוי להערכת התהליכים, וכן לקביעת היחידות העסקיות הרלוונטיות להערכה.

בהתבסס על הבנתה את סיכוני הדיווח והגילוי בתאגיד, הנהלת החברה התמקדה בסעיפי הדיווח הכספי ופריטי גילוי אשר עשויה להיות בהם סבירות גבוהה יותר לטעות מהותית ובחנה את התכנון והאפקטיביות התפעולית של הבקרות והנהלים הנותנים מענה ראוי לסיכונים אלו.

על בסיס המודל תועדו התהליכים העסקיים והבקרות הפנימיות הקיימות על הדיווח הכספי ועל הגילוי.

על מנת לוודא שהבקרות שהוגדרו הינן אפקטיביות, בוצעו בחינות לצורך אימות שהן אפקטיביות.

רכיבי הבקרה הפנימית שהוערכו:

1. בקרות ברמת הארגון (Entity Level Controls);
2. בקרות על תהליך עריכת וסגירת הדוחות;
3. בקרות כלליות על מערכות המידע (ITGC);
4. בקרות על תהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי ולגילוי. התהליכים אשר החברה רואה אותם כמהותיים מאוד לדיווח הכספי ולגילוי הינם: תהליך המכירות, בדגש על הוצאת החשבונית ונתוני אב לקוח; תהליך הרכש, בדגש על התשלומים לספקים; ותהליך המלאי, בדגש על מדידתו ותמחורו.

בהתבסס על הערכת האפקטיביות שביצעה ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון כמפורט לעיל, הדירקטוריון והנהלת התאגיד הגיעו למסקנה, כי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד ליום 31 בדצמבר 2025 היא אפקטיבית.

הצהרות מנהלים : (א) הצהרת מנהל כללי לפי תקנה 9ב(ד)(1)

הצהרת מנהלים

הצהרת מנהל כללי

אני, שי באב"ד, מצהיר כי:

(1) בחנתי את הדוח התקופתי של שטראוס גרופ בע"מ (להלן – התאגיד) לשנת 2025 (להלן – הדוחות);

(2) לפי ידיעתי, הדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות;

(3) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות;

(4) גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד, בהתבסס על הערכתי העדכנית ביותר לגבי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי:

(א) את כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בקביעתה או בהפעלתה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי העלולים באופן סביר להשפיע לרעה על יכולתו של התאגיד לאסוף, לעבד, לסכם או לדווח על מידע כספי באופן שיש בו להטיל ספק במהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין; וכן-

(ב) כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;

(5) אני, לבד או יחד עם אחרים בתאגיד:

(א) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח שמידע מהותי המתייחס לתאגיד, לרבות חברות מאוחדות שלו כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (דוחות

כספיים שנתיים), התש"ע – 2010, מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות, בפרט במהלך תקופת ההכנה של הדוחות; וכן-

(ב) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח באופן סביר את מהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין, לרבות בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים;

(ג) הערכתי את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, והצגתי בדוח זה את מסקנות הדירקטוריון וההנהלה לגבי האפקטיביות של הבקרה הפנימית כאמור למועד הדוחות.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אדם אחר, על פי כל דין.

24 במרץ 2026

שי באב"ד, נשיא מנכ"ל

(ב) הצהרת נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים לפי תקנה 9ב(ד)(2)

הצהרת מנהלים

הצהרת נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים

אני, טובי פישביין, מצהיר כי:

(1) בחנתי את הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות של שטראוס גרופ בע"מ (להלן – התאגיד) לשנת 2025 (להלן – הדוחות);

(2) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים והמידע הכספי האחר הכלול בדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות;

(3) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות;

(4) גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד, בהתבסס על הערכתי העדכנית ביותר לגבי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי:

(א) את כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בקביעתה או בהפעלתה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי ככל שהיא מתייחסת לדוחות הכספיים ולמידע הכספי האחר הכלול בדוחות, העלולים באופן סביר להשפיע לרעה על יכולתו של התאגיד לאסוף, לעבד, לסכם או לדווח על מידע כספי באופן שיש בו להטיל ספק במהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין; וכן-

(ב) כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;

(5) אני, לבד או יחד עם אחרים בתאגיד:

(א) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח שמידע מהותי המתייחס לתאגיד, לרבות חברות מאוחדות שלו כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (דוחות

כספיים שנתיים), התש"ע – 2010, ככל שהוא רלוונטי לדוחות הכספיים ולמידע כספי אחר הכלול בדוחות, מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות, בפרט במהלך תקופת ההכנה של הדוחות: וכן-

(ב) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחנו, המיועדים להבטיח באופן סביר את מהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין, לרבות בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים;

(ג) הערכתי את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, ככל שהיא מתייחסת לדוחות הכספיים ולמידע הכספי האחר הכלול בדוחות למועד הדוחות; מסקנותיי לגבי הערכתי כאמור הובאו לפני הדירקטוריון וההנהלה ומשולבות בדוח זה.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אדם אחר, על פי כל דין.

24 במרץ 2026

טובי פישביין, סמנכ"ל כספים

שטראוס גרופ בע"מ

צירוף דוחות חברה כלולה

עפ"י תקנה 23 לתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים) תש"ע – 2010



Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated financial statements

December 31, 2025

Contents

Independent auditor's report on consolidated financial statements	3
Consolidated statements of financial position	5
Consolidated statements of income	6
Consolidated statements of comprehensive income	7
Consolidated statements of changes in equity	8
Consolidated statements of cash flows	9
Notes to the consolidated financial statements	10

KPMG Auditores Independentes Ltda.
Ed. BS Design - Avenida Desembargador Moreira, 1300
SC 1001 - 10º Andar - Torre Sul - Aldeota
60170-002 - Fortaleza/CE - Brasil
Telefone +55 (85) 3457-9500
kpmg.com.br

Independent Auditor's Report

To the Directors and Shareholders of the Company
Três Corações Alimentos S.A.
Eusébio - CE

Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Três Corações Alimentos S.A. ("Company"), which comprise the consolidated statement of financial position as at December 31, 2025, and the consolidated statements of income and other comprehensive income, changes in equity and cash flows for the year then ended, and notes, comprising material accounting policies and other explanatory information.

In our opinion, the accompanying consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the consolidated financial position of Três Corações Alimentos S.A. as at December 31, 2025, and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with IFRS Accounting Standards as issued by the International Accounting Standards Board (IFRS Accounting Standards).

Basis for Opinion

We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (ISAs). Our responsibilities under those standards are further described in the Auditors' Responsibilities for the Audit of the Consolidated Financial Statements section of our report. We are independent of the Company in accordance with the ethical requirements included in the Accountant Professional Code of Ethics ("Código de Ética Profissional do Contador") and in the professional standards issued by the Brazilian Federal Accounting Council ("Conselho Federal de Contabilidade") that are relevant to our audit of the consolidated financial statements and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Responsibilities of Management for the Consolidated Financial Statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with IFRS Accounting Standards, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, management is responsible for assessing the Company's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless management either intends to liquidate the Company or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada.

KPMG Auditores Independentes Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

Auditors' Responsibilities for the Audit of the Consolidated Financial Statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditors' report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with ISAs will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

As part of an audit in accordance with ISAs, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.

- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Company's internal control.

- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by management.

- Conclude on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Company's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditors' report to the related disclosures in the consolidated financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditors' report. However, future events or conditions may cause the Company to cease to continue as a going concern.

- Evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements, including the disclosures, and whether the consolidated financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.

- Plan and perform the group audit to obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business units within the group as a basis for forming an opinion on the group financial statements. We are responsible for the direction, supervision and review of the audit work performed for purposes of the group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

We communicate with management regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

Fortaleza, February 27, 2026

KPMG Auditores Independentes Ltda.
CRC SP-014428/O-6 S-CE

Pedro Barroso Silva Júnior
Accountant CRC CE-021967/O-5

KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada.

KPMG Auditores Independentes Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated Statements of Financial Position as of December 31, 2025 and 2024

(In thousand of Brazilian Reais)

Assets	Note	2025	2024
Current			
Cash and cash equivalents	6	1,934,322	1,353,341
Deposits		-	22,146
Trade receivables	7	1,492,253	989,771
Inventories	8	2,115,908	1,578,307
Recoverable taxes	9	103,720	120,102
Income tax receivable	10	41,682	24,286
Other assets	11	41,803	31,330
		5,729,688	**4,119,283**
Non-current			
Trade receivables	7	920	1,642
Judicial deposits	23	9,803	10,746
Recoverable taxes	9	229,053	174,132
Income tax receivable	10	21,516	33,017
Other assets	11	92,759	91,653
Deferred tax assets	24.c	58,063	108,790
Equity-accounted investees	13	114,259	104,215
Property, plant and equipment	14	953,331	888,797
Intangible assets and goodwill	15	449,972	462,302
Right-of-use assets	16	81,776	79,443
		2,011,452	**1,954,737**
Total assets		**7,741,140**	**6,074,020**

Liabilities and equity	Note	2025	2024
Current			
Loans and borrowings	17	1,023,315	665,462
Trade payables	18	1,939,216	1,088,345
Lease liabilities	16	41,812	43,878
Income tax payables		8,053	105
Employees and other payroll related liabilities	19	137,765	92,589
Proposed dividends	25.b	-	69,095
Payable taxes	21	64,189	82,312
Other liabilities	22	37,669	72,224
		3,252,019	**2,114,010**
Non-current			
Loans and borrowings	17	1,292,947	1,704,624
Lease liabilities	16	46,917	52,960
Other liabilities	22	24,123	27,466
Provision for legal proceedings	23	76,574	73,968
Proposed dividends	25.b	604,164	-
Interest on equity payable	20	128,575	33,855
		2,173,300	**1,892,873**
Equity			
Share capital	25.a	1,165,400	276,464
Reserves	25.c	1,030,336	609,813
Retained earnings	25.d	120,085	1,180,860
Total Equity		**2,315,821**	**2,067,137**
Total liabilities and equity		**7,741,140**	**6,074,020**

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

	Note	2025	2024
Revenue	26	14,098,921	9,701,415
Cost of sales	27	(11,069,584)	(7,758,457)
Gross profit		**3,029,337**	**1,942,958**
Selling and marketing expenses	28	(1,529,087)	(1,336,854)
General and administrative expenses	29	(260,632)	(246,359)
Allowance for expected credit losses	7	(7,020)	(3,318)
Share of profit of equity-accounted investees, net of tax	13	22,524	28,983
Operating profit before other income (expenses)		**1,255,122**	**385,410**
Other income (expenses), net	30	990	(30,618)
Operating profit		**1,256,112**	**354,792**
Financial costs		(317,334)	(207,584)
Financial income		94,099	60,409
Net finance costs	31	**(223,235)**	**(147,175)**
Profit before tax		**1,032,877**	**207,617**
Income tax	24.a	(154,066)	34,499
Profit for the year		**878,811**	**242,116**
Profit attributable to:			
Owners of the Company		878,811	242,221
Non-controlling interests		-	(105)
Total profit for the year		**878,811**	**242,116**

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

	Note	2025	2024
Profit for the year		878,811	242,116
Items that are or may be reclassified subsequently to profit or loss			
Foreign operations - foreign currency translation differences	25.c	9,075	(43,284)
Comprehensive income for the year		**887,886**	**198,832**
Comprehensive income attributable to:			
Owners of the Company		887,886	198,937
Non-controlling interests		-	(105)
Total comprehensive income for the year		**887,886**	**198,832**

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

	Note	Reserves								
		Share capital	Legal reserve	Tax incentives	Translation reserve	Retained earnings	Accumulated profit	Total	Non- controlling interests	Total Equity
Balance as of January 1, 2024		**276,464**	**55,293**	**794,214**	**(195,776)**	**936,730**	**-**	**1,866,925**	**151**	**1,867,076**
Profit for the period		-	-	-	-	-	242,221	242,221	(105)	242,116
Other comprehensive loss:										
Foreign currency translation differences	25.c	-	-	-	(43,284)	-	-	(43,284)	-	(43,284)
Total other comprehensive gain (loss):		-	-	-	(43,284)	-	242,221	198,937	(105)	198,832
Internal equity changes										
Acquisitions of non-controlling interests		-	-	-	-	-	-	-	(46)	(46)
Reserve reclassification		-	-	(634)	-	634	-	-	-	-
Change in interest in equity-accounted investees	13	-	-	-	-	1,275	-	1,275	-	1,275
Profit destination										
Dividends proposed	25.b	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserve for profit to be distributed	25.c	-	-	-	-	242,221	(242,221)	-	-	-
		-	-	(634)	-	244,130	(242,221)	1,275	(46)	1,229
Balance as of December 31, 2024		**276,464**	**55,293**	**793,580**	**(239,060)**	**1,180,860**	**-**	**2,067,137**	**-**	**2,067,137**
Profit for the period		-	-	-	-	-	878,811	878,811	-	878,811
Other comprehensive income:										
Foreign currency translation differences	25.c	-	-	-	9,075	-	-	9,075	-	9,075
Total other comprehensive gain (loss):		-	-	-	9,075	-	878,811	887,886	-	887,886
Internal equity changes										
Increase of share capital	25a	888,936	-	(88,936)	-	(800,000)	-	-	-	-
State VAT and Federal tax incentives	25c	-	-	455,630	-	(455,630)	-	-	-	-
Change in interest in equity-accounted investees	13	-	-	-	-	(12,435)	-	(12,435)	-	(12,435)
Legal reserve	25c	-	44,754	-	-	-	(44,754)	-	-	-
Profit destination										
Interest on equity credited	20	-	-	-	-	-	(102,400)	(102,400)	-	(102,400)
Dividends proposed	25.b	-	-	-	-	-	(524,367)	(524,367)	-	(524,367)
Reserve for profit to be distributed	25.c	-	-	-	-	207,290	(207,290)	-	-	-
		888,936	44,754	366,694	-	(1,060,775)	(878,811)	(639,202)	-	(639,202)
Balance as of December 31, 2025		**1,165,400**	**100,047**	**1,160,274**	**(229,985)**	**120,085**	**-**	**2,315,821**	**-**	**2,315,821**

