



תמיד מיוחד

מחלבות גד (שיווק 1992) בע"מ דו"ח תקופתי לשנת 2025





תוכן עניינים

פרק א' | תיאור עסקי התאגיד

פרק ב' | דו"ח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד

פרק ג' | דוחות כספיים ליום 31 בדצמבר, 2025

פרק ד' | פרטים נוספים על התאגיד





תמיד מיוחד

פרק א'

תיאור עסקי התאגיד



חלק א' - תיאור עסקי התאגיד

תוכן עניינים

חלק ראשון - תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי התאגיד

הגדרות	א-3	
פעילות החברה ותיאור התפתחות עסקיה	א-5	1.1
תחומי הפעילות של הקבוצה	א-8	1.2
השקעות בהון החברה ועסקאות במניותיה	א-8	1.3
חלוקת דיבידנדים	א-9	1.4

חלק שני - מידע אחר

מידע כספי לגבי תחומי הפעילות של החברה	א-10	1.5
סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות החברה	א-11	1.6

חלק שלישי - תיאור עסקי התאגיד לפי תחום הפעילות

התחום הקמעונאי	א-15	1.7
התחום המקצועי	א-29	1.8

חלק רביעי – עניינים הנוגעים לפעילות התאגיד בכללותו

התקשרות עם לקוחות	א-37	1.9
הפצה	א-37	1.10
צבר הזמנות	א-38	1.11
עונתיות	א-39	1.12
כושר ייצור	א-39	1.13
רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים	א-40	1.14
נכסים לא מוחשיים	א-41	1.15
הון אנושי	א-41	1.16
חומרי גלם וספקים	א-44	1.17
מדיניות מלאי והחזרות	א-46	1.18
הון חוזר	א-47	1.19
מימון	א-47	1.20
מיסוי	א-51	1.21
סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם	א-51	1.22
הסכמים מהותיים	א-52	1.23
הליכים משפטיים	א-70	1.24

1.25	מודל עסקי, יעדים ואסטרטגיה עסקית וצפי להתפתחות בשנים הקרובות	א-70
1.26	דיון בגורמי סיכון	א-73

חלק ראשון - תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי התאגיד

הגדרות

לשם הנוחות, להלן הגדרות מונחים מרכזיים המופיעים בפרק זה:

מחלבות גד (שיווק - 1992) בע"מ. חוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968.	"החברה" "חוק ניירות ערך"
חוק החברות, התשנ"ט-1999.	"חוק החברות"
תקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידים), התש"ל-1970.	"תקנות הדוחות"
הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ.	"הבורסה"
מועד פרסום הדוח או בסמוך לכך.	"מועד הדוח"
תשקיף להשלמה ותשקיף המדף של החברה מיום 28 באוגוסט 2025 (נושא תאריך 29 באוגוסט 2025) (מס' אסמכתא: 01-065089-2025) כפי שתוקן ביום 4 בספטמבר 2025 (מס' אסמכתא: 01-067002-2025) וכן במסגרת הודעה משלימה מיום 7 בספטמבר 2025 (מס' אסמכתא: 01-067482-2025) הנכללים בדוח זה על דרך ההפניה.	"התשקיף"
דוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2025. המצורף בפרק ב' בדוח זה להלן.	"דוח הדירקטוריון"
ככל שלא מצוין אחרת, הדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 המצורפים בפרק ג' בדוח זה להלן.	"הדוחות הכספיים"
כמתואר בסעיף 1.5 בדוח זה להלן.	"בעלי השליטה"
גרין לנטרן ג'י.פי.אל.פי II שותפות מוגבלת, אשר השותפים המוגבלים בה הינם ה"ה ריצ'רד הנטר, דני בן רעי ויוסף עליאש והשותף הכללי בה הינה גרין לנטרן ניהול.	"גרין לנטרן ג'י.פי.אל.פי"
גרין לנטרן מנג'מנט II בע"מ, אשר בעלי השליטה בה הינם ה"ה ריצ'רד הנטר, דני בן רעי ויוסף עליאש ומחזיקים בשיעורי החזקה של 50%, 25% ו-25%, בהתאמה.	"גרין לנטרן ניהול" או "גרין לנטרן"
גרין לנטרן פידר II שותפות מוגבלת, שהשותף הכללי בה הוא גרין לנטרן ג'י.פי.אל.פי.	"גרין לנטרן פידר 2"
גדישון בע"מ, חברה פרטית המוחזקת על ידי החברה (100%) ואשר שוכרת מחלבה בקיבוץ נחשון ובאמצעותה, מייצרת הקבוצה גבינות	"גדישון בע"מ"

תחת המותג "מחלבות גד", המשווקות בלעדית על ידי הקבוצה וכן, מייצרת גבינות פטה ומשווקת אותן בארה"ב.

החברה וגדישון בע"מ.

"הקבוצה" ו/או "גד"

מחלבות גד נדל"ן בע"מ, חברה פרטית אשר, נכון למועד הדוח, מוחזקת במלואה, 100%, על ידי ליגד 770 בע"מ (להלן: "ליגד 770"). בכוונת החברה להתקשר עם ליגד 770, בהסכם שכירות והקמת מחלבה ומרלו"ג חדשים, כמתואר בסעיף 6.20.1 להלן. לפרטים נוספים אודות רכישת מניות גד נדל"ן על ידי ליגד 770 בתקופת הדוח ראו בתקנה 22 בפרק ד לדוח זה להלן.

"גד נדל"ן"

חלק ראשון - פעילות החברה ותיאור התפתחות עסקיה

1. התפתחות עסקי התאגיד

1.1. החברה התאגדה ונרשמה בישראל, ביום 17 בדצמבר 1992, כחברה פרטית מוגבלת במניות לפי פקודת החברות ופעלה בתחום שיווק הגבינות. ביום 8 ביוני 2010 מוזגה לתוכה חברת מחלבות גד בע"מ, חברה פרטית אשר הוקמה ביום 5 באוגוסט 1986, ואשר פעלה בתחום ייצור הגבינות (וחוסלה במועד השלמת המיזוג). במרוצת השנים התפתחה החברה והפכה למחלבה הרביעית בגודלה בישראל, המתמחה בפיתוח, ייצור ושיווק מבחר מוצרי חלב איכותיים בשוק המקומי ובארה"ב.

1.2. ביום 9 בספטמבר 2025 השלימה החברה הנפקה של מניותיה לציבור ואת רישומה למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ ("הבורסה") והפכה לחברה ציבורית כהגדרת המונח בחוק החברות. התמורה הכוללת בהנפקה (כולל הצעת המכר) עמדה על סך של 280,000 אלפי ש"ח (ברוטו). התמורה שהתקבלה בחברה (בניכוי עלויות הנפקה בסך של כ- 4,743 אלפי ש"ח) הינה 205,580 אלפי ש"ח (נטו). לפרטים נוספים ראו הודעה משלימה של החברה מיום 7 בספטמבר 2025 (מס' אסמכתא : 2025-01-067482) וכן דיווח מיידי אודות תוצאות ההנפקה מיום 9 בספטמבר 2025 (מס' אסמכתא : 2025-01-068162).

1.3. שימוש בתמורת ההנפקה: כאמור בסעיף 5.2.1 לתשקיף, תמורת ההנפקה מיועדת למימוש אסטרטגיית החברה כמפורט בסעיף 25 להלן, וכפועל יוצא לביצוע התאמות במושכר, ציוד ומיכון במחלבה ובמרלוג החדשים בתימורים כמפורט בסעיף 23.1 להלן. לאור כך שיתרת התשלומים בגין ההתאמות כאמור צפויה להיפרס על פני כארבע שנים, השימוש בכספי ההנפקה בתקופת הדוח ועד מועד חתימת דוח זה היה כדלהלן: מיליון ש"ח ששימשו להתאמות כאמור; 13.1 מיליון ש"ח במסגרת השלמת רכישת פעילות פרה פרה בע"מ כמפורט בתקנה 22 לפרק ד' לדוח. כ-124 מיליון ש"ח מכספי תמורת ההנפקה לפרעון מסגרות אשראי מנוצלות מהבנק המממן כמתואר בסעיף 6.18.5 לתשקיף. בנוסף 46 מיליון ש"ח, מיועדים להשלמת רכישת השליטה במסגרת עסקת משק ויילר, לאחר השלמת כלל התנאים המתלים, כמפורט בסעיף 23.2 להלן.

1.4. נכון ליום 1 בינואר 2026, החברה אינה עונה עוד להגדרת "תאגיד קטן" כהגדרת מונח זה בתקנה 5 לתקנות הדיווח. החברה תמשיך ליישם את ההקלה אותה אימץ דירקטוריון החברה המפורטת בתשקיף החברה הנושא תאריך 29 באוגוסט 2025 (פורסם ביום 28 באוגוסט 2025, אסמכתא 2025-01-065089, וכפי שתוקן ביום 4 בספטמבר 2025, אסמכתא 2025-01-067002), כפי שהיתה קיימת עד כה וזאת עד וכולל הדוח הרבעוני לרבעון שיסתיים ביום 30 בספטמבר 2026.

1.5. בעלי השליטה בחברה

בעלי השליטה בחברה הינם, ליגד 770 (ובשרשור סופי, מר עזרא כהן פרח-יה ואשתו, הגב' לילי רחל כהן פרח-יה, המחזיקים יחד במניות ליגד 770) וכן, גרין לנטרן פידר 2 (ובשרשור

סופי הי"ה ריצרד הנטר, דני בן רעי ויוסף עליאש)¹. מר עזרא כהן, מייסד החברה ויו"ר הדירקטוריון בה, הינו בעל ידע, מומחיות וניסיון בתחום הפעילות של החברה, מזה כ-40 שנים.

1.6. אבני דרך בפעילות החברה והתפתחות עסקיה

הקבוצה, אשר נוסדה על ידי מר עזרא כהן, מבעלי השליטה בה ויו"ר דירקטוריון החברה, פועלת למעלה מ-40 שנים והינה אחת מהמחלבות המוכרות והגדולות בישראל. מר עזרא כהן חי ונושם את תחום יצור הגבינות עוד מבית סבו וסבתו והחל את דרכו בתחום זה, עוד בעודו נער צעיר.

הקבוצה מתמחה בפיתוח, ייצור ושיווק גבינות, בשוק המקומי ובארה"ב (בהיקף קטן יחסית לארץ) וידועה באיכות הגבוהה של מוצריה המגוונים הכוללים גבינות מיוחדות מסוגי חלב שונים (בקר, עיזים וכבשים), במרקמים, שימושים וטעמים מגוונים, מוצרים כמו: גבינות קשות, גבינות איטלקיות, בולגריות, גבינות רכות, יוגורטים, רטבים, קינוחים ועוד.

1.7. **אתרי ייצור והפצה**: בשנת 1993, העתיקה החברה את פעילותה לבת ים, הקימה במקום

מחלבה ואת משרדי המטה. המחלבה פועלת בכל שעות היממה, למעט שבתות וחגי ישראל והיא מהווה נדבך מרכזי בפעילות החברה. במחלבה בבת ים מייצרת החברה את מוצרי הליבה שלה: מוצרלה, חלומי, צפתית, ריקוטה וגבינות למריחה.

במקום אף פועלת חנות המפעל, המופעלת ע"י זכיון ומוכרת את מוצרי החברה ללקוחותיה באזור.

פרט למחלבה בבת ים, לחברה שתי מחלבות נוספות: האחת בקיבוץ נחשון, הפועלת תחת חברת "גדישון בע"מ", מחלבה קטנה שמתמחה בייצור יוגורט בתהליך מתקדם ובנוסף, מוצרי מוצרלה מיוחדים וגבינות פטה מחלב כבשים ועזים לשוק המקומי ולייצוא. השניה, שנרכשה בשנת 2021, בבית יצחק, שמתמחה בייצור חלומי וגבינות קשות מסוגי חלב שונים, לשוק המקומי.

1.8. בנוסף, לקבוצה התקשרויות עם יצרני משנה, בהתמחויות ספציפיות, בארץ ובחו"ל

(בעיקר גבינות קשות). אחת היצרניות המשמעותיות היא ת.ד. מחלבת דשן בע"מ (להלן: "דשן"), יצרנית המשנה של משפחת הגבינות הבולגריות, המייצרת עבור החברה בבלעדיות.² בנוסף עובדת גם עם מחלבת רמת הגולן בע"מ, טבע-עז בע"מ, עדן קינוחים בע"מ ומשק ויילר בע"מ³, כקבלני משנה.

לאור הצמיחה המשמעותית בעשור האחרון, בכוונת החברה להעתיק תחילה, את המחלבה שהיא שוכרת מבעל השליטה, בבת ים ואת המרלוי"ג שהיא שוכרת בצריפין, לאתר חדש לייצור והפצה ובהמשך הדרך, להעתיק את שאר הפעילויות מהאתרים השונים לאתר החדש, אשר יהיה בבעלות בשרשור של מר עזרא כהן, (מבעלי השליטה בחברה) וצד ג',

¹ מכח הסכם בעלי מניות בין גרין לנטרן פידר 2 לבין ליגד 770 בע"מ, מיום 27 באוגוסט 2025.

² בעלי השליטה בדשן הינם אחיו ובן דודו של מר עזרא כהן, מבעלי השליטה בחברה לפרטים אודות התקשרות זו, ראו בתקנה 22 בפרק ד' לדוח זה.

³ לפרטים נוספים אודות ההתקשרות בהסכם לרכישת השליטה במשק ויילר ראו סעיף 23.2 להלן.

באיזור התעשייה תימורים, ועל פי הסכם הקמה ושכירות של מחלבה ומרכז לוגיסטי באזור התעשייה תימורים בו התקשרה החברה כמפורט בסעיף 23.1 להלן, וכחלק ממימוש האסטרטגיה שלה כמפורט בסעיף 25 להלן.

יתרת סך ההשקעה הצפויה מצד החברה, בשיפור המושכר, ציוד ומיכון, מוערכת בכ- 180-200 מיליון ש"ח.

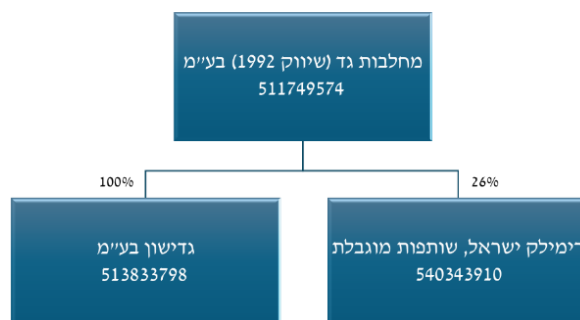
להערכת החברה, המעבר כאמור, עם השלמתו, יביא להתייעלות ושיפור ברווחיות החברה בכ- 13-17 מיליון ש"ח, לשנה. כמו כן, המפעל והמרלוג החדשים יאפשרו להוסיף בין 150-300 מיליון ש"ח של מכירות מעבר ליעד של 2028, אשר אמורים להוסיף עוד כ- 25-40 מיליון ש"ח ל-EBITDA של החברה.

המידע המפורט לעיל בדבר השפעה הצפויה של המעבר למפעל החדש על התייעלות רווחיות והכנסות החברה הינו מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך. מידע זה מבוסס על הערכות החברה נכון למועד הדוח ועל הנחות ביחס להשלמת הבנייה והמעבר, עמידה באומדני העלויות, מימוש יעדי היעילות התפעולית והביקושים העתידיים. מידע זה עלול שלא להתממש או להתממש באופן שונה, בין היתר עקב עיכובים, עליית עלויות, קשיים תפעוליים, שינויים בתנאי השוק, התממשות גורמי סיכון המפורטים בסעיף 26 להלן, ושינויים רגולטוריים.

כמו כן, החברה חתמה על הסכם מותנה לרכישת שליטה (51%) בפעילות משק ויילר, בתמורה לסך של כ-46 מיליון ש"ח, אשר תהווה בסיס וזרז אסטרטגי להתרחבות החברה לתחום תחליפי חלב, טופו ומוצרי חלבון, כמפורט בסעיף 25 להלן. ביום 18 במרץ 2026 התקבל אישור הממונה על התחרות לעסקת רכישת השליטה, המהווה את אחד מהתנאים המתלים העיקריים להשלמת העסקה. עם השלמת עסקת רכישת השליטה, תהפוך ויילר לחברה בת של החברה, והחברה תפעל לשילוב פעילות ויילר במערך התפעול, ההפצה והפיתוח של החברה.

לפרטים נוספים רכישת הפעילות העסקית של פרה פרה בע"מ, שעד למועד הרכישה הייתה בשליטת אחיו של עזרא כהן, מבעלי השליטה בחברה, ראו בסעיף 4 לדוח הדירקטוריון בפרק ב' לדוח זה להלן, בתקנה 22 בפרק ד' לדוח זה להלן.

1.9. מבנה החזקות של הקבוצה



2. תחומי הפעילות של הקבוצה

2.1. נכון למועד הדוח, הקבוצה עוסקת בשני מגזרי פעילות ברי דיווח, כדלקמן:

2.1.1. התחום הקמעונאי

במסגרתו מתקשרת החברה בהסכמים עם רשתות מזון ארציות גדולות, חנויות מכולת קטנות ואזוריות ועד מרכוליות במושבים וקיבוצים ובכך למעשה, מספקת הקבוצה מענה לכלל הצרכנים. בתחום פעילות זה, לקבוצה כ-3,000 נקודות מכירה בפריסה ארצית, בהן נהנה הצרכן ממוצרי הקבוצה, באופן ישיר.

2.1.2. התחום המקצועי

במסגרתו מתקשרת החברה עם לקוחות כגון מסעדות, רשתות מזון בפריסה ארצית (בעיקר פיצריות), מעדניות, בתי מלון, בתי קפה, עגלות קפה וכד', להם היא מוכרת את מוצריה כחומר גלם. בתחום זה, נהנה הצרכן ממוצרי הקבוצה, באופן עקיף. לקבוצה כ-3,000 לקוחות נוספים בתחום המקצועי, שרוכשים את מוצריה.

לפרטים נוספים אודות כל אחד מתחומי הפעילות האמורים, ראה סעיפים 8 ו-9 להלן, בהתאמה.

2.2. אזורי פעילות:

החברה פועלת בפריסה ארצית מלאה⁴, באמצעות רשת הפצה שכוללת מפיצים עצמאיים מיומנים ומנוסים, עמם מתקשרת החברה, כמפורט בסעיף 10 להלן, דבר המאפשר לחברה לתת שירות אישי לאלפי הלקוחות מדן ועד אילת, גם בריכוזי ערים וגם בנקודות מרוחקות מאוד בפריפריה. השירות האישי, מקנה, להערכת החברה, יתרון בולט לקבוצה על פני מתחרותיה הגדולות העובדות בשיטות כמו מוקד הזמנות.

לחברה פעילות ייצוא בהיקפים נמוכים מאוד, (כ- 9 מליון ש"ח בשנת 2025), המתבצעת ממחלבת גדישון וכוללת פטה כבשים, בעיקר לשוק האמריקאי. הפעילות הנ"ל זניחה ואינה חלק מאסטרטגיית הצמיחה של החברה, המפורטת בהרחבה בסעיף 25 להלן.

3. השקעות בהון החברה ועסקאות במניותיה

להלן פרטים על השקעות בהון החברה וכן כל עסקה מהותית אחרת על ידי בעל ענין בתאגיד במניות החברה מחוץ לבורסה:

3.1. ביום 3 באפריל 2025, לאחר שבעל מניות שהחזיק כ-6.8% ממניות החברה, מימש את אופציית ה-PUT שהוענקה לו, רכשה החברה את מלוא המניות שהוחזקו על ידי אותו בעל מניות בתמורה לסך של 31.54 מיליון ש"ח, כמתואר בסעיף 3.2.2 לתשקיף. ביום 29 ביוני 2025, מחקה החברה מניות אלו מהונה המונפק והנפרע.

3.2. ביום 9 בספטמבר 2025 השלימה החברה הנפקה של מניותיה לציבור ואת רישומה למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ ("הבורסה") והפכה לחברה ציבורית כהגדרת המונח

⁴ למעט השטחים הפלסטיניים.

בחוק החברות. לפרטים נוספים ראו סעיף 1.2 לעיל.

4. חלוקת דיבידנדים

4.1 מדיניות חלוקת דיבידנדים

בהתאם לתנאי מדיניות חלוקת הדיבידנד של החברה, היא רשאית לחלק לבעלי מניותיה, מידי שנה, לפחות 50% מהרווח הנקי השנתי. יובהר, כי חלוקת הדיבידנד תהא כפופה, בין היתר, לצורכי החברה, לעמידה באמות המידה הפיננסיות של הבנק המממן כמפורט בסעיף להלן, ולהוראות הדין.⁵

4.2 חלוקת דיבידנד

להלן פירוט על חלוקות דיבידנד שביצעה החברה בשנתיים שקדמו למועד הדוח:

מועד הכרזה	מועד חלוקה	סכום לחלוקה	צורך באישור בית משפט	אסמכתא
5 במרץ 2024	מרץ-אפריל 2024	35 מיליון ש"ח	לא	ביאור 18 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31.12.2024 המצורפים בפרק 9 לתשקיף.
29 ביוני 2025	20 באוגוסט 2025	35 מיליון ש"ח	לא	סעיף 6.3.2 לתשקיף.
26 בנובמבר 2025	16 בדצמבר 2025	15 מיליון ש"ח	לא	2025-; 2025-01-093198) (01-093518)

בנוסף, ביצעה החברה רכישה עצמית של מניותיה כאמור בסעיף 3.1 לעיל.

4.3 רווחים ראויים לחלוקה

יתרת העודפים הניתנת לחלוקה על ידי החברה, נכון ליום 31 בדצמבר 2025 הינה כ-67 מיליוני ש"ח.

4.4 מגבלות על חלוקת דיבידנד

נכון למועד הדוח, לחברה אין כל מגבלות חיצוניות העשויות להשפיע על יכולתה לחלק דיבידנדים בעתיד למעט, התחייבויותיה לעמידה באמות מידה פיננסיות כלפי הבנק המממן, כמתואר בסעיף 20.7 להלן.

⁵ יובהר, כי אין באימוץ המדיניות כאמור ו/או באיזה מתנאיה, כדי להוות מצג של החברה, כי יהיה ביכולתה לחלק דיבידנד כאמור או התחייבות של החברה לחלק דיבידנד ודירקטוריון החברה רשאי, בכל עת, לחלק דיבידנד בשיעורים אחרים מהאמור לעיל ואף לא לחלק דיבידנד בכלל, וכן לשנות את מדיניות הדיבידנד הנ"ל בהתחשב, בין היתר, בהוראות הדין, במצב החברה ותוכניותיה ובמבנה ההון שלה, ותוך שמירת איזון בין הבטחת איתנותה הפיננסית לבין המשך השאת ערך לבעלי מניותיה באמצעות חלוקת דיבידנד שוטפת.

חלק שני - מידע אחר

5. מידע כספי לגבי תחומי הפעילות של החברה

להלן נתונים כספיים מאוחדים של החברה בחלוקה לתחומי פעילות נכון ליום 31 בדצמבר 2024 ו-2025 (באלפי ש"ח):

<u>סה"כ מגזרים בני דיווח</u>		<u>אחרים</u>		<u>התחום המקצועי</u>		<u>התחום הקמעונאי</u>		
<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	
676,199	720,762	-	-	277,823	295,015	398,376	425,747	הכנסות
-479,604	-518,895	-	-	-201,173	-216,502	-278,431	-302,393	עלות המכר
196,595	201,867	-	-	76,650	78,513	119,945	123,354	רווח גולמי
63,754	63,665	-	-	27,686	27,504	36,068	36,161	רווח או הפסד מגזרי
-	-	-	-	-	-	-	-	התאמות בין סכומים שאינם מיוחסים:
33	-655	-	-	-	-	-	-	הוצאות משותפות בלתי מוקצות
-11,581	-3,562	-	-	-	-	-	-	הוצאות מימון, נטו
52,206	59,448	-	-	-	-	-	-	רווח לפני מיסים על הכנסה

(*) התוצאות כוללות דמי ניהול לבעלי השליטה, בסך כולל של 2.1 מ' ש"ח, מכח הסכמים שפקעו לאחר השלמת ההנפקה, כמתואר בסעיפים 8.2.1 ו-8.2.2 לתשקיף ("הסכמי הניהול עם בעלי השליטה").

להסברים אודות התפתחויות שחלו בנתונים המופיעים בטבלה לעיל ולניתוח תוצאות תחומי הפעילות, ראו בדוח הדירקטוריון.

6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות החברה

6.1. כללי

נכון למועד הדוח, פעילות החברה הינה בתחום הייצור השיווק והפצה של מוצרי חלב בישראל, בשוק הקמעונאי וכן בשוק המקצועי שפורטו לעיל. ככזו, הינה מושפעת מהסביבה הכלכלית והכללית בישראל.

להלן תיאור כללי בדבר מגמות, אירועים והתפתחויות בסביבה המקרו כלכלית בישראל, שיש להם, או שצפויה להיות להם, למיטב ידיעת החברה והערכתה, השפעה כללית על התוצאות העסקיות או ההתפתחויות בתחומי הפעילות של החברה. הסקירה שלהלן כוללת גם התייחסות לכלכלה העולמית, בשל השפעתה על המשק הישראלי.

הערכות החברה המפורטות בסעיף זה מבוססות, בין היתר, על מידע פומבי ונתונים שפורסמו, אשר לא אומתו על ידי החברה, באתרי אינטרנט ובסקירות שונות שנעשו במחלקות המחקר בגופים סטטוטוריים ובגופים פיננסיים שונים. יובהר כי חלק מהנתונים וההערכות מהווים מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך ועלולים שלא להתקיים ו/או להתקיים באופן חלקי ו/או להשתנות באופן מהותי מסיבות שאינן תלויות בחברה ואינן מצויות בשליטתה. לפיכך, אין כל ודאות כי המידע המובא להלן יתממש ויכול להיות שונה אף באופן מהותי מהאמור.

6.2. המצב המדיני – ביטחוני

במהלך תשעת החודשים הראשונים לשנת 2025 נמשכה הלחימה ופעילות צה"ל ברצועת עזה, למעט הפסקת אש בת כחודשיים בחודשים ינואר עד מרץ 2025, אשר לאחריה התחדשה הלחימה במסגרת מבצע "מרכבות גדעון". ברבעון האחרון של שנת 2025, נכנס לתוקף הסכם הפסקת אש בין ישראל לחמאס שנמשך עד למועד דוח זה. מבצע "עם כלביא", פעולה צבאית במסגרתה החלה לחימה מול איראן, הסתיים בחודש יוני 2025, עת הושגה הפסקת אש בין ישראל לאיראן. עם סיום המבצע חזרה הפעילות במהירות לקדמותה, והחציון השני של השנה התאפיין בהתאוששות.

ביום 28 בפברואר 2026 החל מבצע "שאגת הארי", מבצע צבאי משותף לישראל ולארצות הברית נגד יעדים באיראן. בעקבות התקיפות פתחה איראן במתקפה נגד ישראל ונגד מדינות במפרץ הפרסי. בהמשך הצטרף גם ארגון חיזבאללה ללחימה והחל בתקיפות נגד ישראל. על רקע ההתפתחויות נכנס המשק בישראל למצב חירום בעורף.

השפעות של מצב המלחמה ומבצע "עם כלביא" ומבצע "שאגת הארי" על גז:

בעקבות המלחמה, הורגשו תמורות משמעותיות בפעילות החברה בעיקר בשוק המקצועי שהיווה 47% ממכירות החברה עד פרוץ המלחמה. אשר בתקופה שלאחר פרוץ המלחמה חלה האטה בפעילות מגזר זה, לצד התחזקות יחסית בשוק הקמעונאי, באופן שמיטת את ההשפעה הכוללת על המכירות.

בשנת 2025 ניכרה התאוששות בפעילות, ברבעון הראשון של שנת 2025, השוק המקצועי הראה סימני התאוששות וחזר לקצב הגידול המקורי שלו לאחר שנה מטלטלת, במקביל, השוק הקמעונאי, הצליח לשמור על ביצועים ויחד הביאו את החברה לגידולים

משמעותיים. עם זאת, במהלך חודש יוני במסגרת מבצע "עם כלביא" נרשמה האטה בשוק המקצועי המסורתי (מסעדות ובתי קפה), שגרמה לפגיעה משמעותית במכירות השוק המקצועי. עם סיום המבצע חזרה הפעילות במהירות לקדמותה, והחציון השני של השנה התאפיין בהתאוששות, כאשר הרבעון הרביעי הציג צמיחה בשיעור של 9.2% במכירות המגזר המקצועי ו- 11.2% בסיכום שנתי מול השנה הקודמת, כך שהשפעת המבצע על תוצאות החברה הייתה מוגבלת. בהתאם לכך, נכון למועד פרסום הדוח, החברה מעריכה כי גם למבצע "שאגת הארי" לא צפויה השפעה מהותית על תוצאותיה.

תמהיל העבודה הייחודי של החברה בשני השווקים, בונה חוסן ויכולת לעבור משברים שאינם זרים למשק הישראלי. בנוסף, יצוין כי, כאמור בסעיף 7.3.5 להלן, כל אתרי החברה מוגדרים כמפעלים חיוניים ובהתאם לכך, החברה המשיכה לעבוד ללא מגבלות גם בתקופת המבצע.

האמור לעיל, לרבות הערכותיה של החברה באשר להשפעת המבצע על פעילותה, הינו מידע צופה פני עתיד אשר עשוי שלא להתממש או להתממש באופן שונה מהותית, וזאת בין היתר בשל אי-הוודאות הקיימת ביחס למבצע, היקפו, התמשכותו והשפעתו על כלכלת ישראל ובכלל ועל פעילות החברה בפרט, ו/או בשל נסיבות שאינן בשליטת החברה, או שאינן בשליטתה הבלעדית, ו/או התקיימות איזה מגורמי הסיכון להם חשופה החברה כמפורט בסעיף 29 לחלק א' לדוח זה

6.3. יוקר המחייה

בגין אירועי השנים האחרונות המקומיים והגלובליים, החל ממגפת הקורונה, דרך מלחמת רוסיה-אוקראינה ועד מלחמת חרבות ברזל שמתמשכת עד היום, ספגו היצרנים והיבואנים השונים עלויות מחירים חדות של חומרי גלם ותשומות בייצור שהובילו לגל עליית מחירים נרחב בכל השוק ועליה נוספת ביוקר המחייה בישראל. ליוקר המחייה בישראל השלכות רבות על השיח הפוליטי והכלכלי ועל הפעילות הכללית במשק, בדרך המתאפיינת בהעדפות צרכנים מוטות מחיר. יוקר המחיה הביא את הממשלה לפעול להפחתת מכסים על יבוא, מצב שמגדיל את הייבוא לישראל. הגברת השיח הציבורי סביב נושא יוקר המחייה יכול להשפיע לרעה על ביצועי הקבוצה. לפרטים נוספים אודות רפורמת החלב המצויה בהליכי חקיקה ובשיח הציבורי, והשפעתה על החברה, ראו סעיף 7.3.1 להלן.

6.4. סביבת האינפלציה⁶

האינפלציה השנתית לשנת 2025 עמדה על 2.6%, מה שמעיד על התמתנות וירידה ברמה השנתית אל מול אינפלציה של 3.2% בשנת 2024. בהתאם לתחזית בנק ישראל, במבט של 12 חודשים קדימה צפוי שיעור האינפלציה לעמוד על 1.7%. השפעת האינפלציה על ביצועי החברה בתקופת הדוח לא הייתה מהותית.

⁶ בנק ישראל, דוח המדיניות המוניטרית למחצית השנייה לשנת 2025, בכתובת: www.boi.org.il

6.5. ריבית

שיעור הריבית אשר עמד על 4.5% החל מראשית 2024, ירד בנובמבר 2025 לשיעור של 4.25% ובינואר 2026 לשיעור של 4%. בהתאם לתחזית בנק ישראל מחדש ינואר 2026, שיעור הריבית צפוי לעמוד על ממוצע של 3.5% ברבעון הרביעי של 2026 כתוצאה מהתכנסות האינפלציה ליעדים. נכון למועד הדוח, לחברה אין התחייבויות פתוחות.

6.6. שינויים במחירי חומרי גלם ומוצרים

חומר הגלם העיקרי שהחברה משתמשת בו הוא חלב גולמי על מרכיביו (שמנת, חמאה ואבקת חלב) אשר מהווים כ- 45% מקניות חומרי הגלם.

נכון למועד הדוח, ענף החלב בישראל הוא ענף ייחודי בכך שהוא מוסדר ומפוקח על ידי המדינה. פיקוח זה כולל תכנון מכסות ייצור, קביעת מחירים למוצרי חלב, ופיקוח על תהליכי הייצור והשיווק. הפיקוח על ענף החלב נועד להבטיח אספקה סדירה של מוצרי חלב במחירים סבירים, תוך שמירה על רווחת בעלי החיים.

מועצת החלב קובעת מכסות ייצור לכל רפת, המגבילות את כמות החלב שניתן לייצר ולשווק. בנוסף, קובעת המועצה את מחיר החלב הגולמי ("מחיר המטרה") ואת מחיריהם של מוצרי חלב מסוימים המפוקחים על ידי המדינה.

החברה קונה את החלב הגולמי ישירות מהרפתות במחיר המטרה אשר נקבע על-פי נוסחה קבועה על ידי וועדת היישום של משרד החקלאות וביטחון המזון, שמתכנסת אחת לרבעון וקובעת את מחיר המטרה לאור שורה של פרמטרים ידועים ומוסכמים (מדד תערובות מזון לבקר, שכר עבודה, מרכיבי פריון ועוד) לכל משק החלב בישראל.

מחיר המטרה משמש כבסיס לחישוב מחירים מפוקחים של מוצרי חלב כמו חלב ניגר, גבינה לבנה ומוצרי חלב אחרים. שינויים במחיר המטרה משפיעים ישירות על המחירים של מוצרים מפוקחים. אלה הם מחירים מקסימליים למוצרי חלב מסוימים, כפי שנקבעו על ידי צווי פיקוח ממשלתיים, אשר מיועדים להגן על הצרכנים מפני התייקרות מוגזמת של מוצרים חיוניים. בשנים 2020-2024 חלה עלייה במחיר המטרה, בין היתר על רקע עליית מחירי תשומות ומחירי סחורות בעולם, אשר השפיעה על עלויות חומרי הגלם של החברה.

על אף ירידה קלה במחיר החלב הגולמי בשנת 2024, בשנת 2025 מחיר החלב הגולמי עלה בממוצע בכ-8 אג' ביחס לשנת 2024. במהלך התקופה כאמור, בוצעו עדכוני מחיר למוצרים שבפיקוח, וכן עדכוני מחיר רוחביים על ידי מרבית המחלבות בישראל וביניהן החברה, על מנת לצמצם באופן חלקי את הפגיעה ברווחיות עקב עליית מחיר המטרה. ביום 31 בדצמבר 2025, פרסם משרד החקלאות הודעת פיקוח על מחירי מוצרים ושירותים, בתוקף החל מיום 1.1.2026, במסגרתה תחול ירידה של 3.20 אג' לליטר חלב גולמי למחיר מטרה של כ-2.43 ש"ח לליטר חלב.⁷ לפרטים נוספים אודות רפורמת החלב המצויה בהליכי חקיקה ובשיח הציבורי, והשפעתה על החברה, ראו סעיף 7.3.1 להלן.

⁷ https://www.gov.il/he/pages/milkprice_quarter126

6.7 תנודות בשער מטבע חוץ

בשנת 2025 השער הממוצע של האירו היה כ-3.89 ש"ח למול כ-4 ש"ח בשנת 2024. במסגרת פעילותה, החברה מבצעת רכישה ויבוא של חומרי גלם ומוצרים מוגמרים במטבע חוץ (בעיקר דולר ואירו) בשווי של כ-100 מיליון ש"ח בשנה (במטבעות זרים), ומוכרת את מוצריה בשקלים חדשים. לכן, החברה חשופה לשינויים בשערי החליפין של המטבעות. החברה מבצעת גידור חלקי לסיכונים מטבע חוץ באמצעות עסקאות Forward. במסגרת פעילות הגידור, מקבעת החברה שערי מט"ח עתידיים, בהתייחס לשער התקציב השנתי. יתר המט"ח נרכש בשוטף, ישירות מול חדר עסקאות בצורה מושכלת.

6.8 התפתחויות רגולטוריות

כמתואר בסעיף 7.3 לדוח.

6.9 שוק מוצרי החלב

ענף החלב הינו ענף המזון הגדול ביותר בישראל (במונחים כספיים), ומהווה מעל 10% מסך ערך התפוקה החקלאית בישראל. כך, בשנת 2025 הופקו בישראל כ-1.58 מיליארד ליטר חלב. בנוסף קיים יבוא לישראל של מוצרי חלב גם כחומר גלם וגם כמוצר סופי, אך אין מידע לגבי היקפי הייבוא. מוצרי החלב גם מהווים אחת ההוצאות המרכזיות של משקי הבית בישראל, כך שבסקר של הלמ"ס משנת 2022, 15% מסך ההוצאה החודשית הממוצעת על מזון (ללא ירקות ופירות) הינה על מוצרי חלב. בשוק הקמעונאי, לפי דוח סטורנקסט, הגיע שוק החלב להיקף של 11.69 מיליארד ש"ח בשנת 2025, צמיחה של כ-50% בעשור. השוק המקצועי לא מנוטר ולא קיימים נתונים פומביים לגביו. לפרטים בדבר חוק משק החלב, אשר עניינו הסדרת משק החלב, וכן בנוגע לרפורמת החלב המתוכננת, ראו סעיף 7.3.1 להלן.

חלק שלישי - תיאור עסקי התאגיד לפי תחום הפעילות

7. התחום הקמעונאי

7.1. מידע כללי על תחום הפעילות

תחום פעילות זה מאופיין בדינמיות וגיוון, אתגרים והזדמנויות רבות והוא מושפע, בין היתר, ממגמות צרכניות וחדשנות. לדוגמא, בשנים האחרונות ישנה יותר מודעות וביקוש למוצרים קולינארים מיוחדים. החברה מובילה בקטגוריות אלו ונותנת מענה לסגמנט ה-foodies הצומח בישראל. הביקוש מביא להרחבת ההיצע וייצור ושיווק מוצרים חדשים. השוק הקמעונאי בישראל נחלק לשלושה ערוצים עיקריים: רשתות ארציות, שוק פרטי וחנויות נוחות כמפורט להלן:

(א) **רשתות ארציות** - רשתות בעלות פריסה גיאוגרפית רחבה מאוד, כאלו עם רכז מרכזי בהיקפים גדולים. מורכבות ממינימרקטים קטנים בלב שכונות במרכזי הערים וסופרמרקטים בעלי מגוון מוצרים רחב מאוד בשטחי מסחר היקפיים ובין אזורים. לרוב מקררי החלב ברשתות הללו יהיו מאוד גדולים ויאפשרו תצוגה רחבה של כללי מוצרי החברה. דוגמאות לרשתות ארציות כאלו הן שופרסל, קרפור ויוחננוף.

(ב) **רשתות אזוריות ומרכזים** - רשתות בינוניות וקטנות אשר בנויות ממספר מצומצם של חנויות ומתמחות, כדוגמת AM-PM, רשתות חנויות הנוחות בתחנות הדלק אשר עובדות מסביב לשעון, ורשת טיב טעם הבולטת במכירת מוצרים מכל העולם ללא מגבלת כשרות. בנוסף, קיימים גם מרכזי ענק כדוגמת מרכז המזון או פייסל בצפון הארץ, המהווים חנות ענק אחת שמכילה מגוון גדול מאוד של מוצרים.

(ג) **קמעונאים קטנים** - חנויות ומינימרקטים קטנים מקומיים, עצמאיים, בעלי מגוון מצומצם של מוצרים בהתאם לקהל היעד המקומי שלהם. בחנויות האלה לרוב נמצא מקרר חלב בודד עם מגוון קטן של מוצרי החברה.

החברה משווקת מוצריה לכל סוגי החנויות ובכך מנגישה הקבוצה את מוצריה לכלל השוק המקומי. בתחום פעילות זה, לקבוצה כ-3,000 נקודות מכירה בפריסה ארצית, באמצעותן, נהנה הצרכן ממוצרי הקבוצה, באופן ישיר.

מגוון המוצרים מאפשר לקמעונאים להציע מוצרים שמתאימים לכל קהל יעד והרצון הוא לשמר קהל קיים ולמשוך קהלים חדשים כך שהביקוש למוצרים חדשים, מיוחדים, העונים למגוון רחב של קהלים, מאפיין תחום פעילות זה. בהתאם, נדרש שיווק ממוקד ודינמי המזהה העדפות ומגמות צרכניות משתנות וכן, נדרשת גמישות והתאמה לאותם צרכים משתנים בשוק כדי להישאר תחרותיים ולספק את צרכי הצרכנים. ניסיונה רב השנים של הקבוצה ומיצובה בשוק זה בין ארבעת החברות הגדולות, מעיד על הצלחתה לזהות מגמות, להתאים עצמה ואף מעבר לזה, ליצור מגמות חדשות בשוק.

בין השנים 2023-2025, השקיעה החברה, מדי שנה, בין 14-16 מיליון ש"ח, בשיווק וקידום מכירות של המגזר הקמעונאי.

השוק הקמעונאי מתאפיין בתחרות עזה, בשינויים תכופים ברמות המחיר ובמגבלות שטח מדף - מציאות שמציבה אתגרים משמעותיים בפני מחלקות הסחר והשיווק של הקבוצה. על רקע זה נדרשת הקבוצה להקים ולתחזק מותג חזק, עקבי ובעל ערך, אשר יהא אטרקטיבי דיו בעיני הקמעונאים, כדי שיבחרו להקצות לו שטח מדף ייעודי במקריהם. במקביל, עליה לעורר ביקוש מתמשך מצד הצרכן הסופי, באופן שייצר "לחץ שוק" כלפי הקמעונאי שירצו להעניק למותג נוכחות מיטבית על המדף. קיימת חשיבות מיוחדת לניהול ותכנון יומיומי של המלאי בכדי להימנע מעודפים ו/או חוסרים בשטחי המדף שמוקצים למוצרי הקבוצה. כמו כן, קיימת חשיבות מיוחדת למועדי הגעת המוצרים על ידי המפיצים ללקוחות, ונדרש תכנון מדוקדק ויעיל של קווי ההפצה.

לחברה מערכת אחסנה וקירור לצורך שמירה על משך חיי המוצרים וטריותם בעת אחסונם במרלוג, וכן למפיצי החברה, משאיות קירור לשמירה על טריות המוצרים, בעת הובלתם מהמרלוג ועד הגעתם ללקוח המנוטרות בכל עת.