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Cash flows from operating activities	Note	2025	2024
Profit for the year		878,811	242,116
Adjustments for:			
Depreciation and amortization		146,258	135,153
Termination of lease contracts		(2,382)	(1,191)
Provision for legal proceedings		2,606	2,594
Allowance for expected credit losses	7b	7,020	3,318
Other income, net	30	(990)	30,618
Share of profit of equity-accounted investees, net of tax	13	(22,524)	(28,983)
Net financial costs		223,235	147,175
Income tax expense	24	154,066	(34,499)
Change in:			
Trade receivables		(521,518)	(256,922)
Inventories		(551,754)	(363,759)
Recoverable and payable taxes, net		(64,915)	602
Judicial deposits		943	(1,486)
Trade payables		850,842	131,779
Employees and other payroll related liabilities		45,176	3,619
Other current and non-current assets and liabilities		(51,863)	(12,178)
Change in operating activities		**1,093,011**	**(2,044)**
Interest paid		(312,746)	(145,224)
Interest received		98,181	51,533
Income tax paid		(87,325)	(1,902)
Net cash flows provided by (used in) operating activities		**791,121**	**(97,637)**
Cash flows from investing activities			
Change in deposits		21,303	(8,678)
Proceeds from sales of property, plant and equipment		14,071	12,480
Acquisition of property, plant and equipment	14.b	(144,218)	(203,788)
Investments in intangible assets		(12,306)	(17,711)
Dividend received	13	15	31,605
Net cash flows (used in) investing activities		**(121,135)**	**(186,092)**
Cash flows from financing activities			
Proceeds from loans	17.d	518,591	2,212,580
Repayment of loans	17.d	(569,630)	(1,341,957)
Payment of lease liabilities	17.d	(37,966)	(35,444)
Dividend paid	17.d	-	(69,095)
Net cash flows provided by (used in) financing activities		**(89,005)**	**766,084**
Net increase in cash and cash equivalents		**580,981**	**482,355**
Net increase in cash and cash equivalents			
Cash and cash equivalents as at beginning of period		1,353,341	870,986
Cash and cash equivalents as at end of period		1,934,322	1,353,341
		580,981	**482,355**

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

1 General information

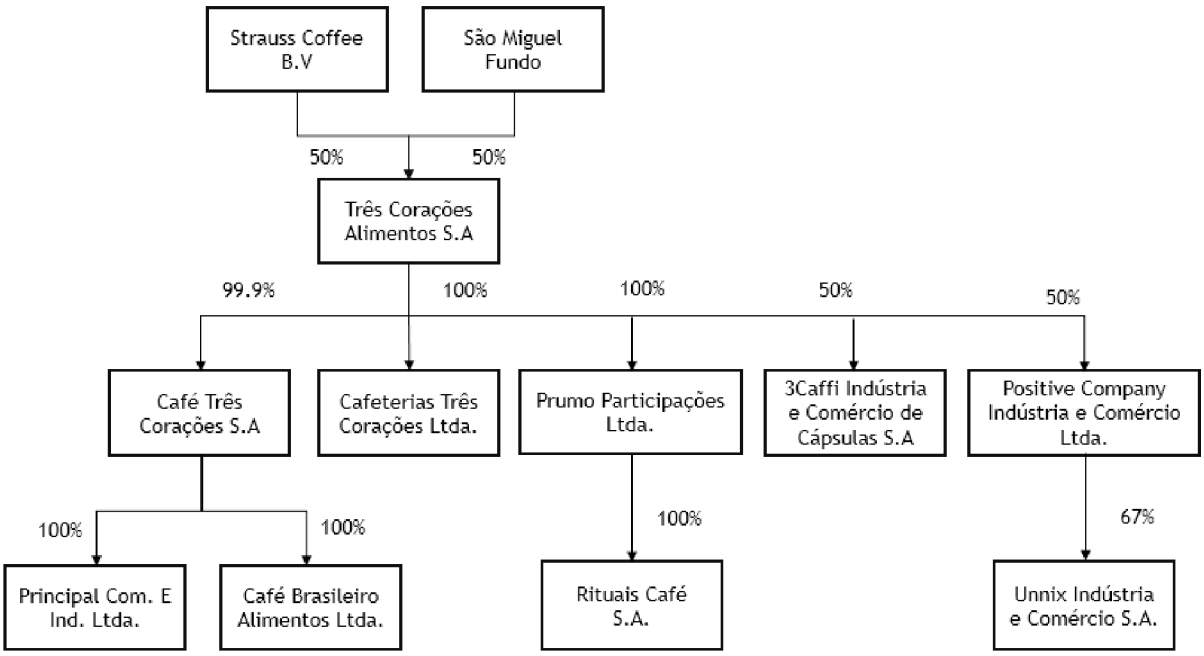
Três Corações Alimentos S.A. (the "Company") together with its subsidiaries (the "Group") are an industrial and commercial Group, which operates in Brazil, in producing and selling branded coffee products, machines, powdered juices, chocolate drinks, cornmeal products, green coffee exports, lending Away-From-Home machines, operation of coffee shops, roasting and selling specialty coffees in e-commerce and to third party businesses and investing in other companies. The Group also operates through joint-venture (JV) in the sales of multi-beverage single portion capsules, plant-based beverages, especially nuts milk and isotonic ones, cashew butter, snacks and flour products.

The Company is located at Rua Santa Clara, 100, Parque Santa Clara, Eusébio, Ceará, Brazil. The Company controls the entities Cafeterias Três Corações Ltda., Prumo Participações Ltda. (which controls Rituais Café S.A). and Café Três Corações S.A. (which controls Principal Comércio e Indústria Ltda and Café Brasileiro Alimentos Ltda.). The Company also participates in JV agreements, sharing the control with third parties of the companies 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A. ("3Caffi") and Positive Company Indústria e Comércio Ltda ("Positive Company"), Positive Company controls Unnix Indústria e Comércio S.A ("Zaya").

The Group is currently the largest group in roasted and ground coffee business in Brazil according to Nielsen Flash Report, and owns with JVs coffee and other food brands: Santa Clara, Kimimo, Três Corações, Pimpinela, Principal, Fino Grão, Café Doutor, Café Opção, Café Divinópolis, Café Geronymo, Estrada Real, Café Letícia, Itamaraty, Londrina, Café do Cuca, Ouribom, Bangu, Fort, Chocolatto, Claralate, Dona Clara, Claramil, Frisco, Tornado, Iguaçu, Cruzeiro, Amigo, Cirol, Cirol Real, Realmil, Toko, Apollo, Astoria, Manaus, Tapajós, Betânia, Tribo do Café, Bar Barista, Rituais, Café Brasileiro, Café 3 Fazendas, Café Bandeira, Café Premiado, .br, .br Gold, Coolate, TRES, A Tal da Castanha, Plant Power, Possible, Zaya and Zaytas.

The Group's industrial facilities are located in the states of Ceará, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Amazonas, São Paulo and Mato Grosso; distribution centers in almost all states of Brazil; green coffee processing plants in the state of Minas Gerais; and coffee shops in the cities of Fortaleza, Natal and Curitiba. Part of the facilities used by the Group is leased from one of its related parties, Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda., which is not consolidated in these financial statements, since it is not part of the Group structure presented below, it is owned by São Miguel Holding e Investimentos S.A. (50%) and Strauss Coffee B.V. (50%).

As of December 31, 2025 and 2024, the Group had the following structure:



2 Basis of preparation

(a) Statement of compliance

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with IFRS Accounting Standards (IFRS), as issued by the International Accounting Standards Board (IASB).

These consolidated financial statements were approved by board of directors for issuance on February 27, 2026.

Details of the Group's accounting policies, including changes thereto, are included in Notes 3 and Note 4.

(b) Basis of measurement

These consolidated financial statements have been prepared based on the historical cost, except where stated otherwise. For further information regarding the measurement of these assets and liabilities see Note 4.

(c) Functional and presentation currency

The Group's consolidated financial statements are presented in Brazilian Real (R$).

For each entity, the Group determines the functional currency and items included in the financial statements are measured using that functional currency. All Group entities have the same functional currency, except for the export business of green coffee, for which the functional currency is the United States Dollar (Note 25.c).

All amounts have been rounded to the nearest thousand, unless otherwise indicated.

(d) Use of judgments and estimates

In preparing these consolidated financial statements, management has made judgments, estimates and assumptions that affect the application of the Group's accounting policies and the reported amounts of assets, liabilities, income and expenses. Actual results may differ from these estimates. Estimates and underlying assumptions are reviewed on an ongoing basis. Revisions to estimates are recognized prospectively.

Judgments

Information about judgments made in applying accounting policies that have significant effects on the amounts recognized in the financial statements is included in the following notes:

Note 4(a) – Consolidation: whether the Group has significant influence and control over an investee;

Note 13 – Equity-accounted investees: whether the Group has significant influence and control over an investee or joint ventures; and

Note 16 - Lease term: whether the Group is reasonably certain to exercise extension options.

Assumptions and estimation uncertainties

Information about assumptions and estimation uncertainties as of the reporting date that have a significant risk of resulting in a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities in the next financial year is included in the following notes:

Note 7 - Measurement of ECL (Expected Credit Loss) allowance for trade receivables: key assumptions in determining the weighted-average loss rate;

Note 14 - Useful life of property, plant and equipment items;

Note 15 - Impairment test of intangible assets and goodwill: key assumptions underlying recoverable amounts, including the recoverability of development costs;

Note 23 - Recognition and measurement of provisions for legal proceedings: key assumptions about the likelihood and magnitude of an outflow of resources;

Note 24 (c) - Recognition of deferred tax assets: availability of future taxable profits against which tax loss carryforwards can be used and uncertain tax treatments;

Note 24 (d) – Uncertainty over income tax treatment; and

Note 32 - Financial instrument fair value measurements.

(i) Fair value measurement

A number of the Group's accounting policies and disclosures require the measurement of fair values, for both financial and non-financial assets and liabilities.

The Group has an established control framework with respect to the measurement of fair values.

When necessary, management reviews significant unobservable inputs and valuation

adjustments. If third party information, such as broker quotes or pricing services, is used to measure fair values, then management assesses the evidence obtained from the third parties to support the conclusion that these valuations meet the requirements of the Standards, including the level in the fair value hierarchy in which the valuations should be classified.

When measuring the fair value of an asset or a liability, the Group uses observable market data as much as possible. Fair values are categorized into different levels in a fair value hierarchy based on the inputs used in the valuation techniques as follows.

Level 1: quoted prices in an active market for identical assets and liabilities;

Level 2: inputs other than quoted prices included in Level 1, that are observable for the asset or liability, either directly (i.e. as prices) or indirectly (i.e. derived from prices);

Level 3: inputs for the asset or liability that are not based on observable market data (that is, unobservable inputs). As of December 31, 2025 and 2024, the Group had no assets or liabilities classified at Level 3.

If the inputs used to measure the fair value of an asset or a liability fall into different levels of the fair value hierarchy, then the fair value measurement is categorized in its entirety in the same level of the fair value hierarchy as the lowest level input that is significant to the entire measurement.

The Group recognizes transfers between levels of the fair value hierarchy at the end of the reporting period during which the change has occurred.

Further information about the assumptions made in determining fair values is disclosed in the Note 32: Financial instruments – Fair values and risk management.

3 Changes in significant accounting policies

The Group did not have any changes to its accounting policies from those applied in the consolidated financial statements as at and for the year ended December 31, 2024. New standards not yet effective are described in Note 5.

4 Material accounting policies

The Group has consistently applied the following accounting policies to all periods presented in these consolidated financial statements, except if otherwise mentioned.

(a) Basis of consolidation

(i) Subsidiaries

Subsidiaries are entities controlled by the Group. The Group 'controls' an entity when it is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect those returns through its power over the entity. The financial statements of subsidiaries are included in the consolidated financial statements from the date that control commences until the date that control ceases. The accounting policies of subsidiaries have been changed when necessary to align them with the policies adopted by the Group.

(ii) Non-controlling interests (NCI)

NCI are measured initially at their proportionate share of the acquiree's identifiable net assets at the date of acquisition.

Changes in the Group's interest in a subsidiary that do not result in a loss of control are accounted for as equity transactions.

(iii) Interests in equity-accounted investees

The Group's interests in equity-accounted investees include interests in the joint venture. A joint venture is an arrangement in which the Group has joint control, whereby the Group has rights to the net assets of the arrangement, rather than rights to its assets and obligations for its liabilities.

Interests in joint ventures are accounted for using the equity method. They are initially recognized at cost, which includes transaction costs. Subsequent to initial recognition, the consolidated financial statements include the Group's share of the profit or loss and other comprehensive income (OCI) of equity- accounted investees, until the date on which joint control ceases.

(iv) Transactions eliminated on consolidation

Intra-group balances and transactions, and any unrealized income and expenses arising from intra-group transactions, are eliminated in preparing the consolidated financial statements. Unrealized gains arising from transactions with equity-accounted investees are eliminated against the investment to the extent of the Group's interest in the investee. Unrealized losses are eliminated in the same way as unrealized gains, but only to the extent that there is no evidence of impairment.

(b) Foreign currency

(i) Foreign currency transactions

Transactions in foreign currencies are translated into the respective functional currencies of the Group companies at the exchange rate at the date of the transactions.

Exchange rate differences arising upon the settlement of monetary items or upon reporting monetary items at exchange rates different from that by which they were initially recorded during the period, or reported in previous financial statements, are charged to financing income (cost).

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into the functional currency at the exchange rate at the reporting date. Non-monetary items that are measured based on historical cost in a foreign currency are translated at the exchange rate at the date of the transaction.

(ii) Foreign operations

The assets and liabilities derived from foreign operations are translated to Brazilian real using the exchange rates at the reporting date. Income and expenses of foreign operations are translated to Brazilian reais using the exchange rates at the dates of the transactions.

Foreign currency differences are recognized in other comprehensive income and presented in the foreign currency translation reserve (translation reserve) in equity.

When a foreign operation is disposed of, so that control, significant influence or joint control is lost, the cumulative amount in the translation reserve related to that foreign operation is reclassified to profit or loss as part of the gain or loss on disposal. When the Group disposes of only part of its interest in a subsidiary that includes a foreign operation, while retaining control, the relevant proportion of the cumulative amount is reattributed to non-controlling interests. When the Group disposes only part of its investment in an associate or joint venture that includes a foreign operation, while retaining significant influence or joint control, the relevant proportion of the cumulative amount is reclassified to statement of income.

(c) Financial instruments

A financial instrument is any contract that gives rise to a financial asset of one entity and a financial liability or equity instrument of another entity.

Financial assets

Recognition and Initial measurement
Financial assets are classified, at initial recognition, as amortized cost or fair value through profit or loss (FVTPL).

The classification of financial assets at initial recognition depends on the financial asset's contractual cash flow characteristics and the Group's business model for managing them. With the exception of trade receivables that do not contain a significant financing component, and which are initially measured at the transaction price, the Group initially measures a financial asset at its fair value, plus, in the case of a financial asset not at fair value through profit or loss, at transaction costs.

The Group's business model for managing financial assets refers to how it manages its financial assets in order to generate cash flows. The business model determines whether cash flows will result from collecting contractual cash flows, selling the financial assets, or both.

Purchases or sales of financial assets that require delivery of assets within a time frame established by regulation or convention in the market place (regular way trades) are recognized on the trade date, i.e., the date that the Group commits to purchase or sell the asset.

Subsequent measurement
For purposes of subsequent measurement, financial assets are classified in two categories:

- Financial assets at amortized cost;
- Financial assets at fair value through the profit or loss.

Financial assets at amortized cost
The Group measures financial assets at amortized cost if both of the following conditions are met:

- The financial asset is held within a business model with the objective to collect contractual cash

flows; and

- The contractual terms of the financial asset give rise on specified dates to cash flows that are solely payments of principal and interest on the principal outstanding amount.

Financial assets at amortized cost are subsequently measured using the effective interest rate (EIR) method and are subject to impairment. Gains and losses are recognized in profit or loss when the asset is derecognized, modified or impaired.

The Group's financial assets at amortized cost include cash and cash equivalents (except for Deposits in banks), trade receivables with third parties, trade receivables with related parties, loans to related parties and others.

Financial assets at fair value through the profit or loss
These assets are subsequently measured at fair value. Net gains and losses, including any interest or dividend income, are recognized in profit or loss.

The Group's financial assets at fair value through the statement of income include Deposits in banks, Deposits and Derivatives.

Derecognition
A financial asset (or, where applicable, a part of a financial asset or part of a group of similar financial assets) is primarily derecognized when:

- The rights to receive cash flows from the asset have expired; or

- The Group has transferred its rights to receive cash flows from the asset or has assumed an obligation to pay the received cash flows in full without material delay to a third party under a 'pass-through' arrangement; and either (a) the Group has transferred substantially all the risks and rewards of the asset, or (b) the Group has neither transferred nor retained substantially all the risks and rewards of the asset, but has transferred control of the asset.

When the Group has transferred its rights to receive cash flows from an asset or has entered into a pass-through arrangement, it evaluates if, and to what extent, it has retained the risks and rewards of ownership.

When it has neither transferred nor retained substantially all of the risks and rewards of the asset, nor transferred control of the asset, the Group continues to recognize the transferred asset to the extent of its continuing involvement. In that case, the Group also recognizes an associated liability. The transferred asset and the associated liability are measured on a basis that reflects the rights and obligations that the Group has retained.

Continuing involvement that takes the form of a guarantee over the transferred asset, when applicable, is measured at the lower of the original carrying amount of the asset and the maximum amount of consideration that the Group could be required to repay.

(i) Financial liabilities

Classification, initial recognition and subsequent measurement

Financial liabilities are classified as measured at amortized cost or FVTPL, as appropriate.

A financial liability is classified as at FVTPL if it is classified as held-for-trading, it is a derivative or it is designated as such on initial recognition. Financial liabilities at FVTPL are measured at fair value and net gains and losses, including any interest expense, recognized in profit or loss. Other financial liabilities are subsequently measured at amortized cost using the effective interest method. Interest expense and foreign exchange gains and losses are recognized in profit or loss. Any gain or loss on derecognition is also recognized in profit or loss.

The Group's financial liabilities include trade payables, loans and borrowing, payables for acquisition, lease liabilities and others, all at amortized cost.

Derecognition
The Group derecognizes a financial liability when its contractual obligations are discharged or cancelled, or expire. The Group also derecognizes a financial liability when its terms are modified and the cash flows of the modified liability are substantially different, in which case a new financial liability based on the modified terms is recognized at fair value.

On derecognition of a financial liability, the difference between the carrying amount extinguished and the consideration paid (including any non-cash assets transferred or liabilities assumed) is recognized in profit or loss.

(ii) Offsetting
Financial assets and financial liabilities are offset and the net amount presented in the statement of financial position when, and only when, the Group currently has a legally enforceable right to set off the amounts and it intends either to settle them on a net basis or to realize the asset and settle the liability simultaneously.

(iii) Derivative financial instruments and hedge accounting
The Group routinely uses derivative financial instruments in order to hedge against risks relating to prices of commodities and against foreign currency risks, arising from its operating, financing and investing activities. The derivative financial instruments are comprised mainly of forward transactions and when applicable, options on currencies and of forward transactions and options on commodities.

The Group designates certain derivatives as hedging instruments. Most of the currency hedge operations is currently related to importation of multi-beverage single portion machines.

At inception of designated hedging relationships, the Group documents the risk management objective and strategy for undertaking the hedge. The Group also documents the economic relationship between the hedged item and the hedging instrument, including whether the changes in cash flows of the hedged item and of the hedging instrument are expected to offset each other.

Fair value hedges
A hedge of the foreign currency risk of a firm commitment is accounted as a fair value hedge.

When a hedged item in a fair value hedge is a firm commitment to acquire an asset or assume a liability, the initial carrying amount of the asset or the liability that results from the entity

meeting the firm commitment is adjusted to include the cumulative change in the fair value of the hedged item that was recognized in the statement of financial position.
When an unrecognized firm commitment is designated as a hedged item, the subsequent cumulative change in the fair value of the firm commitment attributable to the hedged risk is recognized as an asset or liability, with a corresponding gain or loss recognized in profit or loss.

If the hedged item is derecognized, the unamortized fair value is recognized immediately in profit or loss.

(d) Inventories

Inventories are measured at the lower of the weighted average cost and net realizable value. Net realizable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less estimated costs of completion and the estimated costs necessary to finish the sale.

The cost of finished goods and work in progress comprises raw materials, direct labor, other direct cost and related production overheads (based on normal operating capacity). Inventory includes certain spare parts and maintenance equipment, which will be used in up to one year.

Provision for slow-moving or obsolete inventory is recorded when deemed necessary by management.

(e) Property, plant and equipment (PPE)

Recognition and measurement
Property, plant and equipment are measured at cost, which includes capitalized borrowing costs, less accumulated depreciation (see below) and impairment losses.

Cost includes expenditure that is directly attributable to the acquisition of the asset. The cost of self-constructed assets includes the cost of materials and direct labor, any other costs directly attributable to bringing the assets to a working condition for their intended use.

Purchased software that is integral to the functionality of the related equipment is capitalized as part of that equipment.

Gains and losses on disposal of property, plant and equipment are determined by comparing the net proceeds from disposal with the carrying amount of the asset and are recognized net of each other within “other income” or “other expenses”, if relevant, in statement of income.

Subsequent expenditures
Subsequent expenditure is capitalized only if it is probable that the future economic benefits associated with the expenditure will flow to the Group.

Leasehold improvements
The construction costs on leased property, which will be transferred to the lessor’s ownership at the end of the rental period, are amortized over the expected rental period on a straight-line basis.

Depreciation
Depreciation is calculated to write off the cost of items of property, plant and equipment less their estimated residual values using the straight-line method over their estimated useful lives and is generally recognized in statement of income. Land is not depreciated.

The annual average rates for the principal depreciation groups, for current and comparative period, are as follows:

	2025	2024
Buildings	2.92	3.20
Machinery and equipment	6.72	6.25
Vehicles - Airplane	5.00	5.00
Vehicles - Others	10.30	10.33
Furniture and other equipment	12.06	12.11
Leasehold improvements	2.23	2.37

Depreciation methods, useful lives and residual values are reassessed on every reporting date and the rates used for tax purposes may differ from the above rates.

(f) Intangible assets and goodwill

Goodwill
Goodwill arises on the acquisition of subsidiaries and is presented as part of intangible assets. In subsequent periods, goodwill is measured at cost, less accumulated impairment losses.

Other intangible assets
The intangible assets include brands, trademarks, software, distribution networks, client portfolio, license agreements, and non-competition agreements, that were acquired as part of business combination.

Subsequent expenditure
Subsequent expenditure is capitalized only when it increases the future economic benefits embodied in the specific asset to which it relates. All other expenditure, including expenditures on internally generated intangibles, are recognized in profit or loss as incurred.

Amortization
Amortization is calculated to write off the cost of intangible assets less their estimated residual values using the straight-line method over their estimated useful lives and is generally recognized in profit or loss. Goodwill and some brands are not amortized. For tax purposes, Goodwill may be amortized, according to Brazilian tax legislation.

The annual average rate for the principal amortization groups, for current and comparative period are as follows (2025 and 2024):

	2025	2024
Computer software	10.12	10.41
Brands and trademarks	14.36	14.36
List of customers (presented as “others” in Note 15)	9.17	9.93
Other	20.00	20.00

In case of changes in the useful lives as a result of its reassessment, the new useful life is applied prospectively.

(g) Impairment

(i) Non-financial assets

Timing of impairment testing
The carrying amounts of the Group's non-financial assets (other than inventories and deferred tax assets - see Notes 4.d and 4.k, respectively) are examined on each reporting date to determine whether there is any indication of impairment. If any such indication exists, then the asset's recoverable amount is estimated. For assets, including intangible assets, that have indefinite useful lives, the Group estimates the recoverable amounts at least once a year. An impairment loss is recognized if the carrying amount of an asset or of its cash-generating unit exceeds its recoverable amount.

For the purposes of impairment testing, the goodwill acquired in a business combination is allocated to cash-generating units that are expected to benefit from the synergies of the combination.

Impairment losses are recognized in the statement of income in accordance with the nature of the item that has been impaired. Impairment losses recognized in respect of cash-generating units (CGU) are allocated first to reduce the carrying amount of any goodwill allocated to the units and then to reduce the carrying amount of the other assets in the unit on a pro rata basis. Goodwill impairment losses are classified as other expenses in the statement of income.

Calculation of the recoverable amount
The recoverable amount of an asset or cash-generating unit is the greater of its value in use and its net selling price (fair value less costs to sell). In assessing value in use, the estimated future cash flows are discounted to their present values using a discount rate that reflects current market assessments of the time value of money and the risks specific to the asset.

Reversal of impairment
Impairment losses recognized in previous periods are reexamined every reporting period in order to determine whether there are any indications that the losses have decreased or no longer exist. An impairment loss is reversed if there has been a change in the estimates used to determine the recoverable amount, but only if the carrying amount after the reversal of the impairment loss does not exceed the carrying amount net of depreciation or amortization, that would have been determined if no impairment loss had been recognized. Reversals of impairment losses are included in the statement of income. Impairment losses in respect of goodwill are not reversed.

(ii) Non-derivative financial assets
The Group recognizes an allowance for expected credit losses (ECLs) for financial assets measured at amortized cost. ECL is the probable weighted estimate of credit losses. The Group measures loss allowances for trade receivables at an amount equal to the expected credit losses that result from all possible default events over the expected life of a financial instrument (lifetime ECLs).

For trade receivables the Group applies a simplified approach in calculating ECLs. Therefore, the Group does not track changes in credit risk, but instead recognizes a loss allowance based on lifetime ECLs at each reporting date. The measurement is primarily driven by an internal rating analysis, where loss rates are assigned to each risk profile customer based on historical default experience. These rates are further adjusted for forward-looking information and macroeconomic factors specific to the debtor's segment and the current economic environment.

The Group expects no significant recovery from the amounts written off. However, financial assets that are written off could still be subject to enforcement activities in order to comply with the Group's procedures and with the tax legal requirements for recovery of amounts due.

(h) Provisions

A provision is recognized if, as a result of a past event, the Group has a present legal or constructive obligation that can be estimated reliably, and it is probable that an outflow of economic benefits will be required to settle the obligation. Provisions are determined by discounting the expected future cash flows at a pre-tax rate that reflects current market assessments of the time value of money. The Group normally considers the present value of the liability to be equivalent to the future value, as the differences are not material.

When it is not probable that an outflow of economic benefits will be required, or the amount cannot be estimated reliably, disclosure is provided of a contingent liability, except when the possibility of the outflow of economic benefits is considered remote.

(i) Government grants

Government grants are recorded in statement of income when there is reasonable assurance that the grant will be received or compensated and the conditions established for the grant will be achieved by the Group.

The types of government grants received by the Group and their respective tax treatment are described in Note 25c.

(j) Revenue

Revenue is recognized when the control of the goods is transferred to the customer, at an amount that reflects the consideration to which the Group expects to be entitled in exchange for those goods.

Sale of goods

Revenue from sale of goods is recognized at the point in time when control of the asset is transferred to the customer, generally on delivery of the goods.

The Group considers whether there are other provisions in the contract that are separate performance obligations to which a portion of the transaction price needs to be allocated. In determining the transaction price for the sale of goods, the Group considers the effects of variable consideration, the existence of significant financing components, non-cash consideration, and consideration payable to the customer and presented in Revenue.

Variable consideration

If the consideration in a contract includes a variable amount, the Group estimates the amount of consideration to which it will be entitled in exchange for transferring the goods to the customer.

Some contracts for the sale of goods provide customers with a right of discounts and volume rebates. The rights of discounts and volume rebates give rise to variable consideration. The Group provides retrospective volume rebates to certain customers once the quantity of products purchased during the period exceeds a threshold specified in the contract. Rebates are offset against amounts payable by the customer, presented in Revenue.

Warranty obligations
The Group typically provides warranties for general repairs of defects that existed at the time of sale, as required by law (Note 22). These assurance-type warranties are accounted for under IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets.

(k) Income tax expenses

Income tax expenses comprise current and deferred tax. Income tax expenses are recognized in the statement of income, unless they relate to a transaction or event recognized directly in equity.

The Group has determined that interest and penalties related to income tax, including uncertain tax treatments, do not meet the definition of income taxes, and therefore accounted for them under IAS 37- *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*.

Current tax
Current tax (in Brazil: "IRPJ" and "CSLL") comprises the expected tax payable or receivable on the taxable income or loss for the year and, when applicable, any adjustment to tax payable or receivable in respect of previous years. The amount of current tax payable or receivable is the best estimate of the tax amount expected to be paid or received that reflects uncertainty related to income taxes, if any. It is measured using tax rates enacted or substantively enacted at the reporting date, considering also the effect of government grants as described in notes 24.b and 25.c.

Current tax assets and liabilities are offset only if certain criteria are met.

The Group has implemented the Pillar Two model rules (Global Anti-Base Erosion - GloBE) as of January 1, 2025. These rules introduce a global minimum effective tax rate of 15% for large multinational companies.

Deferred tax
Deferred taxes are recognized in relation to temporary differences between accounting balances of assets and liabilities and the corresponding balance amounts used for tax purposes. Deferred income tax is not recognized for:

- Temporary differences on the initial recognition of assets or liabilities in a transaction that is not a business combination and that affects neither accounting nor taxable profit or loss;
- Temporary differences related to investments in subsidiaries and joint arrangements to the extent that the Group is able to control the timing of the reversal of the temporary differences and it is probable that they will not reverse in the foreseeable future; and
- Taxable temporary differences arising on the initial recognition of goodwill.