7.2. מבנה תחום הפעילות ושינויים החלים בו

7.2.1. שוק קמעונאות המזון כולל רשתות שיווק גדולות כגון שופרסל בע"מ, מגה קמעונאות בע"מ ("קרפור"), רשת חנויות רמי לוי שיווק השיקמה 2006 בע"מ ("רמי לוי"), א.ב.א. ויקטורי חברה לניהול ואחזקות בע"מ ("ויקטורי"), תוצרת חקלאית מובחרת בע"מ ("כלבו חצי חינם"), פרש מרקט בע"מ ("פרש מרקט"), מירב מזון כל בע"מ ("אושר עד"), מ. יוחננוף ובניו (1988) בע"מ ("יוחננוף") וכן, רשתות בינוניות כגון: סטופמרקט בע"מ, אלמשהדוואי קינג סטור בע"מ (הרשת המובילה במגזר הערבי), טיב טעם רשתות בע"מ, קשת טעמים בע"מ, דור אלון ניהול מתחמים קמעונאים בע"מ (AM:PM) ואחרים הכוללים חנויות מכולת שכונתיות וחנויות נוחות עירוניות. הלקוחות בשוק הקמעונאי, מוכרים את התוצרת ללקוחותיהם.

7.2.2. תחום הפעילות מושפע מהסביבה המאקרו כלכלית, משינויים בהרגלי צריכה. הוא מתאפיין במגוון מוצרים הפונה לקהל רחב של לקוחות ובתחרותיות רבה. כמו כן, הפעילות מושפעת מאסטרטגיות הרשתות השונות, פתיחות סניפים ומבצעים שהן עורכות.

7.3. מגבלות חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על תחום הפעילות

תחום פעילות זה כפוף לחקיקה נרחבת, תקנות, צווים וחובת קבלת היתרים מרשויות המדינה השונות, ובעיקר משרד הכלכלה (לשעבר משרד התעשייה והמסחר) ומשרד הבריאות. חשוב לציין כי הדין הישראלי בתחום המזון עובר תהליך של התאמה לרגולציה האירופית, ובמסגרת זו צפויים שינויים בתקנים הישראליים החלים על מוצרי מזון, לרבות מוצרי חלב.

להלן פירוט תמציתי של מגבלות על פי דין או הסדרים חוקיים מהותיים לפעילות הקבוצה בתחום זה:

7.3.1. חוק תכנון משק החלב, התשע"א – 2011 (להלן: "חוק משק החלב")

אחת ממטרות חוק משק החלב, המהווה חוק מסגרת לכלל הסמכויות וההסדרים הנדרשים לצורך התכנון וההסדרה של ענף החלב, היא להבטיח אספקה סדירה של חלב ומוצריו, תוך הבטחת מחירים נאותים ליצרנים, למחלבות ולציבור ותנאים הולמים לפעילות היצרנים והמחלבות.

על-פי חוק משק החלב, קביעת המדיניות הנוגעת להסדרת הייצור והשיווק של חלב (הכוללת, בין היתר, את היקף הייצור הכולל של חלב גולמי, מכסות חלב גולמי ליצרנים, הסדרת הייצור והשיווק של חלב גולמי וויסות של כמויות החלב הגולמי במשק), תעשה בתקנות, כאשר יישום וביצוע המדיניות מופקדים בידי מועצת החלב, שהיא חברה לתועלת הציבור (בה חברים נציגים רלוונטיים בענף החלב, ובהם הממשלה, ארגוני החקלאים והמחלבות), והיא הגוף המופקד על יישום התכנון בענף החלב.

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

בינואר 2021 חתמו משרדי האוצר והחקלאות על הסכם ענפי המסדיר את מדיניות הייצור המקומי והייבוא של מוצרי חלב לישראל לשנים הבאות. כתוצאה מכך, בקיץ 2021, האריכה הכנסת את תוקפו של חוק משק החלב עד ליום 31 בדצמבר 2023 עם אופציה להארכה על ידי הכנסת בשנתיים נוספות, אשר מומשה ותוקפו של חוק משק החלב פג ביום 31 בדצמבר 2025. ביום 31 בדצמבר 2025, פרסם משרד החקלאות הודעה על עדכון מחיר המטרה לרבעון הראשון לשנת 2026⁸ זאת חרף טענת נציג האוצר בוועדת היישום בהתאם לתקנות, על כך שתוקף התקנות הסתיים ביום 31.12.25. למיטב ידיעת החברה, נקבע על-ידי המשנה ליועצת המשפטית לממשלה, כי התקנות ימשיכו לעמוד בתוקפן גם לאחר פקיעת הוראת המעבר הקבועה בסעיף 44(א) לחוק משק החלב.

7.3.2. תזכיר חוק התכנית הכלכלית (תיקוני חקיקה ליישום המדיניות הכלכלית לשנת

התקציב 2026), התשפ"ו-2025

ביום 11 בדצמבר 2025, ועל בסיס החלטת ממשלה בדבר ביצוע רפורמה מבנית במשק החלב מיום 4 בדצמבר 2025⁹ ("רפורמת מבנית במשק החלב"), פרסם תזכיר חוק התכנית הכלכלית (תיקוני חקיקה ליישום המדיניות הכלכלית לשנת

⁸ ראו https://www.gov.il/he/Departments/DynamicCollectors/matara_milk?skip=0

⁹ ראו <https://www.gov.il/he/pages/dec3590-2025>

התקציב 2026), התשפ"ו-2025 רפורמה מבנית במשק החלב ("תזכיר החוק")¹⁰. תזכיר החוק מבקש לעדכן מן היסוד את מבנה משק החלב בישראל כך שיעבור ממשטר של תכנון מרכזי למודל של שוק פתוח הנשען על רשת ביטחון ליצרנים, תוך הבטחת רציפות האספקה ומחירים נגישים לציבור.

בהתאם לתזכיר החוק הוצע בין היתר, לבטל את משטר מכסות הייצור לרפתנים, ולהסדיר במקומו "מקטע מוגן", לפיו מחלבות (בעיקר גדולות) תהיינה מחויבות לרכוש כמות מוגדרת מראש של חלב גולמי במחיר הגנה קבוע מראש ("מחיר הגנה"), להקים ועדה מלווה ולחזק מנגנוני פיקוח, דיווח ואכיפה, להפעיל תכנית פדיון מכסות רחבה ומדורגת לצורך פרישה מוסדרת של יצרנים ותמיכה במעבר לשוק תחרותי, וכן לתקן את חוק התחרות הכלכלית, התשמ"ח-1998, כך שבסוף תקופת המעבר יבוטל הפטור הייחודי שניתן להסדרים כובלים בענף החלב (בהתאם לפטור נחשבו שאינם כובלים).

תזכיר החוק מתייחס גם לתקופת מעבר מיום 1 באפריל 2026 ועד ליום 30 ביוני 2028, בה מחיר ההגנה ייגזר ממחיר המטרה האחרון שפורסם לפני תחילת תקופת המעבר (לרבות דמי שירות) בהפחתה של 15%, ולאחר מכן יעודכן בתקופת המעבר בהתאם למנגנון העדכון הקיים בתקנות.

תזכיר החוק פורסם להערות הציבור והוא עורר שיח ציבורי, ובכלל זה התנגדות מצד משרד החקלאות וגורמים בענף, לרבות רפתנים, ביחס להשלכות האפשריות של ביטול המכסות וההסדרים הכלכליים הנלווים. ככל הידוע לחברה, פוצל תזכיר החוק מחוק ההסדרים והוא צפוי לעבור להליך חקיקה רגיל.

בשלב זה, אין ודאות לגבי המשך הליך החקיקה של החוק או הנוסח שיתקבל, ולפיכך אין ביכולת החברה להעריך בשלב זה את השפעותיו על פעילותה ועסקיה, אם וככל שיושלם הליך החקיקה.

7.3.3. בשנים האחרונות חלו מספר שינויים רגולטוריים במשק החלב:

7.3.3.1. פתיחת השוק ליבוא - הרחבת מכסות היבוא הפטורות ממכס עבור מגוון מוצרי חלב (גבינות קשות, חמאה, יוגורט). ביום 20 בנובמבר 2025, פורסמה טיוטת צו תעריף המכס והפטורים ומס קנייה על טובין ("טיוטת הצו"), הכפופה להערות הציבור, המציעה להגדיל בהוראת שעה, החל מינואר 2026 את מכסת הייבוא הפטורה ממכס של גבינות החייבות במכס מ-5,051 טון בשנה ל-13,051 טון לשנים 2026-2027.¹¹ בשלב זה, אין ודאות לגבי נוסחה הסופי של טיוטת הצו ומועד כניסתה לתוקף, ובהתאם אין ביכולת החברה להעריך בשלב זה את השפעותיה.

¹⁰ראו <https://tazkirim.gov.il/s/legislativeworkactivity/a13Qu00000Why4IAB/%D7%94%D7%A4%D7%A6%D7%94%D7%9C%D7%94%D7%A2%D7%A8%D7%95%D7%AA%D7%A6%D7%99%D7%91%D7%A6%D7%95%D7%A8!language=iw>

¹¹ראו https://www.gov.il/he/pages/press_20112025b

7.3.3.2. הפחתת מכסים הדרגתית - נעשית כחלק ממדיניות ממושכת, כולל באמצעות הסכמי סחר רשמיים, שמסייעים לקמעונאים וליבואנים להוזיל עלויות ולהתחרות בשוק המקומי והיא מייצרת הזדמנויות משמעותיות עבור החברה, לייבא את המוצרים האמורים, ללא מכס ולהמשיך במגמת ביזור סיכונים מייצור מקומי. בינואר 2023 נחתם צו תעריף המכס והפטורים ומס קניה על טובין (תיקון), התשפ"ג-2023, במסגרתו נקבע בין היתר, ביטול מכסים על יבוא גבינות מסוג מוצרלה,¹² חלומי וג'מיד.¹³ האפשרות של יבוא סוגי גבינות אלו, ובמיוחד המוצרלה והחלומי, ללא מכס הינה משמעותית מאוד לפעילות החברה אשר ממוקדת בין היתר בייצור גבינות אלו ובשתיהן החברה מובילה את הקטגוריה. נכון למועד זה, ביטול המכסים לא פגע בחברה.

7.3.3.3. קביעת מנגנון עדכון מחירים אוטומטי למוצרים בפיקוח - המבוסס על מדדים מקצועיים (כגון עלות הזנה, אנרגיה ועבודה), מה שמפחית את התלות בהשפעות זרות. מנגנון זה מעניק ליצרנים יציבות תפעולית, מאפשר להם תכנון פיננסי לטווח ארוך ולקוח חלק מרכזי בהגנה על ייצור מקומי בסביבה משתנה.

7.3.4. חוק קידום התחרות בענפי המזון והפארם, התשע"ד – 2014 ("חוק המזון")

חוק המזון מטרתו להגביר את התחרותיות בענף המזון ומוצרי הצריכה לשם הפחתת מחירי המוצרים לצרכן, על ידי הטלת איסורים ומגבלות בדבר עשיית פעולות והסדרים בין גורמים שונים הפועלים בשוק.

בהתאם להוראות חוק המזון, קיימות מגבלות אשר חלות על החברה כספק בכלל וכספק גדול (כהגדרת מונח זה בחוק המזון: "ספק גדול")¹⁴ בפרט. החל מיום 31 במרץ 2022, החברה הינה ספק גדול.

במסגרת זו, בין היתר, נאסר על ספק להתערב בעניין המחיר לצרכן שגובה הקמעונאי בעבור מצרך שלו או של ספק אחר. כמו כן, נאסר על ספק גדול להתערב בהקצאת שטח מכירה על ידי קמעונאי, בעבור מצרך שלו או של ספק אחר; להתערב ברכישת מצרך שהספק הגדול מספק בהיקף כלשהו מסך רכישות הקמעונאי של המצרך ושל מצרכים תחליפיים; להתנות מכירת מצרך ממצרכיו לקמעונאי ברכישה של מצרך אחר של אותו ספק גדול; להיות צד להסדר עם קמעונאי גדול¹⁵

¹² ביטול המכס לגבי חלק מסוגי המוצרלה, בעיקר מוצרלה קשה/באריזות גדולות, עדיין מבוצע באופן מדורג וצפוי להיות מושלם במהלך 2028.

¹³ ראו <https://www.gov.il/he/pages/sa190123-1>

¹⁴ "ספק גדול" - ספק שמחזור המכירות שלו לקמעונאים, או באמצעות קמעונאים, בישראל, בשנת הכספים הקודמת, עלה על 353,121,684.91 שקלים חדשים (הסכום מעודכן למועד הדוח), או ספק שהוא בעל מונופולין כמשמעותו בסעיף 26 לחוק התחרות הכלכלית, לגבי מצרך מסוים שבשלו הוכרז מונופולין;

¹⁵ "קמעונאי גדול" - כל אחד מאלה: (1) קמעונאי המחזיק בשלוש חנויות לפחות שמחזור המכירות הכולל של חנויותיו, בשנת הכספים הקודמת, עולה על 294,268,070.77 שקלים חדשים (הסכום מעודכן למועד הדו"ח); לעניין זה, "מחזור מכירות" – לרבות מחזור המכירות של מצרכים שספק מכר בחנות של הקמעונאי; (2) קמעונאי המחזיק בחנות מקוונת שמחזור המכירות הכולל שלו בישראל מהחנות המקוונת, ואם הוא מחזיק גם בחנות שאינה מקוונת, אחת או יותר –

שתוצאתו "תמחור אסור" (קרי, מכירת חלק מיחידות המצרך במחיר נמוך מהעלות השולית של אספקת המצרך לקמעונאי הגדול, כהגדרתו בחוק המזון). כמו כן נאסר על ספק להעביר תשלומים לקמעונאי גדול, בכסף או בשווה כסף למעט מספר חריגים כמפורט בחוק ונאסר על ספק גדול או מי מטעמו לעסוק בסידור מצרכים בחנויות של קמעונאי גדול וכן להכתיב, להמליץ או להתערב בדרך אחרת בעניין סידור מצרכים.

7.3.5. חוק שירות עבודה בשעת-חירום, תשכ"ז-1967

מפעל חיוני וקיומי, כהגדרתם בחוק חוק שירות עבודה בשעת-חירום, תשכ"ז-1967, הוא מפעל שפעילותו נחוצה לתפקודו של המשק או של הצבא או מפעל המסייע לאוכלוסייה. רשימת המפעלים החיוניים כוללת בין היתר את משרדי הממשלה, בתי החולים, מוסדות השלטון המקומי, מוסדות החינוך, מתקני התשתית ומפעלי התעשייה, מפעלי המזון, המאפיות והמוסכים.

על מנת להבטיח את תפקודו של המשק ולספק את כל הצרכים של הצבא והאוכלוסייה ואת צורכי הכלכלה, קובעים משרדי הממשלה תרחישי ייחוס ענפיים על פי תחומי אחריותם של הרשויות. הרשויות הייעודיות שבמשרדי הממשלה אחראיות בשעת חירום לתחומים שעליהם הן אחראיות בעת שגרה, ועליהן להנחות את המפעלים החיוניים שבאחריותן כיצד להיערך לחירום, על פי תרחיש הייחוס הענפי.

הן מחלבת החברה בבת ים, הן המרלו"ג בצריפין והן מחלבת גדישון, אושרו בשנת 2009, כמפעלים חיוניים וקיומיים. תוקפו של האישור הנוכחי הינו עד ליום 31 בדצמבר 2026 והוא מתחדש מדי שנה. גם מחלבות נחשון ובית יצחק אושרו כמפעל חיוני. בהתאם לכך, החברה המשיכה לעבוד ללא מגבלות גם בתקופות המלחמה, מבצע "עם כלביא" ומבצע "שאגת הארי".

7.3.6. חוק התחרות הכלכלית, התשמ"ח-1988 ("חוק התחרות")

חוק התחרות כולל, בין היתר, איסורים על עריכת הסדר כובל, ניצול לרעה של כוח מונופוליסטי ופגיעה ביבוא מקביל או אישי. בחוק התחרות, ניתנה לממונה על התחרות הסמכות להתערב בנושאים העלולים לפגוע בפגיעה משמעותית בתחרות או בציבור בדרך של מתן הנחיות והוראות לחברה. במסגרת זו, השקעות ו/או רכישות בתחום הפעילות, עשויות להיות כפופות לחוק התחרות. בנוסף, הפעילות בתחום המזון מושפעת מהחלטות הממונה על התחרות, בכל הקשור למתן פטורים מהסדרים כובלים וכן מכוח סמכותו על-פי חוק המזון. החברה פועלת בהתאם לחוק התחרות ולאישורים המתקבלים מאת הממונה על התחרות.

יחד עם הכנסותיו ממנה וממצרכים שספק מכר בחנות של הקמעונאי, בשנת הכספים הקודמת, עולה על 294,268,070.77 שקלים חדשים (הסכום מעודכן למועד הדוח).

לפרטים אודות הצעת תיקון לחוק המצויה עדיין בהליכי חקיקה, ומבטלת את הפטור מהסדר כובל בקשר להסדרים בענף החלב ראו בסעיף 7.3.1 לעיל.

7.3.7 חוק הגנה על בריאות הציבור (מזון), התשע"ו – 2015

חוק זה נועד להסדיר את האחריות של יצרני מזון, יבואני מזון ומשווקי מזון וחובותיהם בכל שלב, מייצור המזון, דרך ייבואו ועד שיווקו לצרכן, למניעת סכנה לבריאות הציבור ממזון שנועד למאכל אדם ומסימון כוזב של מזון. החוק קובע אמות מידה לאיכות תקינות ובטיחות המזון בישראל והוראות המסדירות את סמכויות הפיקוח והאכיפה הנתונות מכוחו, הכוללות בין היתר אכיפה פלילית ואכיפה מנהלית. הוראות החוק משפיעות על אופן פעילות החברה כמייבאת ומשווקת מזון. עם זאת, אין להן השפעה מהותית על תוצאותיה הכספיות של החברה. נכון למועד הדוח, למיטב ידיעת החברה, החברה עומדת בכל הוראות חוק זה.

7.3.8 צו הפיקוח על מצרכים ושירותים (ייצור חלב), התשכ"ז-1967 ("צו ייצור חלב") וכן צו הפיקוח על מצרכים ושירותים (איכות חלב), התשי"ח-1958 ("צו איכות חלב")

קובעים הוראות ספציפיות הנוגעות לייצור חלב ומוצריו. צווים אלו מסדירים, בין היתר, את תהליך ייצור החלב, את איכות החלב הגולמי והמפוסטר, ואת תנאי התברואה הנדרשים במחלבות. צו איכות חלב, למשל, מפרט דרישות לעניין הרכב החלב, היעדר חיידקים פתוגניים, וטמפרטורת החזקת החלב.

7.3.9 צו הגנת הצרכן (סימון ואריזה של מוצרי מזון), התשנ"ט-1998 ("צו סימון מזון")

מחייב סימון מוצרי מזון ארוזים מראש, לרבות מוצרי חלב, בהתאם להוראות תקן ישראלי ת"י 1145 – סימון מזון ארוז מראש. הצו מפרט את המידע שיש לכלול בסימון, כגון שם המוצר, רשימת הרכיבים, תכולה, שם היצרן, ארץ הייצור, ותאריך תפוגה.

בנוסף, קיימים תקנים ישראליים ספציפיים למוצרי חלב שונים, כגון ת"י 285 למוצרי חלב מותססים, ת"י 284 לחלב פרה לשתייה, ת"י 115 לגבינות לבנות רכות, ות"י 237 לשמנת מתוקה. תקנים אלו קובעים דרישות איכות, הרכב ובטיחות למוצרים אלו. רשימת התקנים הישראליים הרשמיים למזון כוללת פירוט של התקנים החלים על מוצרי חלב שונים.

7.3.10 חוק הגנת הצרכן תשמ"א-1981 והתקנות שהותקנו מכוחו

חוק זה קובע שורה של חובות ואיסורים על העוסקים, היצרנים, היבואנים, הסוחרים ונותני השירותים, אשר מטרתם הכוללת היא למנוע הטעיית הצרכן ולהביא לידיעתו מידע מלא ככל האפשר על טיב העסקה שהוא עומד לעשות, ולתת לו כלים לממש את זכויותיו בדרך של הגשת תובענה לפיצויים במקרה של נזק שנגרם לו עקב הפרת ההוראות. מכוח חוק הגנת הצרכן הוצאו, מעת לעת, שורה של תקנות וצווים בנושאים שונים ובכלל זה לעניין סימון טובין, סימון ואריזה של מוצרי מזון ועוד.

7.3.11. חוק רישוי עסקים, תשכ"ח - 1968 ("חוק רישוי עסקים")

בהתאם לחוק רישוי עסקים לא יעסוק אדם בעסק טעון רישוי, אלא אם יש בידו רישיון או היתר זמני על פי חוק רישוי העסקים ובהתאם לתנאיו. רישיון עסק ניתן על ידי הרשות המקומית וקבלתו כפופה להמצאת אישור כיבוי אש, אישור משרד הבריאות, אישור מחלקת הנדסה ברשות המקומית הרלבנטית, אישור איכות סביבה, אישור משטרה ואישור נגישות. הפרקטיקה היא כי ניתן לקבל רישיון עסק רק לאחר פתיחת העסק בפועל.

על פי סעיף 16 לחוק רישוי עסקים אי עמידה בהוראות רישוי העסקים עשויה, בין היתר, לצוות על הפסקת העיסוק בעסק, לחלוטין או לתקופה שיקבע, אם בסגירת החצרים ואם בכל דרך אחרת על מנת להביא לידי הפסקה של ממש בעיסוק.

לקבוצה רישיונות לניהול עסקיה (חלקם זמניים, אשר החברה פועלת לחדשם), בהתאם לחוק רישוי עסקים.

7.3.12. צו יבוא חופשי, תשל"ח-1978

צו זה פטר יבואנים מן הצורך בקבלת רישיון יבוא עבור מרבית מוצרי המזון (למעט אלו הנכללים בתוספת הראשונה לצו היבוא החופשי). עם זאת, עדיין חלה חובה לקבלת אישור מקדמי ליבוא.

על פי חוק הגנה על בריאות הציבור (מזון), התשע"ו-2015, "יבואן נאות" הוא "יבואן הרשום במרשם היבואנים הנאותים לעניין סוג מזון מסוים" מעמד זה מוענק על ידי הרשות המוסמכת, כגון שירות המזון הארצי במשרד הבריאות, לאחר שהיבואן הוכיח כי הוא מקיים מערכת בקרת איכות ועומד בדרישות נוספות המעידות על אמינותו.

החברה קיבלה מעמד של יבואן נאות.

תכליתו של הסדר היבואן הנאות היא להקל על תהליך היבוא, להפחית את הנטל הבירוקרטי והפיננסי על יבואנים, ולהאיץ את שחרור הטובין מהמכס, וכל זאת תוך שמירה על בריאות הציבור ובטיחות המוצרים. כתוצאה מכך, משלוחים של יבואן נאות יכולים להשתחרר ב"מסלול ירוק", הדורש בדיקות פיזיות מצומצמות בלבד, אם בכלל.

מדיניות ממשלת ישראל באשר ליבוא מוצרי מזון והגנה או חשיפת השוק הישראלי בפני יבוא, באה לידי ביטוי, בין היתר, בקביעת שיעורי מכסים וקביעת סוגי מוצרי מזון אשר יבואם לישראל פטור ממכס. נכון למועד הדוח, למיטב ידיעת החברה, החברה עומדת בכל הוראות צו זה.

7.3.13. כשרות

הקפדה על כשרות מהווה ערך מרכזי ובלתי נפרד מהעשייה השוטפת של הקבוצה, בארץ ובחו"ל, ומהווה חלק מהותי ממדיניות הפיתוח, הייצור וההפצה של מוצרי הקבוצה. כלל מוצרי הקבוצה – לרבות מוצרים מיובאים ומיוצאים – הינם כשרים

ומסומנים ככשרים בהתאם להוראות "חוק איסור הונאה בכשרות, תשמ"ג-1983".
נכון למועד הדוח, ולמיטב ידיעת החברה, החברה עומדת בכל הוראות חוק זה.

מעריך הכשרות של הקבוצה מעורב בשלב מוקדם בכל תהליך רלוונטי – לרבות בפיתוח מוצרים חדשים, הקמת מפעלים או קווי ייצור, וכן בתהליכי ייצור שוטפים – ומוודא את עמידת המוצרים בסטנדרטים הנהוגים בקבוצה.

מוצרי הקבוצה נמצאים תחת השגחה של גופי כשרות שונים, ובכללם הרבנות הראשית המקומית וכן גופי כשרות מהדרין, לרבות בד"צ בית יוסף והרב רובין. מעריך הכשרות מנוהל על ידי צוות משגיחי כשרות המפקחים באופן שוטף על תהליכי הייצור – מטעם הגופים השונים.

במתקני הייצור והאריזה של הקבוצה מחוץ לישראל, פועלים משגיחי כשרות מטעם גופי ההשגחה, המלווים את הקבוצה לאורך כל השנה. צוותים אלו, הפרוסים במספר מדינות, פועלים בתיאום שוטף עם מעריך הכשרות בישראל, על מנת להבטיח שהמוצרים המיובאים עומדים בדרישות הכשרות הנהוגות בקבוצה.

מעריך הכשרות של הקבוצה פועל גם בזמני שיא, כדוגמת תקופת חג הפסח, לצורך הכשרת קווי הייצור והתאמתם לדרישות המיוחדות למוצרי פסח, הן בישראל והן במפעלים בחו"ל.

7.3.14. תקינה ובקרת איכות

לקבוצה מעריך בקרת איכות מתקדם ומקיף המבוסס על סטנדרטי איכות גבוהים ותהליכי בקרה מחמירים. החברה מיישמת פרוטוקולי בקרת איכות מקצועיים המבצעים ביקורת קפדנית ורב-שלבית של איכות חומרי הגלם והמוצרים הסופיים, דבר המבטיח עמידה בסטנדרטים גבוהים של בטיחות מזון ואיכות בתעשייה ומעיד על יכולת החברה לעמוד בדרישות הרגולטוריות המחמירות בישראל.

בהתאם לחשיבות הגבוהה שהחברה מייחסת לאיכות ולבטיחות המזון, מוצרי החברה וחומרי הגלם נדגמים על פי תוכנית דיגום ומשחררים בהתאם לנוהל מסודר ומפורט שנקבע. הקבוצה מבצעת דגימות שוטפות של התוצרת הגמורה ושולחת אותן לבדיקות מעבדה מוסמכת כחלק מתהליך הבקרה השוטף והמתמיד.

מערכת בקרת האיכות של החברה כוללת מעקב מלא אחרי שרשרת הערך (traceability) - החל מבדיקת חומרי גלם בעת כניסתם למפעל, המשך בניטור תהליכי הייצור בזמן אמת, ועד לבקרה מדויקת של המוצר הסופי. מערכת המידע של החברה מאפשרת זיהוי מהיר של כל בעיה פוטנציאלית ופעולה מיידית לתיקונה, דבר המבטיח את המשכיות הפעילות ואמינות המוצרים.

הקבוצה משקיעה באופן שוטף בהכשרת כוח האדם בתחום בקרת האיכות ובעדכון נהלי העבודה בהתאם לסטנדרטים הבינלאומיים המתקדמים ביותר. כמו כן, החברה מקיימת ביקורות פנימיות תקופתיות ומיישמת פעולות מתקנות ומונעות לטובת שיפור מתמיד של תהליכי הייצור ובקרת האיכות. שינויים בהיקף הפעילות

בתחום וברווחיות

השוק הקמעונאי חווה שינויים משמעותיים בשנים האחרונות והשפעות אלו ניכרות הן בהיקף הפעילות בתחום והן ברווחיותו. **שוק החלב הקמעונאי לפי דוח סטורנקסט צמח מ-7.5 מיליארד ש"ח בשנת 2014, ל-11.69 מיליארד ש"ח, נכון לסוף 2025, עליה של כ-50%** לפי הלמ"ס גידול זה מוסבר בעלית מחיר של מוצרי החלב של כ-11% בתקופה בנוסף לעליה כמותית. בנוסף השוק מתרחב לקטגוריות משלימות של מוצרים מועשרים (חלבון, פרוביוטיקה), תחלפי חלב מן הצומח ולאחרונה תחלפי חלב בגידול תאי במעבדה. לפרטים אודות שינויים ברווחיות בעקבות שינויים במחיר המטרה, ראה סעיף 7.3.1 לעיל.

7.4. התפתחויות בתחום הפעילות ושינויים במאפייני לקוחותיו

תחום המזון, ובפרט שוק החלב בפלטפורמה הקמעונאית, עובר בשנים האחרונות שינויים מהותיים בהתנהלות השיווקית ובערוצי הפרסום.

בעבר, רוב הפעילות השיווקית התמקדה בערוצים המסורתיים – פרסום בטלוויזיה, רדיו ועיתונות המודפסת. עם התפתחות הטכנולוגיה והרשתות החברתיות, חלה תזוזה משמעותית לכיוון פרסום דיגיטלי ממוקד ברשתות כמו פייסבוק, אינסטגרם וטיקטוק. המעבר לערוצי פרסום אלו מאפשר תקשורת ישירה ומותאמת יותר לקהל היעד, יצירת אינטראקציה וחשיפה מוגברת, וכן מיקוד טוב יותר בהעדפות הצרכן.

כמו כן, צרכנים צעירים ומגוונים יותר מחפשים חוויית מותג אינטראקטיבית, נגישות למידע בזמן אמת, ושקיפות לגבי תהליכי הייצור והרכיבים, מה שמוביל להתאמות בשפה ובמסרים השיווקיים.

המעבר לשיווק דיגיטלי הביא גם לשינויים באופן שבו הקמעונאים מנהלים את המותגים: השקעה מוגברת בניתוח מידע, בינה מלאכותית ואוטומציה של קמפינים, שמטרתם לייעל את ההגעה ללקוח ולשפר את יעילות ההוצאה השיווקית.

השינויים בערוצי הפרסום והשיווק משפיעים על אופי הצריכה, על דרישות הלקוח ועל אופן התחרות בשוק, ודורשים מהחברה להמשיך ולהתאים את אסטרטגיית השיווק והפעילות התפעולית למגמות החדשות.

7.5. גורמי הצלחה קריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בהם

גורמי הצלחה הקריטיים בתחום הינם כדלקמן:

- א. ניסיון וצבירת מומחיות - גורם זה מהווה את הבסיס לבניית מוצר איכותי, השומר על מעמדו בקרב לקוחותיו לטווח ארוך. תהליכי יצור הגבינה הינם תהליכים מורכבים ומתחדשים עם השנים. על כן, לניסיון הנצבר ערך רב ביצירת הטעמים והמרקמים התואמים את הביקוש בשוק.
- ב. טעמים מיוחדים ואיכות - ברוב המחקרים (מבחיני טעימה ומחקרים אחרים), לחברה יש יתרון ברור ובולט בטעם המוצר והעדפה צרכנית. זה אחד היסודות העיקריים בהצלחה של המותג גד.
- ג. יכולת לקבל שטחי מדף גדולים - יכולת זו, בעיקר ביחס לספק גדול כדוגמת החברה, לו אסור לרכוש שטחי מדף, מושפעת מאיכות המותג וביסוס מעמדו בקרב הצרכנים כך שלקמעונאי יש תמריץ להקצות שטחי מדף למוצרי הספק ובמקרה זה, החברה.

- ד. מגוון מוצרים ומחיר תחרותי – ככל שיצרן מציע מגוון מוצרים רחב יותר לקמעונאי ובמחיר תחרותי, לאור ריבוי המתחרים בשוק, כך יבסס היצרן מעמדו אצל הלקוח הקמעונאי, מה שיביא גם לעליה בשטחי המדף, כאמור לעיל.
- ה. גמישות וחדשנות - כאמור, שוק זה מתאפיין במגמות ושינויים בצריכה וכדי לשמור על רלבנטיות ולבסס מעמד ארוך שנים, נדרשת גמישות וחדשנות שמתאימה את מוצרי הקבוצה, למגמות המתחדשות ולצורך הצרכן לבצע רכישה מגוונת ולהחשף לכמה שיותר מוצרים שיש בכל העולם.

7.6. מחסומי הכניסה והיציאה העיקריים של תחום הפעילות והשינויים החלים בהם

מחסום הכניסה העיקרי הינו היכולת והידע לייצר מוצרים טעימים, איכותיים ומגוונים שמתאים לחדך הישראלי. כמו כן, יש משמעות רבה לגודל וליכולות לוגיסטיות (מרלוי"ג ומשאיות הפצה מצוננות) ועמידה בדרישות רגולטוריות, כמתואר בסעיף 6.6.1.4 לעיל, לרבות אלו הקשורות בכשרות - בניית מפעל ומרלוי"ג עם קיבולת ייצור, שרשרת הפצה גדולה שיודעת לספק לכ-4,000 נקודות ביום. בתחום זה נדרש שיווק מאסיבי ומתמשך כדי להצליח לבנות מותג מוכר ואהוד.

יצרן קטן יתקשה ליצר ולתחזק מערכת לוגיסטית עצמאית ובעלויות המתאימות ליצרן קטן, שתאפשר לו, עמידה בדרישות הרגולטוריות.

מחסום היציאה העיקרי קשור בעיקרו במכירת הפעילות קרי, המתקנים והציוד המצוי בהם.

7.7. תחליפים למוצרי תחום הפעילות ושינויים החלים בהם

בשנים האחרונות גברה המודעות הציבורית לצריכת מוצרים תחליפיים למוצרי חלב, כגון מוצרים מבוססי צומח (משקאות, יוגורטים וגבינות טבעוניות) ומוצרים מועשרים בחלבון. במקביל לצמיחת שוק תחליפי החלב, ניכרת מגמת מעבר לצריכת מוצרים מופחתי שומן מן החי ומוצרים פונקציונליים. החברה מזהה מגמות אלו ופועלת באופן אקטיבי להיכנס לתחומים אלו באמצעות השקת תת-מותג "Feel Gad" וכן רכישת שליטה, אשר נכון למועד הדוח טרם הושלמה, בחברת "משק ויילר" (המתמחה בטופו ותחליפי חלב). יחד עם זאת, למיטב ידיעת החברה, לא ניכר גידול מהותי בנתח שוק המוצרים התחליפיים על חשבון נתח שוק מוצרי החלב המסורתיים, אלא הרחבה של סל המוצרים הכולל בהתאם לאסטרטגיית הקבוצה, כמפורט בסעיף 25 להלן.

7.8. מבנה התחרות בתחום הפעילות והשינויים החלים בו

שוק החלב ומוצריו מאופיין בריכוזיות גבוהה שלושה שחקנים גדולים: תנובה עם כ-47% מהשוק הקמעונאי, שטראוס עם כ-24.9% מהשוק וטרה עם כ-9.4% מהשוק (נתוני סטורנקסט לשנת 2025). שוק הגבינות המיוחדות בו ממוקדת החברה מאופיין בריבוי מתחרים וריבוי מוצרים, והוא מתנהל בסביבה תחרותית דינמית ומתפתחת. הצלחה בשוק הגבינות המקומי מחייבת שילוב של יכולות ייצור וטכנולוגיה מתקדמות, היכרות עמוקה עם העדפות הצרכן הישראלי, ניסיון תעשייתי, שיווק מדויק ויכולת מתמשכת לחדש ולהתאים את סל המוצרים לצרכים המשתנים של השוק. לצד כל אלה, איכות הטעם והייחודיות הקולינרית של המוצרים מהווים תנאי יסוד להצלחה ולשימור נאמנות

הצרכנים.

7.9. מוצרים

החברה בנתה פורטפוליו מוצרים בקטגוריות ה"גבינות המיוחדות" המפורטים מטה. הקטגוריות העיקריות בהן מציעה החברה את מוצריה:

א. **קטגוריית הגבינות האיטלקיות** - קטגוריה זו כוללת מגוון רחב של גבינות בהשראת המטבח האיטלקי, ובהן מוצרלה, ריקוטה, מסקרפונה, פקורינו ואחרות. בתוך קטגוריה זו מהווה המוצרלה מוצר דגל, גם במיצוב החברה וגם בנתח המכירות המשמעותי.

ב. **קטגוריית הבלקניות** - קטגוריה זו כוללת גבינות ים תיכוניות כגון, לאבנה, חלומי, צפתית, בולגרית ופטה.

ג. **גבינות מיוחדות וקשות** - קטגוריה זו כוללת גבינות שמנת, כחולה, גאודה, קשות, עיזים וצ'דר.

ד. **אחרים** - קטגוריה זו כוללת מגוון רחב של מוצרי חלב משלימים וחדשניים, כגון מעדנים, קינוחים, רטבים, יוגורטים, טופו ומוצרי מותג נוספים של המחלבה.

7.9.1. פילוח לפי היקף ייצור מקומי ויבוא

להלן פילוח היקף המוצרים בתחום הקמעונאי, המיובאים (מוצרים מוגמרים ומעובדים) והמיוצרים, בייצור מקומי (סכומים באלפי ש"ח) ליום 31 בדצמבר של השנים 2024 ו-2025: אלפי ש"ח

2024	2025	
252,466	282,442	מפעלי החברה
86,900	89,936	ספקים מקומיים
59,010	53,369	יבוא (מוגמר ומעובד בישראל)

7.9.2. פילוח הכנסות מוצרים בתחום הקמעונאי

להלן פירוט הכנסות הקבוצה (באלפי ש"ח) הנובעות ממכירות קבוצות מוצרים בתחום הקמעונאי, שההכנסה מהם מהווה 10% או יותר מסך הכנסות הקבוצה ליום 31 בדצמבר של השנים 2024 ו-2025:

2024		2025		סיווג
שיעור מהמכירות	סכום (אלפי ש"ח)	שיעור מהמכירות	סכום (אלפי ש"ח)	
33.5%	133,315	33.52%	142,721	איטלקיות
35.2%	140,161	34.07%	145,058	בלקניות
20.7%	82,481	22.11%	94,144	מיוחדות וקשות

10.6%	42,419	10.29%	43,824	אחר
100%	398,376	100%	425,747	סה"כ

7.10. מוצרים חדשים

הקבוצה בוחנת מעת לעת פיתוח של מוצרים חדשים, בהתאם לדרישות וצורכי השוק המשתנים. נכון למועד פרסום הדוח, החברה פועלת להרחבת סל המוצרים באמצעות כניסה לקטגוריות חדשות ביניהן כניסה לקטגורית תחליפי החלב, בהתאם לאסטרטגיית הקבוצה, כמפורט בסעיף 25 להלן.

7.11. לקוחות

הקבוצה משווקת את מוצריה למספר רב של לקוחות בפריסה ארצית. למעט לקוח יחיד, רשת קמעונאית ארצית, אשר בשנים 2024 ו-2025, המכירות לו היוו 76,932 ו-76,139 אלפי ש"ח, בהתאמה, ובשנים 2024 ו-2025, היוו 11.4% ו-11.3% מכלל מכירות החברה, ו-19.3% ו-19.1% ממכירות תחום הפעילות, נכון למועד הדוח לקבוצה אין לחברה לקוח עיקרי, מהותי או לקוח שקיימת בו תלות, במי מיתר לקוחותיה. לפרטים נוספים ראו סעיף 9 להלן.

מסגרת ההתקשרות עם לקוחות החברה נחלקים לשניים: לקוחות פרטיים (כ-17.3%), אשר ביחס אליהם ההתקשרות מבוצעת מול החברה אך ההתנהלות הפיננסית מתבצעת מול המפיץ, ולקוחות מחלבה (רשתות ארציות ורשתות אזוריות ומרכולים - כ-82.7%), אשר ביחס אליהם גם ההתקשרות וגם ההתנהלות הפיננסית, מתבצעות מול החברה. לפרטים אודות אופן התקשרות החברה עם לקוחותיה, ראו סעיף 12 להלן.

החברה מחלקת את לקוחותיה בתחום הקמעונאות ל-3 קבוצות עיקריות: רשתות ארציות, רשתות אזוריות ומרכולים, וקמעונאים קטנים להלן טבלה ובה פילוח שיעור המכירות לכל קבוצת לקוחות, על פי מאפיינים המקובלים בתחום הפעילות:

לשנה שהסתיימה ביום 31.12				קבוצת הלקוחות
2024		2025		
הכנסות (אש"ח)	שיעור	הכנסות (אש"ח)	שיעור	
263,199	66.10%	278,397	65.39%	רשתות ארציות
66,817	16.80%	74,417	17.48%	רשתות אזוריות ומרכולים
68,360	17.20%	72,933	17.13%	קמעונאים קטנים
398,376	100%	425,747	100%	סה"כ

כאמור, ההתקשרויות הקיימות בין הקבוצה ללקוחותיה בשוק הקמעונאי, מסדירות את תנאי המסגרת לשיווק ולהפצה על ידי הקבוצה, באמצעות מפיצה. במסגרת זו, הקבוצה

מאחסנת במרלוי"ג שלה את הסחורה המיועדת ללקוחותיה ומפיצה אותה באמצעות המפיצים, קבלני משנה עמם היא מתקשרת, בהתאם לחלונות זמני ההפצה היומיים שנקבעו עם הלקוחות השונים. בהסכמי המסגרת נקבעים תנאים כלליים להסדרת מחיר הסחורה. בנוסף, נקבעים בהסכמי המסגרת, המיקום אליו תופץ הסחורה ותנאי התשלום, אשר נקבעים בין החברה ללקוחות בהתבסס על היכרותה וניסיונה עם הלקוחות השונים ותנאים להחזרת סחורה. ההתקשרויות הקיימות בין הקבוצה לבין לקוחותיה בשוק הקמעונאי הינן לתקופה שלרוב, אינה מוגבלת בזמן וניתנת לביטול על ידי מי מהצדדים אך בפועל, מרבית לקוחות הקבוצה הינם לקוחותיה במשך עשרות שנים.

7.12. שיווק, הפצה ולוגיסטיקה

המכירות בתחום הקמעונאי מתבצעות באמצעות כ-13 אנשי מכירות שטח, עובדי החברה, אשר מחולקים על פי אזורים גאוגרפים. התגמול שלהם מבוסס על שכר בסיס ותגמול נוסף תלוי ביצועי מכירות בהתאם ליעדים.

החל משנת 2000, החלה החברה בבניית מותג ברור ומבדל לכל מוצריה - "גד, תמיד מיוחד", באמצעות ה'סבא של גד'¹⁶, שמוביל את כל הקמפינים ונמצא גם על אריזות מרבית מוצרי החברה. בשנת 2018, הצטרף אייל שני כפרזנטור, לקמפינים של החברה. החברה משקיעה מזה כ-20 שנים בשיווק, בניית וחיזוק המותג, במטרה להוביל את השוק לצריכה של גבינות מיוחדות ואיכותיות ולהחדיר לישראל עשרות מוצרים שלא היו מוכרים לצרכן הישראלי ולהפוך אותם למוצרי מגוון בכל בית ישראלי. שיווק מוצרי הקבוצה בשוק הקמעונאי מבוצע, בערוצים שונים ומגוונים הכוללים בעיקרם, שלטי חוצות, ערוצי מדיה שונים, רשתות חברתיות לרבות שימוש במשפיעני רשת, אתר אינטרנט הכולל תיאור מגוון המוצרים וכן, מתכונים המבוססים על מוצרי הקבוצה ועוד. נכון למועד הדוח, אין לקבוצה תלות באיזה מערוצי השיווק שלה.