Deferred tax assets are recognized for tax loss carryforwards, tax credits and deductible temporary differences to the extent that it is probable that taxable income will be generated in the future. Deferred tax assets are reviewed at each reporting date and are reduced to the extent that it is no longer probable that the related tax benefit will be realized.

Deferred tax is measured at the tax rates that are expected to be applied to temporary differences when they reverse, using tax rates enacted or substantively enacted at the reporting date, and is subject, as always, to uncertainty related to income taxes, if any.

Deferred tax assets and liabilities are offset only if certain criteria are met.

(l) Leases

At inception of a contract, the Group assesses whether a contract is, or contains, a lease. A contract is, or contains, a lease if the contract conveys the right to control the use of an identified asset for a period of time in exchange for consideration.

The Group applies a single recognition and measurement approach for all leases, except for short-term leases and leases of low-value assets. The Group recognizes lease liabilities to make lease payments and right-of-use assets representing the right to use the underlying assets.

The Group recognizes right-of-use assets at the commencement date of the lease (i.e., the date the underlying asset is available for use). Right-of-use assets are measured at cost, less accumulated depreciation and impairment losses and adjusted for any remeasurement of lease liabilities.

The cost of right-of-use assets includes the amount of lease liabilities recognized, initial direct costs incurred, and lease payments made at or before the commencement date, and less any lease incentives received. Right-of-use assets are depreciated on a straight-line basis over the shorter of the lease term and the estimated useful lives of the assets in annual average rates, as follows (2025 and 2024):

	2025	2024
Buildings	17.73	13.29
Machinery and equipment	23.24	29.41
Vehicles	42.92	44.25

The right-of-use assets are also subject to impairment test in case of any trigger identified.

The lease liability is initially measured at the present value of the lease payments that are not paid at the commencement date, discounted using the Group's incremental borrowing rate. Generally, the Group uses its incremental borrowing rate as the discount rate since the implicit interest rate is not readily available.

The Group determines its incremental borrowing rate by obtaining interest rates from external financing sources and makes certain adjustments to reflect the terms of the lease and type of asset leased.

Lease payments included in the measurement of the lease liability comprise the fixed payments, including in-substance fixed payments.

The lease liability is measured at amortized cost using the effective interest method. It is remeasured when there is a change in future lease payments arising from a change in an index or rate, or if the Group changes its assessment of whether it will exercise an extension or termination option.

When the lease liability is remeasured in this way, a corresponding adjustment is made to the carrying amount of the right-of-use asset or is recorded in statement of income if the carrying amount of the right-of-use asset has been reduced to zero.

Short-term leases and leases of low-value assets
The Group has elected not to recognize right-of-use assets and lease liabilities for leases of low-value assets and short-term leases, including IT equipment. The Group recognizes the lease payments associated with these leases as an expense on a straight-line basis over the lease term.

5 Accounting standards issued but not yet effective

A number of new standards are effective for annual periods beginning after 1 January 2025 and earlier application is permitted. However, the Group has not early adopted the following new or amended accounting standards in preparing these consolidated financial statements.

(a) IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements

IFRS 18 will replace IAS 1 Presentation of Financial Statements and applies to annual reporting periods beginning on or after 1 January 2027. The new standard introduces the following key new requirements:

• Entities are required to classify all income and expenses into five categories in the statement of income, namely the operating, investing, financing, discontinued operations and income tax categories. Entities are also required to present a newly defined subtotal of operating profit. Entities' net profit will not change.
• Management-defined performance measures (MPMs) are disclosed in a single note to the financial statements.
• Enhanced guidance is provided on how to group information in the financial statements.

In addition, all entities are required to use the subtotal of operating profit as the starting point for the statement of cash flows when presenting operating cash flows using the indirect method.

The Group is still in the process of assessing the impact of the new standard, particularly with respect to the structure of the Group's income statement, the statement of cash flows and the additional disclosures required for MPMs. The Group is also assessing the impact on how information is grouped in the financial statements, including items currently labelled as 'other'.

(b) Other accounting standards

The following amended standards and interpretations are not expected to have a significant impact on the Group's consolidated financial statements:

• Classification and measurement of financial instruments (Amendments to IFRS 9 and IFRS 7).

6 Cash and cash equivalents

	2025	2024
Bank	78,070	119,321
Cash	78	83
Short term deposits (a)	1,856,174	1,233,937
	1,934,322	1,353,341

(a) Refers to short-term deposits, with high liquidity, classified as financial assets at fair value through profit and loss, readily convertible to a known amount of cash and subject to an insignificant risk of changes in value. These deposits refer substantially to Bank Deposit Certificate - "CDB", with interest calculated over resources kept in bank account for short periods, normally up to 30 days, with average interest of 101.48% of the Brazilian Interbank Deposit rate - CDI (in 2024, 100.65% of CDI).

7 Trade receivables

	2025	2024
Third parties - Domestic	1,602,799	1,034,000
Foreign customers	13,240	24,872
Related parties (Note 12)	44,790	23,328
	1,660,829	1,082,200
Less:		
Provision for discounts (a)	(149,812)	(69,801)
Subtotal	1,511,017	1,012,399
Allowance for expected credit losses (b)	(17,844)	(20,986)
	1,493,173	991,413
Current assets	1,492,253	989,771
Non-current assets	920	1,642

(a) Refers to discounts calculated based on volume rebates or other conditions agreed with customers.

(b) Provision calculated based on an assessment of the risk per customer cluster, as detailed in Note 32.b. Please, see below the aging list.

Days	2025	2024
Not past due	1,482,314	929,188
Past due 1 to 30 days	3,744	58,374
Past due 31 to 90 days	1,346	-
Past due 91 to 120 days	159	-
More than 120 days	23,454	24,837
Subtotal	1,511,017	1,012,399
Allowance for expected credit losses	(17,844)	(20,986)
	1,493,173	991,413

The movement in the allowance for expected credit losses of trade receivables during the year was:

	2025	2024
Balance at January 1	(20,986)	(23,076)
Allowance for expected credit losses	(7,020)	(3,318)
Write-offs	10,162	5,408
Balance at December 31	(17,844)	(20,986)

Management assesses its credit risk exposure as low, once the trade receivables are not concentrated, and there is a low level of concentration with the biggest customers. The largest customer represents 6.36% of 2025 revenue (6.74% in 2024). Further information about the credit risk exposures is disclosed in Note 32.b.

8 Inventories

	2025	2024
Finished goods including green coffee	1,362,935	868,071
Work in progress	35,134	66,315
Raw material	537,427	433,942
Packaging and other materials	143,671	129,558
Imports in progress	21,632	62,513
Advances to suppliers	15,109	17,908
	2,115,908	1,578,307

Inventory balances are presented at net of realizable value and provision for obsolescence. In 2025 the write-down of inventory to net realizable value amounted to R$ 18,189 (2024: R$ 20,698), recorded in the statements of income, as cost of sales. Inventory includes spare parts and maintenance equipment which will be used up within one year.

The increase of inventories, in general, is related to the increase of the coffee price in the market.

9 Recoverable taxes

	2025	2024
State VAT - ICMS (a)	145,074	96,274
Federal VAT - PIS and COFINS (b)	150,551	176,570
Other (c)	37,148	21,390
	332,773	294,234
Current assets	103,720	120,102
Non-current assets	229,053	174,132

(a) State VAT - ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços)
State VAT recoverable is mainly due to credits for purchases of inputs and raw materials and operations where advanced VAT was paid at the moment of the out-of-state goods entering the respective state. However, for those cases where the presumed operation has not taken place due to goods subsequent movement to another state, the Company is entitled to a reimbursement of the VAT paid in advance to the state government (mainly Minas Gerais and São Paulo).

Part of state VAT credits was recorded in non-current assets, since management understands that it will not be available for use in less than a year because the authorities usually take a long time to process these credits. As of December 31, 2025, the state VAT non-current balances were R$ 114,780 (R$ 57,634 as of December 31, 2024).

(b) Federal VAT - PIS (Programa de Integração Social) and COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social)
Federal VAT recoverable amounts are due to credits on purchases of packaging materials and freight services linked to local market sales with zero tax rate, as well as presumed credit on green coffee export revenue.

Part of the total amount is related to non-inclusion of State VAT (ICMS) in the basis of calculation of federal VAT (PIS and COFINS. As of December 31, 2025 the amount was R$ 111,009 (R$ 118,743 as of December 31, 2024).

(c) Other
Taxes recoverable mainly consist of credits from goods in transit and IPI (Federal Excise Tax) tax refund requests.

Brazilian Tax Reform

The Consumption Tax Reform in Brazil was established by Constitutional Amendment No. 132, enacted in December 2023, and introduced a new model based on a dual VAT. This system is composed of the Contribution on Goods and Services (*Contribuição sobre Bens e Serviços* - CBS), under federal jurisdiction, which will replace PIS and COFINS, and the Tax on Goods and Services (*Imposto sobre Bens e Serviços* - IBS), shared between States, the Federal District, and Municipalities, replacing ICMS and ISS. A Selective Tax (*Imposto Seletivo* - IS), also under federal jurisdiction, was also created, levied on goods and services considered harmful to health or the environment. The implementation will occur gradually, between 2026 and 2032, with coexistence between the current and new models. The elimination of PIS and COFINS is scheduled for 2027, and the transition of ICMS and ISS to IBS will begin in 2029.

At the sub-constitutional level, Complementary Law No. 214/2025 partially regulated the Reform, establishing the new taxes and providing for the creation of the IBS Management Committee, later detailed by Complementary Law No. 227/2026. The Reform demands significant adjustments in tax and operational processes, requiring investments in systems, controls, and integration between areas. In this context, the Company has been conducting a structured project to assess the impacts of the new model, having prepared throughout 2025 for the so-called "test" year, with systemic adjustments and symbolic application of rates, without

financial effects. Considering the current stage of regulation and the legal timeline, Management assesses that there are no impacts to be recognized in the financial statements for the years ended December 31, 2025, while the expected financial effects from 2027 onwards remain under analysis.

10 Income tax receivable

	2025	2024
Current assets	41,682	24,286
Non-current assets	21,516	33,017
Income tax receivable	63,198	57,303

11 Other current and non-current assets

	2025	2024
Advances to suppliers	4,714	4,051
Advances to employees	7,730	6,141
Prepaid expenses (a)	45,886	41,896
Special bank deposit for reinvestment	5,434	8,283
Indemnification assets (b)	46,702	46,702
Others	24,096	15,910
	134,562	122,983
Current assets	41,803	31,330
Non-current assets	92,759	91,653

(a) Prepaid expenses are mainly represented by advance payments for marketing campaigns, software maintenance and exclusive marketing contracts.

(b) Indemnification assets recognized as a result of the obligation of former owners of Café Brasileiro to reimburse any contingent amounts that may materialize unfavorably after the business combination.

12 Related parties

Related parties of the Group include: the parent entities (each holding a 50% interest); related parties of those parent entities; entities in which either the Group or its parent entities have an equity interest; and the Group's and its parent entities' Board members, senior management and their close family members.

The prices and credit terms in respect of transactions with related parties are determined according to customary commercial terms. Regarding the transactions with 3Caffi the terms are determined according to master supply agreement and for Positive Company according to the products purchase and sale contract.

Current assets	2025	2024
Trade receivables (Note 7)		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	44,691	18,377
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	94	4,949
Unnix Indústria e Comércio S.A	5	-
Fazenda Sequoia Minas Ltda.	-	2
	44,790	23,328
Advances to suppliers - Inventories		
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	11,854	-
	11,854	-
Dividends - Other current assets		
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	30	-
	30	-
Price adjustment provision - products purchase and sale contract		
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	8,131	-
	8,131	-
Current liabilities		
Trade payables (Note 18)		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	44,702	18,502
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	3,934	3,580
Unnix Indústria e Comércio S.A	446	-
Fazenda Sequoia Minas Ltda.	202	-
	49,284	22,082
Proposed dividends (Note 25.b)		
Strauss Coffee B.V	262,183	-
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	341,981	69,095
	604,164	69,095
Interest on equity payable (Note 17.d)		
Strauss Coffee B.V. (net of tax withheld)	59,075	15,555
São Miguel Fundo de Participações	69,500	18,300
	128,575	33,855
	782,023	125,032

Statement of income	2025	2024
Revenue		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	159,849	92,597
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	419	466
Unnix Indústria e Comércio S.A	33	-
Fazenda Sequoia Minas Ltda.	-	2
	160,301	93,065
Cost of sales		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	379,544	246,658
Positive Company Indústria e Comércio Ltda.	147,287	140,313
Unnix Indústria e Comércio S.A	6,924	-
Fazenda Sequoia Minas Ltda.	19,795	1,369
	553,550	388,340
Sales and general and administrative expenses		
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	14,731	13,788
	14,731	13,788

Trade receivables, trade payables, cost of sales and revenue balances with related parties are

due to operations of purchase and sale of goods and services. Part of the facilities used by the Group is leased from Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda.

Key management personnel transactions
Key management personnel of the Company and its subsidiaries are the members of the Board of Directors and members of the Statutory Board. Total management compensation expenses were R$ 6,748as of December 31, 2025 (R$ 6,762 on December 31, 2024), including salary, bonuses, short-term benefits, and profit sharing.

13 Equity-accounted investees

	2025	2024
Interest in joint ventures		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas Ltda. (a)	69,485	46,722
Positive Company Indústria e Comércio Ltda. (b)	13,631	26,350
Positive Company Indústria e Comércio Ltda. - Goodwill	31,143	31,143
	114,259	104,215

(a) 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A. ("3Caffi") is a non-listed equity-accounted company based in Montes Claros-MG held jointly by the Group and the Italian Caffitaly System S.p.A., which share the Company control in the joint-venture, with 50% share participation each. Most of the Group's capsule production is concentrated in 3Caffi.

(b) Positive Company Indústria e Comércio Ltda. ("Positive Company"), is a non-listed company based in Fortaleza-CE, with manufacturing unit in Espírito Santo, that operates in industrialization and sales of plant-based beverages, especially nuts milk and isotonic ones and cashew butter. According to the agreement, the Company has 50% of voting rights.

Below is the movement of the year:

	2025	2024
Balances as of December 31, 2024	104,215	105,562
Group's share of results from equity-accounted investees	22,524	28,983
Dividends received	(15)	(31,605)
Dividends proposed	(30)	-
Change in relative participation in investments - Positive Company	(12,435)	1,275
Balances as of December 31, 2025	114,259	104,215

The following table summarizes the financial information of the joint ventures as included in their own financial statements, including fair value adjustments at acquisition. The table also reconciles the summarized financial information to the carrying amount of the Group's interest in the joint ventures.