בשנים האחרונות, לרבות שנת הדוח, משקיעה החברה מדי שנה, סך של כ-14-12 מיליון ש"ח, לפעילויות שיווק שוטפות בתחום זה, כמפורט לעיל.

כחלק מפעילות השיווק, עשויה הקבוצה לאפשר ללקוחות מסוימים הנחות ביחס למחירי המוצרים המשווקים על-ידיה מעת לעת, וזאת, בין היתר, בגין כל מוצר באופן ספציפי ולמשך תקופה מוגבלת.

לפרטים אודות מערך ההפצה של החברה, ראו סעיף 10 להלן.

7.13. תחרות

על פי הערכת הנהלת החברה (המסתמכת על דוחות סטורנקסט), חלקה של הקבוצה בתחום הפעילות הקמעונאי הינו כ-6.1%, משוק החלב, בשנת 2025.

הגורמים המשפיעים על התחרות בתחום הינם, טעם ואיכות, מגוון המוצרים, גמישות

¹⁶ לעניין זה יצוין כי "הסבא של גד" מצוי גם על אריזות גבינה בולגרית שמיוצרת ומשווקת בארה"ב, בהיקף זניח, על ידי חברה בבעלות מר עזרא כהן, מבעלי השליטה בחברה. עוד יצוין כי החל משנת 2016, אין פעילות משותפת בין החברה האמורה, לקבוצה.

והתאמה למגמות המשתנות, מחירים אטרקטיביים, כושר יצור ויכולת הפצה בפריסה ארצית יומיומית, מיתוג וחדשנות.

הקבוצה מתמודדת עם התחרות קודם כל על ידי חדשנות מתמשכת וייצור של מוצרים טעימים ואיכותיים. כמו כן, מתמודדת באמצעות שמירה על המוניטין שצברה בעשרות שנות פעילותה, קשריה עם השוק המקומי בדרך של שימוש בחומרי גלם מקומיים, מערך הפצה איכותי ושירותי כלל ארצי אשר מהווה יתרון תחרותי ביחס ליצרנים קטנים, ביקורים מתמידים בתערוכות בין לאומיות לטובת חשיפה למוצרים ותהליכי יצור חדשים ועוד, פיתוח מוצרים חדשים בהתאם למגמות הקיימות והמשתנות בשוק והתייעלות במטרה להפחית עלויות. המוניטין אותו צברה הקבוצה במשך עשרות שנות פעילותה הביא לבסיס לקוחות רחב ונאמן ולמיתוג ובידול מוצריה של החברה מאלו של מתחריה.

מאז תחילת פעילותה של הקבוצה, ובעשור האחרון בפרט, חלה עליה ניכרת בהיקף מכירות הקבוצה בתחום.

8. התחום המקצועי

8.1. מידע כללי על תחום הפעילות

8.1.1. הקבוצה החלה את פעילותה בתחום המקצועי, בו עסקה במהלך כ-15 שנות פעילותה הראשונות. בתקופה זו הקבוצה, סייעה בעיצוב טעמו של הצרכן הישראלי בדרך עקיפה, באמצעות לקוחותיה בתחום פעילות זה וטיב הקשר עמם. כך למשל, היוזמה לייצר מוצרלה נולדה בעקבות חיבור לרשת הפיצה הראשונה הבינלאומית שנכנסה לארץ ואילו את גבינת המסקרפונה פיתחה הקבוצה על פי בקשתה של קונדיטוריה מובילה.

8.1.2. השוק המקצועי נחלק לארבעה ערוצים עיקריים, להם הקבוצה מוכרת את מוצריה כחומר גלם:

פיצריות – החל מרשתות גדולות כגון פיצה האט, פיצה שמש ופיצה סטורי, דרך רשתות מקומיות ברחבי הארץ, ועד פיצריות בוטיק ועסקים קטנים ביישובים.

בתי מלון – מרשתות מובילות כגון פתאל, ישרוטל ודן, ועד מלונות בוטיק ומלונות עצמאיים בפריסה ארצית.

בתי קפה ומסעדות – החל ברשתות גדולות כמו ארומה, לנדוור וארקפה, דרך מסעדות מקומיות, מסעדות איטלקיות, ועד עגלות קפה ועסקים פרטיים בפריסה רחבה.

לקוחות פרטיים קטנים – שאר הלקוחות שאינם כלולים בקטגוריות לעיל כולם תחת הגדרת לקוחות "פרטיים", כלומר המפיצים מספקים להם ומפיקים להם חשבוניות.

8.1.3. השוק המקצועי, מהווה ערוץ מרכזי ומתפתח בענף המזון והוא מאופיין בסטנדרטים גבוהים של שירות, איכות ומקצועיות. החברה בונה את הקשרים עם לקוחותיה בשוק זה דרך שותפות מקצועית הדורשת הבנה עמוקה של צרכי

המטבח המודרני, יכולת ללוות את הלקוח לאורך זמן, ובניית תפיסה של ספק המספק ערך מוסף אמיתי – תפעולי, קולינרי ועסקי.

8.1.4. הצלחה בערוץ זה נשענת על מספר מרכיבים קריטיים: טעם ואיכות המוצר, שירות, כמותואר בסעיף 8.1.6 להלן, סוג האריזות, הציוד הנלווה ואופן ההובלה. החברה מספקת ללקוחותיה המקצועיים פתרונות מותאמים תחת מותג מקצועי: "גד קולינארי" המגוון כולל מוצרים מוכנים לבישול או להגשה (למשל חתוכים, קוביות, פרוסות), אריזות גדולות המתאימות לשימוש מקצועי, וכן מוצרים ייעודיים לעבודה מאחורי דלפק והכל כדי לסייע ללקוחות החברה לצמצם עבודת אדם ואת העלויות הכרוכות בכך. איכות היא תנאי בסיסי לתוצאה הסופית המוגשת ללקוח הקצה בתחום זה, ומשפיעה באופן ישיר על הצלחת הלקוח המקצועי.

8.1.5. **החברה שומרת על קשר הדוק עם לקוחותיה** בתחום זה ומארגנת אירועים וכנסים ייעודיים לשפים, מסעדנים, קונדיטורים ומשפיעני רשת וכן, סדנאות לעובדי מעדניות והכל כחלק מההבנה שבדרך זו ניתן להבחין בתחילתן של מגמות חדשות בשוק, לפתח קשרי שותפות מקצועית, ללמוד את צרכי הלקוח בשוק המקצועי ולספק פתרונות מותאמים ללקוח וכן לחשוף אותם למגוון המוצרים של הקבוצה.

8.1.6. **החברה שמה דגש רב על רמת השירות בשוק המקצועי, מתוך הבנה שמדובר בלקוחות בעלי צרכים משתנים, הזקוקים למענה מהיר, אישי וגמיש.** החברה מספקת שירות זמין ונגיש כמעט בכל שעות היממה, שישה ימים בשבוע. הלקוחות נהנים מקשר ישיר עם מנהל המכירות האישי שלהם, מה שמאפשר תגובה מהירה, פתרון מידי לצרכים בשטח והיכרות עמוקה עם אופי הפעילות של כל לקוח. מודל השירות מתבסס על זמינות גבוהה, התאמה אישית ויחס מקצועי, כחלק מתפיסת שותפות ארוכת טווח עם לקוחות הקבוצה.

8.1.7. **לקוחות בשוק המקצועי, ובפרט במסעדות, רשתות מזון, בתי מלון ובתי קפה, זקוקים לשותף אמין שיכול לספק סל מוצרים מלא ומותאם.** מגוון רחב ואיכותי של מוצרים אינו רק יתרון - הוא תנאי ליעילות תפעולית. הקבוצה מקפידה לבנות מערך מוצרים רחב הכולל פתרונות משלימים תחת קורת גג אחת, תוך התמחות עמוקה בקטגוריות הליבה. בכך היא מאפשרת ללקוח להתמקד בניהול העסק שלו, לחסוך במשאבים תפעוליים וליהנות מתהליך רכש פשוט, מרוכז ומקצועי.

8.2. מבנה תחום הפעילות ושינויים החלים בו

מבנה תחום הפעילות בתחום זה, כולל מספר רכיבים מרכזיים:

להבדיל מהתחום הקמעונאי, בתחום המקצועי ישנה ריכוזיות קטנה יותר של לקוחות. בנוסף, תחום זה יותר רגיש לשינויים בסביבה המאקרו כלכלית כגון, מגיפת הקורונה והמלחמה. מעבר למכירות מוצריה, החברה מספקת ללקוחותיה בתחום, גם חומרי גלם אותם היא רוכשת מספקיה כגון שמנת, חמאה וחלב. אלו מוצרים משלימים הנדרשים להשלמת סל הקניה ומתן שרות מלא ללקוח. בנוסף, גם כאן נדרשת הקבוצה לפתח מוצרים חדשים ולשפר את המוצרים הקיימים כדי להתאים לטרנדים בשוק ולדרישות

הצרכנים.

מול הלקוח בתחום המקצועי, נדרשת יכולת זיהוי והבנת צרכים ביחס לסוגי גבינות, כמויות, תקני איכות, העדפות טעם וכמובן, מחיר. בנוסף, ליצרן בעל יכולת לפתח מוצר מותאם, עדיפות משמעותית על פני אחר, בתחום פעילות זה המבוסס אף הוא על חדשות, טעמים חדשים וזיהוי מגמות. בהתאם החברה מפתחת, מעת לעת, בהתאם לצרכי הלקוחות, מוצרים ספציפיים המותאמים אישית (TAILOR MADE), ללקוחות אסטרטגיים, בתחום המקצועי.

החברה מפעילה מערך הפצה ייחודי בשוק המקצועי, המבוסס על מפיצים עצמאיים הפועלים בפריסה ארצית, לפי אזורים גאוגרפיים מוגדרים. כל אזור מלווה על ידי מנהל אזור מטעם הקבוצה, הפועל בשיתוף פעולה שוטף עם המפיצים ותומך בהם בפעילות היומיומית. מנהלי האזור פועלים בשטח, מעמיקים את הקשר עם הלקוחות, מציגים חדשנות ומוצרים חדשים, משתפים במגמות קולינריות מתפתחות, ומסייעים ככל שניתן.

השילוב בין מערך ההפצה היעיל, הממשק הצמוד עם מנהלי המכירות ואיכות המוצרים הגבוהה מהווה יתרון תחרותי מובהק של הקבוצה בתחום זה, ומאפשר לה להעניק ללקוחותיה פתרון שלם, איכותי ונגיש לאורך זמן.

קביעת המחירים בהתאם לעלויות הייצור, תחרות בשוק, וערך המוצר ללקוח, היא קריטית במיוחד בתחום זה, כדי להבטיח כושר תחרות ורווחיות.

זהו תחום שמחייב פיתוח מערכת יחסים יציבה וארוכת טווח עם הלקוח, מה שמוביל להזמנות חוזרות ולשיתופי פעולה עתידיים.

8.3. מגבלות חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על תחום הפעילות

לפרטים אודות מגבלות כאמור, ראו סעיף 7.3 לעיל.

התחום הרגולטורי המרכזי בו קיימים הבדלים משמעותיים בין השוק הקמעונאי לשוק המקצועי הוא תחום הסימון והאריזה של מוצרי מזון. בעוד שמוצר המיועד לצרכן הסופי מחויב בסימון מלא ומפורט על גבי האריזה האישית, מוצרים המיועדים לשוק המקצועי, אשר נמכרים לרוב באריזות גדולות, כפופים להסדרים שונים.

תקן ישראלי ת"י 1145 – סימון מזון ארוז מראש, הוא התקן המרכזי המסדיר את סימון המזון בישראל. התקן מבחין בין "אריזה המיועדת למכירה קמעונאית" לבין "אריזה שאינה מיועדת למכירה קמעונאית" (כלומר, אריזה מקצועית). בעוד שבאריזה קמעונאית כל פרטי הסימון הנדרשים (שם המזון, רשימת רכיבים, תכולה, פרטי יצרן, תאריך תפוגה, סימון תזונתי ומידע על אלרגנים) חייבים להופיע על גבי האריזה עצמה, הדין מאפשר גמישות מסוימת באריזות מקצועיות. כמו כן, מוצרי מזון המשווקים לשוק המקצועי, פטורים מחובת הסימון בסמלים האדומים בחזית האריזה.

8.4. שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיות

השינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו, הינם דומים במהותם לאלו שתוארו ביחס לתחום הקמעונאי.

בתחום פעילות זו מצליחה הקבוצה לגדול בצורה משמעותית לאורך השנים.

אולם, מעבר לשינויים האמורים לעיל, משך ההשפעה השלילית של אירועים משמעותיים כגון - מגפת הקורונה, מבצע "שומר החומות", מלחמת "חרבות ברזל" מבצע "עם כלביא" ומבצע "שאגת הארי", על היקף המכירות בתחום המקצועי, ארוך יותר מהשפעות אלו על השוק הקמעונאי (ובמגמה הפוכה שכן בשוק הקמעונאי, גדל היקף המכירות בעקבות השפעות אלו, כאמור בסעיף 6.2 לעיל).

השפעות אלה נבעו, בין היתר, מהמגבלות שהוטלו לפרקים על פעילות מסחרית וציבורית, מירידת מצב הרוח הכללי, ומהחשש לשהות במרחבים ציבוריים ובמרכזי בילוי. כל אלו הובילו לירידה בביקושים בשוק המקצועי, המאופיין ברגישות גבוהה יותר לשינויים חיצוניים, בהיותו משויך לצריכה מרחיבה ולא חיונית.

עם זאת, מהלך האירועים מלמד כי ברגע שהוסרו המגבלות, כפי שהתרחש בחציון השני לשנת 2025, השוק שב והתאושש באופן מהיר, כאשר הצרכנים ביקשו לחזור לשגרה. מצב זה מתבטא בהתחזקות מחודשת של הביקוש, ובהשבת פעילות בענפים מקצועיים בהם פועלת הקבוצה. אולם הסמיכות של האירועים המרובים בשנים האחרונות יצרה פער משמעותי מול הגידול בשוק הקמעונאי.

8.5. התפתחויות בתחום הפעילות או שינויים במאפייני לקוחותינו

הפעילות בשוק המקצועי עברה בשנים האחרונות שינויים חברתיים, כלכליים וצרכניים. בתחום עגלות הקפה ונקודות מכירה קטנות, בשנים האחרונות ניכרת פריחה שהתפתחה לכדי סגמנט משמעותי בשוק ההסעדה. הקטגוריה דורשת התאמות ייחודיות מצד הספקים – הן במוצר, הן בלוגיסטיקה, והן ברמת השירות והתמחור.

התחזקות הטרנד הקולינארי

מגמה עולמית וישראלית מזה 20 שנה שהיא הקטר לגידול מתמשך בשוק המקצועי. הצרכן הישראלי אוהב לאכול מחוץ לבית, בבתי קפה ומסעדות, והשפים המקומיים מפתחים קולינריה ברמה עולמית. כחלק ממגמה זו, יש צורך מתמשך במוצרי גבינה איכותיים ומיוחדים ולחברה, שיכולה לספק מוצרים אלו, בהתאמה אישית ובשינויים תכופים.

התחזקות תרבות ה-Grab & Go

מגמה זו משקפת מעבר מהרגלי צריכה מסורתיים של ישיבה במסעדה עם שירות מלא, למודל של שירות עצמי מהיר. מודל זה מאפשר לבעלי עסקים להקטין עלויות כוח אדם (Labor Cost), להתמודד עם מחסור בעובדים ולייעל את התפעול. מנגד, הצרכנים נהנים מחוויית שירות מהירה, עצמאית ולעיתים אף זולה יותר. הקבוצה מזהה עלייה בביקוש למוצרים "Ready To Use".

התרחבות שירותי ההסעדה במקומות עבודה

חברות גדולות ובינוניות רואות כיום בשירותי ההסעדה מרכיב משמעותי באסטרטגיית הגיוס וההעסקה שלהן. על רקע תחרות גבוהה על כוח אדם איכותי, מקומות עבודה מבקשים להציע חוויית הסעדה איכותית, מגוונת ונגישה, כחלק מתנאי העבודה. בהתאם,

חלה עלייה עקבית בביקוש למנות באיכות גבוהה, עם דגש על בריאות, טריות, שקיפות תזונתית וכשרות ברמה גבוהה. הקבוצה מספקת מענה לצרכים אלו באמצעות מוצרים המותאמים לדרישות שוק זה.

8.6. גורמי הצלחה קריטיים בתחום הפעילות והשינויים החלים בהם

לפירוט אודות גורמי הצלחה בתחום הקמעונאות שבעיקרן רלבנטיים גם לתחום זה ראו סעיף 7.5 לעיל. בנוסף, להערכת הנהלת החברה, גורמי הצלחה הקריטיים הייחודיים לתחום המקצועי הינם כדלהלן:

- (1) היכולת לייצר מוצרים טעימים ושימושיים שהלקוחות ירצו לבית העסק שלהם.
- (2) שרשרת הפצה ארצית, צוות מכירות ושיווק.
- (3) היכולת לשווק במחירים אטרקטיביים ללקוח;
- (4) מערכת יחסים יציבה ומותאמת לצרכי הלקוח, המשתנים בהתאם לחזונו ומגמות בשוק.

8.7. חסמי כניסה והיציאה העיקריים של תחום הפעילות והשינויים החלים בהם

חסמי כניסה

להערכת החברה חסמי הכניסה העיקריים לתחום הפעילות הינם כדלהלן:

- (1) מוצרים מותאמים לחדך הישראלי – הטעם משפיע על המכירות של העסק עצמו ולכן לקוחות השוק המקצועי לא מתפשרים על הטעם.
- (2) מוצרים באריזות שמתאימות לשוק מקצועי (חיתוך לקוביות, פרוסות, קרעים, משקלים גדולים).
- (3) הפצה אקטיבית (Van Sale) ובפריסה ארצית.

חסמי יציאה

מחסום היציאה העיקרי, זהה לזה שבתחום הקמעונאי, מכירת הפעילות קרי, המתקנים והציוד המצוי בהם.

8.8. תחליפים למוצרי תחום הפעילות ושינויים החלים בהם

התחליפים למוצרי תחום הפעילות והשינויים החלים בהם, הינם דומים במהותם לאלו שתוארו ביחס לתחום הקמעונאי בסעיף 7.7 לעיל.

8.9. מוצרים

המוצרים בתחום המקצועי מחולקים ל-5 קטגוריות: 4 קטגוריות כמתואר ביחס לשוק הקמעונאי בסעיף 7.9 לעיל, גבינות איטלקיות, גבינות בלקניות, גבינות מיוחדות וקשות ואחרות ובנוסף, קטגוריית הניגרת, מוצרים בסיסיים אך הכרחיים בכל מטבח מקצועי, כגון שמנת מתוקה, חמאה וחלב.

להלן פילוח היקף המוצרים בתחום המקצועי, המיובאים (מוצרים מוגמרים ומעובדים) והמיוצרים, בייצור מקומי (סכומים באלפי ש"ח):

2024	2025	
189,791	195,522	מפעלי החברה
48,537	59,732	ספקים מקומיים
39,495	39,761	יבוא (מוגמר ומעובד בישראל)

8.10. פילוח הכנסות מוצרים ושירותים בתחום המקצועי

להלן פירוט הכנסות הקבוצה (באלפי ש"ח) בתחום המקצועי, הנובעות ממכירות קבוצות מוצרים שההכנסה מהם מהווה 10% או יותר מסך הכנסות הקבוצה:

31.12.2024		31.12.2025		קבוצת מוצרים
שיעור מהמכירות	סכום	שיעור מהמכירות	סכום	
50.40%	139,929	50.37%	148,611	איטלקיות
14.80%	41,097	14.96%	44,124	ניגרת (חלב ניגר שמנת ועוד)
14.80%	41,251	14.11%	41,640	בלקניות
10.90%	30,149	11.58%	34,173	מיוחדות וקשות
9.10%	25,397	8.97%	26,467	אחר
100%	277,823	100%	295,015	סה"כ

8.11. מוצרים חדשים

הקבוצה בוחנת מעת לעת פיתוח של מוצרים חדשים, בהתאם לדרישות וצורכי השוק המשתנים, וכן מייצרת מוצרים יעודיים עבור הלקוחות השונים. נכון למועד פרסום הדוח, הקבוצה אינה מפתחת מוצר מהותי חדש בתחום הפעילות, אך היא פועלת להרחבת סל המוצרים באמצעות כניסה לקטגוריות חדשות של מוצרים פונקציונליים ותחליפי חלב בהתאם לאסטרטגיית הקבוצה, כמפורט בסעיף 25 להלן.

8.12. לקוחות

החברה משווקת את מוצריה למספר רב של לקוחות בפריסה ארצית כאשר עיקר הפעילות היא מול בתי עסק בודדים ולא רשתות. הלקוח הגדול ביותר בתחום זה מהווה 7.2% ו-7.6% פעילות התחום בשנים 2024 ו-2025 בהתאמה, ו-2.9% ו-3.1% מכלל פעילות החברה בשנים הנ"ל בהתאמה. בהתאם לקבוצה אין תלות במי מלקוחותיה בתחום זה.

בדומה לשוק הקמעונאי, מסגרת ההתקשרות עם לקוחות החברה נחלקים לשניים: לקוחות פרטיים (כ-74%), אשר ביחס אליהם ההתקשרות מבוצעת מול החברה אך ההתנהלות הפיננסית מתבצעת מול המפיץ ולקוחות מחלבה (כ-26%), אשר ביחס אליהם גם ההתקשרות וגם ההתנהלות הפיננסית, מתבצעות מול החברה. לפרטים אודות אופן התקשרות החברה עם לקוחותיה, ראה סעיף 9 להלן.

החברה מחלקת את הלקוחות בתחום לארבע קבוצות עיקריות. להלן טבלה ובה פילוח

שיעור מכירות הקבוצה לקבוצות עיקריות של לקוחות בתחום זה, על פי מאפיינים המקובלים בתחום הפעילות:

לשנה שהסתיימה ביום				קבוצת הלקוחות
31.12				
2024		2025		
הכנסות (אלפי ש"ח)	שיעור	הכנסות (אלפי ש"ח)	שיעור	
39,724	14.30%	47,934	16.25%	רשתות פיצה
62,369	22.40%	60,073	20.36%	רשתות מסעדות ובתי קפה
18,002	6.50%	21,494	7.29%	רשתות בתי מלון
157,728	56.80%	165,514	56.10%	לקוחות פרטים קטנים
277,823	100%	295,015	100%	סה"כ

8.13. שיווק והפצה

שיווק בשוק המקצועי – מערכות יחסים, השראה ופתרונות מותאמים: הפעילות השיווקית של הקבוצה בשוק המקצועי מתבססת על יצירת קשר אישי, מתמשך וערכי עם לקוחות מקצועיים – שפים, מסעדות, בתי קפה, רשתות פיצה, מפיצים ושותפים קולינריים נוספים. בשונה מהשוק הקמעונאי, בו מושם דגש על תקשורת רחבה לצרכן הסופי, הרי שבשוק המקצועי הדגש הוא על **התאמה אישית לצרכי הלקוח, תמיכה מקצועית שוטפת ומתן ערך מוסף בפיתוח ויישום פתרונות קולינריים מעשיים.**

מערך השיווק נשען על צוות של 13 מנהלי מכירות בפריסה ארצית, הפועלים לפיתוח השוק תוך בניית מערכת יחסים ארוכת טווח עם הלקוחות. תפקידם אינו מתמצה רק בהיבט המסחרי, אלא כולל גם יוזמה והשראה קולינרית, חשיפה למוצרים ולשימושים חדשים, ומתן מענה בזמן אמת לאתגרים העולים מהשטח. לצד זאת, מערך מפיצים מקצועי מספק שירות אישי וזמין במיוחד, בהתאם לציפיות הגבוהות של לקוחות מהשוק המקצועי בכל הנוגע לאמינות, זמינות ואיכות השירות.

החברה פועלת גם באמצעי שיווק ממוקדים כגון סדנאות מעשיות, פסטיבלים, כנסים, שיתופי פעולה עם שפים ומשפיענים בתחום הקולינריה, ואירועים סגורים דוגמת Secret - Dinner, חוויה קולינרית ייחודית בה משתתפים שפים, מובילי דעת קהל ובעלי עסקים מהתחום, במטרה לייצר השראה, הדגמה ושיח מקצועי סביב שימושים במוצרי הקבוצה.

כמו כן, בדומה לתחום הקמעונאי, החברה פועלת גם בשוק המקצועי באמצעות ערוצי מדיה מגוונים – רשתות חברתיות, תוכן דיגיטלי, שילוט חוצות ופרסום ממוקד, תוך התאמה לשפה ולצרכים של קהל היעד המקצועי. השיווק בשוק זה משלב אסטרטגיה תדמיתית עם פעילות עומק המכוונת לחיזוק הנאמנות והגברת השימוש בפועל במוצרי החברה בקרב לקוחות קיימים ופוטנציאליים כאחד.

בין השנים 2023 - 2025, השקיעה החברה, מדי שנה, בין כ-2 מיליון ש"ח, בשיווק וקידום

מכירות של התחום המקצועי.

8.14. תחרות

לאור מורכבותו של השוק המקצועי והיעדר מידע פומבי מהימן ביחס להיקפי המכירות והנתח של השחקנים הפועלים בו, אין ביכולתה של החברה להעריך את חלקה היחסי או את חלקם של מתחריה בשוק זה. עם זאת, ידוע כי השוק כולל מספר רב של שחקנים, המתחרים זה בזה בתתי סגמנטים מסוימים: "תנובה", "טרה", "ויליפוד", "כפר תבור", מחלבת "געש", מחלבת "עברי".

חלק רביעי - עניינים הנוגעים לפעילות התאגיד בכללותו

9. התקשרות עם לקוחות

החברה מתקשרת עם לקוחותיה בשתי צורות שונות: לקוחות פרטיים ולקוחות מחלבה. לקוחות פרטיים הם בדרך כלל לקוחות קטנים מהשוק הפרטי בהם האחריות הפיננסית לרכישות הלקוח היא של המפיץ ואילו לקוחות מחלבה הם הלקוחות הגדולים יותר וכוללים את כל רשתות השיווק הארציות ואת הרשתות האזוריות והמרכזיים, ומולם, ההתנהלות הפיננסית היא ישירות מול החברה.

טרם ההתקשרות עם לקוח חדש, מנהל האזור הרלבנטי מחתים את הלקוח על שטר חוב וערבות אישית והחברה מבצעת בחינה של הלקוח בדרך של הפקת דוח אשראי צרכני מלא של הלקוח המפרט, בין היתר, אודות הליכי כינוס נכסים, תיקים בהוצל"פ, נתונים בנקאיים וכד'.

במקרה של לקוח פרטי, משייכת החברה את הלקוח למפיץ. כאמור, ביחס ללקוח פרטי, ההתנהלות הפיננסית מתבצעת מול המפיץ שלאחר מכן, מבצע התחשבנות מול החברה והוא זה שאחראי על החוב.

במקרה של לקוח מחלבה חדש, לאחר התהליך שתואר לעיל, מועבר הלקוח לאישור גיבוי בחברת ביטוח האשראי של החברה. אם לא יאושר לו כיסוי ביטוחי בהיקף מספק, יידרש הלקוח החדש לשלם במזומן או להעמיד ערבויות.

לאחר אישור מנהל הכספים לפתיחת לקוח במערכת, הוא מוקם במערכת הלוגיסטית והחשבונית ומועבר לתפעול בידי המפיצים הרלוונטיים, כשכלל ההתחשבנות עם הלקוח/רשת והאחריות על חובו, הינה ישירות מול החברה.

לחברה כיסוי בביטוח אשראי של מעל ל-90% של חובות לקוחות המחלבה.

יצוין, שמאז שנת התפרצות מגפת הקורונה ועד היום לא היו לחברה חובות אבודים משמעותיים.

התקשרויות עם לקוחות מתבצעות על בסיס הזמנות שוטפות והן אינן מחייבות מבחינת כמות ו/או מגוון המוצרים וכן, תנאי התשלום עשויים להשתנות בין הלקוחות וזאת בהתאם לשיקול הדעת של החברה וניסיון העבר מול הלקוח. כמו כן, לעיתים מעניקה הקבוצה הנחות על מוצרים נבחרים ביחס למחירון המחייב בין הצדדים. בנוסף, כוללים ההסכמים התחייבות להפצת המוצרים אל הלקוח ואת תנאי האשראי, בממוצע של שוטף + 75.

10. הפצה

הפצת כל מוצריה של הקבוצה וכן, מוצרים משלימים אחרים לחלק מלקוחותיה (כגון חלב, שמנת חמאה וכד'), מתבצעת על ידי הקבוצה באמצעות מערך הפצה הפרוס בכל רחבי הארץ ומושתת כולו על כ- 86 מפיצים עצמאיים בלעדיים, להם כ-100 משאיות קירור.

כמו כן, ביום 14 באוקטובר 2025 נחתם הסכם הפצה עם חברת זהבי הכרם בע"מ. בהתאם להסכם ההפצה, החל מיום 1 בינואר, 2026 תחל החברה להפיץ באופן בלעדי את מוצרי החברה - ממרחים אותנטיים המשווקים תחת המותג "זהבי הכרם" בעבור עמלת הפצה. ההסכם נחתם לתקופה של 36 חודשים ומתחדש בסוף התקופה לפרקים של 12 חודשים כל פעם, אלא אם מי

מהצדדים הודיע 6 חודשים לפני תום התקופה על רצונו לסיים את ההסכם.

מרבית ההתקשרויות הינן התקשרויות יציבות רבות שנים וחלקן חדשות הנובעות מביקוש עולה למוצרי החברה, בעשור האחרון. השילוב בין מערך ההפצה היעיל, הממשק הצמוד עם מנהלי המכירות ואיכות המוצרים הגבוהה מהווה יתרון תחרותי מובהק של הקבוצה בתחום זה, ומאפשר לה להעניק ללקוחותיה פתרון שלם, איכותי ונגיש לאורך זמן.

רובם המוחלט של המפיצים, מספק מוצרים לשני סוגי הלקוחות (שוק פרטי ושוק מקצועי) ומקבל עמלה בגין האספקות הללו. בהתאם לאחריות הפיננסית שבה נושא הספק ביחס ללקוחות הפרטיים, עמלת ההפצה ללקוחות אלו גבוהה יותר.

קווי ההפצה מחולקים על פי אזורים גיאוגרפיים. כל אזור מלווה על ידי מנהל אזור מטעם הקבוצה, הפועל בשיתוף פעולה שוטף עם המפיצים ותומך בהם בפעילות היומיומית. מנהלי האזור פועלים בשטח, מעמיקים את הקשר עם הלקוחות, מציגים חדשנות ומוצרים חדשים וככאלו, נותנים הם מענה לכלל לקוחות החברה, הן בשוק הקמעונאי והן בשוק המקצועי.

לקבוצה ישנם 5 מרכזי הפצה נוספים: (1) אילת; (2) מושב ביטחה, הסמוך לאופקים, למפיצי הדרום; (3) אזור ירושלים (עין נקובא)¹⁷; (4) מושב שומרת, למפיצי הצפון ו- (5) צ.ח.ר (ליד ראש פינה), גם הוא למפיצי הצפון הרחוק יותר (מהכנרת וצפונה).

עיקרי התקשרות הקבוצה עם מפיצי

במסגרת מרבית הסכמי ההפצה, מתחייב המפיץ למשוך מוצרים מדי יום, כאשר קיימת התחייבות של המפיץ, לשווי מינימלי למשיכה ולהפצת המוצרים ללקוחות בתדירות מינימאלית של לפחות 3 פעמים בשבוע לכל לקוח ו/או בהתאם להוראות הלקוח. שווי המוצרים נקבע בהתאם למחירון החברה.

את התמורה בגין המוצרים, מקבל המפיץ מלקוחותיו והוא מתחייב להעבירה לחברה למחרת משיכת המוצרים בהתאם לתנאים הקבועים בהסכם כך שלמעשה, ההתנהלות הפיננסית מול הלקוחות שלו והמפיץ הוא זה שאחראי על החוב בגינם מול החברה.

ביחס למפיץ באזור הדרום, ההסכם עימו מאופיין בעמלות גבוהות ביחס למפיצים אחרים וכן, בתנאי העברת התמורה מהצרכנים לחברה, לאור זאת שהוא מוביל בעצמו את המוצרים מהמרכז הלוגיסטי למחסניו מחד. מאידך, אזור הפעילות שלו מבחינת הפצת מוצרי החברה קטן יחסית, שני אלה מביאים לכך שעמלתו גבוהה יותר.

11. צבר הזמנות

כמקובל בענף בו פועלת החברה, מכירות החברה אינן מתבצעות על פי חוזים והזמנות ארוכי טווח, אלא על פי הזמנות שוטפות בסמוך למועד אספקתן. הערכות החברה נעשות על פי תחזיות לא מחייבות לגבי היקף הזמנות שנתי מלקוחות עיקריים. לפיכך, אין בחברה משמעות למונח "צבר הזמנות".

¹⁷ ביום 31 באוקטובר 2025, הושלמה רכישת פעילות הפצה זו על ידי החברה מהמפיץ, אשר הינו אחיו של מר עזרא כהן מבעלי השליטה בחברה. לפרטים נוספים ראו תקנה 22 לפרק ד בדוח זה להלן.

12. עונתיות

לא קיימת עונתיות בפעילות החברה ברמה הרבעונית ו/או השנתית. גם אירועי השיא המוכרים בעולמות החלב שהגדול בהם הוא חג השבועות בשוק הקמעונאי ועונת הקיץ בשוק המקצועי, אינם יוצרים שונות מובהקת.

13. כושר ייצור

כושר הייצור המצטבר של הקבוצה בתחום פעילות זה נמדד ביכולת הייצור והאריזה של מגוון המוצרים המוגמרים המיוצרים במחלבות החברה. האסטרטגיה של הקבוצה בשנים האחרונות הינה להרחיב את מעגל יצרני המשנה שלה בארץ ובחו"ל, במקביל להגדלת כושר הייצור במפעלים הקיימים, ובכך להגדיל את כושר הייצור. להלן כושר הייצור במפעלים הקיימים של החברה שהוזכרו לעיל בפירוט לקווים מרכזיים:

מפעל	קו	תיאור	קיבולת 2025
בת ים	גבינות איטלקיות/קשות	מוצרלה, קשקבל, גבינה צהובה ובלוקים לפריסה	89% ניצולת קו
	גבינות למריחה	גבינות שמנת ולאבנה ל2 השווקים	74% ניצולת קו
	גבינות חצי רכות	חלומי, צפתית ל2 השווקים	57% ניצולת קו
בית יצחק	מערך גבינות חצי קשות	גבינות חצי קשות מסוג גאודה, פרמזן, חלומי וצ'דר	70% ניצולת קו
	מערך שמנות	שמנת ורטבים לשוק המקצועי	50% ניצולת קו
גדישון	מוצרלה	מוצרלה אכילה לשוק קמעונאי ומקצועי	50% ניצולת
	ייצור פטה	פטה צאן לשוק מקומי ולייצוא	80% ניצולת
	יוגורטים	יוגורטים לשוק קמעונאי ומקצועי	82% ניצולת

בשגרה משקיעה החברה את מרבית תקציב ההשקעות השנתי שלה בהגדלת קיבולת וצווארי בקבוק, אוטומציה לצמצום עלויות עבודה והשקעה בחדשנות עפ"י התכנית האסטרטגית של החברה.

בעשור האחרון, החברה צמחה בקצב מואץ (הכפילה את מכירותיה במהלך עשור). הן המחלבה בבת ים והן המרלו"ג בצריפין, מתקרבים לקיבולת מקסימאלית ועל כן, נדרשת הרחבה משמעותיות ובניית מפעל חדש ומרלו"ג מתאים, להמשך פעילות וצמיחה של החברה, בשנים הבאות, כמפורט בסעיף 23 להלן.

יצוין, כי כושר הייצור המקסימלי הינו תאורטי שכן בפועל, כושר הייצור הריאלי מושפע ממספר רב של גורמים איכותיים, ובכלל זה: זמינות חומרי גלם, אילוצים לוגיסטיים, יעילות קווים, בעיות כוח אדם ועוד. הקבוצה נוהגת לבצע, מעת לעת, שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמחלבותיה וכן, הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה שלה. שילוב של כלל הגורמים האמורים ו/או חלקם, בנקודות זמן מסוימות,

עשויים להשפיע על כושר הייצור של הקבוצה בתחום הפעילות, ואף באופן מהותי.

14. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

14.1. נכון למועד הדוח, אין בבעלות החברה כל מקרקעין וכל מתקניה, כמתואר להלן, מושכרים.

14.2. מחלבה

אתר הייצור המרכזי של הקבוצה, המגרש ועליו מבנה תעשייה בן 2 קומות, ברחוב הסוללים 7 בת ים (גוש 7123, חלקה 102) הינו, בשרשור סופי, בבעלות מר עזרא כהן, מבעלי השליטה בחברה. לפרטים אודות הסכם השכירות בין החברה לבעל השליטה בה והתוספת שנחתמה להארכתו, ראו תקנה 22 בפרק ד' לדוח זה להלן.

במבנה זה מייצרת הקבוצה את מוצרי הליבה שלה: מוצרלה, חלומי, צפתית, ריקוטה וגבינות למריחה וכן, משרדי החברה מצויים בו.

במחלבה בבת ים עשרות קווי יצור מסוגים שונים, באמצעותם מייצרת הקבוצה בתהליכים רציפים, גבינות רכות וקשות למחצה, בפיקוח הדוק של צוותי איכות וטכנולוגיה וכפוף לדרישות הכשרות המחמירות. המחלבה קולטת כ-1 מיליון ליטר חלב בשבוע. כמו כן, במחלבה מתבצעת האריזה לשני תחומי הפעילות של החברה.

משנת 2019 השקיעה הקבוצה במחלבותיה, סך כולל של כ-72.2 מיליון ש"ח, לרכישת ציוד שנועד להגדלת כושר הייצור והכנסת אוטומציה לשיפור האיכות והתייעלות. סכום זה צפוי לרדת באופן משמעותי אחרי המעבר למפעל החדש שיבנה. כמפורט בסעיף 23.1 להלן, תוך שימוש בטכנולוגיות מתקדמות ואוטומציה. המחלבה עומדת בתקני איכות מחמירים ובתקני בטיחות ואיכות הסביבה המובילים בתעשייה.

14.3. מרכז לוגיסטי בצריפין

החברה שוכרת מצד ג', שטח לוגיסטי בצריפין הידועים כגוש 4225 ו-4227 חלקות 24,27 בשלמות ועוד חלקים מתתי חלקות, בשטח של כ-6,000 מ"ר, מתוכם 2,500 מ"ר בנוי, מתוכם 2,100 מ"ר שטחי קירור. 250 מ"ר משרדים והשאר שטחי שירות. המרכז משמש כמרלוג' המרכזי של המחלבה, קולט סחורה מכלל אתרי הייצור וקבלני המשנה, מלקט הזמנות למפיצים וכן מספק סחורה למרלוג'ים המשניים. הסכם השכירות נחתם ביום 15 ביולי 2007, ולאחר הארכתו הינו בתוקף עד ליום 31 לדצמבר, 2026.

מעבר לנכסים העיקריים האמורים לעיל, לקבוצה נכסים משניים (מחסנים ומחלבות) ברחבי הארץ, אותם היא שוכרת מצדדים שלישיים:

- (א) 5 מרכזי הפצה נוספים: (1) אילת; (2) קיבוץ בטחה, ליד אופקים, למפיצי הדרום; (3) אזור ירושלים (עין נקובא); (4) מושב שומרת, למפיצי הצפון ו- (5) צ.ח.ר (ליד ראש פינה), גם הוא למפיצי הצפון.
- (ב) בשרון – מחלבה בבית יצחק.
- (ג) בשפלה – עזריקם. מחסן ציוד ומכונות ישנות, המחסן ממוקם במשק של אחד מספקי החלב של הקבוצה.
- (ד) מטה יהודה – קיבוץ נחשון. אתר המשמש כמחלבה, בבעלות מלאה של הקבוצה,

באמצעות גדישון.

(ה) בבת ים – שני מחסנים, בשכירות מצדדים שלישיים.

לפרטים נוספים, ראו ביאור 10.1 לדוחותיה הכספיים של החברה לשנת 2025.

14.4. רכוש קבוע שאינו מקרקעין

(א) כלי רכב - לחברה כ-80 כלי רכב פרטיים, כולם בליסינג תפעולי. כל רכב מוצמד לעובד מוגדר שזכאי לקבלת רכב חברה על פי תנאי העסקתו.

(ב) ציוד וכלי רכב מכניים - בבעלות החברה 8 מלגזות, ועוד 2 מלגזות בליסינג. כמו כן, יש לחברה 31 מלקטות בבעלות ועוד 19 בליסינג. כמו כן, החברה שוכרת 4 משאיות בשכירות חודשית.

15. נכסים לא מוחשיים

ראה באור 13 לדוחות הכספיים.

16. הון אנושי

16.1. מבנה ארגוני ומצבת עובדים

החברה פועלת במודל תפעולי שבסיסו במטה שיושב בבת ים ונותן שירות והנחייה ליחידות השונות. מנהלת משאבי אנוש מדווחת למנכ"ל החברה ומובילה תהליכים רוחביים בכלל הארגון.

בכל יחידה יש גורם משאבי אנוש, שפועל לצידו של מנהל היחידה ומסייע בתחומי משאבי האנוש השונים.

להלן תיאור המבנה הארגוני של עובדי הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2025:

מספר העובדים ליום 31.12.2024	מספר העובדים ליום 31.12.2025	שם המחלקה
15	13	נושאי משרה ועובדי הנהלה בכירה
*246	**234	עובדי ייצור
58	65	לוגיסטיקה, מערכות מידע ורכש
40	44	שיווק ומכירות, אסטרטגיה ופיתוח עסקי
10	11	כספים
13	7	משאבי אנוש ומנהלה
382	374	סה"כ עובדים בכלל המחלקות בקבוצה:

*מתוכם, 18 עובדי כ"א.

**מתוכם, 8 עובדי כ"א.

למועד הדוח מועסקים בקבוצה כ-365 עובדים עליהם חלים יחסי עובד-מעביד.

בנוסף, החברה קשורה בשנים האחרונות עם חברות כ"א שונות לצורך קבלת שירותי כוח אדם לנקיון, הסעדה והשמת כ"א, הנדרשים לקבוצה מעת לעת. נכון למועד הדוח, מקבלת הקבוצה שירותים מכ-8 עובדי קבלן במסגרת התקשרויות כאמור.

בנוסף, הקבוצה מתקשרת עם נותני שירותים חיצוניים (מפיצים), כאמור לעיל. המפיצים אינם מועסקים על ידי הקבוצה וההתקשרות עימם הינה במסגרת התקשרות מסחרית כנותני שירותים עצמאיים וכנגד קבלת תמורה המבוססת על עמלות הפצה.