	3Caffi		Positive	
	2025	2024	2025	2024
Assets				
Current	171,097	111,754	50,370	53,115
Non-current	147,250	122,576	30,850	36,464
	318,347	234,330	81,220	89,579
Liabilities				
Current	104,078	51,455	52,896	36,310
Non-current	75,299	89,431	1,062	569
Equity	138,970	93,444	27,262	52,700
	318,347	234,330	81,220	89,579
Statement of income				
Revenue	382,186	245,107	162,899	142,051
(-) Cost of sales	(321,530)	(202,317)	(120,421)	(81,792)
(=) Gross profit	60,656	42,790	42,478	60,259
Other expenses, net	(4,284)	(3,010)	(45,599)	(28,210)
(=) Profit (loss) before income tax	56,372	39,780	(3,121)	32,049
(-) Income tax (expenses)	(10,845)	(6,941)	2,641	(6,921)
(=) Profit (loss) for the year	45,527	32,839	(480)	25,128

The Company granted endorsements as cash in favor of the joint ventures, with balances on December 31, 2025 and 2024 listed below:

	Legal entity endorsement	
	2025	2024
3Caffi	84,224	73,068
Positive	2,232	-
	86,456	73,068

14 Property, plant and equipment

(a) Property, plant and equipment movements

	Land and Buildings	Machinery and Equipment	Vehicles	Furniture and other equipment	Leasehold improvements	Total
Cost						
Balances as of January 1, 2024	114,419	508,810	144,248	343,218	156,020	1,266,715
Additions	13,822	94,625	56,125	60,018	8,448	233,038
Disposals	(405)	(1,910)	(15,671)	(2,866)	(45)	(20,897)
Transfer between classes of assets (a)	88	414	21	511	115	1,149
Effect of changes in exchange rates	(4,365)	(4,587)	17	116	(1,083)	(9,902)
Balances as of December 31, 2024	123,559	597,352	184,740	400,997	163,455	1,470,103
Additions	8,010	99,170	6,100	37,673	8,150	159,103
Disposals	-	(1,796)	(11,965)	(8,811)	(80)	(22,652)
Impairment of Prumo (b)	(4)	(541)	-	(646)	(2,274)	(3,465)
Transfer between classes of assets (a)	-	135	-	104	-	239
Effect of changes in exchange rates	2,669	(1,099)	(10)	667	(2,477)	(250)
Balances as of December 31, 2025	134,234	693,221	178,865	429,984	166,774	1,603,078

Accumulated depreciation						
Balances as of January 1, 2024	(21,609)	(225,703)	(75,306)	(168,012)	(28,080)	(518,710)
Additions	(3,103)	(24,086)	(7,503)	(39,358)	(4,834)	(78,884)
Disposals	14	1,182	13,039	1,561	-	15,796
Transfer between classes of assets (a)	(35)	(160)	-	(179)	(319)	(693)
Effect of changes in exchange rates	1,931	(572)	(13)	(38)	(123)	1,185
Balances as of December 31, 2024	(22,802)	(249,339)	(69,783)	(206,026)	(33,356)	(581,306)
Additions	(3,388)	(26,142)	(9,147)	(42,914)	(4,517)	(86,108)
Disposals	-	873	9,577	6,147	-	16,597
Impairment of Prumo (b)	2	337	-	401	506	1,246
Transfer between classes of assets (a)	-	(128)	-	128	-	-
Effect of changes in exchange rates	(1,313)	716	7	147	267	(176)
Balances as of December 31, 2025	(27,501)	(273,683)	(69,346)	(242,117)	(37,100)	(649,747)
Balance net as of						
December 31, 2024	100,757	348,013	114,957	194,971	130,099	888,797
December 31, 2025	106,733	419,538	109,519	187,867	129,674	953,331

(a) In the year ended December 31, 2025, the amount of R$ 239 (R$ 456 as of December 31, 2024), regarding coffee machines lent to customers, was transferred from inventories to property, plant and equipment.

(b) In 2025, the Group recognized impairment loss of Rituais (Prumo investee) property, plant and equipment in the amount of R$ 2,219, since there are no longer expectations of future cash flows in its operation, Note 15b.

(b) Reconciliation between property, plant and equipment movement and cash flows from investing activities

	2025	2024
PPE additions	(159,103)	(233,038)
(-) Loans for acquisition of machines and vehicles - Additions (Note 17d)	20,993	42,179
(+) Loans for acquisition of machines and vehicles - Amortization (Note 17d)	(8,583)	(10,808)
(-) Payable for acquisition of PPE of the year (Note 22)	(2,285)	(4,760)
(+) Payable for acquisition of PPE of prior year (Note 22)	4,760	2,639
Acquisition of PPE in investing activities	(144,218)	(203,788)

The cost of significant machine overhauls, which prolongs the useful life of the machine, is capitalized.

15 Intangible assets and goodwill

	Brands and trademarks	Computer software	Goodwill	Others (i)	Total
Cost					
Balances as of January 1, 2024	93,548	152,137	232,123	91,258	569,066
Additions	295	11,012	152	6,517	17,976
Transfer between classes of assets	-	(88)	-	-	(88)
Balances as of December 31, 2024	93,843	163,061	232,275	97,775	586,954
Additions	-	10,352	-	1,983	12,335
Impairment of Prumo (b)	-	-	(4,866)	-	(4,866)
Balances as of December 31, 2025	93,843	173,413	227,409	99,758	594,423
Accumulated amortization					
Balances as of January 1, 2024	(4,591)	(53,731)	-	(48,692)	(107,014)
Additions	(19)	(8,059)	-	(9,595)	(17,673)
Transfer between classes of assets	-	35	-	-	35
Balances as of December 31, 2024	(4,610)	(61,755)	-	(58,287)	(124,652)
Additions	(16)	(11,479)	-	(8,304)	(19,799)
Balances as of December 31, 2025	(4,626)	(73,234)	-	(66,591)	(144,451)
Balance net as of					
December 31, 2024	89,233	101,306	232,275	39,488	462,302
December 31, 2025	89,217	100,179	227.409	33,167	449,972

(i) Others refer mainly to, new product development R$ 16,841 (2024: R$ 17,626) and client portfolio R$ 16,521 (2024: R$ 22,057) in net amount.

(a) Impairment assessment

As of December 31, 2025, intangible assets include an amount of R$ 316.626 that is attributable to brands and goodwill, having an indefinite useful life (R$ 321,508 as of December 31, 2024).

These assets were assessed as having an indefinite useful life since according to an analysis of the relevant factors, there is no foreseeable limitation of the period they are expected to generate positive cash flows for the Group.

The relevant factors that were analyzed included, inter alia, the length of time the brand or trademark is anticipated to be used; the existence of legal or contractual restrictions on their use; a review of the typical life cycle of similar branded products; existence of indicators of changes in lifestyle, competitive environment, market requirements and industry trends, sales history of products of the same brand and the awareness of the market of the brand name or trademark.

Impairment loss

The Company tests annually, on December 31, the recoverable amounts of goodwill and brands from business combination transactions. Property, plant and equipment and definite life intangible assets that are subject to depreciation and amortization are tested for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amounts may not be fully or partially recoverable.

Management analyzes the business and makes decisions based on two different cash generating units: green coffee and internal market. All goodwill is allocated to the internal market, as there were no acquisitions associated with the green coffee business. The recoverable amounts of the cash-generating units are based on the calculation of their value in use. These calculations use cash flow projections that are based on the most current five-year strategic operating plans (SOP) of the relevant unit.

The cash flows for remaining periods are calculated using the relevant growth rate, which takes into account the anticipated growth rates of the category, industry, country and population. The estimated long-term growth rate was 3.0% in 2025 and 2024. The projected cash flows were discounted according to pre-tax discount rates of 13.26% in 2025 and of 14.25% in 2024. Both 2025 and 2024 projected cash flows were prepared in Brazilian Real currency, without inflation effects.

The Group performed a sensitivity analysis over the discount rate and the growth rate. Management concluded that there is no need to recognize additional impairment losses. The estimated recoverable amount of the cash-generating units exceeded its carrying amount by R$ 5,465,500 (2024: R$ 1,401,389).

(b) Impairment of Prumo

Due to the operational inactivity of Rituais Café S.A (wholy subsidiary of Prumo), the Company has recognized a full impairment of its assets. The loss, recorded under 'Other Operating Expenses' totaled R$ 6,785, which includes a full write-off of Goodwill in amount of R$ 4,866.

16 Leases

The Group has lease contracts for various items of plant, distribution centers, machinery, vehicles and other equipment used in its operations. Leases of plant and distribution centers generally have lease terms between 2 and 15 years, while vehicles and other equipment

generally have lease terms between 2 and 6 years. Lease payments are renegotiated periodically to reflect market rentals. Some leases provide for additional rent payments that are based on changes in local price indices.

The plants and distribution centers leases were entered into years ago as combined leases of land and buildings.

The Group also has certain leases of IT equipment with lease terms of 12 months or less and leases of office equipment of low value. The Group has elected not to recognize right-of-use assets and lease liabilities for these leases. The amount recognized in the statement of income relating to short-term leases and leases of low-value assets during the period was R$ 18,359 (R$ 17,122 in 2024). The Group had total cash outflows for leases of R$ 48,772 in 2025 (R$ 46,942 in 2024).

Set out below are the carrying amounts of recognized right-of-use assets and the movements during the period:

	Buildings	Machinery and equipment	Vehicles	Total
As at January 1, 20241	78,159	1,241	7,922	87,322
Additions	19,230	485	16,117	35,832
Terminations	(1,861)	-	(3,254)	(5,115)
Depreciation expense	(31,459)	(372)	(6,765)	(38,596)
As at December 31, 2024	64,069	1,354	14,020	79,443
Additions (Note 17)	39,844	-	3,190	43,034
Terminations	(205)	-	(145)	(350)
Depreciation expense	(30,175)	(801)	(9,375)	(40,351)
As at December 31, 2025	73,533	553	7,690	81,776

Set out below are the carrying amounts of lease liabilities and the movements during the period:

	2025	2024
As at January 01	96,838	102,756
Additions	43,034	35,832
Terminations (Note 17)	(2,732)	(6,306)
Interest expense	10,806	11,498
Interest payment (Note 17)	(10,806)	(11,498)
Interest expense adjustment (a)	(10,445)	-
Payments of lease liabilities (Note 17)	(37,966)	(35,444)
As at December 31,	88,729	96,838
Current liabilities	41,812	43,878
Non-current liabilities	46,917	52,960

(a) In October 2025, the Company adjusted its interest calculations on lease liabilities to align the carrying amounts and finance costs with market rates.

The following table sets out a maturity analysis of lease liabilities:

	2025	2024
1 to 12 months	41,812	43,878
13 to 24 months	21,358	32,982
25 to 36 months	13,138	10,425
37 to 48 months	7,852	4,533
49 to 60 months	1,921	1,412
More than 60 months	2,648	3,608
	88,729	**96,838**

Extension options

Some leases contain extension options exercisable by the Group up to one year before the end of the non-cancellable contract period. Where practicable, the Group seeks to include extension options in new leases to provide operational flexibility.

The extension options held are exercisable only by the Group and not by the lessors. The Group assesses at lease commencement date whether it is reasonably certain to exercise the extension options. The Group reassesses whether it is reasonably certain to exercise the options if there is a significant event or significant changes in circumstances within its control.

17 Loans and borrowings

(a) Loans schedule

	Annual interest rate - %		Index		
	2025	2024		2025	2024
Brazilian reais loans and borrowings					
Loans for acquisition of machines and vehicles	13.50	10.42	TJLP	285,572	71,748
Working capital loans	15.77	11.73	CDI	1,675,927	1,808,460
Loans for acquisition of green coffee	13.82	10.68	-	198,658	188,563
				2,160,157	2,068,771
United States dollar loans and borrowings					
Loans for acquisition of inventories (ACC)	5.58	6.04	-	156,105	301,315
				156,105	301,315
Total				2,316,262	2,370,086
Current liabilities				1,023,315	665,462
Non-current liabilities				1,292,947	1,704,624

There are no debt covenants on the Group's loans and borrowing contracts with the banks.

(b) Non-current payment schedule

	2025	2024
13 to 24 months	473,769	579,640
25 to 36 months	794,912	343,817
37 to 48 months	21,046	766,478
49 to 60 months	3,220	14,049
60 months +	-	640
	1,292,947	1,704,624

(c) Guarantees

The following liens have been provided as security for the loans of the Group:

	2025	2024
Pledges registered in favor of the banks	410,974	199,001

(d) Reconciliation between financial position movement and cash flows from financing activities

	Note	Loans and borrowings	Lease liabilities	Proposed dividends	Interest on equity Payable	Total
Balance as of January 1, 2025		**2,370,086**	**96,838**	**69,095**	**33,855**	**2,568,044**
Cash flows from financing activities items:						
Proceeds from loans		518,591	-	-	-	518,591
Repayment of loans		(569,630)	-	-	-	(569,630)
Interest expense adjustment	16	-	(10,445)	-	-	(10,445)
Payment of lease liabilities	16	-	(37,966)	-	-	(37,996)
Total cash flows used in financing activities		(51,039)	(48,411)	-	-	89,005
Other items:						
Additions of lease liabilities	16	-	43,034	-	-	43,034
Terminations of lease	16	-	(2,732)	-	-	(2,732)
Interest and exchange rate variation expenses		262,018	361	10,702	-	273,081
Interest and exchange rate variation payments		(284,886)	(361)	-	-	(285,247)
Proceeds from investment loans	14.b	20,993	-	-	-	20,993
Repayment of investment loans	14.b	(8,583)	-	-	-	(8,583)
Working Capital - PROADI and PROVIN		7,673	-	-	-	7,673
Dividend provisioned	25.b	-	-	524,367	-	524,367
Interest on equity credited	20	-	-	-	102,400	102,400
Withholding income tax	20	-	-	-	(7,680)	(7,680)
Total other items		(2,785)	40,302	535,069	94,720	656,861
Balance as of December 31, 2025		**2,316,262**	**88,729**	**604,164**	**128,575**	**3,135,900**

	Note	Loans and borrowings	Lease liabilities	Proposed dividends	Interest on equity Payable	Total
Balance as of January 1, 2024		1,351,558	102,756	138,190	33,855	1,626,359
Cash flows from financing activities items:						
Proceeds from loans		2,212,580	-	-	-	2,212,580
Repayment of loans		(1,341,957)	-	-	-	(1,341,957)
Payment of lease liabilities	16	-	(35,444)	-	-	(35,444)
Dividend paid		-	-	(69,095)	-	(69,095)
Total cash flows used in financing activities		870,623	(35,444)	(69,095)	-	766,084
Other items:						
Additions of lease liabilities	16	-	35,832	-	-	35,832
Terminations of lease	16	-	(6,306)	-	-	(6,306)
Interest and exchange rate variation expenses		246,083	11,498	-	-	257,581
Interest and exchange rate variation payments		(133,726)	(11,498)	-	-	(145,224)
Proceeds from investment loans	14.b	42,179	-	-	-	42,179
Repayment of investment loans	14.b	(10,808)	-	-	-	(10,808)
Working Capital - PROADI and PROVIN	25.c	4,177	-	-	-	4,177
Total other items		147,905	29,526	-	-	177,431
Balance as of December 31, 2024		**2,370,086**	**96,838**	**69,095**	**33,855**	**2,569,874**

18 Trade payables

	2025	2024
National suppliers - finance program	1,228,517	474,444
National suppliers - other suppliers	627,405	524,538
National related party suppliers (Note 12)	49,284	22,082
Foreign suppliers	34,010	67,281
	1,939,216	1,088,345

The Group participates in a supply chain finance program under which its suppliers may elect to receive early payment of their invoices from a bank by factoring their receivable from the Group. Under the arrangement, a bank agrees to pay amounts to a participating supplier in respect of invoices owed by the Group and receives settlement from the Group at a later date. The principal purpose of this program is to facilitate efficient payment processing and enable the willing suppliers to sell their receivables due from the Group to a bank before their due date. The Group does not incur any additional interest towards the bank on the amounts due to the suppliers.