כן, מעסיקה החברה עובדים זרים, בהתאם לצרכיה כאשר, החל מחודש ינואר 2025 לקבוצה קיים היתר להעסקת 4 עובדים זרים בענף התעשייה בגדישון והיתר להעסקת 28 עובדים זרים במחלבות גד. תוקף ההיתרים הינו עד לסיום שנת 2026 אך צפוי להתארך עד לתקופה של 5 שנים. לאור הצלחת היוזמה קיבלה החברה היתרים נוספים, כיום מעסיקה החברה 38 עובדים זרים ובגדישון 6, סה"כ מעסיקה הקבוצה 44 עובדים זרים.

16.2. אנשי מפתח

להערכת החברה, עזרא כהן, מייסד ומבעלי השליטה בחברה, המכהן כיו"ר דירקטוריון החברה, הינו איש מפתח בקבוצה. לפרטים נוספים, ראו סעיף 26.3 להלן.

16.3. השקעות בהכשרה, הדרכה ופיתוח ההון האנושי

הקבוצה רואה את נושא גיוס כ"א איכותי והכשרתו אבן יסוד בפעילות החברה. בחברה יצרנית שבבסיסה תהליכים מסורתיים מוקפדים, יש מקום משמעותי להדרכה וליווי מקצועי של עובדים בתפקידי מפתח.

החברה מקיימת הכשרות מקצועיות והדרכות לעובדיה בהתאם לתפקיד העובד ולצרכיה ובהתאם לדרישות החוק. מעבר לכך משקיעה החברה בליווי מנהלים, פיתוחי צוות והכשרת מנהלי ביניים מעל ומעבר לדרישות החוק, בנוסף לקורסים מקצועיים והדרכות העשרה, כל זאת בהשקעה של מעל 200 אלפי ש"ח בשנה, מתקציב משאבי אנוש. בנוסף עובדי הקבוצה, משתתפים, בין היתר, בתערוכות, ימי עיון והשתלמויות בנושאים שונים הנוגעים לפעילות הקבוצה, בארץ ובחו"ל.

16.4. הסכמי העסקה

עובדי הקבוצה מועסקים על ידיה באופן ישיר, במתכונת העסקה גלובלית או שעתית. בנוסף, מתקשרת הקבוצה עם חברות כ"א שונות לצורך קבלת שירותי כוח אדם לנקיון, הסעדה והשמט כ"א, הנדרשים לה מעת לעת.

תנאי העסקה של העובדים בקבוצה הם על פי הדין החל, כך למשל לעניין תקופת הודעה מוקדמת לפני סיום העבודה (כאשר לחלק מהעובדים ישנה תקופת הודעה מוקדמת העולה על הנדרש על פי הדין), חופשת מחלה, ימי חופשה (כאשר ישנן מכסות חופשה גבוהות העולות על הנדרש על פי הדין), הבראה, הסדר סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורים, תשל"כ-1963, שעות עבודה ומנוחה וכדומה.

ביחס לנושאי משרה ועובדי הנהלה בכירה, מתקשרת החברה בהסכמי העסקה או הסכמי ניהול אישיים, הכוללים בין היתר הוראות הנוגעות להגדרת התפקיד, גמול קבוע ומענקים (ככל שרלבנטי), תנאים נלווים כגון רכב, תשלום הוצאות טלפון נייד וכד' (ביחס להסכמי העסקה גם הוראות הנוגעות לחופשה שנתית, ימי מחלה, דמי הבראה והפרשות לתוכנית פנסיונית), הוראות לעניין סיום יחסי עבודה או שירותי הניהול, בהתאם לעניין לרבות

חובות סודיות ואי תחרות ותקופת הודעה מוקדמת והכל כמתואר בפרק 8 לתשקיף. התחייבויות החברה כלפי עובדיה לרבות בגין סיום יחסי עובד מעביד, מכוסות במלואן, בין ביעודה לפיצויים ובין בעתודה לפיצויים, למעט התחייבויות כאמור בהיקף שאינו מהותי לקבוצה.

16.5. הפרשות החברה בגין סיום יחסי עבודה

החברה נוהגת לבטח את עובדיה בביטוח פנסיוני ולהפריש מדי חודש לביטוחי מנהלים ו/או לקרנות פנסיה בהתאם לשכר העובדים ולדרישות ומגבלות הדין. לחלק מן העובדים ישנה הפרשה לקרן השתלמות. התחייבויות הקבוצה בגין פיצויי פיטורים עבור רוב עובדיה מבוצעות באמצעות הפקדות שוטפות לרכיב הפיצויים, כאשר לגבי רוב תשלומי הפיצויים, חלים תנאי סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורים, התשכ"ג 1963- ("הסדר סעיף 14") במלואו, כך שההפקדות בגינם פוטרות את הקבוצה מהתחייבויות נוספות לפיצויי פיטורים. בכל הנוגע לעובדים שאינם כפופים להסדר סעיף 14 מלא, מבצעת החברה הפרשות מלאות בדוחותיה הכספיים התקופתיים.

16.6. התאגדות עובדים

החל מחודש מרץ 2024, עובדי הקבוצה מאוגדים בהסתדרות העובדים הלאומית. במהלך שנת 2024 התקיים משא ומתן בשיתוף פעולה מלא בין הצדדים, אשר הסתיים ביום 1 באפריל 2025 בחתימה על הסכם קיבוצי ראשון לתקופה של 4 שנים. ההסכם מסדיר, בין היתר, העלאות שכר וזכויות ארגוניות של ועד העובדים. החברה מקיימת שיח מלא ורציף עם נציגי העובדים. השיח מרכזת מנהלת משאבי אנוש של החברה, אשר יש לה ניסיון משמעותי בעבודה עם ועדי עובדים.

16.7. הסכם קיבוצי כללי בדבר מסגרת לביטוח פנסיוני מקיף בתעשייה

המחלבות חברות בהתאחדות התעשיינים ולפיכך, חלות עליהן הוראות ההסכם הקיבוצי הכללי בדבר מסגרת לביטוח פנסיוני מקיף בתעשייה משנת 2005 ("ההסכם הקיבוצי לפנסיה בתעשייה"). לפי ההסכם הקיבוצי לפנסיה בתעשייה, בין היתר, נקבע כי חובת הביטוח הפנסיוני המקיף תחל מהחודש הראשון להעסקה וכן, נקבעו רכיבי השכר בגינם יש לבצע הפרשות פנסיוניות ושיעורן כאשר, הרכיבים בגינם ישנה חובת הפרשה לביטוח פנסיוני, אינם רכיבים בגינם ישנה חובה לבצע השלמת פיצויי פיטורים בסיום העסקה. בנוסף, תקרת השכר לביטוח פנסיוני הינה פעמיים השכר הממוצע במשק וכן, ההפרשות עבור רכיב הפיצויים יבואו במקום חבות המעסיק לתשלום פיצויי פיטורים, בהתאם להסדר סעיף 14, על השכר שבוטח בלבד.

נכון למועד הדוח ולמיטב ידיעת הקבוצה, החברה קיימה ומקיימת באופן מהותי את הוראות ההסכמים הקיבוציים וצווי ההרחבה הרלוונטיים שחלים עליה. כמו כן, נכון למועד הדוח, החשיפה הכספית (אזרחית ופוליטית), של הקבוצה, בכל הקשור לחוקי העבודה זניחה.

17. חומרי גלם וספקים

17.1. נכון למועד הדוח, חומרי הגלם העיקריים המשמשים את הקבוצה בתחום הפעילות הינם חלב בקר וצאן. החברה רוכשת מעל 50 מיליון ליטר בשנה חלב גולמי וזאת בנוסף למרכיבי החלב השונים שנרכשים. נכון למועד הדוח, החברה קולטת חלב מכ-40 יצרני חלב מכל רחבי הארץ, המחויבים רק לחברה, מכח הסדר משק החלב. כאמור בסעיף 7.3.1 לעיל, משק החלב בישראל הוא משק מפותח. המדינה (מועצת החלב) קובעת כמה חלב ייוצר בשנה, על ידי מי (באמצעות הקצאת מכסות) ולמי הוא ישווק (המחלבות הקולטות) ובאיזה מחיר. החברה מחויבת לרכוש מאותם יצרנים, את כל החלב שהם מייצרים, באותה שנה. בעונת הקיץ צורכים יותר חלב ואילו בעונת החורף מייצרים יותר חלב. כשנוצר עודף חלב, הקבוצה מעבירה אותו לתנובה, כספקית של החברה לשירות יבוש שהופך את החלב לאבקת חלב וחמאה. חומרים אלה עומדים לזכות החברה למשיכה מיידית בכל עת.

נכון למועד הדוח, מחיר החלב הגולמי שנקבע לרבעון 1 של שנת 2026 עומד על 2.47 ש"ח לליטר, מחיר המבטא ירידה קלה ביחס למחירי המטרה שנקבעו בשנת 2025, אך עדיין מבטא סביבת מחירים גבוהה משמעותית ביחס לתקופה של 20 השנים האחרונות. סביבת המחירים הגבוהה, נבעה ממחירי סחורות גלובאליים יקרים (רוסיה ואוקראינה ספקיות משמעותיות של מזון לבהמות) ביחד עם עלות חשמל ועובדים (מרכיבים נוספים בנוסחת חישוב מחיר המטרה של מועצת החלב).

השינוי במחיר המטרה בשנת 2025 לבין המחיר המטרה בשנת 2024 יצר גידול בעלות רכישת החלב הגולמי של כ- 4.2 מיליון ש"ח.

17.2. חומרי גלם נוספים של הקבוצה הם רכיבי החלב: חמאה, שמנת ואבקת חלב. החברה משתמשת בשומן מן החלב המעובד למגוון מוצרים על פי אחוז השומן בהם. מקור נוסף לרכיבי החלב הוא רכש בארץ ממחלבות אחרות או יבוא מספקים שהחברה אישרה בחו"ל, בהתחשב במכסות יבוא ללא מכס.

17.3. לחברה מאות ספקי שירותים בתחומים שונים (חרושת, שווק ומכירות והנהלה וכלליות). הבולטים בהם: פרסום וקד"מ, כח אדם במפעלים, שכירות מבנים וליסינג רכבים, משאיות ומלגזות, הובלות ולוגיסטיקה (בעיקר הובלה ימית ועמילות מכס) ושירותי כשרות בארץ ובחו"ל.

17.4. רכישת חומרי האריזה מתבצעת בהתאם למחירון מוסכם, המהווה חלק מהזמנת מסגרת מול הספקים. אחת לחודש מעבירה הקבוצה לספקיה הרלוונטיים תחזית צריכה של אריזות, לפי סוגים וכמויות, לתקופה מוגדרת. אספקת האריזות בפועל מתבצעת במשיכות יומיומיות בהתאם לצורכי הקבוצה ולפי דרישתה. בנוסף, הקבוצה מתקשרת גם עם ספקי אריזות מחו"ל, לשם הבטחת זמינות האספקה וליצירת תחרות במחיר.

17.5. תלות בספקים

לקבוצה לא קיימת תלות בספק כלשהו בתחומי פעילותה למעט, תלותה של הקבוצה בח.ד. מחלבת דשן בע"מ, המשמשת כיצרן משנה משמעותי מזה עשרות שנים, ללא יכולת החלפה בטווח קצר במידת הצורך, כאמור בסעיף 1.8 לעיל, בעל השליטה, כמי שמשכיר לה את המחלבה בבת ים וכן, בצד ג', המשכיר לה את המרלוי"ג בצריפין כמפורט בסעיף 14 לעיל.

להערכת החברה, נכון למועד הדוח ולמעט האמור בסעיף זה לעיל, באפשרותה להחליף את מי מספקיה על פי צרכיה העסקיים המשתנים וזאת מבלי שתתרחש פגיעה משמעותית ו/או מתמשכת בהכנסות ו/או ברווחיות הקבוצה כתוצאה מכך.

17.6. סך ושיעור הרכישות מהספקים העיקריים:

שם הספק	קניות 2025 (בש"ח)	קניות 2024 (בש"ח)	קניות 2024 (%)	קניות 2025 (%)
ח.ד. מחלבת דשן בע"מ – יצרן מקומי ¹⁸	57,029,742	53,858,789	15.3%	11.9%
ספק ב – יצרן משנה מחו"ל	23,566,664	21,156,500	6.0%	4.9%

17.7. אסטרטגיית החברה להתקשרות עם ספקים

חלב - אסטרטגיית החברה היא להתקשר עם יצרני חלב גדולים. במהלך השנים האחרונות עשתה החברה מאמצים להתקשר עם יצרנים משמעותיים, בעיקר קיבוצים, כך שהיום מתקשרת הקבוצה עם פחות יצרנים המספקים לה יותר חלב.

רכיבי החלב - בשנים האחרונות, יצרה החברה קשרים מסחריים עם יצרנים משמעותיים בחו"ל, ליבוא רכיבי חלב במחיר נמוך יותר מהשוק המקומי.

אריזות - כחלק מאסטרטגיית החברה לבזר סיכונים ולהפחית עלויות, היא מתקשרת עם מספר ספקים מחו"ל כחלופה ותחרות לספקיה בשוק המקומי.

מוצרים מוגמרים - אסטרטגיית החברה היא לייבא גבינות איכות מכל העולם ולבצע את הליך הפריסה/החיתוך/הגירוד, לאחר הגעת המוצר לארץ, חלף רכישתם לאחר ביצוע ההליכים כאמור המקצרים את תוקף המוצרים המיובאים משמעותית.

17.8. סוגי התקשרויות עם ספקים

חלב - מועצת החלב משייכת יצרני חלב לקבוצה וקובעת את מחיר ומכסת ההתקשרות לשנה קדימה על בסיס תכנון החלב השנתי שמגישה לה החברה אחת לשנה. כל עוד לא נעשה צעד יזום של שינוי המכסה מצד אחד הצדדים, לא חל שינוי באמור. המשמעות היא כי ליצרן החלב אסור לייצר מעבר למכסה שלו. הקבוצה מבצעת את הפיקוח על איכות החלב והתשלום ליצרן, מתבצע שבועיים לאחר אספקת החלב לחברה.

כאמור בסעיף 7.3.2 לעיל ביחס לרפורמה המבנית בשוק החלב, בשלב זה, אין ודאות לגבי המשך הליך החקיקה של החוק או הנוסח שיתקבל, ולפיכך אין ביכולת החברה להעריך בשלב זה את השפעותיו על פעילותה ועסקיה, אם וככל שיושלם הליך החקיקה, לרבות פירוקה של מועצת החלב מתוקף הליך זה.

יצרני משנה בשוק המקומי - החברה רוכשת מיצרני משנה אלו מוצרים מוגמרים כגון: קרטוני חלב אותם מספקת החברה ללקוחותיה (בשונה מחלב המשמש את החברה

¹⁸ בעלי השליטה בספק הינם קרובים של מר עזרא כהן, מבעלי השליטה בבחרה, ראו הי"ש 2 לעיל. לפרטים אודות העסקה עם הספק ראו בתקנה 22 בפרק ד' לדוח תקופתי זה להלן.

לייצור), מעדנים, גבינות, אריזות וכו'. כמקובל בתחומי פעילות הקבוצה, היא מתקשרת עם יצרניה המקומיים בדרך של הזמנות מעת לעת המבוססות על נוהג והיסטוריית ההזמנות בין הצדדים. בהתאם לאופי ההתקשרות עם היצרן הספציפי, מוציאה הקבוצה ליצרנים הזמנות למוצרים השונים, ואלו מאשרים את קבלתן וביצוען.

ייבוא גבינות - ביחס לספקי גבינות מחו"ל, בשונה מהאמור לעיל, ההזמנה מבוצעת תקופה ארוכה מראש, כתלות לתקופת ההבחלה הנדרשת, לגבינה הרלבנטית.

18. מדיניות מלאי והחזרות

18.1. מדיניות החזקת מלאי

מדיניות החזקת המלאי של החברה משתנה בהתאם לאופי המלאי:

ביחס למוצרי החברה המיוצרים במחלבה ו/או על ידי יצרני משנה או ספקים בשוק המקומי, נוהגת החברה להחזיק מלאי בין 14-0 ימים, בין היתר, גם כתלות בתוקף המוצר.

ביחס למוצרים מוגמרים מספקי יבוא, נוהגת החברה להחזיק מלאי לתקופה הנעה בין 60-90 ימים, הן לאור כך שמחוו"ל מייבאת החברה גבינות קשות ומטבען, אלו גבינות בעלות תוקף ארוך והן לאור זמן האספקה ועלויותיה.

ביחס לחומרי גלם, אספקת החלב מבוצעת באופן יומיומי.

ביחס לרכיבי חלב, מחזיקה החברה כתלות במחיר, עד לתקופה של כשנה ואילו, חומרי אריזה, בדר"כ לתקופה של שבוע מספקים מקומיים ואילו מספקי חו"ל, בדר"כ לתקופה של חודש, בהתאם למחיר.

18.2. החזרת מוצרים על ידי לקוחות

החברה אינה מקבלת החזרות פיזיות מלקוחות פרטיים. במקום זאת, היא פעולת להשמדתן באמצעות המפיצים. במסגרת הסכמי ההפצה נקבעים הסדרים המסדירים את נושא ההחזרות והטיפול בהן, לרבות זיכויים ומכסות מוסכמות. במקרה שבו המפיץ חורג מהמכסות המוסכמות הוא נושא בקנס כספי.

18.3. אחריות למוצרים

חבות המוצר היא של הקבוצה, אף אם המוצר לא יוצר על ידי הקבוצה וזאת לאור היותה בעלת המותג ונושאת באחריות כלפי הצרכן הסופי. עם זאת, במקרה של יצרני משנה, תפעל החברה מול אותו יצרן משנה בהתאם להסכמים החוזיים הקיימים.

לקבוצה ביטוח חבות מוצר מקיף המעניק כיסוי הולם בהתאם לסיכונים הכרוכים בפעילותה. הביטוח כולל כיסוי עבור תביעות הנובעות מנזקי מוצר, עלויות משפטיות והוצאות הקשורות להחזרת מוצרים מהשוק במידת הצורך.

בפועל, ההסכמים הקיימים מול יצרני המשנה כוללים הסדר ברור של חלוקת האחריות. אחריות מלאה של יצרן המשנה חלה עד שלב ה-loading (שילוח), ביחס לאיכות המוצר, לעמידה במפרטים ולבקרת איכות. מרגע השילוח ועד לשיווק המוצר הסופי עוברת האחריות לקבוצה, ביחס להובלה, לאחסון ולהפצה. בכלל ההסכמים עם יצרני משנה מבוצעת בדיקה יסודית ובחינה שיצרן המשנה מחזיק בביטוח חבות מוצר בהיקף מתאים

שיאפשר הגנה במקרה של החזרה יזומה או תביעות נזיקין.

החברה מפעילה מערכת ניהול סיכונים מתקדמת הכוללת פרוטוקולים מפורטים להחזרת מוצרים, נהלים לטיפול מהיר ויעיל במקרים חריגים, מערכת ניטור שוטפת המאפשרת זיהוי מוקדם של בעיות פוטנציאליות וקשר ישיר עם משרד הבריאות ורשויות הפיקוח הרלוונטיות.

18.4. אשראי ספקים

יצרני חלב- תשלום במזומן, שבועיים אחרי אספקה; יצרנים אחרים, בממוצע, שוטף -60 90. ימי הספקים עומדים בשנים 2024 ו-2025 על 47 ו-47 ימים, בהתאמה.

יתרה ממוצעת של החוב לספקים של החברה עמדה בשנת 2024 על כ-67,875 אלפי ש"ח ובשנת 2025 על כ-73,120 אלפי ש"ח.

18.5. אשראי לקוחות

לקוחות פרטיים- לפי תנאי התשלום של הלקוחות הפרטיים אל מול המפיצים, ובדרך כלל שוטף + 30. האחריות לאשראי זה היא על המפיץ ולכן לא ניתן לבטח סוג אשראי זה בביטוח אשראי. חלף זאת, המפיץ נותן בטוחות לחברה בשווי היקף פעילות הקו.

לקוחות המחלבה - בממוצע, שוטף+60. רב האשראי הניתן ללקוחות המחלבה מכוסה בביטוח אשראי, COFACE.

ימי הלקוחות עמדו בשנים 2024 ו-2025 על 72 ו-73 ימים, בהתאמה.

היתרה ממוצעת של חובות הלקוחות לחברה עמדה בשנת 2024 על כ-141,821 אלפי ש"ח ובשנת 2025 על כ-162,075 אלפי ש"ח.

19. הון חוזר

לפרטים אודות ההון החוזר של החברה ראו סעיף 18 לדוח הכספי.

20. מימון

20.1. למועד הדוח, החברה מממנת את פעילותה באמצעות הונה העצמי ומעודפי תזרים מזומנים חיובי של פעילותה. עם זאת, לחברה מסגרות האשראי המועמדות לחברה מתאגיד בנקאי המובטחות בשעבודים כמפורט בסעיף 20.4 להלן ומותנות בהתניות פיננסיות, כמפורט בסעיף 20.7 להלן.

20.2. ביום 2 ביולי 2025 נפרע התשלום האחרון מהלוואת בעלים שהעמידה לילי ועזרא תעשיות בע"מ לחברה ביום 19 במרץ 2019, כך שנכון למועד הדוח החברה פרעה את מלוא סך ההלוואה. לפרטים נוספים אודות ההלוואה ראו בסעיף 6.18.2 לפרק 6 לתשקיף המובא בדוח זה על דרך ההפניה.

20.3. בהמשך לאמור בסעיף 5.2.1 בפרק 5 לתשקיף אודות שימוש בכספי ההנפקה לפירעון מסגרות אשראי מנוצלות מהבנק, כמתואר בסעיף 6.18.5 לתשקיף, ביום 10 בספטמבר 2025, פרעה החברה סכום של 114 מיליון ש"ח מהאשראי שהועמד לה על ידי הבנק, וביום 11 בספטמבר 2025 פרעה החברה את מלוא האשראי שהועמד לגדישון בע"מ בסך של 9.5

מיליון ש"ח, כך שנכון למועד הדו"ח אין יתרות אשראי מבנקים או כל גוף אחר.

20.4. שעבודים

להלן פירוט השעבודים שרשומים על נכסיה של החברה והחברות המאוחדות שלה, נכון ליום 31 בדצמבר 2025 (כולם לטובת הבנק המממן):

(א) שעבוד קבוע על הון המניות הבלתי נפרע של החברה והמוניטין שלה ושעבוד שוטף על מפעלה של החברה וכל הנכסים והזכויות מכל מין וסוג שהם שיש לחברה או שיהיו לה בעתיד.

(ב) שעבוד קבוע ראשון בדרגה על כל השטרות שהחברה מסרה לבנק לביטחון, לשמירה או לגביה וכן על כל השטרות שלחברה יש או תהיה זכות בהם או לגביהם.

(ג) שעבוד קבוע ושוטף על כל הכספים ו/או הזכויות לקבלת כספים המגיעים ושיגיעו לחברה מאת לקוחותיה ו/או מאת חייבים אחרים שלה ואשר מסרו ו/או ימסרו לחברה שיקים או שטרות שהופקדו ו/או יופקדו בבנק.

20.5. ערבויות

במסגרת פעילותה השוטפת של החברה נדרשת החברה להעמיד ערבויות בנקאיות להבטחת התחייבויותיה כלפי צדדים שלישיים ובכלל זאת, כלפי משכירים, ספקים ורשויות. נכון ליום 31 בדצמבר 2025 סך הערבויות הבנקאיות שהעמיד הבנק לטובת החברה עומד על כ-2 מיליון ש"ח.

20.6. מסגרות אשראי

הבנק מעמיד לחברה מסגרת אשראי ("מסגרת האשראי"). מסגרת האשראי אינה מהווה התחייבות כלשהיא מצד הבנק והיא כפופה לשיקול דעתו הבלעדי לבטל, להקטין או לשנות אותן בכל עת. כמו כן, מסגרות האשראי אינה נושאת עמלת הקצאה, אך בגין האשראי שנוטלת החברה מעת לעת משולמת עמלה וריבית סטנדרטית בהתאם לתעריפון הבנק, אלא אם סוכם אחרת ומראש בין הצדדים. יובהר כי מסגרת האשראי שהועמדה לחברה וההלוואות שהועמדו לה כחלק ממסגרת האשראי, הינן מקור המימון הבנקאי היחידי אשר נטלה החברה ומשמש אותה.

לפרטים אודות מסגרת האשראי שהועמדה לחברה, האשראי שנוצל בפועל ושיעורו, וכן התחייבות החברה לאמות מידה פיננסיות והעמידה בהם, ליום 31 בדצמבר 2025, ראו סעיף 9 לדוח דירקטוריון בפרק ב' לדוח זה להלן.

נכון למועד הדוח לחברה אין אשראי מלבד הערבויות ומסגרות האשראי.

20.7. אמות המידה הפיננסיות והתחייבויות מהותיות נוספות כלפי הבנק

החברה התחייבה כלפי הבנק ביחס לכל האשראים וההלוואות שהועמדו על ידו, **לעמוד** בהתחייבויות הפיננסיות המפורטות להלן (להלן: "**התניות הפיננסיות**"). התחייבויות אלה הינן בתוקף כל עוד מגיעים או שיגיעו לבנק סכומים כלשהם על חשבון הלוואות/אשראים ו/או שירותים בנקאיים אחרים שניתנו או שינתנו לחברה בעתיד ו/או כל עוד התחייבויות החברה והערבויות כלפי הבנק או לטובתו תהיינה בתוקף. נכון ליום 31 בדצמבר 2025 ולמועד הדוח, עמדה **החברה** בכל אמות המידה הפיננסיות וההתחייבויות בקשר עם כל האשראים וההלוואות שהועמדו על ידי הבנק:

פירוט בדבר אופן עמידת החברה בתניה ליום 31 בדצמבר 2025 ולמועד הדוח	תיאור ההתחייבות הפיננסית
<p>ליום 31 בדצמבר 2025: ההון העצמי המאוחד הינו 302 ובדו"ח הסולו 299 מיליוני ש"ח.</p> <p>ההון העצמי < 40 מיליון ש"ח.</p> <p>למועד הדוח: ההון העצמי המאוחד הינו כ 321 ובדו"ח הסולו כ 317 מיליוני ש"ח</p> <p>ההון העצמי < 40 מיליון ש"ח</p>	<p>סכום ההון העצמי של החברה על פי הדוחות הכספיים על בסיס נפרד לא יפחת בכל עת שהיא מסך של 40 מיליון ש"ח, כאשר סכום זה צמוד למדד, החל מהמדד הידוע במועד חתימת כתב התנאים.</p> <p>"הון עצמי" – הון עצמי כמוצג בדוחות הכספיים ובניכוי קרן הערכה מחדש בגין רכוש קבוע, שנוצרה עקב אימוץ מודל הערכה מחדש בתקופה לאחר גיבוש התניות הפיננסיות.</p> <p>"מדד" – מדד המחירים לצרכן המתפרסם על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בישראל.</p> <p>"המדד הידוע" – מדד חודש ינואר 2016, אשר פורסם ביום 15 בפברואר 2016.</p>
<p>ליום 31 בדצמבר 2025: יחס כיסוי החוב בדוח המאוחד הינו 0 ובדו"ח הסולו 0.</p> <p>יחס כיסוי החוב > 3</p> <p>למועד הדוח: יחס כיסוי החוב בדוח המאוחד הינו 0 ובדו"ח הסולו 0.</p> <p>יחס כיסוי החוב > 3</p>	<p>יחס כיסוי החוב של החברה על פי הדוחות הכספיים על בסיס נפרד לא יעלה על 3.</p> <p>"יחס כיסוי החוב" – המנה המתקבלת מחלוקת הסכום המצטבר של יתרת ההתחייבויות כלפי בנקים, מוסדות פיננסיים, בעלי אגרות חוב ומלווים אחרים, לרבות חוב לבעלי מניות/צדדים קשורים שאינו נחות, ברווח התפעולי לשירות החוב (EBITDA).</p> <p>"הרווח התפעולי לשירות החוב (EBITDA)" – הסכום המצטבר של הרווח התפעולי מפעילות שוטפת, על פי הדוחות הכספיים השנתיים האחרונים וכן לארבעת הרבעונים הקלנדריים האחרונים, לפני הוצאות מימון (ריבית, הפרשי הצמדה, הפרשי שער מטבע ועמלות) ומיסים בתוספת הוצאות פחת והפחתות שנרשמו באותה תקופה. יצוין כי הגדרת ה-EBITDA לעניין זה איננה כוללת רווחי/הפסדי שערון, רווחי/הפסדי הון, רווחי/הפסדי שערון השקעות ורווח ממחיקת מוניטין שלילי. הרווח התפעולי לשירות החוב נבחן בנוגע לתקופת שני החציונים הצמודים העוקבים האחרונים שמועד סיומם הינו 30 ביוני בכל שנה.</p>

כמו כן, התחייבה החברה כלפי הבנק בהתחייבויות מקובלות נוספות אשר הפרתם מהווה עילה לפירעון מיידי, כגון התחייבות שלא לבצע מיזוג עם תאגידים אחרים או פיצול, התחייבות שלא לבצע שינוי שליטה בחברה, התחייבות כי לא יחול שינוי מהותי בסוג פעילותה העסקית העיקרית של החברה ובפעילות העסקית העיקרית של חברות בשליטת החברה וכן שלא תוסט פעילות החברה ו/או חברות בשליטתה לפעילויות בתחומי סיכון חדשים (כגון פעילות בחו"ל בענפים ו/או באיזורים בסיכון גבוה) והכל - ללא הסכמת הבנק בכתב ומראש.

20.8. עילות לפירעון מיידי:

כתב התנאים הכלליים בקשר עם ניהול חשבונות הבנק של החברה וגדישון בבנק ("כתב תנאים כלליים") כולל עילות מקובלות להעמדת האשראי לפירעון מיידי אשר העיקריות שבהן (להלן: "אירוע הפרה"): הפרה של התחייבות כלפי הבנק (לרבות הפרת ההתחייבות לעמידה באמות המידה הפיננסיות וההתחייבויות הנוספות המפורטות לעיל) או ככל שהחברה לא תעמוד באיזה מהתשלומים לבנק; אם תוגש בעניין החברה או גדישון בקשת חדלות פירעון או אם ינקט על ידן או על ידי נושה הליך דומה או אם לדעת הבנק החברה במצב כלכלי של חדלות פירעון; אירוע שלדעת הבנק אשר מרע או מסכן את אפשרות הבנק להיפרע בגין האשראי (ובכלל זאת – יבוטל או ישונה רישיון או זיכיון אשר קיבלה החברה, שווי של נכס משועבד לבנק, כפי שיוערך על ידי הבנק, איבד או עלול לאבד שיעור ניכר מערכו וכו'. וכן, אם בוצעה עסקה עם בעל שליטה אשר עלולה להשפיע מהותית על רווחיות החברה או יכולתה לעמוד בהתחייבויותיה, במקרה של הגשת כתב אישום נגד החברה/בעל השליטה/נושא משרה כן במקרה שהחברה תעשה שימוש בכספי האשראי שלא למטרה שלשמה הסכים הבנק להעמידו ללא קבלת הסכמת הבנק בכתב ומראש;

בכל מקרה שבו יארע אירוע הפרה יהא הבנק רשאי, אך לא חייב, על פי שיקול דעתו הבלעדי לנקוט באחד או יותר מהסעדים המפורטים להלן:

- (א) לא להעמיד ללקוחות כל אשראי נוסף שהתחייב להעמיד להם, אם התחייב;
- (ב) לדרוש את סילוקה המיידי של היתרה הבלתי מסולקת של כל אשראי או חלק ממנה בצירוף הפרשי הצמדה, ריבית שהצטברה, הוצאות וחיובים אחרים, בתוספת ריבית פיגורים.
- "ריבית פיגורים" - ריבית פיגורים בשיעור החוקי המקסימלי, כפי שיהיה קיים מפעם לפעם, לגבי אשראי מהסוג שהועמד לחברה. ככל שלא תהא הגבלה חוקית על שיעור ריבית הפיגורים – ריבית פיגורים הרלוונטית לסוג האשראי וסוג החשבון בשיעור שיופיע במועד החיוב בריבית הפיגורים בלוח גילוי נאות המפורסם על ידי הבנק.
- (ג) להעלות את שיעור הריבית החל על האשראי או כל חלק ממנו בשיעור שייקבע על פי שיקול דעתי של הבנק ובלבד שלא יהיה גבוה משיעור ריבית הפיגורים החל על אותו האשראי;

(ד) לבטל או לחסום כל כרטיס חיוב או להגביל את השימוש בו או לבטל את מסגרת הכרטיס ו/או להקטינה ו/או לא לחדשה ו/או לחייב את החשבון באופן מיידי בכל או חלק מהסכומים המגיעים ושיגיעו מאת החברה לבנק בגין הפעולות שבוצעו בכרטיס, לאלתר וללא צורך במתן הודעה מראש.

21. מיסוי

החברה נישומה על פי דיני המס הקבועים בישראל בהתאם לפקודת מס הכנסה ותקנותיה. החל מיום 1 בינואר 2018 שיעור מס החברות בישראל עומד על 23%. לפיכך, החברה חויבה בישראל במס בשיעור של 23% החל משנת 2018 ואילך. לפרטים נוספים ראו באור 26 לדוחות הכספיים.

22. סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם

- 22.1. ככלל, הקבוצה אינה מזהה נכון למועד הדוח סיכונים סביבתיים מהותיים החלים על פעילותה, כגון פליטות מסוכנות או שימוש בחומרים מסוכנים כהגדרתם בחוק חומרים מסוכנים, התשנ"ג-1993.
- 22.2. עם זאת, פעילות הקבוצה כפופה לדרישות שמירת איכות הסביבה כחלק מהסדרת היתרי בניה ורישיונות עסק, בהתאם להוראות המשרד להגנת הסביבה, משרד הבריאות ומחלקת התברואה של הרשות המקומית, וכן בהתאם לדרישות הדין, לרבות (מבלי למצות): פקודת בריאות העם; חוק המים, התשי"ט-1959 ותקנותיו; חוק תאגידי מים וביוב, התשס"ע-2001 וכללי תאגידי מים וביוב (שפכי מפעלים המוזרמים למערכת הביוב), התשע"ד-2014; פקודת העיריות; חוק רישוי עסקים, התשכ"ח-1968 ותקנותיו; חוק איסוף ופינוי פסולת למחזור, התשנ"ג-1993; החוק להסדרת הטיפול באריזות, התשע"א-2011; חוק שמירת הניקיון, התשמ"ד-1984; וחוק מקורות אנרגיה, התש"ן-1989 ותקנותיו.
- 22.3. נכון למועד הדוח ולמיטב ידיעת הקבוצה, הקבוצה פועלת לקיים כל היבט מהותי של הדרישות החלות עליה, ובוחנת את עמידתה ו/או את הצורך לתקן (ככל שנדרש) אי עמידה זמנית בחלק מהדרישות לצורך חידוש רישיונות והיתרים הקשורים בפעילותה. החברה עושה שימוש בחומרים מסוכנים על פי היתר רעלים ומוגדרת כצרכן אנרגיה.
- 22.4. בחודש אפריל 2024 אושר עדכון לחוק הגנת הסביבה (ייעול הליכי רישוי סביבתי) (תיקוני חקיקה), התשפ"ד-2024 ("חוק רישוי סביבתי"), הכולל האחדה של שלושה היתרים סביבתיים מרכזיים (היתר פליטה לאוויר, היתר רעלים והתנאים הסביבתיים ברישיון העסק) לכדי היתר אחד, במתווה שנועד לייעל את הרישוי הסביבתי. להערכת החברה, לחקיקה זו עשויה להיות השפעה מסוימת שאינה מהותית על פעילות הקבוצה במפעליה בכל הקשור לרישוי הסביבתי.
- 22.5. נכון למועד הדוח, קיים סקר היבטים סביבתיים המפרט את כל הסיכונים הסביבתיים והפעולות שהחברה נדרשת לבצע כדי להפחית את הסיכון.

23. הסכמים מהותיים

23.1. התקשרות בהסכם שכירות מחלבה ומרלו"ג חדשים בתימורים:

23.1.1. ביום 29.6.2025 נחתם בין החברה לבין מגה אור החזקות בע"מ ("מגה אור") וגד נדל"ן (מגה אור וגד נדלן יכוננו להלן: "המשכירות") הסכם הקמה ושכירות של מרלו"ג ומחלבה חדשים לחברה ("ההסכם" או "הסכם השכירות"), שעיקריו מתוארים להלן. לפרטים נוספים אודות אישורי האורגנים השונים בחברה להסכם השכירות, ראו תקנה 22 בפרק ד' לדוח זה להלן.

בהתאם להוראות ההסכם, המשכירות יבנו עבור השוכרת במקרקעין הידועים כמגרשים מס' 24-27 לפי תכנית מס' תכנית 617-0183939, גוש 2916 חלקות 165-169, בשטח של 22,000 מ"ר, באזור התעשייה תימורים, הסמוך למושב תימורים ("המקרקעין"), מבנה מותאם אשר יתוכנן על ידי הצדדים בהסכמה ואשר לאחר בנייתו יושכר לחברה על ידי המשכירות ("המבנה" או "המושכר"). המושכר יכלול מבנה או מבנים המיועדים/ים למחסן לוגיסטי, למחלבה וחדרים טכניים קרי - מאגר מים, ביתן שומר, חדר דחסני אשפה, חדר משאבות, חדר גנראטור, חדר מונים, חדרי חשמל ותקשורת (מתח גבוה, טרפו, מיתוג ומתח נמוך) וכו'.

בכפוף לקיום התנאי המתלה, כמפורט בסעיף 23.1.2 להלן, לאחר השלמת הקמת המבנה, תשכור החברה את המושכר במתכונת "Triple net lease", קרי – לאחר מסירת החזקה במושכר, כל התשלומים ו/או ההוצאות מכל מין וסוג שהוא בקשר עם המושכר לרבות הוצאות הניהול, האחזקה והביטוח, במשך כל תקופת השכירות הינן באחריות ועל חשבון החברה, בכפוף להוראות הסכם השכירות.

23.1.2. תנאי מתלה

תוקפו של הסכם השכירות מותנה בכניסתו לתוקף של הסכם רכישת האופציה לרכישת המקרקעין, במסגרתו ירכשו מר עזרא כהן (מבעלי השליטה בחברה ובאמצעות חברה בשליטתו) וצד ג', את המקרקעין עליהם יוקמו המחלבה והמרלו"ג (להלן: "התנאי המתלה" ו-"הסכם הרכישה", על פי העניין).

ככל שלא יתקיים התנאי המתלה בתוך 12 חודשים ממועד חתימת הסכם השכירות, קרי, עד ליום 8 ביוני 2026, מכל סיבה שהיא, לא יכנס הסכם השכירות לתוקף.

המשכיר ישיב לחברה כל בטוחה ו/או תשלום שקיבל מהחברה קודם לכן, ובכפוף לאמור לעיל הצדדים מוותרים בזאת מראש על כל טענה ו/או תביעה ו/או דרישה ו/או השבת כספים האחד כלפי משנהו, לרבות כל דרישה לפיצוי כספי בגין השקעה ו/או הוצאה אחרת בקשר עם המקרקעין ו/או ההסכם.

במקרה שבו הוארכה התקופה להתקיימות התנאים המתלים לכניסתו לתוקף של הסכם הרכישה, יוארך המועד לכניסתו לתוקף של הסכם השכירות, ובלבד שתקופה זו לא תעלה על 12 חודשים נוספים.

בנוסף, הוסכם כי הצדדים רשאים להאריך את המועד להתקיימות התנאי המתלה מעת לעת ובלבד שהסכמה כאמור תיעשה בכתב ובחתימת הצדדים.

נכון למועד פרסום הדוח, לא התקיים התנאי המתלה.

2.3.1.3. תכנון, הקמת ובניית המושכר

המשכירות והחברה יסכמו במשותף את המפרט הטכני של הבניה, התוכניות שיוגשו לצורך קבלת היתר הבניה ואת תוכניות המכרז. קבלת היתר הבניה הדרוש להקמת המושכר הינו באחריות המשכירות. במקביל לקבלת היתר הבניה, תשלים החברה, לא יאוחר מ-45 ימים ממועד קבלת ההיתר, את הכנת תוכניות הביצוע, ולאחר אישורן, יחלו עבודות הקמת המושכר.

כל הוצאות תכנון המושכר והקמתו, הישירות והעקיפות, לרבות התקשרות עם קבלנים וספקים, יחולו וישולמו על ידי המשכירות, לרבות באמצעות מימון בנקאי כנגד שעבוד זכויותיהן במקרקעין.

היטל ההשבחה, אם יחול, ישולם על ידי המשכירות, למעט היטל השבחה ו/או דמי שימוש חורג שיוטל, אם יוטל, בגין שינויים למפרט טכני, שינויים שאינם תואמים את התב"ע או שינויים בתוכניות שהינם כתוצאה מדרישות ו/או צרכי החברה וכן עלויות של דרישות כלשהן מצד רשויות לצורכי הוצאת רישיון ו/או היתר לעסקיה של החברה במושכר, מעבר לקבוע בתוכניות המכרז ו/או בתוכניות לביצוע, יחולו על החברה בלבד.

טרם תחילת עבודות הביצוע להקמת המושכר יקבע בין הצדדים (בכפוף לאישורים הנדרשים על פי דין מהחברה, ככל שידרשו) אלו עבודות יבוצעו על ידי המשכירות ויהוו חלק מעלות הקמת הפרויקט (כהגדרת מונח זה להלן), ואלו יבוצעו על ידי החברה ועל חשבונה ולא יהוו חלק מעלות הקמת הפרויקט ובלבד שסך עלויות העבודות אשר יבוצעו על ידי המשכירות יהוו את עלויות הקמת הפרויקט לצרכי חישוב דמי השכירות, כפי שיפורט להלן, לא יפחת מסך של 110 מיליון ש"ח בתוספת מע"מ.

כבר במועד החתימה על ההסכם, הוסכם כי המשכירות תבצענה את בניית המרלוי"ג ומערכותיו וכן את בניית המעטפת והתשתית של יתר המבנים שיהוו את המושכר (כחלק מעלויות הקמת הפרויקט) וכי עבודות הקשורות בתחום עיסוקה של החברה, במסגרת פעולות הייצור שהחברה תבצע במושכר, יבוצעו על ידי החברה ולא יהוו חלק מהעלויות הקמת הפרויקט, אלא אם החברה תבחר כי עבודות אלו יבוצעו על ידי המשכירות ועל חשבונן ובהתאם, יהוו חלק מעלות הקמת הפרויקט לחישוב דמי השכירות.

בניית והקמת המושכר תסתיים והמושכר ייחשב כשלם כאשר המשכירות יבנו את המושכר בהתאם לתוכניות המוסכמות להיתר הבניה והמפרט הטכני, כאשר יתקבל טופס 4 למבנה. ככל שטופס 4 לא יתקבל בגין נושאים שבאחריות החברה, ייחשבו המשכירות כמי שהשלימו את ההתחייבויות לגבי בניית המושכר גם ללא המצאת טופס 4. אם לא התקבל טופס 4 בגין נושאים באחריות שני הצדדים, הצדדים יפעלו כמיטב יכולתם לקבלת האישורים ובמקביל לא תתחיל תקופת השכירות.

המושכר יימסר לחברה בתוך 36 חודשים ממועד קבלת היתר הבניה המלא או קבלת אישור סופי של החברה לתוכניות הביצוע, לפי המאוחר מבין השניים. עם זאת, נקבע כי איחור של עד 60 ימים במסירת החזקה במושכר, אף אם אינו נובע מסיבות של כוח עליון ואינו נובע מסיבות שבאחריות החברה, לא יהווה הפרה של ההסכם על ידי המשכירות, ובלבד שניתנה לחברה הודעה בדבר העיכוב, לפחות 90 ימים מראש.

חלוקת האחריות הנזיקית בין הצדדים בתקופת ההקמה, לרבות נזק לרכוש ו/או לגוף ו/או לרבות של כל צד שלישי, תחול על פי דין.

23.1.4. תקופת השכירות

תקופת השכירות הינה ל-24 שנים ו-11 חודשים החל ממועד מסירת החזקה במושכר לידי החברה ("תקופת השכירות"). אלא אם נקבע בהסכמה בין הצדדים אחרת, החברה לא תהא רשאית לקצר את תקופת השכירות ולפנות את המושכר לפני תום תקופת השכירות, וככל שתעשה כן – ימשיכו לחול כלל התחייבויותיה על פי הסכם השכירות, ובכלל זאת תשלום דמי השכירות ותשלומים נוספים החלים עליה מכוח הסכם השכירות עד תום תקופת השכירות.

עם זאת, החברה תהא רשאית להעביר את זכויותיה על פי הסכם השכירות לשוכר חלופי, בהתקיים התנאים המפורטים להלן: (א) מסירת הודעה בכתב למשכירות לפחות 180 ימים מראש; (ב) כלל ההתחייבויות על פי הסכם זה בגין התקופה שעד להעברת הזכות לשוכר החלופי, לרבות תשלום דמי השכירות וכל חוב אחר קוימו במלואן; (ג) זהותו ואיתנותו הפיננסית של השוכר החלופי יהיו מקובלים על המשכירות, אשר יוכלו לסרב לזהותו מטעמים סבירים; (ד) השוכר החלופי חתם על הסכם שכירות בתנאים המסחריים החלים על החברה על פי הסכם זה, למעט הבטוחות על פי ההסכם שיקבעו על ידי המשכירות בהתאם לזהותו של השוכר החלופי; (ה) החברה תחתום על כתב ויתור על זכויותיה מכוח הסכם זה בקשר עם השכרת המושכר.

23.1.5. דמי השכירות

דמי השכירות החודשיים יהיו בסך השווה למכפלה של 1/12 ב-6.5% מסך עלות הקמת הפרויקט (כהגדרת מונח זה להלן), בתוספת הפרשי הצמדה ומע"מ כדין.

"עלות הקמת הפרויקט" – העלות המצטברת של הרכיבים המפורטים להלן:

- א. סך העלויות אשר שולמו בפועל על ידי המשכירות לצורך רכישת המקרקעין בתוספת המיסים ו/או ההיטלים ו/או תשלומים אחרים, בתוספת הפרשי הצמדה למדד ממועד ביצוע התשלום הרלבנטי;
- ב. סך העלויות בפועל של התכנון, קבלת ההיתרים והאישורים, תשלומי חובה לרבות כל היטל ואגרה, תשלומים לרמ"י ועלויות הקמת הפרויקט, ובכלל זה שכרם של כלל היועצים וכוח האדם אשר הועסק לטובת הפרויקט, עלות הציוד הנדרש להקמת הפרויקט, עלות חומרי הבניה, עבודות פיתוח ובניה, הוצאות מימון לרבות הריביות הנצברות;

- ג. עלות בפועל של תוספות למושכר או שינויים שבוצעו במושכר לבקשת החברה שלא נכללו בתוכניות המקוריות.
- ד. הוצאות מימון בפועל לצורך מימון התשלומים כאמור לעיל, בהתאם לתנאים שנקבעו בהסכם.

נכון למועד הדוח, האומדן שנעשה ע"י צוות הפרויקט, המורכב מחברת התכנון, מנהל הפרוייקט מטעם החברה ונציגי המשכירה, מצביע על עלות פרויקט צפויה בסך של כ- 240-260 מיליון ש"ח וכתוצאה מכך, השכירות ההתחלתית תהיה בין 15.6 ל-17 מיליון ש"ח, לשנה.

הערכות החברה ביחס לעלויות הפרוייקט וכנגזרת מכך, לדמי השכירות, הינן מידע צופה פני עתיד, כהגדרת המונח בחוק ניירות ערך אשר מותנית בהשלמת ההקמה בהתאם להערכות ההנהלה; בכך שהעלויות שיידרשו להשקעה יהיו בהתאם למפורט לעיל; וכן מתבססות על הערכות הנהלת החברה לאור השלבים בהם מצוי השלב התכנוני של הנכס, נכון למועד הדוח. הערכות אלו עלולות שלא להתקיים ו/או להתקיים באופן חלקי ו/או להשתנות אף באופן מהותי בשל מכלול נסיבות הקשורות באי קבלת ההיתרים והאישורים הנדרשים להגשמת תכניות החברה, או קבלתם במועדים שונים מאלה שצופה החברה, עליה בעלויות ההקמה מאשר העלויות שנחזו ע"י החברה, התארכות תקופת ההקמה וכיו"ב. המידע האמור לעיל עלול שלא להתממש, והתוצאות בפועל עשויות להיות שונות, אף באופן מהותי, מהאמור לעיל.

לצורך השלמת עבודות החברה והרצת מערכות המושכר, החל ממועד מסירת החזקה במושכר ועד תום 12 חודשים ממועד המסירה או עד למועד סגירת המפעל הקיים של החברה בבת ים, לפי המוקדם, תהא זכאית החברה לגרייס בתשלום דמי השכירות בלבד ("תקופת הגרייס"). במהלך תקופת הגרייס תישא המשכירה בהוצאות המימון הנוספות והם יחשבו להוצאות מימון הנכללות בעלות הקמת הפרוייקט (כהגדרת מונח זה לעיל).

במקרה שבו עזבה החברה את המושכר לפני תום תקופת השכירות, בין אם מרצונה החופשי ובין אם התקיימה עילה לפינוי החברה מהמושכר והחברה לא דאגה לאיתור שוכר חלופי כאמור בסעיף 23.1.4 לעיל, תשלם החברה את כל דמי השכירות ויתר התשלומים על פי הסכם זה עד תום תקופת השכירות, או עד למועד בו המשכירות השכירו את הנכס לצד שלישי אחר ("השוכר החדש") בתנאים שאינם פחותים מתנאי הסכם השכירות עם החברה, לפי המוקדם. ככל שמושכר יושכר לשוכר החדש בתנאים פחותים מהתנאים הקבועים בהסכם השכירות עם החברה, תשלם החברה את ההפרש שנוצר עד תום תקופת השכירות.

23.1.6. בטחונות

החברה תעמיד ערבות בנקאית אוטונומית בסך השווה לשישה חודשי שכירות בתוספת מע"מ, אשר תהיה צמודה למדד המחירים לצרכן, הידוע במועד המסירה. עד קביעת דמי השכירות תעמוד הערבות על סך של 5 מיליון ש"ח. במקרה שבו תחולט הערבות הבנקאית על ידי המשכירות מכל סיבה שהיא, תהא החברה חייבת להעמיד בידי המשכירות ערבות בנקאית חדשה בתנאים ובסכום זהה. בנוסף נקבעו בהסכם הוראות מקובלות המתייחסות לתיקון נזקים ופגמים במושכר, אחריות לצד שלישי וביטוח בתקופת השכירות.

23.1.7. החזקת המושכר וניהולו

החברה תהא אחראית בלעדית ועל חשבונה לניהול המושכר כולו ממועד מסירת החזקה במושכר ובכלל זאת, ניקיון המושכר, תחזוקת המושכר ומערכותיו, שמירה ואבטחה, עריכת בדיקות תקינות מערכות המושכר, עריכת ביטוחים ותשלום עלויות הביטוח בגין המושכר וקיום הוראות כל רשות מוסמכת. ככל שהמשכירות ו/או גורמים הקשורים למשכירות יקימו במקרקעין ו/או בשטחים סמוכים מערכות ו/או מתקנים, אשר ישרתו את המושכר יחד עם מבנים נוספים בבעלותן ("המתקנים המשותפים"), אזי החברה תישא בחלקה היחסי בעלויות של אחזקת השימוש במתקנים המשותפים ("ההשתתפות בהוצאות האחזקה"). התשלום בגין ההשתתפות בהוצאות האחזקה ייקבע לפי שיטת cost+12%, אשר ישולמו על ידי החברה מידי רבעון יחד עם תשלום דמי השכירות.

23.1.8. שינוי שליטה

החברה התחייבה כי, כל זמן שמניות החברה אינן רשומות למסחר בבורסה, לא יחול שינוי בבעלות על אמצעי השליטה בחברה, כהגדרת מונח זה בחוק ניירות ערך למשך תקופת השכירות, אשר יוביל לכך כי יחול שינוי בזהות בעלי השליטה בחברה, כהגדרת מונח זה בחוק ניירות ערך, נכון למצב הדברים במועד חתימת ההסכם, למעט העברת הזכויות, אלא בהסכמת המשכירות מראש ובכתב. הוסכם כי המשכירות לא יסרבו לתת הסכמה כאמור, אלא מטעמים סבירים בלבד.

האמור לעיל לא יחול במקרה שמניות השוכר יונפקו לציבור, שאז ההנפקה לא תהווה הפרה של הוראה זו ולא תידרש לה הסכמת המשכירות.

23.1.9. ביטול ההסכם על ידי המשכירות

למרות ועל אף כל הוראה בהסכם בקשר לתקופת השכירות, יהיו המשכירות רשאיות לבטל את ההסכם השכירות ולדרוש את פינוי המושכר לאלתר בהודעה מוקדמת בת 30 ימים, להחזיר את החזקה המוחלטת במושכר ולפעול למימוש הבטחונות לכיסוי נזקים, וזאת בכל אחד מן המקרים הבאים: (א) החברה הפרה את ההסכם בהפרה יסודית שלא תוקנה בתוך 14 ימים ממועד שנדרשה לעשות כן; (ב) החברה נטשה את המושכר; (ג) נגד החברה הוגשה בקשה לבית המשפט שמשמעותה חדלות פירעון של החברה ו/או הליך להטלת עיקול על נכסי מהותי מנכסיה, אשר עלול לפגוע בקיום התחייבויותיה על פי ההסכם ואלו לא בוטלו בתוך 30 ימים ממועד הגשתם; (ד) איזה מהביטחונות שניתנו על ידי החברה על פי ההסכם פקעו או בוטלו והחברה לא המציאה ביטחונות חלופיים.

23.2. התקשרות בהסכם לרכישת שליטה במשק ויילר:

ביום 2 ביולי 2025, נחתם בין החברה לבין בעלי השליטה בחברת משק ויילר בע"מ ("ויילר" ו-"המוכרים" בהתאמה), ההסכם מותנה לרכישת מניות רגילות, ללא ערך נקוב, של ויילר, אשר תהווה במועד ההשלמה, 51% מהונה המונפק והנפרע של ויילר, בדילול מלא ("המניות הנרכשות"). כאמור, ההסכם מותנה בקיומם של תנאים מתלים, כמפורט בסעיף להלן. לפרטים נוספים אודות היותה של עסקת רכישת השליטה בויילר, חלק מאסטרטגיית הצמיחה של החברה, ראה סעיף 23.2.4 להלן.

23.2.1. תיאור הנכס הנרכש

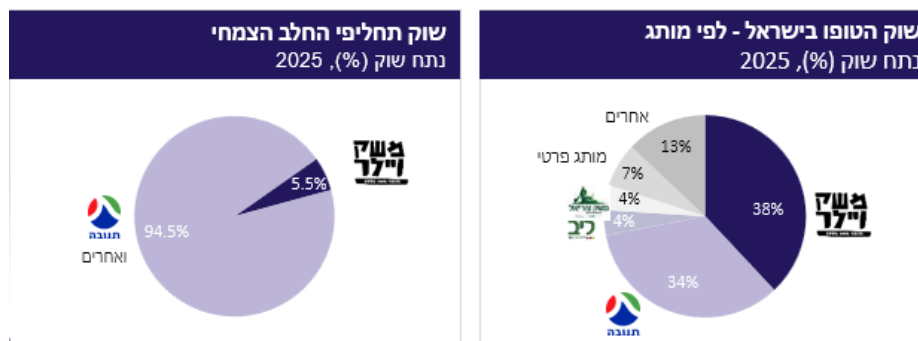
ויילר היא חברה פרטית, אשר נוסדה בשנת 1994 ע"י דוד ויילר ולה מוניטין רב שנים בייצור טופו ותחליפי בשר שמהווים כ-72% ו-7% מהמכירות של החברה בהתאמה. לצד ייצור מוצרי הטופו ותחליפי הבשר, עוסקת ויילר גם בפיתוח תחליפי מוצרי חלב, כגון משקאות, יוגורטים וגבינות על בסיס צמחי שמהווים כ-21% ממכירות החברה. עיקר המכירות בתחום זה, הם לשטראוס כקבלן משנה ביצור מוצרי "אלפרו", פעילות שצפויה להסתיים בשנה בקרובה עם השלמת הקמת מפעל של שטראוס ומעבר שלהם לייצור עצמי. לאחרונה חתמה החברה על הסכם נוסף עם ויילר, בהיקף שאינו מהותי, לייצור של תחליפי חלב עבור החברה.

המפעל הראשי של ויילר ממוקם בעיר נתיבות, הינו בן 2,600 מ"ר והוא פעיל 6 ימים בשבוע. ויילר מעסיקה 66 עובדים ב-3 משמרות ביום, מתוכם כ-35 עובדי ייצור ואריזה. לחברה מפעל חדיש המצויד במיטב הטכנולוגיה כולל קו חדש להכפלת כושר יצור הטופו, וקו תחליפי חלב בניצולת נמוכה. המפעל מייצר היום 12 אלף טון מתוך קיבולת פוטנציאלית של 20 אלף טון.

נכון למועד התשקיף, ויילר מייצרת מוצרי טופו, תחליפי בשר ותחליפי חלב תחת מותג הבית "משק ויילר", עבורה וכן עבור מותגים פרטיים כגון רשתות השיווק, ובכלל זאת גם עבור החברה. מוצרי ויילר מופצים בידי צדדים שלישיים (שטראוס, דיפלומט), אשר להם מערכי הפצה ומכירות.

ויילר פועלת בקטגוריה שצפויה לצמוח בקצב של 11% לפי מחקרים בינלאומיים¹⁹ שחוזים את צמיחת השוק מ-3.7 מילארד דולר בשנת 2023 ל-6.5 מילארד דולר בשנת 2028.

להלן נתחי השוק של החברה וחלוקת השוק בשנת 2025 לפי נתוני סטורנקסט:



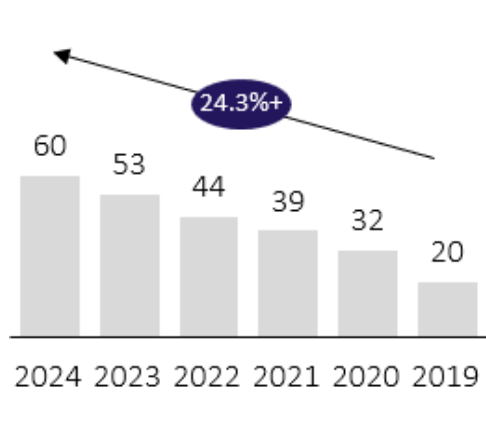
להלן עיקרי דוחותיה הכספיים של ויילר לימים 31 בדצמבר 2023 (דוח מבוקר) ו-2024 (דוח מבוקר) (ביחד: "דוחות ויילר"). יובהר כי דוחות ויילר נערכו בהתאם לתקני דיווח מקובלים בישראל (Israeli GAAP – ללא תקן IFRS16):*

ליום 31 בדצמבר		סעיף
2024	2023	
אלפי ש"ח		
18,763	12,026	סה"כ נכסים והתחייבויות
59,887	52,863	הכנסות
25,150	18,157	רווח גולמי
9,470	4,781	רווח תפעולי
6,843	3,675	רווח נקי
11,593	6,595	EBITDA
12,623	7,022	EBITDA מתואם ²⁰

*נכון למועד פרסום הדוח, טרם התקבלו בחברה נתונים כספיים מבוקרים לשנת 2025.

יצוין כי נכון למועד הדוח, אין בידי החברה מידע כספי מלא הנוגע לפעילות הנרכשת וזאת לאור יחסי תחרות קיימים ביחס לחלק מפעילות ויילר לבין חלק מפעילות החברה ועל כן, העברת המידע בקשר לפעילות ויילר וקבלתו, תבוצע בהתאם לגילוי דעת הממונה על התחרות ("הממונה") בעניין חשיפת מידע במסגרת בדיקת נאותות טרם עסקה בין מתחרים מיום 19 במאי 2014 ("גילוי הדעת"). יצוין כי על ה-Clean Team, שביצע את בדיקת הנאותות, לא נמנה יושב-ראש הדירקטוריון של החברה ו/או מנכ"ל החברה ו/או סמנכ"ל הכספים של החברה²¹. בנוסף, לא קיימים דוחות רבעוניים לפעילות הנרכשת.

להלן גרף המתאר את הכנסות ויילר בשנים 2019-2024 במיליוני ש"ח**:



*מקור: דוחות כספיים של משק ויילר.

**נכון למועד פרסום הדוח, טרם התקבלו בחברה נתונים כספיים מבוקרים לשנת 2025.

23.2.2. התמורה

בתמורה למניות הנרכשות, החברה תשלם לבעלי המניות המוכרים סך של 46 מיליון ש"ח, שחושב על פי שווי חברה (Enterprise Value) של 95 מיליון ש"ח בהפחתת החוב הפיננסי נטו נכון למועד הקובע ובתוספת או (לפי העניין) הפחתה של התאמה להון החוזר הנורמטיבי כשהתוצאה של אלה מוכפלת ב- 51% (להלן: "התמורה"). חישוב התמורה נקבע תחת ההנחה כי המייסדים, אשר נמנים על המוכרים, ימשיכו לכהן בתפקידים הנוכחי בויילר.

התמורה תשולם מתוך כספי תמורת ההנפקה (בכפוף להתקיימות התנאים המתלים והשלמת העסקה), המושקעים נכון למועד דוח זה, בפקדונות נושאי ריבית עד להשלמת העסקה.

החברה צופה סינרגיות של בין 2-4 מ' ש"ח בעולמות הפצה, כספים, פיתוח מוצרים, ועוד, אשר יורידו את המכפיל דה פקטו. כאשר מרבית הסכום נובע מהעברת ההפצה ממערך ההפצה של שטראוס להפצה של גד, ובנוסף חסכוניות בעולמות הכספים, פיתוח עסקי ופיתוח מוצר.

בנוסף, כולל ההסכם מנגנון התאמת תמורה המבוסס על תוצאות ה-EBITDA של ויילר. יעד EBITDA לשנת 2025 הינו 13.5 מיליון ש"ח ("יעד 2025") ולשנת 2026 יעד EBITDA הינו 14.5 מיליון ש"ח ("יעד 2026"). היה ויתברר כי ה-EBITDA של ויילר לשנת 2025 או של שנת 2026 נמוך ביותר מ-0.5 מיליון ש"ח מהיעד של אותה שנה, תבוצע התאמה לתמורה באופן שבעלי המניות המוכרים ישיבו (פרו רטה) לחברה סכום השווה להפרש שבין היעד לבין ה-EBITDA בשנה שבה הפער היה הגבוה ביותר, כשהוא מוכפל במכפיל 7 כפול 51%, מתוך הדיבידנדים הראשונים (בסכומי נטו) שיגיעו לבעלי המניות המוכרים מויילר. נכון למועד פרסום הדוח, טרם התקבלו בחברה נתונים כספיים מבוקרים לשנת 2025.

ככל שבמהלך 2026, תחל ויילר לקבל שירותי הפצה מהחברה, בהתאם להסכם ההפצה בו יתקשרו החברה ויילר אזי, תבוצע התאמה של יעד 2026 על פי מנגנון שנקבע בהסכם. כמו כן, נקבע בהסכם מנגנון מוסכם לקביעת החוב הפיננסי נטו של ויילר וגובה ההון החוזר בפועל של ויילר וקביעת ה-EBITDA לשנים 2025 ו-2026 ואישורו על ידי החברה וכן מנגנון מוסכם ליישוב מחלוקות בקשר עם חישוב התמורה ומינוי פוסק חשבונאי אשר יהיה בעל השכלה חשבונאית ואיננו תלוי במי מהצדדים לצורך הכרעה במחלוקות בקשר עם תחשיב התמורה, ככל שתהיינה, אשר הכרעתו תהיה סופית ומוחלטת.

23.2.3. חיובי מס או היטלים הנובעים מהרכישה

למיטב ידיעת החברה, לא קיימים מיסים או היטלים הנובעים מהרכישה.

23.2.4. תנאים מתלים

- השלמת העסקה מותנית בקיומם של תנאים מתלים, וביניהם:
- קבלת אישורים רגולטורים ובכלל זאת אישור הממונה על התחרות ואישורי צדדים שלישיים, ככל שנדרש.
 - (א) היעדר צו מניעה או כל החלטה שיפוטית מחייבת אחרת אשר אוסרים על השלמת העסקה.
 - (ב) קבלת אישור בדבר נכונות מצגי ויילר ובעלי המניות המוכרים.
 - (ג) קיום כלל ההתחייבויות על פי ההסכם.
 - (ד) העדר שינוי מהותי לרעה.

לחברה זכות לוותר על התקיימות איזה מהתנאים המתלים שטרם התמלא. המועד האחרון להתקיימות התנאים המתלים הינו שישה (6) חודשים ממועד החתימה על ההסכם, קרי עד ליום 29 בדצמבר 2025 (להלן בס"ק 6.20.2 זה: "המועד האחרון") ולאחריו רשאי כל אחד מהצדדים להודיע בכתב לשני על ביטול ההסכם (7) ימים מראש. נכון למועד הדוח, אף צד לא הודיע על ביטול העסקה. הצדדים פועלים להשלמתה.

ביום 18 במרץ 2026 התקבל אישור הממונה על התחרות לעסקת רכישת השליטה, המהווה את אחד מהתנאים המתלים העיקריים להשלמת העסקה.

נקבעו בהסכם הוראות והתחייבויות של ויילר ובעלי המניות המוכרים לתקופת הביניים, ממועד החתימה ועד למועד ההשלמה ("תקופת הביניים"), שמשמעותן התנהלות במהלך עסקים רגיל והיעדר ביצוע פעולות אשר במישרין או בעקיפין יפגעו בהשלמת העסקה; התחייבות בעלי המניות המוכרים להישאר בתפקידם למשך 3 שנים; נמסרו לחברה מצגים והתחייבויות לשיפוי כמקובל; ניתנו לחברה התחייבויות לבלעדיות וכי בעלי המניות המוכרים וויילר יחדלו באופן מיידי מכל מגע עם צד שלישי בקשר עם כל עסקה הנוגעת למניות ויילר או לנכסיה המהותיים וכן, הוסכם בין הצדדים כי לאחר מועד ההשלמה יפעלו הצדדים לשחרור ערבויות אישיות שניתנו על ידי בעלי המניות המוכרים לטובת מוסדות פיננסיים וספקים להבטחת התחייבויות ויילר, להתקשרות בהסכם בעלי מניות חדש וכן, נקבע מנגנון ליישוב סכסוכים.

הערכות החברה, כאמור בסעיף זה, הינן מידע צופה פני עתיד, כהגדרת המונח בחוק ניירות ערך, אשר נסמכות ראשית, על התקיימות התנאים המתלים והשלמת עסקת הרכישה וכן, על הכרות החברה עם עלויות ההפצה של החברה והעלויות המקובלות בשוק להפצה קרה עבור חברות אחרות. הערכות אלו עלולות שלא להתקיים ו/או להתקיים באופן חלקי ו/או להשתנות אף באופן מהותי בשל מכלול נסיבות הקשורות במודל ההתקשרות של משק ויילר עם המפיץ הנוכחי שאינן ידועות לחברה. המידע האמור לעיל עלול שלא להתממש, והתוצאות בפועל עשויות להיות שונות, אף באופן מהותי, מהאמור לעיל.

23.3. אופציית רכישה (אופציית Call) ואופציית מכירה (אופציית PUT)

אופציית רכישה

בין המוכרים (בסעיף זה: "בעלי המניות הקיימים") לחברה נחתם הסכם בעלי מניות, שיחליף את הסכם בעלי המניות הקיים בוילר ויכנס לתוקף במועד ההשלמה ("הסכם בעלי המניות החדש"), הכולל אופציית Call לפיה בעלי המניות הקיימים מעניקים לחברה אופציה לחייב את בעלי המניות הקיימים, לפי שיקול דעתה הבלעדי של החברה, למכור לה את כל מניותיהם בוילר באותה העת, כשהן נקיות וחופשיות, בתמורה במזומן השווה למכפיל של 7.5 על ה-EBITDA בהתאם לדוחות הכספיים השנתיים הרלבנטיים (של השנה שהסתיימה טרם מועד המימוש) בהפחתת החוב הפיננסי נטו והתאמה להון החוזר הנורמטיבי נכון למועד השלמת עסקת האופציה ("אופציית הרכישה"). אופציית הרכישה תהיה ניתנת למימוש, במסירת הודעת מימוש, במהלך שתי תקופות בנות 45 ימים רצופים, כל אחת, שתחילת כל אחת מהן היא מיד לאחר אישור הדוחות הכספיים של החברה לכל אחת מהשנים 2027 ו-2028 בהתאמה ("הודעת מימוש אופציית הרכישה").

אופציית מכירה

הסכם בעלי המניות החדש כולל אופציית PUT לפיה לבעלי המניות הקיימים אופציה לחייב את החברה, לפי שיקול דעתם הבלעדי של בעלי המניות הקיימים, לרכוש מבעלי המניות הקיימים את כל מניותיהם בויילר באותה העת, כשהן נקיות וחופשיות, בתמורה במזומן השווה למכפיל של 6 על ה-EBITDA בהתאם לדוחות הכספיים השנתיים הרלבנטיים (אשר יערכו באופן עקבי לשנים קודמות) בהפחתת החוב הפיננסי נטו והתאמה להון החוזר הנורמטיבי נכון למועד השלמת עסקת האופציה ("אופציית המכירה"). אופציית המכירה תהיה ניתנת למימוש, במסירת הודעת מימוש, במהלך שתי תקופות בנות 45 ימים רצופים, כל אחת, שתחילת כל אחת מהן היא מיד לאחר סיום כל אחת מתקופות אופציית הרכישה ("הודעת מימוש אופציית המכירה").

לעניין זה: "התאמה להון החוזר הנורמטיבי" - במידה וההון החוזר במועד מימוש האופציה יהיה גבוה מההון החוזר הנורמטיבי, יתווסף לשווי ויילר ההפרש שבין ההון החוזר במועד מימוש האופציה לבין ההון החוזר הנורמטיבי. במידה וההון החוזר במועד מימוש האופציה יהיה נמוך מההון החוזר הנורמטיבי, יוחסר משווי ויילר ההפרש בין ההון החוזר הנורמטיבי לבין ההון החוזר במועד מימוש האופציה. ההסכם כולל מנגנון יישוב מחלוקות בקשר עם חישוב ה-EBITDA באמצעות פוסק חשבונאי מוסכם בין הצדדים.

23.4. עסקה משותפת עם חברת רימילק בע"מ לייצור ושיווק מוצרי חלב על בסיס חלבון חלב

שאינו מן החי אשר מופק באמצעות טכנולוגיית תסיסה מיקרוביאלית:

ביום 15 ביוני 2025 נחתם בין החברה לבין חברת רימילק בע"מ ("רימילק") מערך הסכמים שמטרתו הקמת שותפות מוגבלת לצורך שיתוף פעולה בין רימילק לבין החברה, לייצור ושיווק מוצרי חלב על בסיס חלבון חלב שאינו מן החי, אשר מופק באמצעות טכנולוגיית תסיסה מיקרוביאלית ("העסקה המשותפת") ו"ההסכמים הקשורים עם העסקה המשותפת" בהתאמה).

רימילק מייצרת חלבון זהה לחלבון המיוצר על ידי פרות אך ללא שימוש בבעלי חיים, באמצעות תהליך התססה (פרמנטציה) ייחודי של שמרים במעבדה. במסגרת הליך הפרמנטציה, מעתיקה רימילק במעבדה את מקטע DNA הנדרש לייצור חלבוני חלב פרה, ומכניסה אותו לתוך שמרים. השמרים הופכים למעיין 'מפעל', המייצר חלבון זהה הנמצא בבעלי חיים בטבע. חלבונים אלה יכולים לשמש את שוק המזון לייצור פונקציונלי של גבינות, גלידה ויוגורט טבעוניים הקרובים בטעם ובמרקם לטעם של חלב מן החי, תוך חסכון בהליכי ייצור וצמצום זיהום סביבתי.

ישראל מהווה שוק אידיאלי להשקת הטכנולוגיה החדשנית הזאת, לאור חדירת משקאות החלב האלטרנטיביים לשוק ובנוסף כפיתרון פורץ דרך לציבור הדתי ושומר הכשרות שיוכל לקבל פתרונות אמיתיים למוצרי חלב בכשרות פרווה.

נכון למועד הדוח, ובהתאם לתכנית העסקית של השותפות כהגדרתה להלן, הושק ה-"חלב החדש", בשוק המקצועי במהלך הרבעון הרביעי לשנת 2025 ובינואר 2026 לשוק הקמעונאי. בהתאם לתכנית העסקית בכוונת השותפות לשווק מגוון של מוצרי מדף נוספים לשוק הקמעונאי במהלך 2026.

להלן עיקרי ההסכמים הקשורים עם העסקה המשותפת -

23.4.1. הסכם שותפות מוגבלת (בסעיף זה: "הסכם השותפות")

החברה חתמה על הסכם להקמת שותפות מוגבלת עם רימילק (בסעיף זה: "הצדדים") לצורך הוצאה לפועל של העסקה המשותפת.

(א) מטרת השותפות - על פי הסכם השותפות, הפעילות תבוצע באמצעות שותפות מוגבלת שהוקמה ביום 11 באוגוסט 2025, ("השותפות"), כאשר רימילק מחזיקה 74% מהזכויות בשותפות והחברה 26% מהזכויות בשותפות (רימילק והחברה יכוננו יחדיו בסעיף זה להלן: "השותפים המוגבלים"). השותף הכללי בשותפות, רימילק ישראל בע"מ ("השותף הכללי"), הינו תאגיד בהחזקה משותפת של הצדדים - רימילק מחזיקה 74% מהון המניות של השותף הכללי והחברה 26% מהון המניות של השותף הכללי.

השותפות תישען על תשתיות, שירותים ומוצרים שיועמדו לשותפות על ידי כל אחד מבין הצדדים במחירי עלות, בהתאם לתנאים שנקבעו בהסכם ובהסכם השירותים, המפורט בסעיף 23.4.3 להלן (בסעיף זה: "הסכם השירותים").

תוקף ההסכם (ב)

הסכם השותפות יהיה בתוקף ויחייב כל אחד מצדדיו החל ממועד חתימתו ותאריך סיום השותפות הינו במועד בו כלל השותפים יקבלו החלטה על פירוקה. עם זאת, כל אחד מהצדדים יהיה רשאי להודיע לשותפות ולשותף האחר על ביטול הסכם השותפות וההתקשרויות הנוספות הקשורות עם העסקה המשותפת וזאת בהתקיים הנסיבות שעוגנו בהסכם השותפות ובכללן: השותף האחר הפר הפרה יסודית איזה מההסכמים הקשורים עם העסקה המשותפת, ננקטו נגד השותף האחר הליכי חדלות פירעון, הסכם השירותים לא חודש וככל שמחזור המכירות של השותפות לא יעלה על היעדים המינימליים אשר נקבעו על ידי הצדדים לאורך תקופת חיי השותפות.

(ג) ניהול שוטף - ניהול עסקי השותפות יתבצע באמצעות השותף הכללי, אשר בתחום אחריותו, בין היתר, ניהול הרווח וההפסד של השותפות, עריכת תוכנית עסקית ושיווקית, ניהול השיווק, תוכנית תמריצים לאנשי מפתח וכו'.

(ד) קבלת החלטות בקשר עם השותפות – הסכם השותפות כולל רשימה סגורה של החלטות אשר יחייבו הסכמה של לפחות אחד מהשותפים המוגבלים בדירקטוריון השותף הכללי כדוגמת: עסקאות בעלי עניין, אסטרטגיה, עסקאות מיזוג ורכישה, שינוי תחום פעילות, מינוי מנהלים בכירים וקביעת שכרם וכדומה וכן מתן זכות וטו בהחלטות מסוימות לשותף המוגבל אשר יחזיק בלמעלה מ-50% מהזכויות בשותפות ומתן זכות וטו לרימילק בהחלטות מסוימות אשר פורטו בהסכם (כגון, מדיניות מסחרית, חריגה מתקציב וכו').

(ה) מימון השותפות וחלוקת רווחים

במהלך התקופה שתסתיים ב-3 שנים ממועד תחילת הפעילות, היינו יום 11 בינואר 2026, ("מועד תחילת הפעילות" ו-"התקופה הראשונה") תהיה רימילק אחראית למימון השותפות, לרבות להפסדי השותפות לתקופה הראשונה. רימילק תהיה זכאית לרווחי השותפות עד כיסוי מלוא ההפסדים של התקופה הראשונה; יתרת הכספים, ככל שתהא, תחולק בין הצדדים, רימילק בשיעור של 80% והחברה בשיעור של 20%.

החל מתום התקופה הראשונה, ישאו כלל השותפים המוגבלים במימון השותפות ויהיו זכאים לרווחי השותפות בהתאם לשיעור החזקתם בשותפות, כאשר הוסכם בין הצדדים כי השותפות תמומן החל מתום התקופה הראשונה ממקורותיה העצמיים וממימון חיצוני שיועמד לה (בטרם תידרש העמדת מימון על ידי השותפים המוגבלים).

(ו) פרישת שותף/מגבלות על העברת זכויות בשותפות - ההסכם מגביל ומסדיר תנאים להעברת זכויות השותפים בשותפות, כאשר חלה מגבלה על השותף הכללי לאורך כל חיי השותפות להעביר את זכויותיו בשותפות (כולן או חלקן) לצד שלישי כלשהו. בכל הנוגע לשותפים המוגבלים, הם יהיו רשאים להעביר זכויותיהם (כולן או חלקן) רק לאחר חלוף התקופה הראשונה, כאשר המכירה תיעשה בכפוף למתן זכות הצעה ראשונה, זכות הצטרפות וזכות גרירה, המעוגנות בהסכם. בד בבד עם מכירת החזקות של מי מהשותפים המוגבלים בשותפות תבוצע על ידי השותף המוגבל המוכר מכירה של שיעור אחזקות זהה בשותף הכללי. תנאי למכירת החזקות בשותפות הינה הצטרפותו של הרוכש להסכם השותפות ונטילת ההתחייבויות של המוכר על פיו, ביחס לשיעור הזכויות אשר ירכוש בשותפות. שותף מוגבל אינו רשאי לשעבד את זכויותיו בשותפות ללא הסכמת השותף האחר.

(ז) אופציית הקצאה ואופציית רכישה להשלמת החזקות החברה בשותפות

ובשותף הכללי ל-50% במסגרת הסכם השותפות ובגין השירותים (על פי הסכם השירותים כהגדרתו להלן) אשר ינתנו על ידי החברה בתקופה הראשונה (כהגדרת מונח זה לעיל) במחירי עלות, הוקנתה לחברה האופציה לקבל בהקצאה מהשותפות עד 24% נוספים מהחזקות בזכויות בשותפות ובהון המניות המונפק של השותף הכללי בהתאמה ללא עלות, וזאת בהתאם לעמידה ביעדי מכירות אשר נקבעו בהסכם השותפות, כך שעם מימוש מלוא האופציה על ידי החברה יהיו אחזקות הצדדים בשותפות המוגבלת ובשותף הכללי בחלקים שווים (50%-50%). בנוסף, הוקנתה לחברה אופציה לחייב את רימילק למכור לה, יחידות השתתפות בשותפות ומניות בשותף הכללי, ככל שלא יתקיימו התנאים של עמידה ביעדי המכירות במלואם כאמור לעיל, ואופציית ההקצאות לא תמומש במלואה, בשיעור יתרת ההפרש ל-50%, בתמורה שתחושב בהתאם למנגנון תמורה שנקבע בהסכם השותפות.

(ח) אופציית PUT- במקרה שבו בוטל הסכם השירותים או איזה חלק ממנו

ביוזמת רימילק ו/או אם בוטל הסכם השותפות או הסכם השירותים בשל הפרה יסודית של רימילק אשר לא תוקנה או הוסדרה בין הצדדים, תעמוד לחברה האופציה לחייב את רימילק לרכוש ממנה את כל אחזקותיה בשותפות ובשותף הכללי, וכן להביא לכדי סיום את הסכם השירותים של גד לשותפות (ככל שיהיה רלוונטי). מחיר האופציה יחושב לפי שווי השותפות של מכפיל 10 על ה-EBITDA השנתית הממוצעת של השותפות בשנתיים האחרונות לפני ביטול הסכם השירותים.

עוד הוסכם בין הצדדים כי היה והסכם השירותים יבוטל בנסיבות אחרות שאינן הנסיבות המפורטות לעיל או הנסיבות המפורטות בס"ק (ט) להלן, תעמוד לחברה הזכות לממש את אופציית ה-PUT, אך במקרה זה המכפיל יעמוד על 7.5.

(ט) אופציית CALL- במקרה שבו בוטל הסכם השירותים או איזה חלק ממנו

ביוזמת החברה ו/או אם בוטל הסכם השותפות או הסכם השירותים בשל הפרה יסודית על ידי החברה אשר לא תוקנה או הוסדרה בין הצדדים, תעמוד לרימילק האופציה לחייב את החברה למכור את כל אחזקותיה בשותפות ובשותף הכללי, וכן להביא לכדי סיום את הסכם השירותים של החברה לשותפות (ככל שיהיה רלוונטי). מחיר האופציה יחושב לפי שווי השותפות של מכפיל 5 על ה-EBITDA השנתית הממוצעת של השותפות בשנתיים האחרונות לפני ביטול הסכם השירותים.

(י) הוראות נוספות - בנוסף נקבעו בין הצדדים הוראות בקשר עם קניין הרוחני אשר שייך לכל אחד מהצדדים ערב חתימת ההסכם והקניין הרוחני שייצבר במהלך תקופת העסקה המשותפת והוראות בקשר עם מיתוג המוצרים והבעלות על המיתוג; הוראות כמקובל ביחס לפירוק השותפות, שמירת סודיות, התחייבות לאי תחרות וכן מנגנון יישוב סכסוכים בין הצדדים (ראשית, יישוב הסכסוך בין נציגי הצדדים, לאחר מכן - בפני מגשר וככל שלא יעלה לגבש הסכמה בהליך גישור, בהליך בוררות).

23.4.2. הסכם מייסדים של השותף הכללי

במקביל לחתימה על הסכם השותפות המוגבלת חתמו החברה ורימילק על הסכם מייסדים של השותף הכללי, אשר עיקריו מפורטים להלן:

(א) אסיפות כלליות - כל ההחלטות באסיפה הכללית יתקבלו ברוב רגיל. מניין

חוקי בעל אסיפת בעלי מניות יהיו כאשר נוכחים נציג גד ונציג רימילק.

(ב) דירקטוריון - הדירקטוריון ימנה עד 6 דירקטורים - 3 דירקטורים מטעם

רימילק ו-3 דירקטורים מטעם גד. מניין חוקי הינו התהוותם של לפחות 2

דירקטורים, מהם אחד שמונה על ידי גד ואחד שמונה על ידי רימילק. כוח

ההצבעה של כל דירקטור יהא כשיעור החזקה של בעל המניות שמינה

אותו כשהוא מחולק במספר הדירקטורים שאותו צד מינה. החלטות

הדירקטוריון יתקבלו ברוב רגיל בכפוף להוראות בדבר החלטות מיוחדות

אשר נקבעו במסגרת הסכם השותפות (כמפורט לעיל).

(ג) יו"ר דירקטוריון - במהלך התקופה הראשונה (כהגדרת מונח זה לעיל)

יכהן אחד הדירקטורים מטעם רימילק כיו"ר דירקטוריון, לאחר מכן

ימונה לתקופה בת שנתיים דירקטור מטעם גד וחוזר חלילה. ליו"ר

דירקטוריון לא יהיה קול מכריע.

(ד) מגבלות על העברת מניות - ההסכם מטיל מגבלה על העברת מניות בשותף

הכללי, אלא בכפוף להעברה מותרת על פי הוראות הסכם השותפות.

הוסכם כי בכל עת אחזקות של צד בשותף הכללי יהיו זהות להחזקותיו

בזכויות בשותפות כשותף מוגבל.

(ה) הוראות נוספות - הוראות הסכם השותפות בקשר עם שמירת סודיות,

קניין רוחני, יישוב סכסוכים יחולו גם על הסכם המייסדים.

23.4.3. הסכם מתן שירותים (בסעיף זה: "הסכם השירותים")

כאמור לעיל, כחלק ממערך ההסכמים נחתם בין השותפים המוגבלים לבין השותפות הסכם מתן שירותים לפיו כל אחד מהשותפים המוגבלים התחייב להעמיד לשותפות שירותים שעיקרם (אך לא רק), רימילק תעמיד לשותפות שירותי פיתוח וייצור מוצרים ובקרת איכות והחברה תעמיד לשותפות שירותי הפצה ומכירות, שינוע, ניהול מלאי וכו', בתמורה המבוססת על עלות השירות בפועל לכל אחד מהשותפים (בכללי חשבונאות מקובלים).

תקופת ההתקשרות הינה ל-10 שנים ותחודש על ידי הצדדים לתקופות נוספות של 5 שנים בכל פעם, בהסכמה הדדית.

ההסכם כולל הוראות מקובלות בדבר שיפוי, אחריות וביטוחים, העדר יחסי עובד ומעביד ואיסור על הסבת ההסכם והזכויות על פיו, אלא בכפוף להוראות הסכם השותפות.