The Group has not derecognized the original liabilities to which the arrangement applies because neither a legal release was obtained nor the original liability was substantially modified on entering into the arrangement. The Group discloses the amounts related to the program within trade payables because the nature and function of the financial liability remain the same as those of other trade payables. The payments to the bank are included within operating cash flows because they continue to be part of the normal operating cycle of the Group and their principal nature remains operating – i.e. payments for the purchase of goods and services.

As of December 31, 2025, the balance of trade payables negotiated by suppliers, related to the supply chain finance program, was R$ 782,534 (R$ 357,161 as of December 31, 2024).There are no significant differences between the payment terms for trade payables that are part of the program and those that are not, around 15-45 days.

19 Employees and other payroll related liabilities

	2025	2024
Payroll and related charges	18,154	17,927
Provision for vacation	64,200	61,662
Provision for variable remuneration	50,871	8,331
Other	4,540	4,669
	137,765	92,589

The Group Employees benefits' treatment is in accordance with local legal requirements. These requirements mainly call for and are limited to monthly contributions to Social Security funds (INSS, FGTS). The Group has no obligations under defined benefits or defined contribution plans. The Group offers other short-term benefits to its employees, which are expensed when incurred.

20 Interest on equity payable - short and long term

The Company approved the recommendation of the Board of Directors for the distribution of additional interest on equity in the amount of R$ 102,400 (over this amount there is the foreign shareholders' withholding income tax of R$ 7,680) to be paid up until December 2030. See movements in Note 17d.

21 Payable taxes

	2025	2024
State VAT - ICMS (a)	55,678	74,390
Withholding income tax - payroll (IRRF)	6,746	6,258
Federal VAT - PIS and COFINS	9	14
Other	1,756	1,650
	64,189	82,312

(a) The decrease in amount is mainly because of the volume of Arabica coffee purchases, which was higher in 2024 due to a shortage of Conilon, this led to a higher concentration of coffee purchases made within the state of Minas Gerais, main Arabica grower in Brazil. In 2025 Conilon availability recovered and purchases increased, there was a proportional reduction in VAT - ICMS to pay.

22 Other current and non-current liabilities

	2025	2024
Advances from customers	7,875	6,298
Accounts payable for acquisition of operations - Fino Grão	293	261
Contingent consideration	16,745	16,745
Marketing services	-	533
Payable for acquisition of PPE (Note 14b)	2,285	4,760
Provision for handling and storage	21	151
Provision for lawyers' fees	12,598	9,817
Provision for restructuring (a)	3,166	39,011
Warranties	8,910	6,000
Others	9,899	16,114
	61,792	99,690
Current liabilities	37,669	72,224
Non-current liabilities	24,123	27,466

(a) During 2024, a provision was booked to cover the costs associated with the personnel restructuring process with the aim of optimizing payroll expenses. The optimization involved resignation of management levels, merging synergistic areas, dividing areas and redistributing activities, the decision and communications were made between November and December 2024.

23 Provision for legal proceedings

Based on information from Group management supported by its legal advisors, an analysis of the pending legal proceedings, and previous experience with regards to amounts claimed, the Group recorded provisions for amounts considered sufficient to cover probable losses from current legal actions. The amounts of probable and possible losses with respect to legal and administrative actions against the Group are as follows:

	2025		2024	
	Probable loss	Possible loss	Probable loss	Possible loss
Labor (a)	22,617	452,261	22,859	420,974
Tax (b)	47,888	255,733	47,057	341,274
Civil	6,069	36,250	4,052	30,021
	76,574	744,244	73,968	792,269

(a) The Group is party to a number of labor claims filed by former employees and service providers challenging, among other things, unpaid overtime, night shift premiums and risk premiums, employment guarantees, and the reimbursement of withholdings from payroll such as social contributions and trade union charges, among others. As of December 31, 2025, total quantity of labor claims was 694 (629 as of December 31, 2024).

In 2024, the Union filed a public civil action in the State of Rio de Janeiro alleging irregularities regarding working hours at the Rio de Janeiro Unit. The Union sought payment of overtime and compensation for collective moral damages. The initial estimated amount of the claim was R$ 205,170, representing 20% of the Rio de Janeiro Unit's annual revenue. At the end of 2024, the lawsuit was in the evidentiary phase, with a hearing scheduled for 2025. Based on this stage, the Company assessed the risk of loss as possible.

In 2025, following an internal analysis by the legal department, the risk of this process was readjusted on an exceptional basis, given the significant amount involved. The strategy adopted consisted of hybrid provisioning, with 50% classified as a possible risk and 50% as a remote risk. The updated estimated amount of the lawsuit is R$ 228,393.

(b) Tax claims details by type are demonstrated in the following table:

	December 31, 2025		December 31, 2024	
	Probable loss	Possible loss	Probable loss	Possible loss
State VAT - ICMS (i)	20,909	131,002	19,810	168,665
Federal VAT - PIS/COFINS/IPI (ii)	25,380	75,783	24,185	134,191
Income taxes (IRPJ/CSLL) (iii)	1,599	37,776	1,412	35,600
Other	-	11,172	1,650	2,818
	47,888	255,733	47,057	341,274

The main legal claims are listed below:

(i) State VAT - ICMS

State VAT (ICMS) - Tax authorities claim that the company Três Corações Alimentos S.A. incorrectly calculated the ICMS (State VAT) in transactions with goods subject to the ICMS tax substitution method (ST), claiming that it should have used the sale price for consumer instead of the cost of goods entry, although the State of São Paulo legislation determines that wholesalers are not allowed to receive goods without the ICMS - ST calculation. The infraction notices were received in December 2020 and refer to the periods from January 2016 to December 2016. The company received a new infraction notice in May 2021 refer to the periods from January 2017 to December 2017.

The court judged favorably for the Company the matter of greater value, but judged two less relevant topics unfavorably, which the Company still has the opportunity to counter, both administratively and in courts, arguing the decision.

Considering that, these decisions are at least in part contrary to the Government and the relatively high values involved, the judging body itself will send the both processes to the second administrative instance for review. The partially favorable outcome at the first administrative instance confirmed the understanding of the Group and of its tax advisors, that there is no need to record any liability. In March 2025, the Group had a favorable judgment in the second instance in one of the administrative processes, in the amount of R$ 49,508.

The Group's tax advisors responsible for monitoring the proceeding classify the risk of loss as possible. On December 31, 2025, the value of the two administrative processes was R$ 51,030 (R$ 89,413 on December 31, 2024).

State VAT (ICMS) - Mato Grosso State - On October 10, 2021, the subsidiary Café Brasileiro received a tax assessment notice, issued by the Mato Grosso State Treasury Office, in the total amount of R$ 48,815. Tax authorities argued that the Group used incorrectly the state tax benefit of the fiscal years 2018 and 2019, calculating less state VAT (ICMS). The Company defended the tax noticed with its legal advisors. The period regarding the tax notice is from before the acquisition date, and because of that any payment regarding this issue will be reimbursed by the former owners.

There was a change in state legislation regarding the method of updating debts, which resulted in a reduction of the amounts charged, as per the statement obtained from the State Treasury Department's website and confirmed by our legal counsel.

The Group's tax advisors responsible for monitoring the proceeding classify the risk of loss as possible. As of December 31, 2025 the amount of the legal claim was R$ 32,862 (R$ 40,645 as of December 31, 2024).

State VAT (ICMS) - ICMS in the State of Pará The Company Três Corações Alimentos has received tax assessment notices (referring to fiscal years 2018, 2019, and 2020) issued by the State Tax Authority, alleging that the Pará facility does not qualify under the legal definition of a Distribution Center. Consequently, the tax authority claims that a Value-Added Margin (Margem de Valor Agregado - MVA) of 150% should be applied in the calculation of the ICMS (Tax on the Circulation of Goods and Services) on product shipments to the state.

The case is currently being handled internally, and the Group's tax advisors consider the risk of loss to be possible, given the existence of favorable local administrative rulings supporting the legality of this operating structure. As of December 31, 2025, the total amount under dispute was R$ 51,546. (R$ 34,598 as of December 31, 2024).

(ii) Federal VAT - PIS/COFINS/IPI

Notices of infraction - Federal VAT (PIS and COFINS) - On March 2, 2020, the companies Três Corações Alimentos S.A. and Café Três Corações S.A. received tax assessment notices issued by the Brazilian Federal Revenue. The infraction notices refer to non-collection of Federal VAT (PIS and COFINS), referring to the periods from December 2015 to December 2018. The federal tax authorities claim that the companies did not calculate PIS and COFINS over the sales of powdered cappuccino and coffee with milk. They do not agree with the Group's understanding that the products are coffee based and therefore taxed at rate zero.

In February 2025, the Group obtained a final favorable judgment in one of the infraction notices, in which the Court recognized that the tax classification of cappuccino and coffee with powdered milk adopted by the Group was correct, resulting in the extinction of the infraction notice. As of December 31, 2025 the amount of the legal claim was R$ 72,610 (R$ 133,179 as of December 31, 2024).

Federal tax rate (IPI) - tax authorities claim the tax treatment applied, in respect to federal tax IPI - tax on manufactured goods, for powder juice was incorrect. According to the Company's understanding of the regulation, powder juice is a product classified as zero IPI tax rate. According to tax authorities, the Company should have used tax rates of 27% for the period from January 2011 to December 2011, 20% for the period from January 2012 to May 2012 and 10% since June 2012. The total updated amount, as of 31 December 2025 is R$ 91,242 (R$ 96,811 as of 31 December 2024). In 2019 the Group obtained 2 favorable outcomes in the first administrative instance. In October 2025, one of the cases progressed after five years and was forwarded to CARF. The group is continuing to monitor the situation. The Group and its tax advisors are of the opinion that there is no need to record any liability.

(iii) Income taxes (IRPJ/CSLL)

Goodwill amortization - tax authorities claim that the Group does not meet all criteria to deduct Goodwill amortization for tax purposes. As of October 31, 2017, the Goodwill Amortization process was judged in the Superior Chamber of Tax Appeals of CARF (Federal Administrative Court). In June 2020 the Group obtained a favorable outcome in the first judicial instance; the Government may still contest the outcome at higher judicial instances. The Group and its tax advisors are of the opinion that there is more likely than not that present obligation exist and no need to record any liability. As of December 31, 2025, the amount of the legal claim was R$ 37,629 (R$ 35,600 as of December 31, 2024). The claim amount increased due to interest incurred.

Changes in provision for legal proceedings during the year

	2025	2024
Balance as of January 1	73,968	71,374
Provisions made during the year	6,754	7,964
Legal proceedings settled during the year	(4,148)	(5,370)
Balance as of December 31	76,574	73,968

Judicial deposits

The Group has, on December 31, 2025, the amounts of R$ 9,803 of judicial deposits (R$ 10,746 as of December 31, 2024). These deposits are required by courts associated with various open legal proceedings and comprise a number of individual case deposits of smaller amounts.

24 Income taxes and social contribution

(a) Amounts recognized in statement of income

	2025	2024
Current taxes	(100,134)	(2,146)
Deferred taxes	(53,932)	36,645
Tax in income statement as of December 31,	(154,066)	34,499

(b) Reconciliation of effective tax rate

	2025	2024
Profit before income tax	1,032,877	207,617
Income tax expenses (34%)	(351,178)	(70,590)
Permanent time differences , net:		
Share of profit of equity-accounted investees	7,658	9,854
Interest on equity	34,816	-
State tax incentives	138,046	75,802
Federal incentive	51,144	-
Translation to presentation currency	(7,743)	16,907
Tax rate differential	(9,379)	5,325
Non-deductible expenses	(13,821)	(7,461)
Profit (loss) eliminations on inventory	(3,231)	1,930
Other	(378)	2,732
Tax in Income statement	(154,066)	34,499
Effective tax rate	(14.92%)	16.62%

In 2025, R$3.205 was recognized regarding the additional social contribution from Pillar Two model rules (Global Anti-Base Erosion - GloBE).

(c) Deferred income tax assets and liabilities

Temporary differences	Basis	Income tax (*)	Social contribution (9%)	2025	2024
Provision for legal proceedings	26,270	4,700	2,364	7,064	7,244
Inventory adjustments	(5,170)	(1,795)	(465)	(2,260)	4,349
Allowance for expected credit losses	21,620	3,664	1,946	5,610	6,381
Derivatives transactions	699	113	63	176	(4,177)
Provision for discounts	149,812	24,937	13,483	38,420	18,383
Provision for short term employee performance award	50,066	7,840	4,506	12,346	5,465
Provision for revenue recognition	54,056	8,934	4,865	13,799	8,878
Difference between economic depreciation and tax rate	(105,263)	(16,318)	(9,474)	(25,792)	(19,866)
Goodwill amortization	(92,263)	(12,151)	(8,304)	(20,455)	(20,455)
Exchange rate variation cash basis	(8,577)	(2,154)	(772)	(2,926)	17,117
Profit (loss) elimination on inventory	46,529	11,632	4,188	15,820	12,505
IFRS 16 - Leasing	6,847	1,241	616	1,857	4,551
Federal VAT credit loss	7,723	1,119	695	1,914	2,649
Carryforward tax losses	109,468	14,417	9,852	24,269	82,676
Mitsui Alimentos acquisition	(81,102)	(20,276)	(7,299)	(27,575)	(28,570)
Positive Company acquisition	(9,100)	(2,229))	(819)	(3,048)	(3,055)
Other	67,730	12,746	6,098	18,844	14,715
Total net deferred tax				58,063	108,790

(*) Income tax rate (excluding the Social contribution) is 25%, applicable to all Group's subsidiaries. However, as the Company has tax incentives (see Note 25.c).