23.5. הסכם לרכישת פעילות פרה פרה בע"מ

בחודש מרץ 2016 נחתם בין החברה לבין פרה פרה בע"מ (להלן: "המפיץ" או "פרה פרה"), אשר הינו חברה בשליטת אח של עזרא כהן הנמנה על בעלי השליטה בחברה, הסכם הפצה של מוצרי החברה כקבלן עצמאי באזור ירושלים והסביבה לצרכנים ומרכולים. ההתקשרות עם המפיץ היתה שונה ממתכונת ההתקשרות עם יתר מפיצי מוצרי החברה, למעט המפיץ אשר מפיץ את מוצרי החברה באזור הדרום (להלן: "המפיצים האחרים" ו-"ההתקשרות הקיימת", על פי העניין).

ביום 29 באוקטובר 2025 נחתם הסכם מחייב בין הצדדים, לרכישת הפעילות העסקית של המפיץ מכח התקשרות זו, הכוללת את נכסי המפיץ והתקשרויותיו לרבות, הסכמי הפצה עם מפיצי משנה, הסכם שכירות, מוניטין וכל יתר הזכויות והנכסים, המוחשיים והבלתי מוחשיים, המשמשים את המפיץ וכן, כלל הציוד המשמש לצורך הפעילות העסקית. ההתקשרות עם המפיץ הסתיימה ביום 31 באוקטובר 2025. בתמורה לכלל התחייבויות המפיץ על פי ההסכם, שילמה החברה סך של 10 מיליון ש"ח, לרכישת ציוד המפיץ שילמה החברה סך של 120 א' ש"ח, ולהתחייבות המפיץ שלא להתחרות בהפצת מוצרים דומים למוצרי החברה, 4 שנים מיום החתימה על ההסכם, שילמה החברה 3 מיליון ש"ח.

23.6. הסכם לרכישת ושיווק סדרות של גבינה בולגרית מסוגים שונים מח.ד מחלבות דשן

בע"מ ("דשן")

בחודש נובמבר 2014 נחתם בין החברה לבין דשן הסכם לרכישה ושיווק של סדרות של גבינה בולגרית מסוגים שונים, אשר מייצרת דשן, בישראל בלבד וביום 24 באוגוסט 2025, נחתמה תוספת להסכם. להלן עיקרי ההתקשרות:

(א) מסגרת ההתקשרות והמוצרים הנרכשים - בהתאם להסכם ולתוספת לו, התחייבה דשן לייצר עבור החברה את כל כמויות סדרות הגבינה הבולגרית מחלב בקר, כפי שיוזמנו על ידי החברה בהתראה מראש וזאת כנגד התחייבות החברה לרכוש כל כמות שתוזמן. מועדי האספקה יהיו מידי יום ביומו ו/או על פי ההזמנות אשר יינתנו על ידי החברה בתיאום מראש עם דשן.

(ב) **תמורה** - מחיר המוצרים הנרכשים מדשן, למעט מוצרים חדשים כאמור להלן, יעודכן מעת לעת בהתאם למנגנון המפורט להלן:

בוצע על-ידי מחלבות גד שינוי במחירים של מוצרי דשן (בעקבות שינוי מחירי החלב המפוקחים במשק) כתוצאה משינוי במחירון הקמעונאי של גד (להלן: "מחירון גד"), יתעדכנו מחירי הרכישה של אותם מוצרים מדשן, בשבעים אחוזים (70%) משיעור השינוי הממוצע של מחירי מוצרי דשן, כפי שבא לידי ביטוי במחירון גד.

עדכון המחירים בהתאם לסעיף זה, ייכנס לתוקפו בחלוף שלושה (3) חודשים ממועד שינוי המחירים בפועל במחירון גד.

החל מיום 1 בספטמבר 2025 תמורת כל מוצר חדש אשר תבקש החברה לרכוש מדשן, ואשר לא נכלל בהסכם טרם חתימתה של התוספת, תוגש על ידי דשן הצעת מחיר לחברה, אשר תיבחן על ידי ועדת הביקורת ותהא כפופה לאישורה ובלבד שהצעת המחיר תהיה בתנאי שוק ותשקף לפחות את שיעור הרווחיות הממוצעת של החברה, בקטגוריית המוצר.

התמורה משולמת לדשן בתנאי שוטף +86.

(ג) **הובלה ושינוע** - הובלת המוצרים תבצע על ידי דשן ועל חשבונה למחסני החברה.

(ד) **כשרות, אחריות וביטוח** - דשן הינה האחראית הבלעדית לאיכות המוצרים שירכשו ממנה ולקשור בהם. בהתאם, התחייבה דשן לבצע את כל הביטוחים המתאימים, לרבות ביטוח אחריות מוצר, כאשר החברה תרשם כמוטבת בהתאם לפוליסה. כמו כן, התחייבה לביצוע בקורות איכות קפדניות, לרבות מינוי מבקר איכות מטעמה אשר יעמוד בקשר עם מחלקת הבקרה בחברה. האחריות לטיב המוצר תחול על דשן, לרבות זכותה של החברה להחזרת מוצרים בשל איכותם ו/או פגם בייצורם ודשן תזכה את החברה בעלות המוצרים האמורים וכן תישא בפיצוי ללקוחות החברה בגין תלונות אשר ימצאו על ידי החברה כמוצדקות. דשן תדאג לתעודת כשרות בתוקף של הרבנות המקומות כפי שיידרש על פי דין, כאשר גד תישא בעלות האגרה הכללית של תעודת הכשרות.

(ה) **תקופת ההתקשרות** - ההסכם הינו לתקופה בת 10 שנים ממועד חתימתו ("תקופת ההתקשרות"). בתום תקופת ההתקשרות יוארך ההסכם לתקופה נוספת בת 10 שנים ("התקופה הנוספת"), אלא אם כן הודיע אחד הצדדים 6 חודשים לפני תום ההתקשרות על סיומה. בתום התקופה הנוספת, יוארך ההסכם מעת לעת לעשר שנים נוספות. ההסכם כולל עילות מקובלות לביטולו – הליך חדלות פירעון שיינקט בקשר עם מי מהצדדים או אם נעברה עבירה פלילית שיש בה קלון על ידי מי מהצדדים להסכם. עוד הוסכם כי ככל שיוסכם על הצדדים על הפסקת ההתקשרות יערך מסמך בכתב אשר יכלול בתוכו את כל התנאים הקשורים עם הפסקת הפצת מוצרי דשן על ידי החברה ולנובע מכך.

(ו) **בלעדיות ואיסור תחרות** - זכות רכישת מוצרי דשן למחלבות גד הינה זכות בלעדית. דשן התחייבה לא למכור בישראל את המוצרים מושא ההסכם ובקשור בהם, בין במישרין ובין בעקיפין, בין על ידה ובין באמצעות גוף משפטי אחר, לאחרים, אלא

בהסכם החברה מראש ובכתב. בהתאם, התחייבה החברה לרכוש אך ורק מדשן את סדרות הגבינה הבולגרית המיוצרות מחלב בקר. בנוסף, התחייבה דשן שלא להתחרות בגד בכל הקשור לשיווק ולמכירה של מוצרים אלה במשך תוקפו של ההסכם בתחומי מדינת ישראל למעט מכירות באמצעות חנויות המפעל של דשן.

בנוסף, הוסכם בין הצדדים כי ככל שדשן תייצר מוצרים נוספים בעתיד בתחום הגבינות, תוקנה לחברה זכות ראשונים לקבלת בלעדיות לרכישת מוצרים אלה.

עוד יצוין כי, בנוסף להתקשרות האמורה, החברה מוכרת לדשן חלב ניגר ואבקת חלב, בהיקף זניח ובמחירי עלות, גב אל גב, למחירי הרכישה של החברה, מוצרים אלו.

24. הליכים משפטיים

נכון למועד הדוח לא תלויים הליכים משפטיים מהותיים שהחברה הינה צד להם. לפרטים נוספים אודות הליכים משפטיים שהחברה צד להם, ראה באור 17.ג. לדוחות הכספיים.

25. מודל עסקי, יעדים ואסטרטגיה עסקית וצפי להתפתחות בשנים הקרובות

עיקר יעדיה של החברה והאסטרטגיה העסקית שלה לשנים הבאות הינם כדלקמן:

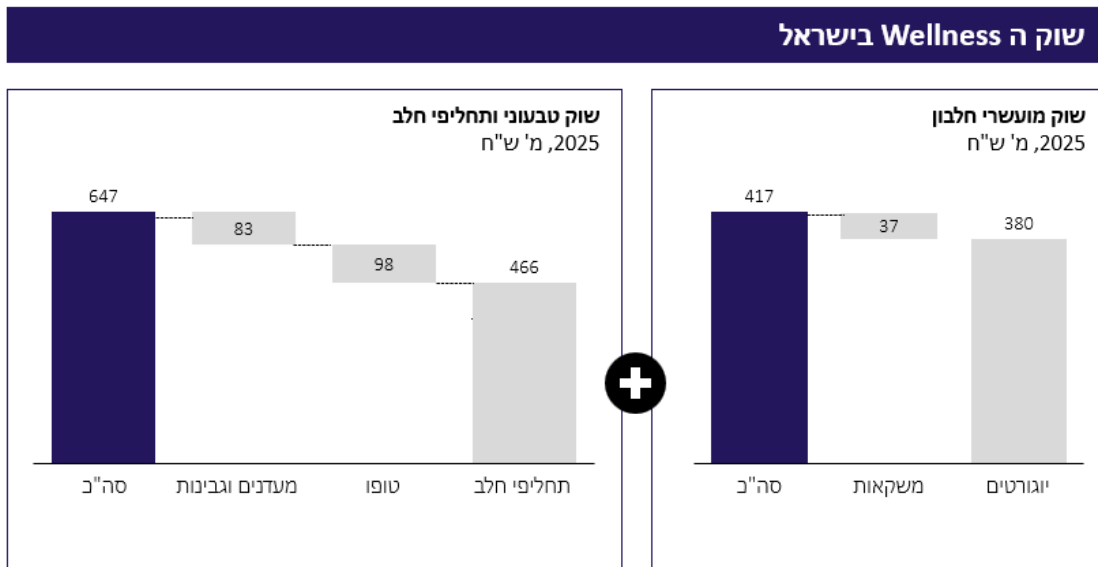
בשנת 2016 החברה בנתה תוכנית צמיחה בת שלושה שלבים במטרה לחצות את רף המיליארד ש"ח מכירות שנתיות, כאשר נכון למועד הדוח, הושלם השלב הראשון בתוכנית. **יובהר כי התוכנית האסטרטגית היא בהתאם לתקני דיווח מקובלים בישראל (ללא תקן IFRS16).**

בחודש יוני 2025, דירקטוריון החברה אישר תוכנית אסטרטגית לעשר השנים, 2025 עד 2035:

שלב שני 2025-2029 - הנפקה, כניסה לעולמות ה-Wellness ומעבר למרלוג ומפעל חדשים:

השלמת הנפקה על פי התשקיף, אשר הושלמה ביום 9 בספטמבר 2025, כניסה לעולמות פונקציונליים תחת מותג חדש, השלמת רכישת השליטה במשק ויילר והעתקת המחלבה בבת ים והמרלוג בצריפין, לאתר חדש באזוה"ת תימורים ובמסגרת זו, בין היתר –

א. **כניסה לעולמות פונקציונליים, מועשר חלבון ומוצרים המבוססים על הצומח** שוק זה מוערך בכמיליארד שח הכנסות שנתיות, להערכת החברה, לפי הפרוט הבא:



המותג של גד לא מתאים לקטגוריות הללו כי המותג נבנה בגבינות מיוחדות ומוצרים קולינאריים ואילו מוצרי חלבון, מוצרי טבעונים ותחליפי חלב הם שונים בתכלית. כתוצאה מזה גד פיתחה אסטרטגיה ייעודית לכניסה לקטגוריות אילו בעזרת 2 מהלכים עיקריים:

(1) **השקת תת מותג "Feel Gad" במהלך חציון שני של 2026** שיאפשר להתחרות בתנובה ושטראוס תוך כדי שמירה על מותג הליבה גד. מדובר במהלך שהחברה עובדת עליו מ 2020.

(2) **רכישת שליטה בחברת "משק ויילר", שתאפשר לחברה, כניסה חזקה לעולם מוצרי הטופו ולעולם תחליפי החלב** (בעזרת קו תחליפי חלב שהותקן במשק ויילר במהלך 2023) כאמור בסעיף 6.20.2 לעיל.

(3) חתימה על הסכם לשתי"פ בלעדי עם רימילק – גד תפיץ בבלעדיות את המוצרים שלהם בישראל כאמור בסעיף 6.20.3 לעיל.

ב. מעבר למפעל ומרלו"ג חדשים בתימורים, שיכפילו את כושר הייצור וההפצה של הקבוצה וישפרו תהליכי ייצור קיימים על ידי אוטומציה אשר צפויה, להניב חיסכון בעלויות.

כאמור בסעיף 6.20.1 לעיל, התקשרה החברה בהסכם לשכירות של מפעל שימש מחלבה ומרלו"ג בתימורים ובמסגרתו תבצע התאמות במושכר ותכניס ציוד ומיכון. המעבר לאתר החדש (בכפוף להתקיימות התנאי המתלה, כהגדרתו בסעיף 6.20.1) יחליף את המחלבה הקיימת בבת ים ואת המרלו"ג בצריפין, ובשלבם מאוחרים יותר, גם אתרי ייצור ואחסון נוספים של החברה.

לפי תוכנית העבודה של המשכיר, היתר להקמת המחלבה והמרלו"ג צפוי להתקבל ברבעון הראשון של שנת 2026, ובנייתם צפויה להסתיים עד הרבעון הראשון של שנת 2028.

העתקת המחלבה הקיימת והמרלו"ג בצריפין לתימורים, עתידה להתרחש במהלך 2028-2029. החברה צופה שהיא תשקיע בין 180 ל-200 מ"ח בהתאמות במושכר, ציוד ומיכון, כדי להפוך את המעטפת למחלבה ומרלו"ג מתקדם.

יעדי המכירות וה-EBITDA של הקבוצה לשנים אלו, הינם: הגעה לכ- 850-950 מיליון ש"ח ו-110-125 מיליון ש"ח, בהתאמה.

שלב שלישי 2029-2035 - מימוש פוטנציאל צמיחה ושיפור רווחיות מהמפעל והמרלו"ג החדשים:

מימוש פוטנציאל הצמיחה מהמפעל והמרלו"ג החדשים בתימורים והפיכה למחלבה השלישית בגודלה בישראל ובמסגרת זו:

א. **חסכון נטו בהוצאות של 13-17 מיליון ש"ח בשנה מהמקורות הבאים:**

(1) כתוצאה ממעבר למפעל והמרלו"ג החדשים, הוצאות השכירות הכלליות של החברה צפויות לגדול בבין 7.7-9.1 מיליון ש"ח [בהתאם לעלות הסופית של הבניה (כפי שמפורט בסעיף 6.20.1)].

(2) מנגד המפעל והמרלו"ג החדשים אמורים לאפשר חיסכון שנתי שהחברה מעריכה בכ- 22-24 מיליון ש"ח:

- הטמעת אוטומציה במפעל ומרלו"ג ומעבר למשמרות קצרות שתחסוך לפחות 20% מהוצאות כוח האדם בייצור.
- התקנת קווי ייצור חדשים שיאפשרו הפחתת פחת בתהליך ובמוצר הסופי.
- איחוד אתרים – גדישון ובית יצחק יכנסו לשטח המפעל החדש.
- צמצום משמעותי של הובלות בין המפעלים לבין המרלו"ג ואחסון חוץ.

ב. **הכפלת כושר הייצור וההפצה של החברה** ובניית יכולת להתרחב למוצרים חדשים (פרוסות, גבינות קשות), אשר יאפשרו לחברה תוספת מכירות של 150-300 מיליון ש"ח עד 2035, מול המכירות בשנת 2028. תוספת המכירות אמורה להוסיף לרווח ה-EBITDA 25-40 מ"ח בשנה. סכום זה יתווסף לשיפור ברווחיות החברה כתוצאה מחסכון נטו של 13-17 מ"ח מהמעבר.

ג. ניצול המערך הלוגיסטי להפצת מוצרים של חברות אחרות – לאחר מעבר למרלו"ג החדש תהיה לגד יכולת להפיץ עוד מוצרים על גבי מערך ההפצה לחברות אחרות שמוכרות מוצרים מצוננים אך חסרות מערך הפצה טוב.

יעדי המכירות וה-EBITDA של הקבוצה לשנים אלו, הינם: 1,000-1,250 מיליון ש"ח ו-150 180 מיליון ש"ח, בהתאמה.

האמור לעיל הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס במידה מהותית על ציפיות והערכות לגבי התפתחויות כלכליות, ענפיות ואחרות ועל השתלבותן אלה באלה וכן על קבלת האישורים הרגולטוריים הנדרשים לכך, ככל שנדרשים. יעדים אלה יכולים שלא להתממש או להתממש באופן שונה מהותית מכפי שנחזה, בין היתר בשל התממשות איזה מגורמי הסיכון המתוארים בסעיף 26 להלן.

26.1. גורמי סיכון מאקרו-כלכליים

א. מצב בטחוני בישראל - שינוי מהותי לרעה במצב הביטחוני, משפיע על פעילות החברה, בכל אחד מתחומי פעילותה אך באופן כללי, ההשפעה על החברה פחותה מההשפעה על כל תחום פעילות בנפרד, כמתואר להלן. לפרטים, ראה סעיף 6.5.2 לעיל. בתנאים המגבילים התקהלויות ופעילויות בחוץ, יש פריחה בתחום הקמעונאי שכן, אנשים נמצאים זמן רב יותר בבתיהם, פחות טסים לחו"ל ואף מוצאים נחמה בבישול ארוחות גורמה, כפיצוי.

בתחום המקצועי, ההשפעה כמעט הפוכה. הראשונים להיסגר הם מקומות ציבוריים, קניונים ומסעדות, האחרונים להיפתח הם בתי מלון ותיירות חוץ אשר שבה לפעול בהדרגה בארץ. מצב זה משפיע באופן מהותי על הערים תל אביב וירושלים, המשמשות כמרכזי תיירות עיקריים. הפגיעה בתיירות משפיעה על בתי מלון שעומדים ריקים או לחילופין, מצמצמים את מגוון המוצרים שלהם ומשכנים מפונים, במציאות הקשה שנוצרה בארצנו. יחד עם זאת, בתוך השוק המקצועי, קטגוריית הפיצריות, המהווה קטגוריה משמעותית בפעילות החברה בכלל ובתחום המקצועי בפרט, לרוב נפגעת פחות ולעיתים אף חלה עלייה בפעילותה שכן מרבית האנשים רואים בצריכת פיצה חוויה של Take-Away ולא של ישיבה במסעדה.

מעבר להיבט הצרכן כנגזרת של המצב, יש היבט נוסף של יציבות תעסוקתית. מעובדים והקושי לגייס ולשמר בתקופות עם רגישות ביטחונית, דרך סחורות שמגיעות מהים או מהאוויר ותלויות באופן מהותי בתפקוד השוטף של שערי הכניסה והיציאה מהמדינה.

הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים ונערכת למגוון תרחישים בהקשר של פגיעה בהמשכיות עסקית, תוך הערכות למצבי קיצון, לרבות איתור אתרי ייצור, דרכי שינוע, אחסנה, מקורות אנרגיה, תקשורת וכוח אדם חליפיים (ככל שניתן). בנוסף, הקבוצה מקיימת תרגולות לבחינת ההערכות לתרחישים כאמור וכן מנהלת מערך אבטחה פיזית לאתרים.

ב. משבר פיננסי וחוסר יציבות כלכלית

משבר פיננסי ו/או האטה כלכלית בשווקים בין אם יפקוד את כלכלת העולם בכלל או את הכלכלה בישראל בפרט, עלול בין היתר לפגוע קשות במוסדות פיננסיים, עלול להשפיע על הפחתת מקורות ההון והאשראי הזמינים בעולם ולגרום לבעיות נזילות הגורמות לטלטלות לאומיות. האטה כלכלית ואי ודאות כלכלית עשויים ככלל להביא לירידה בצריכה הפרטית ולהעדפת מוצרים זולים. ככלל, האטה כלכלית עלולה להביא לפגיעה בצמיחת הקבוצה, המתמקדת במוצרים ממותגים, להקשות על מימוש האסטרטגיה שלה ולפגיעה ברווחיותה.

חוסר יציבות כלכלית בשוקים עשוי להשפיע על הפעילות במגוון ערוצים כגון תנודות מוגברת של שערי החליפין כמפורט להלן, עלייה בשיעור הריבית ו/או בשיעורי האינפלציה ויוקר המחיה, בין אם בישראל או בעולם, שחושפת את הקבוצה לפגיעה בתוצאות העסקיות בשל הגדלת הוצאות המימון, קשיים כלכליים בקרב לקוחות במינוף גבוה ואף שינוי בהרגלי הצריכה ובכוח הקנייה של הצרכן הסופי.

ג. אינפלציה - עלולה להוביל לשחיקת הרווחיות של הקבוצה עקב עליה במחירי חומרי הגלם ובעלויות שרשרת אספקה. הקבוצה מנטרת את הסיכונים האמורים בשוקי הפעילות ומיישמת תוכניות הפחתת סיכון לרבות תוכניות גידור.

ד. תנודות בשערי חליפין – ההשפעה הראשונית והישירה ביותר של תנודות בשערי החליפין על החברה יבואנית מתבטאת בעלות הכוללת של היבוא בשקלים. כאשר המטבע המקומי נחלש (פיחות) אל מול מטבעותיהן של המדינות מהן מיובאים חומרי הגלם וחומרי האריזה, עלות רכישתם במונחי המטבע המקומי עולה. מנגד, התחזקות השקל הופכת יבוא לאטרקטיבי יותר ומגדיל את התחרות בשוק דרך מוצרים מיובאים.

לתנודות אלו בעלויות היבוא, ישנן השלכות ישירות על הביצועים הפיננסיים של החברה. תנודות בשערי החליפין מכניסה מידה רבה של אי-ודאות לתהליכי התכנון הפיננסי והתקצוב. היכולת לחזות במדויק את עלויות התשומות, לקבוע אסטרטגיות תמחור יציבות ולקבל החלטות השקעה ארוכות טווח נפגעת כאשר חלק ניכר מההוצאות חשוף לתנודות מטבע בלתי צפויות.

בשנים האחרונות החברה הגדילה משמעותית את פעילות הייבוא שלה, כחלק מתוכנית אסטרטגית רחבה של הרחבת סל המוצרים בגבינות איכותיות מכל העולם. כפועל יוצא רוכשת החברה תוצרת גמורה וחומרי גלם שונים בשווי עשרות מליוני אירו מידי שנה.

החברה מתמודדת עם סיכון זה באמצעות הגנות מטבע ובאמצעות יצרנים וספקים מקומיים.

ה. סיכוני אשראי

כמקובל בתחומי פעילות החברה, קיימים סיכוני אשראי ומימון מובנים, שנועדו לממן את התקופה בין רכישת חומרי הגלם או התוצרת הגמורה בארץ או בחו"ל לבין קבלת תשלום על המוצר המוגמר אחרי שיווקו בארץ. במקרי קיצון הנ"ל יכול להגיע לחודשים ארוכים. הקבוצה פועלת לצמצום הפערים על ידי שיפור תנאי האשראי מול הלקוחות השונים, חשוב לזכור שחומר הגלם המרכזי, חלב, משולם במזומן בתנאי אשראי של שבוע שוטף+שבועיים, בהתאם להנחיות מועצת החלב שמנהלת את השוק.

באופן שוטף החברה מבטחת את לקוחות המחלבה (כ-90%) בביטוח אשראי, כנהוג בחברות מהסוג הזה, בנוסף לבדיקות קפדניות שוטפות להבטחת רציפות התשלומים ועמידה בתנאי האשראי מכל הצדדים המעורבים.

1. חוסר יציבות פוליטית עולמית ומקומית

החברה כמו שתואר בהרחבה פועלת כיצרנית בשוק המקומי, יבואנית משמעותית של חומרי גלם, אריזה ותוצרת גמורה ואפילו מייצאת בהיקפים קטנים. ככזאת מושפעת מלא מעט גורמים מקומיים וגלובליים שעלולים להיווצר מחוסר יציבות. דוגמאות קיצוניות, המלחמה באוקראינה, המהווה מקור משמעותי למזון לפרות, דבר שהביא לעלייה של מעל 20% במחיר המטרה עם פרוץ המלחמה, דוגמא נוספת מחירי הגז באירופה שעלו לתקופה מסוימת וגרמו להפסקת ייצור של מספר יצרני אבקת חלב וחמאה שהחברה איתם, ובמפה המקומית, אי יציבות פוליטית סביב המהפכה המשפטית ב-2023 שגרמה לצניחה במכירות בתל אביב הפקוקה מהפגנות. מאז תחילת המלחמה לא פעם ישנם גורמים מגורמים שונים שלא מעוניינים לעבוד עם יצרן ישראלי ומצמצמים משמעותית פעילות, או דוגמאות אחרות לחברות שנמנעות מלשלוח אנשי מקצוע לארץ דבר שפוגם בתמיכה השוטפת ובקשרים של החברה עם ספקיה השונים.

26.2. סיכונים ענפיים

א. שביתות או השבתות בנמלים - שביתה ממושכת של תנועת הסחורות בנמלים עלולה לפגוע ברווחיות החברה לאור ההשלכה של שביתות אלו על הגעת סחורות לישראל. ככל שהחברה מגדילה את היקפי הייבוא שלה מאירופה עולה התלות בשרשרת אספקה יציבה ואמינה. מקרים של שביתות מסוגים שונים בנמלי האויר או הים במדינות המקור או היעד מהווים סיכון מהותי למוצרי חלב שמראש תוקפם קצר יחסית וחשיבות חיי המדף מהותית לביצוע מכירה.

לשביתה קצרה אין השפעה מהותית על רווחיות החברה.

ב. מכסים - שינויים בשיעורי המכסים על מוצרי החברה המיובאים עלולים להשפיע על רווחיות החברה. בעת שינויים בשיעור המכסים, נוהגת החברה, מעת לעת ובכפוף לדין, להתאים את מחירי המכירה לצרכן על מנת שלא תפגע רווחיותה.

כיבואנית חומרי גלם ומוצרים מוגמרים, הקבוצה מתמודדת עם שינויים החלים מעת לעת בשיעורי המכס על ייבוא סחורות לישראל.

במסגרת זו עשויים המכסים המוטלים בתחומי הפעילות להשפיע בעיקר על כמות הסחורה והעלויות הכרוכות בהליך היבוא. הפחתה או צמצום במתן רישיונות ייבוא בפטור ממכס עלולים להשפיע לרעה ואף באופן מהותי על יכולת הקבוצה להתחרות בתחום הפעילות וכן על תוצאותיה העסקיות. בעת שינויים בשיעור המכסים, נוהגת החברה, מעת לעת ובכפוף לדין, להתאים את מחירי המכירה לצרכן כדי לשמור על רווחיות המוצר.

ג. עלייה בשכר המינימום - החברה חשופה לגידול בהוצאותיה בשל עלייה בשכר המינימום הנקבע בחוק. עליה בשכר מינימום יכול שתשפיע על עליית שכר כללית גם לעובדים המשתכרים מעל שכר המינימום. כחברה תעשייתית מסורתית, מרבית העובדים בחברה הינם עובדי רצפת ייצור, וככאלה מושפעים משינויי שכר המינימום בישראל. עליית שכר המינימום בשנים האחרונות משפיעה על עלויות הייצור בחברה, בצירוף שיעור האבטלה הנמוך בישראל, הביאו לעליית שכר ריאלי של עובדי ייצור בעשרות אחוזים. החברה מקטינה סיכונים אלו על ידי הרחבת מקורות כח האדם שלה לאוכלוסיות רחבות בישראל וכן שימוש בעובדים זרים שהעסקתם בתעשייה אושרה בשנים האחרונות וזאת, במקביל להשקעות משמעותיות באוטומציה המצמצמת תלות בכ"א.

ד. סיכוני שוק ותחרות

ענף החלב בישראל מתאפיין ברמת תחרותיות גבוהה במיוחד, הנובעת מריכוזיות השוק וממספר מצומצם של שחקנים דומיננטיים. תחרות זו מפעילה לחץ מתמיד על מחירי המוצרים, שולי הרווח ויכולת החברות לבדל את עצמן. אחד המאפיינים הבולטים של סיכון זה הוא הלחץ המתמיד המופעל מצד רשתות השיווק הגדולות. רשתות אלו, המהוות ערוץ הפצה מרכזי, מנצלות את כוח הקנייה העצום שלהן כדי לדרוש תנאי סחר אגרסיביים, הכוללים הנחות גדולות, דמי מדף גבוהים והשתתפות בעלויות קידום מכירות. הדבר שוחק את רווחיות היצרנים.

יתר על כן, התלות בקמעונאים הגדולים יוצרת סיכון אסטרטגי. היצרנים נסמכים במידה רבה על ערוצי ההפצה של רשתות השיווק, ולכן חשופים להחלטותיהן העסקיות, כגון שינויים במדיניות המדף, סוגי המוצרים המועדפים, או אף הסרה של מוצרים מסוימים מהמדפים. תלות זו מקנה לקמעונאים כוח מיקוח עודף ומגבילה את יכולתם של היצרנים להשפיע על תנאי השיווק וההפצה של מוצריהם.

בסביבה תחרותית זו, החברה מתמודדת עם סיכון זה באמצעות היכולת שלה לשמר גמישות, לחדש ולהתאים עצמה לשינויים תכופים בהעדפות הצרכנים ובדרישות השוק. החברה משקיעה רבות בבניית המותג ובכך לייצר דרישה מהלקוחות שמאזנת את כוחם של הקמעונאיים, ומבדלת את מוצריה למול התחרות. בנוסף פיזור הלקוחות בין השוק הקמעונאי למקצועי תורם גם לייצוב והקטנת הסיכון.

ה. איכות הסביבה - הקבוצה עלולה לשאת בחבויות (ובכלל זה בקנסות) ו/או עלולה לקבל צווים המורים לה להשבית חלק ממתקניה בגין חריגה ו/או הפרה של חוקים ותקנות בתחומי איכות סביבה, בריאות ובטיחות (כמפורט בסעיף 22 לעיל). חוקי סביבה אחרים קובעים אחריות לטיהור זיהום, ולפיכך עלולים לחשוף את הקבוצה להוצאות ניקוי וטיהור של קרקע ו/או מקורות מים.

א. לקוחות - לחברה לקוחות בשוק הקמעונאי שההכנסות מהם מהוות חלק מהותי מהכנסות החברה כמפורט בסעיף לעיל. לאובדן לקוח מהותי עלולה להיות השפעה על החברה בטווח הקצר, אך הסיכון לכך נמוך יחסית שכן, הדרישה למוצרי החברה חזקה מצד לקוחות הקצה ומהלך הוצאת המותג על ידי קמעונאי, לא סביר. נכון למועד הדוח, לחברה אין לקוח מהותי. בנוסף, החברה מעניקה אשראי ללקוחות מבוטחים, מבוטחים חלקית ושאינם מבוטחים בביטוח סיכון אשראי ולפיכך קיים גם סיכון מאשראי זה, התלוי באיתנות הפיננסית של לקוחותיה, כאמור בסעיף 17 לעיל.

ב. סיכוני רכוש וחביונות- החברה מבטחת את הסיכונים הנקובים במסגרת מערך ביטוחיה וכן בהתאם לתחום פעילותה ונעזרת ביועץ ביטוח חיצוני מומחה בתחום. במסגרת מערך ביטוחי החברה נכללות פוליסות, ביטוחי חבויות כגון: אובדן רווחים, ביטוח אחריות כלפי צד ג' וחבות מעבידים. סכומי הביטוח יעודכנו מעת לעת בהתאם לנתוני ועדכון הנהלת החברה. פוליסות החברה כפופות לתנאי וסייגי הפוליסות המקוריות. בהתאם לכך, על אף קיומם של פוליסות הביטוח כאמור ההוצאות הכרוכות בתיקון והשבת המצב לקדמותו עשויות להשפיע באופן משמעותי על עסקיה ותוצאות פעילותה של הקבוצה.

ג. תלות באיש מפתח

מר עזרא כהן, מייסד הקבוצה ומבעלי השליטה בה ויו"ר דירקטוריון החברה, הינו איש מפתח בקבוצה וככזה, קיימת לקבוצה תלות בו וזאת, הואיל והפסקת פעילותו בה עלולה להשפיע לרעה על פעילות הקבוצה ותוצאותיה העסקיות, נוכח המוניטין, הוותק והניסיון הרב שצבר במהלך שנות פעילותו הרבות כמייסד ומנהל בקבוצה. החברה מתמודדת עם סיכון זה באמצעות הכשרת והעסקת עתודה של עובדים ותיקים ומקצועיים שרכשו ניסיון ומקצועיות בהנחיתו של מר עזרא כהן.

החברה פועלת לאורך זמן לריסון תלות זו על ידי נקיטת גישה מערכתית המתמקדת בפיזור הידע והאחריות ברחבי הארגון: תיעוד וניהול ידע מובנה, פיתוח עובדים, סטנדרטיזציה של תהליכים, האצלת סמכויות והעצמה, ומעבר למבני עבודה מבוססי צוות. החברה מאמינה כי יישום אסטרטגיות אלו לאורך זמן הינו במסגרת ניהול סיכונים אחראי המעיד על מחויבות להבטחת חוסנו ועתידו של הארגון כולו. זהו מהלך אסטרטגי שמפחית את פגיעות הארגון לשינויים פרסונליים.

ד. סיכונים תפעוליים ולוגיסטיים

הייצור וההפצה של מוצרי חלב כרוכים במערך מורכב של סיכונים תפעוליים ולוגיסטיים, הנובעים בעיקר מאופיים הרגיש של חומרי הגלם והמוצרים המוגמרים. ראשית, קיים סיכון מהותי בתלות באספקה סדירה, איכותית וכמותית של חלב גולמי מהרפתות. שיבושים באספקה זו, בין אם עקב תנאי מזג אוויר קיצוניים, מגפות בקר, שביתות או שינויים במכסות הייצור, עלולים להוביל למחסור בחומר גלם חיוני ולפגיעה בכושר הייצור של המחלבה. איכות החלב הגולמי אף היא קריטית, שכן חלב בעל רמת חיידקים גבוהה או שאריות אנטיביוטיקה עלול להשפיע לרעה על איכות המוצר הסופי, לפגוע בתהליכי הייצור ולגרור עלויות ניכרות של השמדת חומר גלם.

שנית, שמירה על שרשרת קירור רציפה ומוקפדת מהווה אתגר תפעולי ולוגיסטי מרכזי. מוצרי חלב הם טריים ומחייבים טמפרטורה מבוקרת לכל אורך שרשרת הערך – החל מהרפת, דרך תהליכי העיבוד במחלבה, האחסון במחסנים ועד להובלה לנקודות המכירה. כשל בנקודה כלשהי בשרשרת זו, כגון תקלות בקירור משאיות ההובלה או במקררי החנויות, עלול להוביל לקלקול המוצרים, לסכנה בריאותית לצרכנים ולנזק תדמיתי וכלכלי חמור לחברה.

סיכונים נוספים קשורים לתקלות בקווי הייצור במחלבה. ציוד תעשייתי מורכב, כגון מכונות מילוי, אריזה ופסטור, דורש תחזוקה שוטפת ויכול להיות חשוף לתקלות בלתי צפויות. השבתה של קו ייצור, ולו לזמן קצר, עלולה לגרום לאובדן תוצרת, לעיכובים באספקה ולפגיעה ביעילות התפעולית. מעבר לכך, בקרת איכות קפדנית היא חיונית למניעת זיהומים בקטריאליים או כימיים. כשל במערכות בקרת האיכות עלול להוביל לייצור מוצרים פגומים, המהווים סיכון בריאותי חמור. במקרים כאלה, החברה נדרשת לבצע החזרת מוצרים (Recall) מקיפה, פעולה יקרה ומורכבת הפוגעת קשות במוניטין ובאמון הצרכנים.

לבסוף, ניהול מלאי של מוצרים בעלי אורך חיי מדף קצר מהווה סיכון לוגיסטי מתמשך. יש צורך בתכנון מדויק של כמויות הייצור וההפצה כדי למנוע מצבי עודף מלאי שיובילו להשמדת מוצרים שפג תוקפם, או לחלופין, חוסר מלאי שיפגע בזמינות המוצרים על המדפים ויגרום לאובדן מכירות. היכולת לתאם באופן אופטימלי בין כושר הייצור, דרישות השוק והאתגרים הלוגיסטיים היא קריטית לשמירה על יעילות תפעולית ורווחיות בענף זה.

ה. סיכונים רגולטוריים ומשפטיים

הענף נתון לרגולציה מחמירה, הן בנושאי תקינה ובטיחות מזון והן בנושאי סיכון מוצרים. תאגידי המזון מחויבים לעמוד בתקנים מחמירים ביותר הנוגעים לתהליכי ייצור, היגיינה, איכות חומרי גלם וטיפול במוצרים. אי עמידה בדרישות אלו עלולה לגרום הטלת קנסות כבדים, צווי סגירה, השמדת סחורה ואף הגשת כתבי אישום פליליים נגד מנהלים.

סיכונים רגולטוריים נוספים נובעים מדרישות סביבתיות. מחלבות, כמתקני ייצור תעשייתיים, כפופות לתקנות מחמירות בנוגע לטיפול בשפכים תעשייתיים, פליטות לאוויר וניהול פסולת. השקעות נדרשות בטכנולוגיות יקרות לטיפול במזהמים אלו, ואי עמידה בתקנים עלולה לגרור סנקציות כבדות.

החשיפה לתביעות ייצוגיות מהווה סיכון משפטי משמעותי. צרכנים עלולים להגיש תביעות בטענה להטעיה בסימון, פגמים במוצר, נזקים בריאותיים או הפרות אחרות של דיני הגנת הצרכן. תביעות אלו, גם אם הן חסרות בסיס, עלולות להיות יקרות לניהול, לפגוע במוניטין החברה ולגרור פיצויים משמעותיים. שינויים עתידיים בחקיקה ובמדיניות הממשלתית, כגון שינויים במכסות ייצור, תמיכות ממשלתיות או חוקי תחרות, עלולים להשפיע מהותית על מבנה הענף ועל יכולת התחרות של החברה. ניהול סיכונים אפקטיבי מחייב מעקב שוטף אחר שינויים רגולטוריים ומשפטיים והיערכות מתאימה אליהם.

1. סיכונים פיננסיים

החשיפה לסיכונים פיננסיים בענף החלב נובעת ממספר גורמים מהותיים המשפיעים על תזרים המזומנים, הרווחיות והיציבות הכלכלית של החברה. אחד הסיכונים המרכזיים הוא תנודתיות במחיר ה"מטרה" של החלב הגולמי. מחיר זה, המשולם לרפתנים, נקבע על בסיס נוסחה מורכבת ומושפע מגורמים כמו מחירי התשומות לייצור חלב (מספוא, חשמל, דלק), שער החליפין של הדולר והיורו, וכן החלטות רגולטוריות. תנודות חדות במחיר המטרה עלולות לשחוק את שולי הרווח של המחלבות, כל עוד לא מבוצע, בכפוף לדין, עדכון מחירים על ידי המחלבה שישקף את עליית התשומות.

להלן הערכות החברה לגבי מידת השפעתם של גורמי הסיכון האמורים על החברה:

מידת ההשפעה של גורם הסיכון			
השפעה קטנה	השפעה בינונית	השפעה גדולה	
			סיכונים מאקרו כלכליים
<input checked="" type="checkbox"/>			מצב בטחוני וכלכלי בישראל
<input checked="" type="checkbox"/>			משבר פיננסי וחוסר יציבות כלכלית
<input checked="" type="checkbox"/>			תנודתיות בשער החליפין
<input checked="" type="checkbox"/>			סיכוני אשראי
<input checked="" type="checkbox"/>			חוסר יציבות פוליטית עולמית ומקומית
			סיכונים ענפיים
<input checked="" type="checkbox"/>			שביתות או השבתות בנמלים
<input checked="" type="checkbox"/>			מכסים
	<input checked="" type="checkbox"/>		עליה בשכר המינימום
<input checked="" type="checkbox"/>			סיכוני שוק ותחרות
			סיכונים ייחודיים

	<input checked="" type="checkbox"/>		לקוחות
<input checked="" type="checkbox"/>			סיכוני רכוש וחבויות
<input checked="" type="checkbox"/>			תלות באיש מפתח
<input checked="" type="checkbox"/>			סיכונים תפעוליים ולוגיסטיים
		<input checked="" type="checkbox"/>	סיכונים רגולטוריים ומשפטיים
	<input checked="" type="checkbox"/>		סיכונים פיננסיים

המידע בדבר גורמי הסיכון שלעיל והשפעתם על החברה הינו מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך. מידע זה נסמך, בין היתר, על הערכות החברה המבוססות על ניסיון העבר והיכרות את השווקים הרלבנטיים לתחומי פעילותה ומידע בנושא התפתחויות רגולטוריות הרלוונטיות לתחומי הפעילות של החברה. החברה עשויה להיות חשופה בעתיד לגורמי סיכון נוספים והשפעתו של כל גורם סיכון, היה ויתממש, עשויה להיות שונה מהערכות החברה. כאמור מידע צופה פני עתיד הוא מידע המבוסס על מידע הקיים בחברה בתאריך התשקיף. התוצאות בפועל עשויות להיות שונות באופן מהותי מן התוצאות המוערכות או משתמעות ממידע.



פרק ב'

דו"ח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד



דוח דירקטוריון על מצב ענייני החברה לתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025

דירקטוריון החברה מתכבד להגיש את דוח הדירקטוריון של מחלבות גד (שיווק 1992) בע"מ (להלן: "החברה") לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 ("מועד הדוח" ו-"תקופת הדוח") בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל-1970 ("תקנות הדוחות").

חלק ראשון - הסברי הדירקטוריון למצב עסקי התאגיד, תוצאות פעולותיו, הונו העצמי ותזרימי המזומנים שלו

1.1. השפעת האינפלציה ושיעור הריבית על פעילות החברה

האינפלציה השנתית לשנת 2025 עומדת על 2.6%, מה שמעיד על התמתנות וירידה ברמה השנתית אל מול אינפלציה של 3.2% בשנת 2024. בהתאם לתחזית בנק ישראל, במבט של 12 חודשים קדימה צפוי שיעור האינפלציה לעמוד על 1.7%. השפעת האינפלציה על ביצועי החברה בתקופת הדוח לא הייתה מהותית.

שיעור הריבית אשר עמד על 4.5% החל מראשית 2024, ירד בנובמבר 2025 לשיעור של 4.25% ובינואר 2026 לשיעור של 4%. בהתאם לתחזית בנק ישראל מחודש ינואר 2026, שיעור הריבית צפוי לעמוד על ממוצע של 3.5% ברבעון הרביעי של 2026 כתוצאה מהתכנסות האינפלציה ליעדים. החל ממועד הנפקת מניות החברה לציבור, אין לחברה התחייבויות נושאות ריבית.

1.2. שינויים בשערי חליפין

החברה מבצעת רכש וייבוא של חומרי גלם ומוצרים מוגמרים במטבע חוץ (בעיקר דולר ואירו) ומוכרת את מוצריה בשקלים חדשים (למעט ייצוא דולרי זניח). לכן, החברה חשופה לשינויים בשערי החליפין, בעיקר של מטבע האירו. בשנת 2025 השער הממוצע של האירו היה כ-3.89 ש"ח למול כ-4 ש"ח בשנת 2024¹. ההשפעה של ירידה זו בשער האירו על ביצועי החברה הייתה נמוכה באופן יחסי.

1.3. מצב בטחוני

במהלך תשעת החודשים הראשונים לשנת 2025 נמשכה הלחימה ופעילות צה"ל ברצועת עזה, למעט הפסקת אש בת כחודשיים בחודשים ינואר עד מרץ 2025, אשר לאחריה התחדשה הלחימה במסגרת מבצע "מרכבות גדעון". ברבעון האחרון של שנת 2025, נכנס לתוקף הסכם הפסקת אש בין ישראל לחמאס שנמשך עד למועד דוח זה. מבצע "עם כלביא", פעולה צבאית במסגרתה החלה לחימה מול איראן, הסתיימה בחודש יוני 2025, עת הושגה הפסקת אש בין ישראל לאיראן. עם סיום המבצע חזרה הפעילות במהירות לקדמותה, והחציון השני של השנה התאפיין בהתאוששות, כאשר הרבעון הרביעי הציג צמיחה בשיעור של 11.2% במכירות המגזר המקצועי ו-9.2% בסיכום שנתי מול השנה הקודמת, כך שהשפעת המבצע על תוצאות החברה הייתה מוגבלת.

¹ בהתאם לנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה <https://www.cbs.gov.il>

ביום 28 בפברואר 2026 החל מבצע "שאגת הארי", מבצע צבאי משותף לישראל ולארצות הברית נגד יעדים באיראן. בעקבות התקיפות פתחה איראן במתקפה נגד ישראל ונגד מדינות במפרץ הפרסי. בהמשך הצטרף גם ארגון חיזבאללה ללחימה והחל בתקיפות נגד ישראל. על רקע ההתפתחויות נכנס המשק בישראל למצב חירום בעורף. נכון למועד פרסום הדוח, החברה מעריכה כי גם למבצע "שאגת הארי" לא צפויה השפעה מהותית על תוצאותיה.

האמור לעיל, לרבות הערכותיה של החברה באשר להשפעת המלחמה על פעילותה, הינו מידע צופה פני עתיד אשר עשוי שלא להתממש או להתממש באופן שונה מהותית, וזאת בין היתר בשל אי-הוודאות הקיימת ביחס למבצע, היקפו, התמשכותו והשפעתו על כלכלת ישראל ובכלל ועל פעילות החברה בפרט, ו/או בשל נסיבות שאינן בשליטת החברה, או שאינן בשליטתה הבלעדית, ו/או התקיימות איזה מגורמי הסיכון להם חשופה החברה כמפורט בסעיף 29 לחלק א' לדוח זה.

2. אירועים מהותיים בתקופת הדוח ולאחריה

2.1. ביום 13 בינואר 2025 הודיעה חברת גבינות משק - אחים מאיר בית יצחק בע"מ ("בית יצחק") אשר החזיקה בכ-6.8% ממניות החברה באותה עת, על מימוש אופציית ה-PUT שהחזיקה למכירת מניות החברה לחברה. בעקבות כך, ביום 3 באפריל 2025 רכשה החברה את מלוא המניות שהוחזקו על ידי בית יצחק בתמורה לסך של 31.54 מיליון ש"ח. ביום 29 ביוני 2025 מחקה החברה מניות אלו מהונה המונפק והנפרע. לנוכח השלמת הרכישה, ביום 24 ביולי 2025, חדלה בית יצחק להעניק שירותי ייעוץ לחברה, והחלה להעניק לה רק שירותי ניהול ולוגיסטיקה באזור עמק חפר, בתמורה לסכום של כ-26 אלפי ₪ בחודש, בנוסף לכך 19 אלפי ש"ח שכ"ד בחודש.

2.2. ביום 1 באפריל 2025 נחתם הסכם קיבוצי ראשון של החברה עם נציגי העובדים ההסתדרות הלאומית, לתקופה של 4 שנים. לפרטים נוספים ראו סעיף 17.6 לחלק א' לדוח זה.

2.3. ביום 15 ביוני נחתם בין החברה לבין חברת רימילק בע"מ ("רימילק") מערך הסכמים שמטרתו הקמת שותפות מוגבלת לצורך שיתוף פעולה בין רימילק לבין החברה, לייצור ושיווק מוצרי חלב על בסיס חלבון חלב שאינו מן החי, אשר מופק באמצעות טכנולוגיית תסיסה מיקרוביאלית לפרטים נוספים אודת התקשרות הצדדים ראו בסעיף 24 לפרק א' לדוח זה. ביום 10 בנובמבר 2025, השיקה החברה לראשונה מוצר ששמו "החלב החדש"- משקה שמבוסס על חלבוני חלב מותססים בטכנולוגיה שמדמה ייצור חלב על ידי פרה ומיוצר על ידי חברת רימילק באמצעות יצרן משנה בספרד. המוצר שווק תחילה לשוק המקצועי ובתחילת שנת 2026, החברה החלה בשיווקו גם לשוק הקמעונאי.

2.4. ביום 29 ביוני 2025 נחתם הסכם הקמה ושכירות לטווח ארוך של מחלבה ומרכז לוגיסטי באזור התעשייה תימורים עם חברת "גד נדל"ן" וחברת "מגה אור". לפרטים נוספים ראו סעיף 24 לחלק א' לדוח זה.

2.5. ביום 2 ביולי 2025 חתמה החברה על הסכם מותנה לרכישת שליטה (51%) בפעילות משק ויילר,

בתמורה לסך של כ-46 מיליון ש"ח. בנוסף, ביום 10 באוגוסט 2025 חתמה החברה עם "משק ויילר" על הסכם אספקה לייצור ואריזת מוצרי חלב צמחיים תחת המותג של גד. לפרטים נוספים ראו סעיף 24 לחלק א' לדוח זה. ביום 18 במרץ 2026 התקבל אישור הממונה על התחרות לעסקת רכישת השליטה, המהווה את אחד מהתנאים המתלים העיקריים להשלמת העסקה. עם השלמת עסקת רכישת השליטה, תהפוך ויילר לחברה בת של החברה, והחברה תפעל לשילוב פעילות ויילר במערך התפעול, ההפצה והפיתוח של החברה.

2.6. ביום 27 באוגוסט התקשרה החברה במזכר הבנות מחייב עם פרה פרה בע"מ, חברה בשליטת אחיו של עזרא כהן, מבעלי השליטה בחברה ("המפיץ"), לרכישת הפעילות העסקית של המפיץ מכוח התקשרותו עם החברה בהסכם הפצת מוצרי החברה באזור ירושלים והסביבה, וביום 29 באוקטובר 2025, נחתם הסכם מחייב בין הצדדים על בסיס מזכר ההבנות ובהתאם לתנאיו בהתאם לתנאי ההסכם, עם השלמתו ביום 31 באוקטובר 2025, הועברו לחברה הסכמי המפיץ, והחברה מתקשרת ישירות עם מפיצי המשנה והעובדים של המפיץ. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי של החברה מיום 29 באוקטובר 2025 (אסמכתא: 2025-01-081338), הנכלל על דרך ההפניה, וכן תקנה 22 לפרק ד' לדוח.

2.7. ביום 9 בספטמבר 2025 השלימה החברה הנפקה של מניותיה לציבור ואת רישומה למסחר בבורסה והפכה לחברה ציבורית כהגדרת המונח בחוק החברות. התמורה הכוללת בהנפקה (כולל הצעת המכר) עמדה על סך של 280,000 אלפי ש"ח (ברוטו). לפרטים נוספים, אודות ההנפקה והשימוש בתמורת ההנפקה ראו סעיפים 1.2 - 1.3 בפרק א' לדוח זה.

2.8. ביום 14 באוקטובר 2025 נחתם הסכם הפצה עם חברת זהבי הכרם בע"מ. בהתאם להסכם ההפצה, החל מיום 1 בינואר, 2026 החלה החברה להפיץ באופן בלעדי את מוצרי החברה - ממרחים אותנטיים המשווקים תחת המותג "זהבי הכרם" בעבור עמלת הפצה. ההסכם נחתם לתקופה של 36 חודשים ומתחדש בסוף התקופה לפרקים של 12 חודשים כל פעם, אלא אם מי מהצדדים הודיע 6 חודשים לפני תום התקופה על רצונו לסיים את ההסכם.

2.9. ביום 26 בנובמבר 2025 אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד לבעלי מניות החברה בסך של כ-15 מיליון ש"ח (כ-0.155 ש"ח למניה) מתוך עודפי החברה הראויים לחלוקה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי של החברה מיום 27 בנובמבר 2025 (אסמכתא: 2025-01-093198), הנכלל על דרך ההפניה, וכן סעיף 4.2 בפרק א' לדוח זה.

2.10. ביום 1 באוקטובר 2025, עודכן מחיר המטרה לרבעון 4, 2025 על 2.47 ש"ח, ירידה של 0.35% ביחס לרבעון 3, 2025. עם זאת, המחיר העדכני משקף עלייה של כ- 5.7% ביחס לרבעון המקביל אשתקד.

מחיר המטרה הממוצע בשנת 2025 עמד על 2.47 ש"ח, עלייה של 3.3% ביחס לשנת 2024, השפעת פער זה במחיר המטרה, התבטאה בגידול של כ-6 מיליון ש"ח בעלות רכישת החלב הגולמי בשנת 2025 מול שנת 2024.

לאחר מועד הדו"ח, ביום 1 בינואר 2026, עודכן מחיר המטרה לרבעון 1, 2026 על 2.43 ש"ח,

ירידה של 1.3% ביחס לרבעון 4, 2025. השפעת שינוי זה במחיר המטרה צפויה להתבטא בקיטון של כ- 500,000 ש"ח בעלות רכישת החלב הגולמי ברבעון הראשון לשנת 2026, בהשוואה לרבעון הרביעי. ביום 23 במרץ 2026, עודכן מחיר החלב לרבעון 2, 2026 על 2.42 ₪. מחיר המטרה משפיע ישירות על מרכיבי החלב (אבקת חלב, שמנת, חמאה) המהווים 45% מעלות חומרי הגלם השנתית של החברה.

3. שימוש במדדי Non-GAAP

במסגרת התשקיף, לרבות דוח תקופתי זה, עושה החברה שימוש במדדים פיננסיים שאינם מבוססים במלואם על כללי חשבונאות מקובלים. להלן גילוי ביחס למדדים אלו, בהתאם לעמדת סגל רשות ניירות ערך 6-99 "שימוש במדדים פיננסיים שאינם מבוססים על כללי חשבונאות מקובלים":

דוח מאזן רוו"ה Non GAAP	EBITDA	
מאזן ודוח רוו"ה לפני השפעת תקנים IFRS16 (חכירה). כמו כן, דו"ח רוו"ה מוצג בנטרול השפעות מימוניות הנובעות משינויים במדידה של אופציית המכר.	רווח מפעולות רגילות (או רווח תפעולי) לפני הוצאות והכנסות אחרות, בניכוי פחת והפחתות.	הגדרה
כניסתו של תקן IFRS16 יצרה קשיים בהבנת פעילות החברה בהשוואה להבנת הפעילות טרום כניסתו, ובמיוחד ביכולת ההשוואה בין דוחותיה הכספיים של החברה טרום כניסתו של התקן לדוחותיה לאחר יישומו. דוחות ה-Non GAAP של החברה מציינים את נתוני הדוחות בנטרול תקן IFRS16. כמו כן, דוחות הרווח או ההפסד במסגרת הצגת ה-Non GAAP מוצגים ללא השפעת השינויים במדידת אופציית המכר, מאחר ולאמור אין השפעה על התוצאות התפעוליות של החברה, וכן האופציה כאמור מומשה במהלך הרבעון השני של שנת 2025, לא הייתה השפעת מדידה בתקופת הדוח, ולא צפויות השפעות מדידה בתקופות העוקבות.	EBITDA הינו מונח מקובל מאוד בתחום פעילות החברה. שימוש במדד בענף החברה ובתחומי פעילות נוספים (דוגמת נדל"ן, קמעונאות, סלולר, חברות כבלים ועוד) מזה שנים רבות, ושווי חברות בתחום פעילות זה נמדד זה שנים על פי מכפילי ה-EBITDA.	שימוש במדד בענף
כאמור, יישום תקן IFRS16 יצר קושי בהבנת תחום הפעילות לעומת אופן ההבנת שקדם ליישום התקן. שוק ההון עושה שימוש בעיקר בדוח ה-Non GAAP לצורך תמחור החברה והבנת פעילותה.	ה-EBITDA הינו מדד שמציג את ההוצאות התפעוליות של החברה ללא הוצאות פחת והפחתות ובכך מקרב את התוצאה לתזרים המזומנים מהפעילות השוטפת (ללא נטרול שינויים בסעיפי מאזן בדומה לדוח התזרים).	השימוש במונחים לצורך הבנת הדוחות
כמו כן, כאמור לעיל, להשפעת השינויים במדידת אופציית המכר אין השפעה על התוצאות התפעוליות של החברה וכן האופציה כאמור מומשה במהלך הרבעון השני של שנת 2025, לא הייתה השפעת מדידה בתקופת הדוח, ולא צפויות השפעות מדידה בתקופות העוקבות 2025.	מכיוון שהחברה עתירה בהשקעות הוניות, וכתוצאה מכך בהוצאות פחת שאינן תזרימיות, וכן כיוון שהחברה משקיעה גם ברכישת חברות ופעילויות ורושמת עודפי עלות המופחתים לדוח רוו"ה ללא השפעה על תזרים המזומנים, אימצה החברה את מדד ה-EBITDA כמדד שעל פיו נמדדים ביצועי החברה.	
	החברה בחרה להציג את ה-EBITDA בנטרול דמי ניהול ששולמו בתקופת הדו"ח והופסקו, ראו תקנה 21 בפרק ד' להלן.	(1) נטרול דמי ניהול

יודגש כי התיאור בדוח זה כולל מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968 ("חוק ניירות ערך"). מידע צופה פני עתיד הינו מידע לא ודאי לגבי העתיד, לרבות תחזיות, הערכה, אומדן או מידע אחר המתייחסים לאירוע או לעניין עתידי שהתממשותו אינה ודאית ו/או אינה בשליטת החברה. המידע צופה פני עתיד הכלול בדוח זה מבוסס על מידע או הערכות הקיימים בחברה, נכון למועד פרסום דוח זה, אשר ייתכן ולא יתקיימו באופן הנצפה או מוערך על ידי החברה, לרבות באופן מהותי, בין היתר בשל גורמי הסיכון להם חשופה החברה כמפורט בסעיף 29 לחלק א' לדוח זה.

מצב כספי

.4

להלן הנתונים העיקריים מתוך סעיפי הדוח על המצב הכספי, וההסברים לשינויים העיקריים שחלו בהם:

הסבר החברה ליתרות ולשינויים המהותיים	ניתוח הפרשים בין הדוח הכספי לדוח Non GAAP	ליום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		ליום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		סעיף
		2024	2025	2024	2025	
		Non-GAAP		על פי הדוחות הכספיים		
החברה הנפיקה מניותיה והפכה לציבורית בספטמבר 2025 ראה סעיף 2.14 לעיל וטרם עשתה שימוש בכל עודפי המזומנים שהתקבלו מהנפקת המניות.	--	110	33,004	110	33,004	מזומנים ושווי מזומנים
	--	-	30,390	-	30,390	פיקדונות זמן קצר
עיקר הגידול נובע מגידול בהכנסות החברה ביחס לתקופה המקבילה אשתקד.	--	145,995	162,456	145,995	162,456	לקוחות
עיקר הגידול נובע מגידול ביתרת מס הכנסה לקבל כ- 3,753 אלפי ש"ח ובנוסף, הוצאות מראש בגין מלאי.	--	13,769	18,032	13,769	18,032	חייבים אחרים
--	--	767	1,193	767	1,193	הלוואות
הגידול נובע מעלייה ביתרות אבקת חלב וחמאה המיוצרים בארץ ועוד חומר גלם חדש שיובא בכמות גדולה בדצמבר. בנוסף, גדל מלאי מוצרים מוגמרים מיבוא.	--	51,723	69,023	51,723	69,023	מלאי
--	--	-	54	-	54	צדדים קשורים
--	--	212,364	314,152	212,364	314,152	סה"כ נכסים שוטפים
--	--	1,048	2,057	1,048	2,057	הלוואות
--	--	536	1,888	536	1,888	חייבים ויתרות חובה לזמן ארוך
הבעלות ושטרי ההון שהוחזקו מול חברת גד נדל"ן	--	6,375	-	6,375	-	השקעה בחברה

הסבר החברה ליתרות ולשינויים המהותיים	ניתוח הפרשים בין הדוח הכספי לדוח Non GAAP	ליום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		ליום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		סעיף
		2024	2025	2024	2025	
		Non-GAAP		על פי הדוחות הכספיים		
נמכרו לליגד 770 בע"מ.						כלולה
עיקר הגידול נובע מתוספת חכירות חדשות ועדכוני הסכמי חכירה (לרבות השפעת מדד) בסך של כ- 19,100 אלפי ש"ח ומנגד הוצאות הפחתה בסך של כ- 10,711 אלפי ש"ח.	ההפרש נובע מיישום הוראות IFRS 16 והכרה בנכסי זכות שימוש	-	-	16,753	25,544	נכס זכות שימוש
	--	59,297	66,438	59,297	66,438	רכוש קבוע, נטו
הגידול נובע מעסקת פרה פרה - נכס בלתי מוחשי בגין זכויות הפצה והסכמים עם מפיצים בסך של כ- 10,000 אלפי ש"ח והקמת הסכם אי תחרות בשווי 3,000 אלפי ש"ח ומנגד הוצאות הפחתה	--	13,698	25,055	13,698	25,055	נכסים בלתי מוחשיים
--	--	80,954	95,438	97,707	120,982	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
--	--	293,318	409,590	310,071	435,134	סה"כ נכסים
ראה סעיף 2.41 לעיל, חלק מהכספים שנתקבלו שימש להחזר הלוואות החברה בשלב זה.	--	76,339	-	76,339	-	אשראי מתאגידים בנקאיים וחלויות שוטפות
עיקר הגידול נובע מהגידול בפעילות החברה ביחס לתקופה המקבילה אשתקד, ספק מרכזי עבר לקבל מסב במקום שקים מראש.	--	71,871	86,159	71,871	86,159	ספקים ונותני שירותים
מתוך הגידול, סך של כ- 3,977 אלפי ש"ח נובע מגידול יתרות הוצאות לשלם, סך של 1,708 אלפי ש"ח בגין עובדים ומוסדות בגין שכר וכן גידול בסך	--	19,241	26,386	19,241	26,386	זכאים אחרים

הסבר החברה ליתרות ולשינויים המהותיים	ניתוח הפרשים בין הדוח הכספי לדוח Non GAAP	ליום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		ליום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		סעיף
		2024	2025	2024	2025	
		Non-GAAP		על פי הדוחות הכספיים		
1,432 אלפי ש"ח בגין מוסדות ממשלתיים.						
היתרה נבעה מאופציית המכר שעמדה לזכות בעלי המניות ב 31.12.24. לפרטים נוספים ראה סעיף כמתואר בסעיף 3.2.2 לתשקיף.	(*)	31,521	-	31,521	-	התחייבות בגין אופציית מכר
--	ההפרש נובע מיישום הוראות IFRS 16 והכרה בהתחייבות בגין חכירה	-	-	8,709	8,144	חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירה
הגידול נובע מיתרות מול רמילק ראה 2.16 לעיל	--	449	1,627	449	1,627	צדדים קשורים
--	--	199,421	114,172	208,130	122,316	סה"כ התחייבויות שוטפות
--	--	898	-	898	-	אשראי מתאגידים בנקאיים לזמן ארוך
--	--	-	-	-	-	אשראי מצדדים קשורים
--	--	3,316	3,773	3,316	3,773	התחייבות מיסים נדחים
--	--	2,519	3,110	2,519	3,110	הטבות לעובדים
עיקר הגידול נובע מתוספת חכירות חדשות ועדכוני הסכמי חכירה (לרבות השפעת מדד) בסך של כ- 19,100 אלפי ש"ח ומנגד תשלומי חכירה בסך של כ- 10,298 אלפי ש"ח.	ההפרש נובע מיישום הוראות IFRS 16 והכרה בהתחייבות בגין חכירה	-	-	8,793	18,775	התחייבות בגין חכירה

הסבר החברה ליתרות ולשינויים המהותיים	ניתוח הפרשים בין הדוח הכספי לדוח Non GAAP	ליום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		ליום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		סעיף
		2024	2025	2024	2025	
		Non-GAAP		על פי הדוחות הכספיים		
--	--	6,733	6,883	15,526	25,658	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
--	--	206,154	121,055	223,656	147,974	סה"כ התחייבויות
השינוי נובע מרווח נקי בסך של 45,914 אלפי ש"ח בשנת 2025 ומדיבידנדים שהוכרזו וחולקו בסך של 50,000 אלפי ש"ח ועוד פרמיה נטו על הנפקה 205,580 אלפי ש"ח.	--	87,164	288,535	86,415	287,160	סה"כ הון
--	--	293,318	409,590	310,071	435,134	סה"כ התחייבויות והון

תוצאות הפעילות:

5.

להלן ניתוח תוצאות פעילות החברה בהתאם לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2025 וההסברים לשינויים העיקריים שחלו בהם:

הסבר החברה ליתרות ולשינויים המהותיים	ניתוח הפרשים בין הדוח הכספי לדוח Non GAAP	לתקופה של שלושה חודשים שהסתיימה ביום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]				לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]				סעיף
		2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	
		Non-GAAP		על פי הדוחות הכספיים		Non-GAAP		על פי הדוחות הכספיים		
<p>גידול של 8.14% בהכנסות הרבעון מול רבעון מקביל אשתקד. הגידול נובע בעיקרו מגידול בסך של כ- 9,291 אלפי ש"ח בתחום הקמעונאי, על פי סטורנקסט, נתח השוק של החברה בשוק הקמעונאי עלה מ-5.8% ל-6.0% מול רבעון מקביל אשתקד ובנוסף, גידול של כ-4,159 אלפי ש"ח בתחום המקצועי.</p> <p>החברה משלימה גידול של 6.6% בשנת 2025 מול 2024, הגידול נובע מהמשך צמיחת פעילות החברה בשני המגזרים לצד עליית מחיר שהוכרזה במהלך החציון השני של 2025. הנ"ל משלים גידול בסך של 27,371 אלפי ש"ח במכירות בתחום הקמעונאי ומגידול בסך של 17,192 במכירות בתחום המקצועי.</p>	--	165,262	178,712	165,262	178,712	676,199	720,762	676,199	720,762	מכירות
<p>הגידול בסעיף זה הינו עקבי עם הגידול בהכנסות המשקף גידול בפעילות החברה, ראה התייחסות לאחוז הרווח הגולמי.</p>	ההפרש נובע מיישום IFRS 16 אשר מחד הביא לקיטון בהוצאות שכירות ומאידך לגידול בהוצאות פחת	117,253	128,054	117,196	128,170	479,838	518,771	479,604	518,895	עלות המכירות
--	--	48,009	50,658	48,066	50,542	196,361	201,991	196,595	201,867	רווח גולמי
<p>הירידה ברווחיות בשנת 2025 נבעה מעלייה במחירי החלב הגולמי (כ-5 מליון ש"ח לעומת 2024) ועלייה משמעותית (נטו מירידה השער האירו) במחירי הגבינות מיבוא (כ-3 מליון ש"ח לעומת מחירי</p>	--	29.1%	28.3%	29.1%	28.3%	29.0%	28.0%	29.1%	28.0%	% מהכנסות

2024). ברבעון הרביעי הפער גדל לכדי 13 אגורות לליטר חלב גולמי, בהשוואה לרבעון מקביל אשתקד, המשמעות היא עלייה בעלות החומרים של כ 2 מליון ש"ח ברבעון.											
עיקר הגידול בשנת 2025 לעומת אשתקד נובע מגידול בסך של כ-2,572 אלפי ש"ח בעמלות למפיצים והינו עקבי לגידול בהכנסות וגידול בסך של כ-1,442 אלפי ש"ח בפרסום וקידום מכירות.	ההפרש נובע מיישום IFRS 16 אשר מחד הביא לקיטון בהוצאות שכירות ומאידך לגידול בהוצאות פחת	27,318	27,713	27,239	27,520	108,088	114,000	107,797	113,488	הוצאות מכירה ושיווק	
ברבעון הרביעי החל החברה להפעיל את "פרה פרה" דבר התורם, כצפוי, לשיפור עמלת המכירות.	ההפרש נובע מיישום IFRS 16 אשר מחד הביא לקיטון בהוצאות שכירות ומאידך לגידול בהוצאות פחת	7,105	6,323	7,102	6,315	25,076	24,748	25,044	24,714	הוצאות הנהלה וכלליות	
עיקר הגידול בשנת 2025 לעומת 2024 נובע מגידול בעלויות יעוץ ומשפטיות עקב הנפקת החברה לצד קיטון בחומ"ס ובפחת. החברה היוונה לפרמיה על ההנפקה כ 4,743 אלפי ש"ח עלויות ההנפקה.											
שיפור של 22.3% ברווח התפעולי ברבעון הרביעי מול הרבעון המקביל אשתקד (NON GAP)	--	13,585	16,623	13,725	16,707	63,197	63,243	63,754	63,665	רווח תפעולי לפני הוצאות (הכנסות) אחרות	
		8.2%	9.3%	8.3%	9.3%	9.3%	8.8%	9.4%	8.8%	שיעור מהכנסות	
		366	711	366	712	(33)	655	(33)	655	הוצאות (הכנסות) אחרות, נטו	
		13,219	15,911	13,359	15,995	63,230	62,588	63,787	63,010	רווח תפעולי אחרי הוצאות (הכנסות) אחרות	

		8.0%	8.9%	8.1%	9.0%	9.4%	8.7%	9.4%	8.7%	שיעור מהכנסות
מייד עם הנפקת מניות החברה נפרעו כלל הלוואות החברה והכספים העודפים הופקדו בפקדונות שהניבו ריבית		858	(1,039)	144	(673)	4,289	2,479	11,581	3,562	הוצאות (הכנסות) מימון, נטו
		12,361	16,950	13,215	16,668	58,941	60,109	52,206	59,448	רווח לפני מסים על ההכנסה
		2,633	3,900	2,630	3,839	13,707	13,678	13,691	13,534	מסים על הכנסה
שיפור של 34.1% ברווח הנקי ברבעון הרביעי מול הרבעון המקביל אשתקד (NON GAP)		9,728	13,050	10,585	12,829	45,234	46,431	38,515	45,914	רווח נקי
		5.9%	7.3%	6.4%	7.2%	6.7%	6.4%	5.7%	6.4%	שיעור מהכנסות
		17,456	19,229	20,045	22,195	78,323	77,121	88,142	88,254	EBITDA ¹
		10.6%	10.8%	12.1%	12.4%	11.6%	10.7%	13.0%	12.2%	שיעור מהכנסות

¹ EBITDA – רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות, בתוספת פחת והפחתות ובנטרול דמי ניהול ששולמו לבעלי המניות.

5.1. להלן יפורטו עיקרי תוצאות הפעילות בחלוקה לתחומי הפעילות:

מתזור המכירות

הסבר החברה ליתרות ולשינויים המהותיים	לתקופה של שלושה חודשים שהסתיימה ביום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		תחום פעילות
	2024	2025	2024	2025	
עיקר השינוי בשוק הקמעונאי מקורו בגידולים בשוק, חלקם מעליות מחיר וחלקם מהשפעות המלחמה. נתח השוק של החברה בשוק הקמעונאי עלה מ%5.8 ל%6.1 מול רבעון מקביל אשתקד	97,502	106,792	398,376	425,747	שוק קמעונאי
השוק המקצועי מסיים את השנה ברבעון יציב עם גידול של %6.1, ומשלים את ההתאוששות ממבצע "עם כלביא"	67,761	71,920	277,823	295,015	שוק מקצועי
--	165,263	178,712	676,199	720,762	סה"כ

רווח תפעולי

הסבר החברה ליתרות ולשינויים המהותיים	לתקופה של שלושה חודשים שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		תחום פעילות
	2024	2025	2024	2025	
	8,455	11,109	36,068	36,161	שוק קמעונאי
	5,270	5,597	27,686	27,504	שוק מקצועי
	13,725	16,706	63,754	63,665	סה"כ

לחברה יתרת מזומנים ושווי מזומנים, נכון ליום 31 בדצמבר 2025 בסך כולל של 33,004 אלפי ש"ח. להלן המרכיבים העיקריים של תזרים המזומנים ושימושם.

הסבר החברה ליתרות ולשינויים המהותיים	לתקופה של שלושה חודשים שהסתיימה ביום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר [באלפי ש"ח]		סעיף
	2024	2025	2024	2025	
עיקר הקיטון בתזרים מזומנים מפעילות שוטפת בשנת 2025 נובע מגידול במלאי וגידול ביתרות החייבים מול גידול ביתרות הספקים.	14,111	41,020	64,675	56,206	תזרים מזומנים נטו מפעילות שוטפת
עיקר תזרים מזומנים מפעילות השקעה בשנת 2025 נובע מהפקדת כ-30,390 אלפי ש"ח שנתקבלו מהנפקת מניות החברה בפקדונות, וכן רכישת נכסים בלתי מוחשיים בסך 13,000 אלפי ש"ח, מאידך, במהלך השנה נתקבלו תמורת שטרי ההון של חברת גד נדל"ן הכספים שהועברו אליה על חשבון בניית המפעל החדש 6,375 אלפי ש"ח.	(2,606)	(13,936)	(15,917)	(54,754)	תזרים מזומנים נטו ששימש לפעילות השקעה
לאור הנפקת מניות החברה, הושפעה פעילות המימון מתקבול בגין ההנפקה כ-205,580 אלפי ש"ח נטו, הוחזרו הלוואות בסך של כ-75,703 אלפי ש"ח, שולם דיבידנד בסך 50,000 אלפי ש"ח ושולמו סך של כ-31,521 אלפי ש"ח עבור מניות החברה באוצר שמומשו למול אופציית המכר.	(12,236)	(42,342)	(53,078)	31,408	תזרים מזומנים נטו שימש לפעילות מימון

7. מקורות מימון

לפרטים נוספים ראו באור 7 לדוחות הכספיים המאוחדים המבוקרים ליום 31 בדצמבר 2025.

חלק שני - היבטי ממשל תאגידי

8. דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית ודירקטורים בלתי תלויים
 נכון למועד הדוח, מכהנים בחברה שישה (6) דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית, והם: ה"ה ריצ'רד הנטר, דניאל בן רעי, חנוך פפשוודו, שרה בן עמי, אייל מליס (דירקטור חיצוני) ורון ארזי (דירקטור בלתי תלוי).

9. נכון למועד הדוח, מכהנים בחברה שלושה דירקטורים בלתי תלויים כהגדרת מונח זה בחוק החברות: שני דירקטורים חיצוניים (ה"ה אייל מליס ואייל דרור) ודירקטור בלתי תלוי אחד שאינו דירקטור חיצוני(ה"ה רון ארזי).

10. מבקר פנימי
 להלן פרטים על מבקר הפנים של החברה, בהתאם לתוספת הרביעית לתקנות הדוחות:

שם:	אייל בן אבי
מועד תחילת הכהונה:	26 בנובמבר 2025
השכלה וניסיון מקצועי:	<p><u>השכלה:</u> רואה חשבון מוסמך תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות תואר שני במשפטים תואר שני במנהל עסקים <u>ניסיון מקצועי:</u> שותף מנהל, חברת בן אבי איביאיי ושות' (מ 2019) שותף בכיר, מנהל מחלקת ניהול סיכונים, PwC ישראל (2006-2019) סגן המבקר הפנימי הראשי, קבוצת כלל ביטוח</p>
עמידה בהוראות הדין: למיטב ידיעת החברה ובהתאם להצהרתו, מבקר להצהרתו, מבקר הפנים עומד בהוראות סעיפים 3(א) ו-8 לחוק הביקורת הפנימית, תשנ"ב-1992 ("חוק הביקורת הפנימית"), ובהוראות סעיף 146(ב) לחוק החברות.	<p>עמידה בהוראות הדין: למיטב ידיעת החברה ובהתאם להצהרתו, מבקר הפנים עומד בהוראות סעיפים 3(א) ו-8 לחוק הביקורת הפנימית, תשנ"ב-1992 ("חוק הביקורת הפנימית"), ובהוראות סעיף 146(ב) לחוק החברות.</p>
החזקה בניירות ערך של החברה:	<p>על פי הודעתו, מבקר הפנים אינו מחזיק בניירות ערך של החברה או של גוף קשור לחברה, כהגדרת מונח זה בתוספת הרביעית לתקנות הדוחות.</p>
קשרים עסקיים מהותיים/קשרים מהותיים אחרים עם החברה או גוף קשור אליה:	<p>למבקר הפנים אין קשרים עסקיים מהותיים או קשרים מהותיים אחרים עם החברה או עם גוף קשור אליה, למעט מתן שירותי ביקורת כמפורט בסעיף זה.</p>

<p>מבקר הפנים אינו עובד של החברה אלא מעניק את שירותי הביקורת הפנימית לקבוצה כנותן שירותים חיצוני. מבקר הפנים אינו ממלא כל תפקיד אחר בחברה.</p>	<p>תפקיד אחר בחברה :</p>
<p>מינוי מבקר הפנים אושר על ידי דירקטוריון החברה לאחר קבלת המלצת ועדת הביקורת ביום 26 בנובמבר 2025. המינוי אושר בהתבסס על החובות, הסמכויות והתפקידים המוטלים על מבקר הפנים בהתאם לדין ובהתחשב, בין השאר, בסוג החברה, גודלה, היקף ומורכבות פעילותה. ועדת הביקורת ודירקטוריון החברה התייחסו להשכלתו, כישוריו, ניסיונו המקצועי הרב והיכרותו המעמיקה של מבקר הפנים עם תחום פעילות החברה ועם תחום הביקורת הפנימית בחברות מסוגה.</p>	<p>מועד ואופן המינוי :</p>
<p>הממונה על מבקר הפנים הוא מנכ"ל החברה, מר עמיר אהרון.</p>	<p>הממונה הארגוני על מבקר הפנים :</p>
<p>מסגרת השעות השנתית לשנת 2026 שנקבעה לעבודת הביקורת היא בהיקף של לא יותר מ-550 שעות. היקף העסקת המבקר הפנימי יהיה בהתאם לצרכי החברה ולפי אישור ועדת הביקורת.</p>	<p>היקף העסקה :]</p>
<p>במהלך חודש מרץ 2026, הציג המבקר הפנימי סקר סיכונים שביצע עבור החברה, ובמסגרתו ביצע מיפוי של סיכונים על בסיס ההסתברות להתרחשות והשפעתם האפשרית על החברה. בעקבות הצגת סקר הסיכונים לוועדת הביקורת ודירקטוריון החברה, אישר דירקטוריון החברה (לאחר אישורה והמלצתה של ועדת הביקורת) את תכנית העבודה הרב-שנתית לשנים 2026 עד 2029.</p>	<p>השיקולים בקביעת תכנית הביקורת בחברה :</p>
<p>כפי שנמסר לחברה על ידי מבקר הפנים, הוא עורך את הביקורת בהתאם לתקנים המקצועיים של ארגון ה-IIA (The Institute of Internal Auditors) ובהתאם להוראות סעיף 4(ב) לחוק הביקורת הפנימית. הדירקטוריון הסתמך על דיווחי המבקר הפנימי בדבר עמידתו בדרישות התקנים המקצועיים לפיהם הוא עורך את הביקורת בשים לב למקצועיותו, כישוריו, ניסיונו, והיכרותו עם תחום פעילות החברה והאופן שבו היא עורכת ומגישה את ממצאי הביקורת.</p>	<p>התקנים המקצועיים המקובלים שעל פיהם עורך מבקר הפנים את הביקורת :</p>
<p>לצורך ביצוע תפקידו תינתן למבקר הפנים גישה חופשית, מתמדת ובלתי אמצעית כנדרש לצורך מילוי תפקידו וכאמור בסעיף 9 לחוק הביקורת הפנימית.</p>	<p>גישה למידע :</p>

דין וחשבון מבקר הפנים:	נכון למועד הדוח טרם הוגשו דוחות ביקורת פנים.
הערכת הדירקטוריון את פעילות מבקר הפנים:	להערכת הדירקטוריון, היקף, אופי ורציפות פעילות המבקר הפנימי ותוכנית עבודתו הינם סבירים בנסיבות העניין בהתחשב בהיקף הפעילות והעסקאות שיבוצעו על-ידי החברה במהלך שנת 2026
תגמול:	התגמול למבקר הפנימי נקבע מראש ואינו משתנה בהתאם לתוצאות הביקורת. לדעת הדירקטוריון, תגמול המבקר הפנימי הינו סביר ואין בו כדי להשפיע או לפגוע בהפעלת שיקול דעתו המקצועית של המבקר הפנימי בעריכת הביקורת.

11. פרטים בדבר רואה החשבון המבקר של התאגיד

רואי החשבון המבקרים של החברה הינם משרד סומך חייקין – רואי חשבון (KPMG ישראל).

להלן נתונים לגבי שכר טרחת רואה החשבון המבקר:

שנת 2024	שנת 2025	סוג השרות
426,037	395,000	ביקורת
80,000	479,871	שירותים אחרים

שכר הטרחה של רואי החשבון המבקרים מובא לאישור דירקטוריון החברה. גובה שכר הטרחה נקבע בהתבסס בין היתר, על תנאי השוק ולדעת הנהלת החברה הינו סביר ומקובל בהתאם לאופי החברה ולהיקף הפעילות שלה.

השירותים האחרים מורכבים בעיקר מתשלום נוסף לקראת ההנפקה ועוד השלמת שכי"ט בגין שנים קודמות ועוד בדיקות ופרויקטים שונים.

12. מורשי חתימה עצמאיים

נכון למועד הדוח, לחברה אין מורשי חתימה עצמאיים.

13. תרומות

נכון למועד הדוח לחברה אין מדיניות תרומות.

חלק שלישי – הוראות גילוי בקשר עם הדיווח הפיננסי של התאגיד

14. אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי

לפרטים נוספים בקשר עם אירועים שהתרחשו לאחר תקופת הדוח ראו סעיף 2 לעיל, וכן ביאור 29 לדוחות הכספיים.

אומדנים חשבונאיים קריטיים

לפירוט בדבר אומדנים חשבונאיים קריטיים, ראו ביאור 29 לדוחות הכספיים המאוחדים המבוקרים ליום 31 בדצמבר 2025.

פטור מצרופ דוח וחוות דעת רואה חשבון מבקר בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית

בהתאם להוראות המעבר שנקבעו בתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים) (תיקון) התשי"ע-2009, היות שהחברה הציעה לראשונה ניירות ערך לציבור בשנת 2025, היא פטורה מצירוף דוח בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי כקבוע בתקנות 9ב381 לתקנות הדוחות עד למועד פרסום הדוח התקופתי של החברה לשנת 2026.

החברה פטורה מהוראות תקנה 9ב(ג) לתקנות הדוחות בדבר החובה לצרף את דוח רואה החשבון המבקר שיכלול את חוות דעתו בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי, עד חלוף חמש שנים מהעת שנעשתה החברה תאגיד מדווח.

הקלות לתאגיד קטן

בהתאם לתקנה 5 לתקנות הדוחות, לאחר מועד הדוח, החל מיום 1 בינואר 2026, החברה חדלה להכלל בהגדרת "תאגיד קטן" כהגדרת מונח זה בתקנה 5 לתקנות הדיווח. החברה תמשיך ליישם את ההקלה אותה אימץ דירקטוריון החברה – פטור מצירוף דוח כספי נפרד של התאגיד, וזאת עד וכולל הדוח הרבעוני לרבעון שיסתיים ביום 30 בספטמבר 2026.

עמיר אהרון, מנכ"ל

עזרא כהן, יו"ר דירקטוריון

תאריך: 26 במרץ 2026



פרק ג'

דוחות כספיים

ליום 31 בדצמבר, 2025



מחלבות גד (שיווק - 1992) בע"מ

דוחות כספיים מאוחדים

ליום 31 בדצמבר 2025

תוכן העניינים

עמוד

2-5	דוח רואי החשבון המבקרים
6	דוחות על המצב הכספי מאוחדים
7	דוחות על רווח והפסד ורווח כולל אחר מאוחדים
8	דוחות על השינויים בהון מאוחדים
9-10	דוחות על תזרימי מזומנים מאוחדים
11-52	ביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים



סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601
03 684 8000

דוח רואה החשבון המבקר הבלתי תלוי לבעלי המניות של

מחלבות גד (שיווק – 1992) בע"מ

חוות הדעת

ביקרנו את הדוחות הכספיים המאוחדים של מחלבות גד (שיווק – 1992) בע"מ (להלן: "החברה") הכוללים את הדוח המאוחד על המצב הכספי ליום 31 בדצמבר 2025, ואת הדוחות המאוחדים על רווח והפסד, על הרווח (ההפסד) כולל אחר, על השינויים בהון ועל תזרימי המזומנים לשנה שהסתיימה באותו תאריך ואת הביאורים לדוחות הכספיים המאוחדים, לרבות עיקרי המדיניות החשבונאית.

לדעתנו, 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 (Accounting Standards IFRS) ולהוראות תקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התשי"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 הן נאותות ומספיקות על מנת להוות בסיס לחוות דעתנו.

ענייני מפתח בביקורת

ענייני מפתח בביקורת המפורטים להלן הם העניינים אשר תוקשרו, או שנדרש היה לתקשרם, לדירקטוריון החברה ואשר, לפי שיקול דעתנו המקצועי, היו משמעותיים ביותר בביקורת הדוחות הכספיים המאוחדים לתקופה השוטפת. עניינים אלה כוללים, בין היתר, כל עניין אשר: (1) מתייחס, או עשוי להתייחס, לסעיפים או לגילויים מהותיים בדוחות הכספיים וכן (2) שיקול דעתנו לגבי היה מאתגר, סובייקטיבי או מורכב במיוחד. לעניינים אלה ניתן מענה במסגרת ביקורתנו וגיבוש חוות דעתנו על הדוחות הכספיים המאוחדים בכללותם. התקשור של עניינים אלה להלן אינו משנה את חוות דעתנו על הדוחות הכספיים המאוחדים בכללותם ואין אנו נותנים באמצעותנו חוות דעת נפרדת על עניינים אלה או על הסעיפים או הגילויים שאליהם הם

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601
03 684 8000

מתייחסים.