In assessing the recoverability of deferred tax assets, management estimates future taxable income and the timing of reversal of the temporary differences.

When it is more likely than not that a part or all of the deferred tax assets are not recoverable, such a portion is not recorded by the Group. Under Brazilian tax law, carryforwards tax loss (including those of the Social contribution) do not expire, however, their use is limited to up to 30% of annual taxable income and they do not benefit from any interest or monetary correction.

Considering the occurrence of taxable profit in recent years, the Group assessed the future taxable profits in order to calculate deferred tax assets on accumulated losses.

(d) Uncertainty over income tax treatment

As described in the Note 23(iii), tax authorities claim that the Group does not meet all criteria to deduct goodwill amortization for income tax purposes. The Group understands that the goodwill arose from an operation with an economic basis and therefore it can be used for tax purposes. No amount of income tax was recognized in these consolidated financial statements, because the Group believes that the tax thesis used by the Company are in compliance with the applicable law and believes that it is probable that it would successfully defend the Group's tax treatment in court. The Group believes that its provisions for tax liabilities are adequate for all open tax years based on its assessment of all factors, including interpretations of tax law and prior experience.

25 Equity

(a) Share capital

As of December 31, 2025 and 2024, Três Corações Alimentos S.A.'s share capital consists of the following:

Shareholders	%	2025	2024
Strauss Coffee B.V.	50%	582,699.80	138,232.14
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	50%	582,699.80	138,232.14
		1,165,399.60	276,464.28

Share capital as of December 31, 2025 consisted of 116,539,960,138 (27,646,427,639 as of December 31, 2024) shares with a nominal value of R$ 0.01 (one cent each).

The Company approved on August 22, 2025 the capital increase of R$ 88,936, with no cash movement. The increased amount came from Tax Incentive Reserve, related to a Federal Incentive of reduction of 75% of Income Tax until 2018.

At an Extraordinary General Meeting held on December 19, 2025, an increase in the Company's share capital was approved in the amount of R$ 800,000, through the issuance of 80,000,000,000 (eighty billion shares) new Class B Ordinary Shares (ON-B), under the same conditions as the other ordinary shares, registered, at a unit value of R$0.01 (one cent of real), all free and clear of any liens or encumbrances, originating from part of the balance of the Retained Earnings Reserve account contained in the interim balance sheet drawn up on November 30, 2025, therefore, there was no contribution of new resources from the shareholders.

The proportion of each shareholder remains the same.

(b) Dividends

Dividends are calculated in accordance with the terms agreed upon in the Shareholders´ Agreement, with a rate of 35% over net income, adjusted by financial results. This amount is provisioned as a proposed dividend in the balance sheet, subject to the approval by the General shareholders meeting.

At a meeting of the Board of Directors, the distribution of interim dividends was recommended and approved, using part of the balance of the Retained Earnings, determined in an interim balance sheet drawn up on November 30, 2025, crediting the amount of R$ 524,367 equally among the Shareholders. Payment of the amount must be made at any time from January 1, 2026, until the end of the 2028 calendar year, through full or partial payment. The total Dividends amount as of December 31, 2025 was R$ 604,164 (R$ 69,095 as of December 31, 2024).

(c) Reserves

Legal reserve

Created at the rate of 5% on profit for the year, limited to 20% of share capital. On December 31, 2025, an additional reserve in the amount of R$ 44,754 was created and the limit was achieved, totalizing R$ 100,047 (R$ 55,293 as of December 31, 2024). This reserve can only be used for capital increases or absorption of losses.

Translation reserve

Management decided to use two different functional currencies, according to IAS 21 - Effects of changes in foreign exchange rates. For internal market operations, the functional currency is the Brazilian real (R$). For the green coffee export activity, the functional currency is the United States dollar (US$).

Management assessed the Group operations in order to present its green coffee export activity as a "foreign operation", as established by IAS 21 - Effects of changes in foreign exchange rates, and, thereby, could apply separate accounting for the purposes of consolidation.

The main reasons to treat the green coffee export activity made mainly in USD as a separated operation is that the export activity has its own management, which is considered independent in terms of decisions about green coffee purchases and sales (export entity).

The exchange rate effects recorded in the translation adjustments arise from the following assets and liabilities, for the years ended on December 31, 2025 and 2024:

December 31, 2025	Três Corações Alimentos	Café Três Corações	Total
Inventories	-	(13,273)	(13,273)
PPE and Intangible assets	(960)	534	(426)
Trade receivables	-	(4,133)	(4,133)
Derivatives	-	(843)	(843)
Cost of sales	-	(641)	(641)
Loans and borrowings	-	28,391	28,391
	(960)	10,035	9,075

December 31, 2024	Três Corações Alimentos	Café Três Corações	Total
Inventories	-	15,160	15,160
PPE and Intangible assets	(1,150)	(7,567)	(8,717)
Trade receivables	-	10,889	10,889
Derivatives	-	2,680	2,680
Cost of sales	-	259	259
Loans and borrowings	-	(63,555)	(63,555)
	(1,150)	(42,134)	(43,284)

Tax incentives reserve

The Company established R$ 455,630 in tax incentive reserves as of December 31, 2025, of

which R$ 45,983 refers to federal tax incentives of the year and R$ 409,647 to state tax incentives related to the period 2021-2023, in compliance with the formal requirements of Article 30 of Law No. 12,973/2014, as ratified by the STJ (Superior Court of Justice) under Topic 1,182. No reserves were established in 2024, there were no federal incentives during that period, and the Company is no longer required to establish State VAT incentives. The total of the reserve was R$ 1,160,274 as of December 31, 2025 (R$ 793,580 as of December 31, 2024). This reserve cannot be distributed as dividends.

The existing government incentives are as follows:

PROVIN - Ceará State
The Government of the state of Ceará, in accordance with the state public policies geared towards promoting the industrial development of Ceará, decided to provide financial assistance for the investments necessary for installation of the industrial unit in the city of Eusébio, state of Ceará. The incentive consists of the postponement of payment of the ICMS state VAT tax and the deduction of 56.25% of total sales of roasted and ground coffee. The incentive is valid until July 2028.

PROEDI - Rio Grande do Norte State
The benefit consists in the deduction of presumed tax credit of the VAT payable, related to outflows based on own production. For the Natal factory the presumed tax credit percentage ranges from 75% to 80% and for the Mossoró unit it ranges from 80% to 85%. The percentage is determined according to the level of employment and unit revenues. The incentive is valid until June 2032.

PRODEIC – Mato Grosso State
The subsidiary Café Brasileiro has a facility in the state of Mato Grosso, which produces roasted and ground coffee, which has benefited since 2017 with a state VAT Tax Incentives named PRODEIC (Mato Grosso Industrial and Commercial Development Program). The incentive is valid until December 2032.

Café Brasileiro is part of the PRODEIC Investment Food Industry of Vegetable and Animal Origin sub-module, with the objective of promoting the industrial development of products of animal and vegetable origin, by adding value to raw materials in Mato Grosso.

The tax benefit will consist of credit granted on the outputs of products manufactured at the industrial plant, with a percentage of 85% on the operations of intra-state deliveries and 90% on the operations of inter-state deliveries.

Stimulus credit – State VAT in Amazonas state
The government of the state of Amazonas, aiming at the integration, expansion, modernization and consolidation of the industrial sector, grants the tax incentive to the roasted and ground coffee industries established in the state. The incentive consists of the application of the percentage of 90.25% on the outstanding balance of State VAT (ICMS) calculated on the operation with roasted and ground coffee, deducting the tax payable. Additionally, it includes the granting of a reduction in the tax base for internal transactions involving coffee of own production, ensuring that the effective tax burden amounts to 7%. After this reduction, the entire subsequent commercialization chain within the State of Amazonas is considered taxed. The incentive is valid until December 2032.

TTS - State VAT in Minas Gerais State
The state government of Minas Gerais grants a set of specific tax rules known as Sectoral Tax Treatment (TTS). Among the benefits granted to the Santa Luzia/MG factory are: (a) "Importation Corridor", which consists of the deferral of ICMS on the importation of goods for resale. For these goods, a presumed credit is applicable on internal and interstate sales, ranging from 2.5% to 9%, depending on the applicable tax rate and the type of recipient; (b) 5% Presumed Credit on the value of interstate operations with R&G coffee produced by the Santa Luzia factory, destined for the states of São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul and Santa Catarina; (c) Effective tax burden of 8% in internal operations with own production of Instant Coffee and Cappuccino, and 2% on the value of internal sales operations of R&G and Whole Bean Coffee (Non-decaffeinated). The incentive is valid until December 2032.

Other state tax incentives
The Group has received certain tax incentives and special tax regimes also in other Brazilian states, with no significant impacts on these consolidated financial statements.

Federal incentive - "Re-investment"
The Group is allowed to allocate part of its income tax payable to capital investments. The projects associated with these investments are submitted to the authorities' approval. The allocated amount is recognized in profit or loss at the moment of the Group's decision to proceed, since there is reasonable assurance the grant will be approved.

Federal incentive - "Exploration profit"
The Group benefits from the income tax exemption of 75% of the operating income derived from its main activities at the units of Eusébio (state of Ceará), Manaus (state of Amazonas), Natal and Mossoró (state of Rio Grande do Norte).

The industrial site of Manaus (AM) has its incentive validated until December 2028 and the other factories have their incentives validated until December 2027. The factory of Santa Luzia in Minas Gerais is not established in an incentive area, the reason why it has no Federal incentive.

Tax Incentive for technological innovation
The Federal Law nº 11.196/05, known as "Lei do Bem", offers tax incentives to legal entities that carry out research, development and technological innovation, with application starting in the Group in 2017.

According to the Law, technological innovation is a conception of a new product or manufacturing process, as well as an addition of new features or characteristics to an existing product or process, that brings incremental improvements and effective gains in quality or productivity, resulting in greater competitiveness in the market.

The legal entities are allowed to deduct (additionally) from the calculation of the IRPJ (income tax) and CSLL (social contribution) a percentage of the expenditures incurred with technological research and development of technological innovation, classifiable as operating expenses.

Federal Incentive - "Tax Incentives"
Federal Law No. 14,789/2023 introduced significant changes to the tax treatment of investment subsidies granted by federative entities. The main change is the creation of a new mechanism of tax credit, replacing the old system of exclusion from the taxable base of Corporate Income Tax

(IRPJ) and Social Contribution on Net Profit (CSLL). Companies are entitled to a tax credit equivalent to 25% of the amount of the subsidy received. This credit is limited to the amount of depreciation of the assets acquired with the resources of the subsidy.

(d) Retained earnings

Management, with approval of the shareholders, decided to create a reserve for profit to be distributed, for the remaining profit after all destinations above. On December 31, 2025 the balance was R$ 120,085 (R$ 1,180,860 as of December 31, 2024).

26 Revenue

Disaggregated revenue information

	Products	Services	2025
Geographical markets			
Domestic	13,862,743	2,263	13,865,006
Foreign			
Chile	68,966	-	68,966
Japan	48,984	-	48,984
Argentina	32,522	-	32,522
United States	29,922	-	29,922
Paraguay	17,701	-	17,701
Other countries	35,820	-	35,820
	14,096,658	2,263	14,098,921

	Products	Services	2024
Geographical markets			
Domestic	9,371,110	2,403	9,373,513
Foreign			
Japan	86,677	-	86,677
United States	80,908	-	80,908
Chile	45,039	-	45,039
Switzerland	33,620	-	33,620
Germany	28,408	-	28,408
Other countries	53,250	-	53,250
	9,699,012	2,403	9,701,415

Composition of Revenue

	2025	2024
Products - domestic	16,594,715	11,458,320
Products - foreign	237,684	333,125
Services	2,307	2,448
Other activities	923	718
(-) Taxes on sales	(1,609,732)	(1,149,925)
State VAT incentives	434,854	267,043
(-) Discounts	(1,191,722)	(928,994)
(-) Other deductions	(370,108)	(281,320)
Revenue	**14,098,921**	**9,701,415**

27 Cost of sales by nature

	2025	2024
According to source		
Cost of sales - domestic	(10,913,275)	(7,539,270)
Cost of sales - foreign	(156,309)	(219,187)
	(11,069,584)	(7,758,457)
According to components		
Materials consumed	(10,806,492)	(7,519,008)
Wages, salaries and related expenses	(119,654)	(108,058)
Energy and gas	(56,440)	(53,475)
Depreciation and amortization	(31,277)	(28,444)
Services contracted	(26,821)	(25,871)
Maintenance	(14,548)	(12,973)
Other	(14,352)	(10,628)
	(11,069,584)	(7,758,457)

28 Selling and marketing expenses by nature

	2025	2024
Wages, salaries and related expenses	(650,384)	(597,086)
Transport expenses	(408,420)	(366,842)
Marketing	(173,723)	(109,003)
Services contracted	(106,359)	(100,080)
Depreciation and amortization	(50,172)	(46,463)
Maintenance	(42,347)	(41,625)
Travel expenses	(15,191)	(15,078)
Export expenses	(2,830)	(5,411)
Other	(79,661)	(55,266)
	(1,529,087)	(1,336,854)

29 General and administrative expenses by nature

	2025	2024
Wages, salaries and related expenses	(110,756)	(113,209)
Depreciation and amortization	(64,809)	(60,246)
Maintenance	(25,133)	(24,150)
Tax expenses	(17,768)	(14,395)
Travel expenses	(6,904)	(5,617)
Services contracted	(20,426)	(11,185)
Other	(14,836)	(17,557)
	(260,632)	(246,359)

30 Other income (expenses), net

	2025	2024
Corporate restructuring	-	(39,011)
Results on sale of property, plant and equipment	8,016	7,378
Impairment of Prumo (a)	(6,785)	-
Others	(241)	1,015
	990	(30,618)

(a) See Note 15 for more details.

31 Net finance cost

	2025	2024
Finance cost		
Interest expenses	(13,982)	(2,768)
Interest on loans	(294,078)	(175,071)
Exchange rate effect	-	(1,470)
Interest on lease liabilities	(361)	(11,498)
Other	(8,913)	(16,777)
	(317,334)	(207,584)
Finance income		
Interest income	16,904	18,233
Interest from deposits	74,913	42,176
Exchange rate effect	2,282	-
	94,099	60,409
Net finance cost	**(223,235)**	**(147,175)**

32 Financial instruments - Fair values and risk management

(a) Accounting classifications and fair values

The following table shows the carrying amounts and fair values of financial assets and financial liabilities, including their levels in the fair value hierarchy.

	Note	Financial assets at fair value	Carrying amount: Financial assets at amortized cost	Carrying amount: Other financial liabilities	Carrying amount: 2025	Fair value: Level 2	Fair value: 2025
Financial assets measured at fair value through profit and loss							
Short term deposits - Deposits in banks	6	1,856,174	-	-	1,856,174	1,856,174	1,856,174
Financial assets not measured at fair value							
Cash and cash equivalents	6	-	78,148	-	78,148	-	78,148
Trade receivables with third parties	7	-	1,448,383	-	1,448,383	-	1,448,383
Trade receivables with related parties	7	-	44,790	-	44,790	-	44,790
Other			93,765	-	93,765	-	93,765
Financial liabilities not measured at fair value							
Trade payables with third parties	18	-	-	1,889,932	1,889,932	-	1,889,932
Trade payables with related parties	12			49,284	49,284	-	49,284
Loans and borrowing	17	-	-	2,316,262	2,316,262	2,681,383	2,316,262
Lease liabilities	16	-	-	88,729	88,729	-	88,729
Payables for acquisition	22	-	-	293	293	-	293
Other		-	-	263,631	263,631	-	263,631

		R$			R$	
		Carrying amount			Fair value	
	Note	Financial assets at fair value	Financial assets at amortized cost	Other financial liabilities	31/12/2024	Level 2	31/12/2024
Financial assets measured at fair value through profit and loss							
Short term deposits - Deposits in banks	6	1,233,937	-	-	1,233,937	1,233,937	1,233,937
Deposits with brokers		22,146	-	-	22,146	22,146	22,146
Financial assets not measured at fair value							
Cash and cash equivalents	6	-	119,404	-	119,404	-	119,404
Trade receivables with third parties	7	-	968,085	-	968,085	-	968,085
Trade receivables with related parties	7	-	23,328	-	23,328	-	23,328
Loans to related parties		-	-	-	-	-	-
Other			70,895	-	70,895	-	70,895
Financial liabilities not measured at fair value							
Trade payables with third parties	18	-	-	1,066,263	1,066,263	-	1,066,263
Trade payables with related parties	18			22,082	22,082	-	22,082
Loans and borrowing	17	-	-	2,370,086	2,370,086	2,418,372	2,370,086
Lease liabilities	16	-	-	96,838	96,838	-	96,838
Payables for acquisition	22	-	-	261	261	-	261
Other		-	-	262,137	262,137	-	262,137

The fair value of financial assets and liabilities is determined by reference to price at which they could be exchanged in a current transaction between parties willing to negotiate, and not in a forced sale or liquidation. The following methods and assumptions were used to estimate the fair value:

Regarding derivative balances, the Group determines the fair value which is identified in the fair value hierarchy as the Level 2, determined using observable inputs, including forward exchange rates and yield curves, ensuring the valuation reflects current market conditions at the reporting date.

The amounts of deposits presented in the financial statements as cash and cash equivalents are close to its realizable value because the operations are performed at variable interest rate and are immediately convertible to a determined amount of cash, which is identified in the fair value hierarchy as the Level 2.

The fair value of non-negotiable instruments, bank loans and other debts, as well as other non-current financial liabilities, are estimated using discounted future cash flows at the rates currently available for similar instruments, which is identified in the fair value hierarchy as the Level 2 of source of information.

The fair value of assets and liabilities that are not quoted in an active market (for example, over-the-counter derivatives) is determined by using valuation techniques. These valuation techniques maximize the use of observable market data where it is available and rely as little as possible on entity specific estimates. If all significant inputs required to fair value an instrument are observable, the instrument is included in Level 2.

Specific valuation techniques that might be used to value financial instruments in general include:

(i) Quoted market prices or dealer quotes for similar instruments;

(ii) The fair value of interest rate swaps is calculated as the present value of the estimated future cash flows based on observable yield curves;

Other techniques, such as discounted cash flow analysis, are used to determine fair value of the remaining financial instruments.

(b) Risk management

The Group is exposed to the following risks as a result of using financial instruments:

Credit risk

Commodity price risk

Interest rate risk

Foreign currency risk

Liquidity risk

Capital structure risk.

This note provides information regarding the exposure of the Group to these risks and regarding the policy of the Group for management of such risks.

Forward transactions sensitivity analyses are determined according to the changes in the price of the relevant underlying asset and interest differences deriving from interest rates and storage costs (for green coffee).

(i) Credit risk

Credit risk is the risk of the Group incurring a monetary loss if a customer or counterparty does not meet its contractual obligations, and it derives mainly from debit balances of customers and cash and cash equivalents balances held at financial institutions. In order to mitigate this risk, the Group assesses the financial situation of its customers and counterparts, as well as defines credit limits and monitors outstanding debts and operates only with first line financial institutions.

The carrying amount of financial assets represents the maximum credit exposure. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was:

	2025	2024
Cash and cash equivalents (Note 6)	1,934,322	1,353,341
Deposits with brokers	-	22,146
Trade receivables (Note 8)	1,493,173	991,413
Other	93,735	70,895
	3,521,230	2,437,795

The Company's credit risk management prioritizes the safety and liquidity of its financial investments. Throughout 2025 and 2024, the Company maintained its cash and investment portfolio exclusively within AAA-rated financial institutions.

Regarding trade receivables, management assesses its credit risk exposure as low, once the trade receivables are not concentrated. The largest customer represents 6.36% of 2025 revenue (6.74% in 2024).

The Group uses an allowance matrix to measure the ECLs of trade receivables from individual customers, which comprise a very large number of small balances. Loss rates are calculated using a 'roll rate' method based on the probability of a receivable progressing through successive stages of delinquency to write-off. Roll rates are calculated separately for exposures in different segments based on the following common credit risk characteristics: geographic region and type of product purchased.

Provision for expected credit losses amounts to R$ 17,844 as of December 31, 2025 (R$ 20,986 as of December 31, 2024), representing 1.18% (2.07% as of December 31, 2024) of total trade receivables balance, and is expected to properly reflect the existing credit risk.

(ii) Commodity price risk

The prices of raw materials used in manufacture (primarily green coffee) of the Group's products are affected, among other things, by uncontrollable factors, such as weather conditions.

Green coffee export business
For its green coffee export activity, the Group covers its fixed future sales agreements by both physical inventory, fixed future purchase agreements and uses financial derivatives to a limited extent. On December 31, 2025 there was no open green coffee export agreement (21,514 bags of purchase agreements and 53,975 sales agreements as of December 31, 2024).

Green coffee for the industry (internal market)
For its internal market production, the Group mainly seeks to manage its industry green coffee price exposure by managing its physical inventory of green coffee and its green coffee future purchases, while it only uses financial derivatives to a limited extent. When green coffee prices are attractive, the Group typically increases its coverage in advance of any expected price increases. Similarly, when green coffee prices are deemed high, the Group decreases its coverage of green coffee in anticipation of lower prices in the future. The Group coverage can normally range from as low as 2 months to up to 6 months.

Commodity financial derivatives - both green coffee export business and internal market

As of December 31, 2025 there is no open derivatives position and no sensitivity analysis was required.

(iii) Interest rate risk

Interest rate risk is the risk that the fair value or future cash flows of a financial instrument will fluctuate because of changes in market interest rates.

The Group does not normally use derivative financial instruments in order to reduce exposure to risks arising from changes in interest rates. At the Financial Statements report date the interest rate profile of the Group's interest-bearing financial instrument was:

	Carrying amount	
	2025	2024
Fixed rate instruments		
Financial liabilities - loans and borrowings	(249,967)	(377,270)
Variable rate instruments		
Financial assets - Short terms deposits	1,856,174	1,233,937
Financial liabilities - loans and borrowings	(2,066,295)	(1,992,816)
Net exposure	(210,121)	(758,879)

Cash flow sensitivity analysis for variable rate instruments - CDI and TJLP
Changes in the interest rates as of the Financial Statements report date would increase (decrease) equity and the income or loss of the following period by the amounts presented below. This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same, 5% and 10% is reasonable considering the last change in the interest rate.

December 31, 2025					
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Annual weighted interest	Increase of 5%	Increase of 10%
Total	18,601	9,301	(186,010)	(9,301)	(18,601)

December 31, 2024					
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Annual weighted interest	Increase of 5%	Increase of 10%
Total	10,812	5,406	(108,121)	(5,406)	(10,812)

Fair value sensitivity analysis for fixed rate instruments

Fixed interest assets and liabilities of the Group (such and loans) are not measured at fair value through profit or loss. Therefore, any change in the interest rate as of the Financial Statements report date would not have an effect on the statement of income.

Inflation rate

Brazilian inflation was 4.26% for the year ended December 31, 2025 (4.83% for the year ended December 31, 2024) as measured by the IPCA consumer price index of the independent Fundação Getúlio Vargas. The Brazilian economy is not considered as hyperinflationary according to IAS 29. However, management is aware of the high inflation rates impact on the Group´s financial statements.

(iv) Foreign currency risk

Exposure to currency risk

The Group's exposure to foreign currency risk was as follows:

	Exposure to US$	
	2025	2024
Financial assets		
Foreign customers (Note 7)	13,240	24,872
Financial liabilities		
Foreign suppliers (Note 18)	(34,010)	(67,281)
Current loans (Note 17)	(156,105)	(301,315)
Total exposure	(176,875)	(343,724)

Sensitivity analysis of currency risk

Any change in the exchange rates of the principal currency, Brazilian Real, versus foreign exchange rate currencies, mainly United States Dollars, as of December 31, would have increased (decreased) equity and the income or loss by the amounts presented below. This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same and disregards use of hedging instruments and tax effects.

The sensitivity analysis here relates to foreign currency risk arising from financial items denominated in foreign currency, that is not the functional currency of the Group and its investee companies. Therefore, the foreign currency risk arising from the translation of financial statements of foreign operations, which is reflected in a translation reserve, is not included in this sensitivity analysis, 5% and 10% is reasonable considering the last change in the exchange rate variation.

December 31, 2025

	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
Functional currency BRL/USD exchange rate	4.9516	5.2267	5.5018	5.7769	6.0520
Effect in R$ Thousand	17,688	8,844	(176,875)	(8,844)	(17,688)

December 31, 2024

	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
Functional currency BRL/USD exchange rate	5,5725	5.8821	6.1917	6.5012	6.8108
Effect in R$ Thousand	29,853	14,926	(298,525)	(14,926)	(29,852)

The Group uses derivative financial instruments in order to reduce exposure to risks arising from changes in foreign currency exchange rates. As of December 31, 2025 and 2024, the derivative financial instruments of the Group were as follows:

	Currency Receivable	Currency payable	Expiration / Maturity/ Sale	Face value R$
Forward currency contracts	US$	R$	February/2026	316,904

Presented hereunder is a sensitivity analysis of the Group's derivative instruments (foreign currency) as of December 31, 2025 and 2024 in R$. Any change in the exchange rates of the principal currency, Brazilian Real, versus foreign exchange rate currencies, mainly United States Dollar, as of December 31, would have increased (decreased) the income or loss and the equity by the amounts presented below (in R$). This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same, and disregards tax effects.

December 31, 2025

	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
Functional currency BRL/USD exchange rate	4.9516	5.2267	5.5018	5.7769	6.0520
Effect of forwards	(36,453)	(20,608)	(4,763)	11,082)	26,928

	December 31, 2024				
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
Functional currency BRL/USD exchange rate	5.5725	5.8821	6.1917	6.5013	6.8109
Effect of forwards	(13,446)	(6,635)	176	6,987	13,798

(v) Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that the Group will encounter difficulty in meeting obligations associated with financial liabilities. The following are the contractual maturities of financial liabilities. This analysis is based on rates known as of December 31, such as foreign exchange rates and interest rates.

	December 31, 2025							
	Carrying amount	Contractual cash flow	2026	2027	2028	2029	2030	Thereafter
Non-derivative financial liabilities:								
BRL non-current loan	1,292,947	1,492,181	-	593,095	874,022	21,804	3,260	-
BRL credit from bank	867,210	1,032,527	1,032,527	-	-	-	-	-
USD credit from bank	156,105	156,675	156,675	-	-	-	-	-
Lease liabilities	88,729	88,729	41,812	21,358	13,138	7,852	1,921	2,648
Trade payables	1,939,216	1,939,216	1,939,216	-	-	-	-	-
Other payables	263,924	263,924	239,801	24,123	-	-	-	-
	4,608,131	4,973,252	3,410,031	638,576	887,160	29,656	5,181	2,648

	December 31, 2024							
	Carrying amount	Contractual cash flow	2025	2026	2027	2028	2029	Thereafter
Non-derivative financial liabilities:								
BRL non-current loan	1,704,624	1,744,215	-	592,672	356,849	778,577	14,786	1,331
BRL credit from bank	364,147	373,291	373,291	-	-	-	-	-
USD credit from bank	301,315	300,866	300,866	-	-	-	-	-
Lease liabilities	96,838	96,838	43,878	32,924	10,554	4,504	1,372	3,606
Trade payables	1,088,345	1,088,345	1,088,345	-	-	-	-	-
Other payables	262,137	262,137	234,671	27,466	-	-	-	-
	3,817,406	3,865,692	2,041,051	653,062	367,403	783,081	16,158	4,937

(vi) Capital structure management

Management policy is to maintain a solid capital base in order to maintain investors´ and market trust, as well as to maintain the future development of the business. Management monitors returns on capital, which the Group defines as the relation between operational profit and total equity.

Management seeks to maintain a balanced level of returns to the shareholders, with a low risk level of net debt and a healthy capital structure.

The Group's equity and working capital versus net debt at the end of each year are presented below:

	2025	2024
Loans and borrowing (Note 17)	2,316,262	2,370,086
Cash and cash equivalents (Note 6)	(1,934,322)	(1,353,341)
Net debt	381,940	1,016,745
Total Equity	2,315,821	2,067,137
Total Equity/Net debt ratio as of December 31,	6.06	2.03
Trade receivables - current and non-current (Note 7)	1,493,173	991,413
Inventories (Note 8)	2,115,908	1,578,307
Trade payables (Note 18)	(1,939,216)	(1,088,345)
Total working capital	1,669,865	1,481,375
Working capital/Net debt ratio as of December 31,	4.37	1.46

* * *