הכרה בהכנסה

מדוע העניין נקבע כעניין מפתח בביקורת

כמתואר בביאור 2.ט. לדוחות הכספיים בדבר הכנסות הקבוצה, הכנסות הקבוצה נובעות בעיקרן משני תחומי פעילות: מכירות לשוק הקמעונאי ומכירות לשוק המקצועי.

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 שלא יתרחש ביטול משמעותי בעתיד של סכום ההכנסות המצטברות שהוכרו. הקבוצה מעדכנת במידת הצורך את אומדן סכום התמורה המשתנה שנכלל במחיר העסקה. בחוזים מסוימים למכירות מוצרים ללקוחות נקבעו תנאים להחזרת מוצרים בתקופה מוגדרת. בנוסף, הקבוצה מעניקה ללקוחות מסוימים הנחות קבועות בהתאם לסך הרכישות השנתיות של הלקוח. 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 ולהכירה כהכנסה.

כמתואר בביאור 20 - "מכירות" לדוחות הכספיים המאוחדים, החברה הכירה בשנת 2025 במכירות בסך של כ-720 מיליון ש"ח. לאור מהותיות מחזור ההכנסות של הקבוצה, היקף עבודת הביקורת שנדרשה בגינו ושיקול הדעת שנדרש בקשר עם מדידת התמורה המשתנה והאומדנים הנדרשים למדידת התמורה המשתנה, זיהינו את ההכרה בהכנסה כעניין מפתח בביקורת.

המענה שניתן לעניין המפתח בביקורת

להלן הנהלים העיקריים שביצענו:

1. השגנו הבנה של תהליך ההכרה בהכנסה בחברה וביצענו תשאולים מול אנשי המפתח בחברה האחראים על נושא זה.
2. בדקנו את עיצוב הבקורות בקשר לרישום הכנסות בתקופת החתך.
3. ביצענו בדיקה מדגמית של הכנסות בתקופת החתך באמצעות קבלת אסמכתאות תומכות.
4. ביצענו נהלים אנליטיים בקשר עם קיום, דיוק ושלמות ההכנסות בתקופת הדיווח.
5. בדקנו את סבירות אומדני הקטנת התמורה שבוצעו בקשר עם רישום הכנסות מלקוחות, בעיקר

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601
03 684 8000

בגין הפרשי מחיר, החזרות והנחות קבועות.

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), התשי"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.

בביקורת המבוצעת 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, 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.

סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 6100601
03 684 8000

- 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 האחד 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.
- 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 מזהים על אי תלותנו.
- 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.
- שותף ההתקשרות של הביקורת נשוא דוח רואה החשבון המבקר הבלתי תלוי הוא אלירן אסולין אלון.

סומך חייקין
רואי חשבון

תל אביב

26 במרץ 2026

31 בדצמבר 2024	31 בדצמבר 2025	באור	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח		
			נכסים שוטפים
110	33,004	4	מזומנים ושווי מזומנים
-	30,390	4	פיקדונות לזמן קצר
145,995	162,456	5	לקוחות
* 13,769	18,032	6	חייבים ויתרות חובה
767	1,193	7	הלוואות לאחרים
* 51,723	69,023	8	מלאי
-	54		צדדים קשורים
212,364	314,152		סה"כ נכסים שוטפים
			נכסים שאינם שוטפים
1,048	2,057	7	הלוואות לאחרים
536	1,888		חייבים ויתרות חובה לזמן ארוך
6,375	-	9	השקעה בחברה כלולה
16,753	25,544	10	נכס זכות שימוש
59,297	66,438	12	רכוש קבוע, נטו
13,698	25,055	13	נכסים בלתי מוחשיים
97,707	120,982		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
310,071	435,134		סה"כ נכסים
			התחייבויות שוטפות
76,339	-	14	אשראי מתאגידים בנקאיים וחלויות שוטפות
71,871	86,159	15	ספקים ונותני שירותים
19,241	26,386	16	זכאים אחרים
31,521	-	13	התחייבות בגין אופציית מכר
8,709	8,144	10	חלויות שוטפות של התחייבות בגין חכירה
449	1,627	28	צדדים קשורים
208,130	122,316		התחייבויות שוטפות
			התחייבויות שאינן שוטפות
898	-	14	אשראי מתאגידים בנקאיים לזמן ארוך
3,316	3,773	26	התחייבות מיסים נדחים
2,519	3,110	11	הטבות לעובדים
8,793	18,775	10	התחייבות בגין חכירה
15,526	25,658		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
223,656	147,974		סה"כ התחייבויות
			הון
1	1		הון מניות
31,450	211,805		פרמיה
(25,225)	-		קרן הון בגין אופציית מכר
(1,120)	(1,869)		קרן הון בגין רווחים והפסדים אקטואריים
81,309	77,223		עודפים
86,415	287,160		סה"כ הון
310,071	435,134		סה"כ התחייבויות והון

* סווג מחדש

ברוך שוסל, סמנכ"ל כספים	עמיר אהרון מנכ"ל	עזרא כהן, יו"ר הדירקטוריון	26 במרץ, 2026 תאריך אישור הדוחות הכספיים
----------------------------	---------------------	-------------------------------	--

הבאורים המצורפים מהווים חלק בלתי נפרד מהדוחות הכספיים המאוחדים.

לשנה שהסתיימה ב-31 בדצמבר 2023	לשנה שהסתיימה ב-31 בדצמבר 2024	לשנה שהסתיימה ב-31 בדצמבר 2025	באור	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח		
611,500	676,199	720,762	20	מכירות
440,846	479,604	518,895	21	עלות המכירות
170,654	196,595	201,867		רווח גולמי
100,488	107,797	113,488	22	הוצאות מכירה ושיווק
20,570	25,044	24,714	23	הוצאות הנהלה וכלליות
49,596	63,754	63,665		רווח תפעולי לפני הוצאות (הכנסות) אחרות
(1,387)	(33)	655	24	הוצאות (הכנסות) אחרות, נטו
50,983	63,787	63,010		רווח תפעולי אחרי הוצאות (הכנסות) אחרות
16,689	12,639	5,593	25	הוצאות מימון
(858)	(1,058)	(2,031)	25	הכנסות מימון
35,152	52,206	59,448		רווח לפני מסים על הכנסה
10,605	13,691	13,534	26	מסים על הכנסה
24,547	38,515	45,914		רווח לשנה
				רווח כולל אחר:
				פריטי רווח כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד
(97)	405	749		הוצאות (הכנסות) בגין הטבות לעובדים, נטו
24,644	38,110	45,165		רווח כולל לשנה
				רווח למניה המיוחס לבעלי מניות החברה
0.3	0.5	0.6		רווח בסיסי ומדולל (בש"ח) *

* נתוני הרווח הבסיסי והמדולל למניה הותאמו למפרע בכל תקופות הדיווח המוצגות בדוחות על הרווח או הפסד, על מנת לשקף את פיצול הון המניות שבוצע ביום 26 ביוני 2025. להרחבה ראה ביאור 18, הון.

הבאורים המצורפים מהווים חלק בלתי נפרד מהדוחות הכספיים המאוחדים.

סה"כ	עודפים	קרן הון בגין אופציית מכר	קרן הון בגין רווחים והפסדים אקטואריים	פרמיה	הון מניות	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
86,415	81,309	(25,225)	(1,120)	31,450	1	יתרה ליום 1 בינואר 2025
-	-	25,225	-	(25,225)	-	מימוש אופציית מכר
205,580	-	-	-	205,580	-	הנפקת מניות
45,914	45,914	-	-	-	-	רווח לשנה
(50,000)	(50,000)	-	-	-	-	דיבידנד שחולק
(749)	-	-	(749)	-	-	הפסד כולל אחר לשנה, נטו ממס
287,160	77,223	-	(1,869)	211,805	1	יתרה ליום 31 בדצמבר 2025
83,305	77,794	(25,225)	(715)	31,450	1	יתרה ליום 1 בינואר 2024
38,515	38,515	-	-	-	-	רווח לשנה
(35,000)	(35,000)	-	-	-	-	דיבידנד שחולק
(405)	-	-	(405)	-	-	הפסד כולל אחר לשנה, נטו ממס
86,415	81,309	(25,225)	(1,120)	31,450	1	יתרה ליום 31 בדצמבר 2024
58,661	53,247	(25,225)	(812)	31,450	1	יתרה ליום 1 בינואר 2023
24,547	24,547	-	-	-	-	רווח לשנה
97	-	-	97	-	-	רווח כולל אחר לשנה, נטו ממס
83,305	77,794	(25,225)	(715)	31,450	1	יתרה ליום 31 בדצמבר 2023

הבאורים המצורפים מהווים חלק בלתי נפרד מהדוחות הכספיים המאוחדים .

לשנה שהסתיימה ב- 31 בדצמבר 2023 אלפי ש"ח	לשנה שהסתיימה ב- 31 בדצמבר 2024 אלפי ש"ח	לשנה שהסתיימה ב- 31 בדצמבר 2025 אלפי ש"ח	
			תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת
24,547	38,515	45,914	רווח נקי
30,213	26,160	10,292	נספח א' - ההתאמות הדרושות כדי להציג את תזרימי המזומנים מפעילות שוטפת
54,760	64,675	56,206	מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת
			תזרימי מזומנים לפעילות השקעה
(12,484)	(16,746)	(17,086)	רכישת נכסים קבועים
-	-	(13,000)	רכישת נכסים בלתי מוחשיים (ראה באור 13)
639	-	(2,500)	הלוואות שניתנו
411	(158)	1,065	פירעון הלוואות לאחרים
-	465	530	ריבית שנתקבלה
-	606	49	תמורה מימוש נכסים קבועים
(2,889)	(57)	-	הענקה הונית לחברה כלולה
-	-	6,375	תמורה בגין מימוש השקעה בחברה כלולה
(329)	231	(31,311)	שינוי בפיקדונות וחיובים ויתרות חובה לזמן ארוך
(456)	(258)	1,124	שינוי ביתרות צדדים קשורים
(15,108)	(15,917)	(54,754)	מזומנים נטו ששימשו לפעילות השקעה
			תזרימי מזומנים מפעילות מימון
-	(35,000)	(50,000)	דיבידנד ששולם
(23,323)	(3,061)	(75,703)	שינוי בהלוואות מתאגיד בנקאי לזמן קצר, נטו
-	632	89	קבלת הלוואות מתאגיד בנקאי לזמן ארוך
(663)	-	(1,623)	פירעון הלוואות מתאגיד בנקאי לזמן ארוך
(134)	(134)	-	פירעון הלוואות מצדדים קשורים
-	-	(31,521)	תשלום בגין מימוש אופציית מכר
(8,667)	(9,179)	(10,263)	תשלומי קרן התחייבות בגין חכירה
(6,282)	(6,336)	(5,151)	ריבית ששולמה
-	-	205,580	תקבולים מהנפקת מניות, נטו
(39,069)	(53,078)	31,408	מזומנים נטו ששימשו לפעילות מימון
583	(4,320)	32,860	שינוי במזומנים ושווי מזומנים
3,847	4,430	110	יתרת מזומנים ושווי מזומנים לתחילת השנה
-	-	34	הפרשי שער בגין יתרות מזומנים ושווי מזומנים
4,430	110	33,004	יתרת מזומנים ושווי מזומנים לסוף השנה

נספח א' - ההתאמות הדרושות כדי להציג את תזרימי המזומנים מפעילות שוטפת

לשנה שהסתיימה ב- 31 בדצמבר 2023	לשנה שהסתיימה ב- 31 בדצמבר 2024	לשנה שהסתיימה ב- 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
			הכנסות והוצאות שאינן כרוכות בזרימת
			מזומנים:
			פחת והפחותות
19,616	20,955	22,287	הוצאות (הכנסות) מימון, נטו
15,831	11,581	3,562	שינוי בהתחייבות לסיום יחסי עובד מעביד
(3,727)	125	(551)	רווח הון ממכירת רכוש קבוע
-	(107)	(36)	מסים על הכנסה
10,605	13,691	13,534	
42,325	46,245	38,796	
			שינויים בסעיפי רכוש והתחייבויות תפעוליים:
			שינוי בלקוחות
(6,775)	(16,081)	(16,308)	שינוי בחייבים ויתרות חובה
(2,072)	* 4,198	(163)	שינוי במלאי
3,066	* 1,577	(17,300)	שינוי בספקים ונותני שירותים
9,870	(127)	14,666	שינוי בזכאים אחרים ויתרות זכות
(3,534)	5,402	7,168	והתחייבות בגין אופציות מכר
555	(5,031)	(11,937)	
			מזומנים ששולמו והתקבלו במהלך השנה עבור:
			מסים ששולמו
(12,667)	(15,054)	(16,567)	
			סך ההתאמות הדרושות כדי להציג את תזרימי
30,213	26,160	10,292	המזומנים מפעילות שוטפת

* סווג מחדש

הבאורים המצורפים מהווים חלק בלתי נפרד מהדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 1 - כללי**א. כללי**

מחלבות גד (שיווק - 1992) בע"מ (להלן: "החברה") הינה חברה תושבת ישראל, אשר התאגדה בישראל והחלה את פעילותה בשנת 1992. החברה וחברה מוחזקת שלה (להלן: "הקבוצה") פועלות בתחום ייצור ושיווק מוצרי חלב וגבינות. נכון למועד הדיווח, בעלי השליטה בחברה, בשרשור סופי הינם מר עזרא כהן המחזיק בכ- 38.76% מהון המניות וזכויות ההצבעה של החברה וגרין לנטרן (גרין לנטרן פידר 2 שותפות מוגבלת (12.87%).

ביום 9 בספטמבר 2025 השלימה החברה הנפקה של מניותיה לציבור ואת רישומה למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ ("הבורסה") והפכה לחברה ציבורית כהגדרת המונח בחוק החברות. התמורה הכוללת בהנפקה עמדה על סך של 280,000 אלפי ש"ח (ברוטו). סך הכל הוצעו 29,000,000 מניות רגילות ללא ערך נקוב, מתוכן 21,750,000 מניות הונפקו על ידי החברה ו-7,250,000 מניות הוצעו על ידי גרין לנטרן פידר II שותפות מוגבלת, גרין לנטרן פידר 2 (דיקפיטל) שותפות מוגבלת וגרין לנטרן ג.ל.מ. שותפות מוגבלת ("המציעות") במסגרת הצעת מכר. ההצעה כללה 28,482,900 מניות למשקיעים מוסדיים בדרך של הצעה לא אחידה ו-517,100 מניות לכלל הציבור בדרך של הצעה אחידה.

התמורה שהתקבלה בחברה (נטו בניכוי מעלויות הנפקה בסך של כ- 4,743 אלפי ש"ח) הינה 205,580 אלפי ש"ח.

ב. הגדרות

- (1) החברה - מחלבות גד (שיווק - 1992) בע"מ.
- (2) הקבוצה - מחלבות גד (שיווק - 1992) בע"מ והחברה המאוחדת.
- (3) חברה מאוחדת - חברה אשר דוחותיה הכספיים מאוחדים באופן מלא, עם דוחות החברה. בדוחות אלה מאוחדת חברת גדישון בע"מ בשיעור של 100%.
- (4) חברה כלולה - חברה מוחזקת בשיעור של 50%, המטופלת על בסיס השווי המאזני.
- (5) מדד - מדד מחירים לצרכן כפי שמפרסמת הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בישראל.

ג. מלחמת "חרבות ברזל", מבצע "עם כלביא" ומבצע "שאגת הארי"

ביום 7 באוקטובר 2023, פתח ארגון הטרור חמאס במתקפת פתע על ישובים ובסיסי צבא באזור דרום הארץ ובתגובה, הכריזה ממשלת ישראל על מצב מלחמה (להלן: "מלחמת חרבות ברזל" או "המלחמה"). במקביל, התפתחה גם הסלמה ביטחונית בגבול הצפון אל מול ארגון הטרור חיזבאללה וכן בזירות נוספות. בהתאם לכך, ישראל פתחה בגיוס נרחב של אנשי ונשות מילואים, הוכרז מצב מיוחד בעורף הישראלי ופוננו ישובים רבים הן בעוטף עזה והן בגבול הצפון. בעקבות זאת, חלה ירידה בהיקפי הפעילות הכלכלית והעסקית במדינה, שיבוש בשרשרת האספקה והייצור, מחסור בכוח אדם וכן ירידות בשווי של נכסים פיננסיים ולעליה בשער של מטבעות זרים ביחס לשקל. בנוסף, למלחמה היו השלכות נוספות בדמות הורדת דירוג האשראי של מדינת ישראל על ידי סוכנויות הדירוג הבינלאומיות וכן על תקציב המדינה.

מפרוץ המלחמה ממשיכה החברה בפעילותה, תוך שמירה על שגרה במצב חירום והמשכיות עסקית עם דגש על הרתמות למאמץ המלחמתי. כל זאת, בכפוף להנחיות פיקוד העורף והרשויות השונות, ותוך דאגה לשלומם של עובדי החברה ומשפחותיהם.

באור 1 – כללי (המשך)

ג. מלחמת "חרבות ברזל", מבצע "עם כלביא" ומבצע "שאגת הארי" (המשך)

בעקבות המלחמה, הורגשו תמורות משמעותיות בפעילות החברה. בפרוץ המלחמה, עיקר הפגיעה הייתה בשוק המקצועי שהיווה עד לאותו מועד כ-47% מסך מכירות החברה, אולם במהלך הרבעון האחרון של שנת 2023 עם שיתוקם של אזורים נרחבים שהושפעו ישירות מהמלחמה, בתי מלון שהפכו בן רגע למפלט מפונים, מסעדות שנתרו ריקות בשל הגבלות התקהלות וקשיים עצומים בענף המכירות בשוק המקצועי, ירד בכ-25% ברמת הרבעוניות. מנגד מכירות החברה בשוק הקמעונאי עלו בכ-10%, כך שסך מכירות החברה ברבעון האחרון לשנת 2023 ירדו בכ-6%. יחד עם זאת, ברמה השנתית, מכירות החברה בשנת 2023 גדלו בכ-3% בהשוואה לשנת 2022. ברבעון הראשון של שנת 2025, השוק המקצועי הראה סימני התאוששות וחזר לקצב הגידול המקורי שלו. במקביל, השוק הקמעונאי, הצליח לשמור על ביצועים ויחד הביאו את החברה לגידולים משמעותיים.

ביום 13 ביוני 2025, פתחה ישראל במבצע "עם כלביא" (להלן - "המבצע") כנגד מדינת איראן, במטרה להסיר את האיום הגרעיני והטילי כנגד ישראל. כתוצאה מהמבצע, ולאור הסיכון הגבוה לחיים ולרכוש הגלום במתקפות הטילים הבליסטיים וכלי הטיס הבלתי מאוישים ששוגרו בתגובה מאיראן לישראל, הוטלו מגבלות חריפות על העורף הישראלי, אשר קבעו בין היתר מגבלות התקהלות, מגבלות תנועה, וכן הותירו מאות אלפי ישראלים מחוץ לגבולות ישראל לאור סגירת השטח האווירי. כחלק מהמגבלות על התקהלות ומגבלות התנועה, המשק הישראלי החל לפעול לפי מתכונת חירום והותרה פתיחתם של עסקים חיוניים בלבד, וכן הועברו הלימודים בבתי הספר ובהשכלה הגבוהה למתכונת למידה מרוחק, שתי הוראות אשר הסבו פגיעה קשה במשק הישראלי. ביום 24 ביוני 2025 הושגה הסכמה על הפסקת אש בין הצדדים, לאחר חזר המשק הישראלי לפעילות במתכונת מלאה.

בחודשים ינואר עד מאי לשנת 2025 גדל המגזר המקצועי ב-8.7% בהשוואה לתקופה מקבילה אשתקד, בעוד מכירות חודש יוני 2025 ירדו בכ-8% בהשוואה לחודש המקביל אשתקד. עם סיום המבצע חזרה הפעילות במהירות לקדמותה, והחציון השני של השנה התאפיין בהתאוששות, כאשר הרבעון הרביעי הציג צמיחה בשיעור של 9.2% במכירות המגזר המקצועי ו-11.2% בסיכום שנתי מול השנה הקודמת, כך שהשפעת המבצע על תוצאות החברה הייתה מוגבלת.

במהלך חודש אוקטובר 2025, נכנס לתוקף הסכם הפסקת אש בין ישראל לחמאס.

לאחר מועד הדיווח, ביום 28 בפברואר 2026, פתחו מדינת ישראל וארצות הברית במתקפה משולבת באיראן, פגיעה במערכי הטילים של איראן ופגיעה במטרות שונות של המשטר האירני (להלן "מבצע שאגת הארי"). בתגובה, המשטר האיראני החל לשגר טילים ומל"טים לעבר מדינת ישראל ולעבר מדינות נוספות באזור. ביום 1 במרץ הורחבה המערכה גם ללבנון עקב ירי לעבר מדינת ישראל מצד ארגון חיזבאללה.

עם תחילת מבצע שאגת הארי, הוחלט על מעבר של כל אזורי הארץ ממדרג פעילות מלאה למדרג פעילות הכרחית, אשר כולל איסור על קיום פעילויות חינוכיות, התקהלויות, והגעה למקומות עבודה, למעט מקומות עבודה המוגדרים כחיוניים למשק. כמו כן, בוצע גיוס מילואים נוסף לצרכי מבצע שאגת הארי.

בשלב זה, החברה מעריכה כי גם למבצע "שאגת הארי" לא צפויה השפעה מהותית על תוצאותיה. עם זאת, היות ומדובר באירוע שאינו בשליטת החברה, גורמים כגון המשך התמשכות המבצע והתרחבותו לגזרות נוספות, כמו גם אירועים נוספים, עשויים להשפיע על החברה, על מצבה הכספי, על תוצאות פעילותיה ועל תזרימי המזומנים שלה. החברה ממשיכה לעקוב אחר ההתפתחויות השונות בכדי לבחון את אופן השפעת מבצע שאגת הארי על פעילותה.

באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים

הדוחות הכספיים המאוחדים נערכו בהתאם לתקני דיווח כספי בינלאומיים (IFRS®) Accounting Standards, להלן – "IFRS"). דוחות כספיים אלו נערכו גם בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע - 2010.

הדוחות המאוחדים אושרו לפרסום על ידי דירקטוריון החברה ביום 26 במרץ, 2026.

א. מטבע פעילות ומטבע הצגה

הדוחות הכספיים המאוחדים מוצגים בש"ח, שהינו מטבע הפעילות של החברה. המידע הכספי מוצג באלפי ש"ח ועוגל לאלף הקרוב. ש"ח הינו המטבע שמייצג את הסביבה הכלכלית העיקרית שבה פועלת הקבוצה.

ב. בסיס המדידה

דוחות 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 מיסים נדחים

למידע בדבר אופן המדידה של פריטים אלו ראו באור 3 להלן, בדבר עיקרי המדיניות החשבונאית המהותית.

ג. שימוש באומדנים ושיקול דעת

בעריכת הדוחות הכספיים בהתאם ל-IFRS, נדרשת הנהלת החברה להשתמש בשיקול דעת, בהערכות, אומדנים והנחות אשר משפיעים על יישום המדיניות החשבונאית ועל סכומים של נכסים והתחייבויות, הכנסות והוצאות. יובהר שהתוצאות בפועל עלולות להיות שונות מאומדנים אלה.

בעת גיבושם של אומדנים חשבונאיים המשמשים בהכנת הדוחות הכספיים של הקבוצה, נדרשה הנהלת החברה להניח הנחות באשר לנסיבות ואירועים הכרוכים באי וודאות משמעותית. בשיקול דעתה בקביעת האומדנים, מתבססת הנהלת החברה על ניסיון העבר, עובדות שונות, גורמים חיצוניים ועל הנחות סבירות בהתאם לנסיבות המתאימות לכל אומדן. האומדנים וההנחות שבבסיסם נסקרים באופן שוטף. שינויים באומדנים חשבונאיים מוכרים בתקופה שבה תוקנו האומדנים ובכל תקופה עתידית מושפעת.

מידע בדבר הנחות שהניחה הקבוצה לגבי העתיד וגורמים עיקריים אחרים לחוסר ודאות בקשר לאומדנים, שקיים סיכון משמעותי שתוצאתם תהיה תיאום מהותי לערכים בספרים של נכסים והתחייבויות במהלך השנה הכספית הבאה, נכלל בביאור הבא:

עלות המלאי

מלאי החברה מורכב בעיקר מחומרי גלם ואריזה ומתוצרת גמורה.

עלות המלאי כוללת את עלות החומרים והמוצרים ועלויות תקורה נוספות כגון הובלה, כשרות ושכר עבודה.

באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים (המשך)**עלות המלאי (המשך)**

את עלות חומרי הגלם המיובאים ועלויות התקורה מקצה החברה לפריטי המלאי השונים על בסיס עצי המוצר ומפתחות העמסה שנקבעו לכך. העמסת התקורה והשכר על פריטים מיוצרים מתבצעת על בסיס הערכה מבוססת אומדן. הדבר עלול להשפיע על יתרת הסגירה של עלות המלאי בספרים ועל הרווח הגולמי של החברה. למידע נוסף ראה ביאור 8 מלאי.

ד. תקופת המחזור התפעולי

המחזור התפעולי של הקבוצה הינו שנה. עקב כך כוללים הרכוש השוטף וההתחייבויות השוטפות פריטים המיועדים והצפויים להתממש בתוך שנה.

ה. תקנים חדשים ופרשנויות שטרם אומצו

- **תיקון ל IFRS 9 - מכשירים פיננסיים ו- IFRS 7 מכשירים פיננסיים: גילויים: תיקונים לסיווג ולמדידה של מכשירים פיננסיים.**

התיקונים מתייחסים לנושאים הבאים:

- מספקים הבהרות לעניין מועד ההכרה והגריעה של מכשירים פיננסיים, והוספת חריג לעניין מועד גריעתן של התחייבויות פיננסיות המסולקות בהעברות אלקטרוניות של מזומנים.
- סיווג נכסים פיננסיים – עדכון הנחיות היישום לעניין אופן ההערכה האם תזרימי מזומנים חוזיים של נכס פיננסי הם רק תשלומי קרן וריבית (SPPI) כאשר התנאים החוזיים של הנכס כוללים מאפיינים מותנים והבהרה לגבי מתי מכשירים פיננסיים הינם צמודים לפי חוזה (contractually linked) ומתי מהווים נכסים פיננסיים ללא זכות חזרה (non-recourse) לצורך קביעה האם הם כוללים רק תשלומי קרן וריבית (SPPI).
- עדכון דרישות הגילוי בעבור מכשירים פיננסיים בעלי מאפיינים מותנים שאינם קשורים במישרין לשינוי בסיכונים/עלויות בסיסיים / בסיסיות של המכשיר.
- עדכון דרישות הגילוי עבור השקעות במכשירים הוניים הנמדדים בשווי הוגן דרך רווח כולל אחר (FVOCI).

התיקונים ייושמו החל מתקופות דיווח שנתיות המתחילות ביום 1 בינואר 2026. ליישום התקן לא הייתה השפעה מהותית על הדוחות הכספיים של החברה.

- **תקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 18 הצגה וגילוי בדוחות הכספיים:**

תקן זה מחליף את תקן חשבונאות בינלאומי IAS 1 הצגת דוחות כספיים. מטרת התקן הינה לספק מבנה 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 רווח והפסד: 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 (MPM). כמו כן, במסגרת התיקון, נוספו הנחיות ספציפיות לקיבוץ ופיצול של פריטים בדוחות הכספיים ובביאורים.

באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים (המשך)

ה. תקנים חדשים ופרשנויות שטרם אומצו (המשך)

תקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 18 הצגה וגילוי בדוחות הכספיים : (המשך)

מועד היישום הראשונה של התקן הינו לתקופות שנתיות המתחילות ביום 1 בינואר 2027, עם אפשרות ליישום מוקדם. בהתאם להחלטת מליאת רשות ניירות ערך, תאגידיים מדווחים רשאים לאמץ מוקדם את התקן רק החל מתקופות דיווח המתחילות ביום 1 בינואר 2025.

החברה בוחנת את השלכות התיקון על הדוחות הכספיים ללא כוונה ליישום מוקדם.

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.

א. דוחות כספיים מאוחדים

הדוחות הכספיים המאוחדים כוללים את הדוחות של חברה שלחברה יש שליטה בה (חברה בת). שליטה מתקיימת כאשר לחברה יש כוח השפעה על הישות המושקעת, חשיפה או זכויות לתשואות משתנות כתוצאה ממעורבותה בישות המושקעת וכן היכולת להשתמש בכוח שלה כדי להשפיע על סכום התשואות שינבע מהישות המושקעת. בבחינת שליטה מובאת בחשבון השפעת זכויות הצבעה פוטנציאליות רק אם הן ממשיות. איחוד הדוחות הכספיים מתבצע החל ממועד השגת השליטה, ועד למועד בו הופסקה השליטה.

ב. 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.

ג. מכשירים פיננסיים**• נכסים פיננסיים שאינם נגזרים**

רוב נכסיה הפיננסיים של הקבוצה הינם יתרות לקוחות לזמן קצר, הקבוצה מכירה לראשונה בלקוחות במועד היווצרותם. יתר הנכסים הפיננסיים מוכרים לראשונה במועד בו הקבוצה הופכת לצד לתנאים החוזיים של המכשיר. נכס פיננסי נמדד לראשונה בשווי הוגן בתוספת עלויות עסקה שניתן לייחס במישרין לרכישה או להנפקה של הנכס הפיננסי. לקוחות הקבוצה אינם כוללים רכיב מימון משמעותי ונמדדים לראשונה לפי מחיר העסקה.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)

ג. מכשירים פיננסיים (המשך):

• נכסים פיננסיים שאינם נגזרים (המשך)

מכשירי החוב של הקבוצה המוחזקים במסגרת מודל עסקי שמטרתו גביית תזרימי המזומנים החוזיים, כאמור בהתאם ל-IFRS9:

- יתרות לקוחות הנובעת מליבת הפעילות העסקית של הקבוצה
- 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 לקוחות 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, הפסדי אשראי מלקוחות (חובות מסופקים) נזקפים לרווח והפסד כהוצאות הנהלה וכלליות.

ד. רכוש קבוע

הקבוצה מודדת פריטי רכוש קבוע לפי עלות 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.

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 החטבה 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:

להלן שיעורי הפחת העיקריים לשנים 2023-2025:

%	
7-10	מכונות וציוד
7-33	רהוט, ציוד משרדי ומחשבים
10	שיפורים במושכר
15	כלי רכב

ערכי השייר של הנכסים, אורך החיים השימושיים שלהם ושיטת הפחת נסקרים, ומעודכנים בהתאם לצורך, לפחות אחת לשנה.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)**ה. נכסים בלתי מוחשיים****• מוניטין**

מוניטין שנוצר כתוצאה מרכישה של חברות בנות מוצג במסגרת נכסים בלתי מוחשיים. בתקופות עוקבות מוניטין נמדד לפי עלות.

• הפחתה

הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים נזקפת לרווח והפסד – במסגרת סעיף הנהלה וכלליות לפי שיטת הקו הישר על פני אומדן אורך החיים השימושיים שלהם, מהמועד שבו הנכסים זמינים לשימוש.

ו. חכירות**• נכסים חכורים והתחייבויות בגין חכירה**

במועד ההתקשרות בחכירה, החברה 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.

החברה מטפלת בחוזי חכירה הכוללים רכיבים שאינם רכיבי חכירה וקשורים לרכיב חכירה, כרכיב חכירה אחד ללא הפרדת הרכיבים.

בעסקאות החכירה בחברה שיעור הריבית הגלום בחכירה לא ניתן לקביעה בנקל, ולכן נעשה שימוש בשיעור הריבית התוספת של הקבוצה. לאחר ההכרה לראשונה, נכס זכות השימוש מטופל בהתאם למודל העלות, ומופחת לאורך תקופת החכירה או אורך חייו השימושיים של הנכס כמוקדם מבניהם.

החברה 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 נוקפים 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.

בחברה 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.

להלן ממוצע משוקלל של תקופת החכירה הנותרת לקבוצות נכסים עיקריות לשנים 2023-2025:

שנים	
4	מבנים
2	רכבים
4	משאיות ומלגזות

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)**ז. 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 בהתאם לשיטת הממוצע הנע.

ח. הטבות לעובדים**תוכניות להפקדה מוגדרת**

תכנית להפקדה מוגדרת הינה תכנית לאחר סיום העסקה שלפיה הקבוצה משלמת תשלומים קבועים לישות נפרדת מבלי שתהיה לה מחויבות משפטית או משתמעת לשלם תשלומים נוספים. לקבוצה תכנית 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 בתכנית הפקדה מוגדרת בגין הטבות לאחר פרישה נזקפות כהוצאה לרווח והפסד בתקופות שבמהלכן סיפקו העובדים שירותים קשורים.

תוכניות להטבה מוגדרת

תכנית להטבה מוגדרת הינה תכנית הטבה לאחר סיום העסקה שאינה תכנית להפקדה מוגדרת. מחויבות נטו של הקבוצה, המתייחסת לתכנית הטבה מוגדרת בגין הטבות לאחר סיום העסקה, מחושבת לגבי כל תכנית בנפרד על ידי אומדן הסכום העתידי של ההטבה שתגיע לעובד בתמורה לשירותיו בתקופה השוטפת ובתקופות קודמות. הטבה זו מוצגת לפי ערך נוכחי השווי ההוגן של נכסי התכנית. הקבוצה קובעת את הריבית נטו על ההתחייבות (הנכס), נטו בגין הטבה מוגדרת על ידי הכפלת ההתחייבות (הנכס), נטו בגין הטבה מוגדרת בשיעור ההיוון ששימש למדידת המחויבות בגין הטבה מוגדרת, כפי ששניהם נקבעו בתחילת תקופת הדיווח השנתית.

ט. הכנסות

הכנסות הקבוצה נובעות בעיקרן משני תחומי פעילות:

מכירות לשוק קמעונאי – מכירות הקבוצה בתחום פעילות זה הינן בעיקרן מכירות של מוצרים מוגמרים לרשתות מזון ארציות גדולות, רשתות אזוריות ומרכולים וקמעונאים קטנים. בתחום זה צרכני הקצה נהנים ממוצרי הקבוצה באופן ישיר.

מכירות לשוק המקצועי – מכירות הקבוצה בתחום פעילות זה הינן בעיקרן מכירות מוצרים כחומרי גלם למסעדות, רשתות מזון בפריסה ארצית (בעיקר פיצריות), מעדניות, בתי מלון, בתי קפה, עגלות קפה ועוד. בתחום זה צרכני הקצה נהנים ממוצרי הקבוצה באופן עקיף.

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.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)**ט. הכנסות (המשך)****הכנסות ממכירת מוצרים**

החברה מוכרת לסוגים שונים של לקוחות, בהתאם להסכמים במסגרתם נקבעים תנאים כלליים להסדרת מחיר הסחורה. לצורך זיהוי החוזים עם הלקוחות מתחשבת הקבוצה בצפי גבייה וזאת בהתבסס על בחינת דירוג אשראי ובטחונות הלקוחות. הכנסות ממכירת מוצרים מוכרות בנקודת הזמן שבה השליטה בנכס מועברת ללקוח, בדרך כלל עם מסירת המוצרים ללקוח.

תמורה משתנה

בחוזים למכירת המוצרים, מחיר העסקה כולל סכומים שעשויים להשתנות. הקבוצה כוללת במדידת מחיר העסקה את סכום התמורה המשתנה, או את חלקו, רק כאשר צפוי ברמה גבוהה 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 למכירת מוצרים ללקוחות נקבעו כללים להחזרת מוצרים 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 ולהכירה כהכנסה. במקרים אלה מוכרת התחייבות להחזרות כנגד התאמת סעיף הכנסות.

- 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.

מפיצים

בקביעה מי הלקוח הסופי בעסקאות הכוללות מפיצים, החברה בוחנת מי שולטת על הסחורות או השירותים לפני העברתם ואת מועד העברת השליטה ללקוח, בחינה אשר כוללת, בין היתר, מי מהצדדים אחראי לקיום ההבטחה לספק את הסחורה או השירות; על מי חל סיכון המלאי; למי מהגורמים קיים שיקול דעת בקביעת המחיר; מתי מועברת הבעלות על המלאי ועוד.

החברה הגיעה למסקנה שבהתקשרויות הכוללות מפיצים, היא שולטת על הסחורות או השירותים לפני העברתם וכן העברת השליטה מתקיימת במועד המכירה ללקוח הסופי, ובהתאם הלקוחות הסופיים הם לקוחות החברה. ראה גם ביאור 1.ד.17 בדבר התקשרויות עם מפיצים.

תמורה לשלם ללקוח

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 מטופלת ברכישות אחרות מספקים.

באור 3 - מדיניות חשבונאית מהותית (המשך)**י. הסיווג תזרימי מזומנים מריבית ודיבידנדים**

בדוחות על תזרימי מזומנים, הקבוצה מציגה ריביות ששולמו במסגרת תזרימי מזומנים מפעילות מימון. דיבידנדים ששולמו מוצגים בפעילות מימון ודיבידנדים שהתקבלו וריביות שהתקבלו מוצגים בפעילות השקעה.

יא. הוצאות מיסים על הכנסה

מיסים על ההכנסה כוללים מיסים שוטפים ונדחים. מיסים שוטפים ומיסים נדחים נזקפים לרווח והפסד, במידה והמס נובע מפריטים המוכרים ישירות בהון או ברווח הכולל האחר המס נזקף ישירות להון או לרווח כולל אחר.

מיסים נדחים

ההכרה במיסים נדחים הינה בהתייחס להפרשים זמניים בין הערך בספרים של נכסים והתחייבויות לצורך דיווח כספי לבין ערכם לצרכי מס. הקבוצה אינה מכירה במיסים 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 המיסים הנדחים, ובמידה ולא צפוי כי הטבות המס המתחייבות תתממשנה, הם מופחתים. הקבוצה מעריכה מחדש בכל מועד דיווח נכסי מיסים נדחים שלא הוכרו ומכירה בהם במידה והשתנה הצפי כך שצפוי שבעתיד תהיה הכנסה חייבת, שכנגדה יהיה ניתן לנצל אותם.

באור 4 - מזומנים ושווי מזומנים ופיקדונות לזמן קצר**4.1 מזומנים ושווי מזומנים**

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
2	31,472	מטבע ישראלי
108	1,532	מטבע חוץ
110	33,004	

4.2 פיקדונות לזמן קצר

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
-	30,390	פיקדונות לזמן קצר (*)
-	30,390	

(*) הפיקדונות נושאים ריבית בשיעור של 4.44%.

באור 5 – לקוחות

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
134,095	148,565	חובות פתוחים
14,289	15,178	המחאות לגביה
(2,389)	(1,287)	בניכוי, הפסדי אשראי חזויים (ראה באור 19)
145,995	162,456	

(*) רובה המוחלט של יתרת הלקוחות של החברה מייצגת לקוחות שטרם הגיע מועד פירעון חובם ואינם לקוחות בפיגור.

באור 6 - חייבים ויתרות חובה

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
6,827	10,580	מס הכנסה לקבל
* 2,962	3,242	הוצאות מראש
3,670	3,361	מקדמות לספקים
210	369	הלוואות ומקדמות לעובדים
100	480	הכנסות לקבל ואחרים
13,769	18,032	

* סווג מחדש

באור 7 – הלוואות

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
1,815	3,250	הלוואות ליצרנים
(767)	(1,193)	בניכוי, חלויות שוטפות של הלוואות ליצרנים
1,048	2,057	

(*) ההלוואות ליצרנים הינן בריבית P-P+2% לתקופות של בין 3 עד 5 שנים.

באור 8 - מלאי

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
* 25,588	37,892	חומרי גלם ואריזה
* 25,559	27,913	תוצרת גמורה
* 576	3,218	מלאי בדרך
51,723	69,023	

* סווג מחדש

באור 9 – השקעות בחברה כלולה

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
6,375	-	גד נדלן בע"מ
6,375	-	שטרי הון

(*) במהלך שנת 2022, הוקמה חברת מחלבות גד נדל"ן בע"מ (להלן: "גד נדל"ן") לטובת השקעה באגודה שיתופית חקלאית (להלן: "אגש"ח") אשר במסגרתה תוכנן להיות מוקם מפעל ומרלוגיג שימשו את החברה. האגש"ח מוחזקת בשיעור של 50% על ידי גד נדל"ן. גד נדל"ן מוחזקת בשיעור של 50% ע"י החברה ו- 50% ע"י ליגד 770 בע"מ (להלן: "ליגד 770") שהינה צד קשור לחברה. בשנים 2022 עד 2024 הנפיקה גד נדל"ן לבעלי מניותיה שטרי הון בסכום מצטבר של כ-12.8 מיליון ש"ח, אשר ניתנים לפירעון, לא לפני 5 שנים מיום הנפקתם, בהתאם להחלטת דירקטוריון גד נדל"ן. ביום 8 ביוני 2025, רכשה ליגד 770 את מלוא הון מניות גד נדל"ן אשר היו בחזקת החברה ואת שטרי ההון שהעמידה החברה לגד נדל"ן, אשר יתרתן נכון למועד חתימת ההסכם עמדה על סך של כ-6.4 מיליון ש"ח, תמורת ערכן המלא. בחודש יולי 2025, קיבלה החברה את התשלום בגין העסקה האמורה. ראה גם ביאור 28(13) בדבר צדדים קשורים.

ביאור 10 – חכירות

10.1 חכירות בהן הקבוצה היא החוכרת

לחברה הסכמי שכירות של מבנים (מבנה משרדים ומפעלים) וכלי רכב (רכבים, משאיות ומלגזות).

הסכמי השכירות המקוריים (כולל הארכות ככל ורלוונטי) של מבני החברה כוללים:

- א. מבנה בצריפין לתקופה של כ- 19 שנים (עד ליום 7 באפריל 2026) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך 200 אלפי ש"ח. לאחר תאריך הדיווח נחתם הסכם להארכת תקופת השכירות עד ליום 31 בדצמבר 2028, במסגרתו נקבע כי דמי השכירות החודשיים יועלו בשיעור של 7.5% ויסתכמו לסך של 215 אלפי ש"ח.
- ב. מבנה תעשייה בבת ים לתקופה של 4 שנים (עד ליום 31 במאי 2026) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך כ- 15 אלפי ש"ח.
- ג. מבנה תעשייה נוסף בבת ים לתקופה של 8 שנים (עד ליום 31 באפריל 2025) תמורת דמי שכירות רבעוניים בסך של כ- 170 אלפי ש"ח.
- ד. מחלבה בבית יצחק אשר כוללת מספר מבנים לתקופות של עד 7 שנים (עד ליום 30 ביוני 2028) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך 19 אלפי ש"ח.
- ה. קרקע ומבנה נוספים בבית יצחק לתקופה מקורית של 8.5 שנים (עד ליום 31 בדצמבר 2030) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך 20 אלפי ש"ח. החכירה הסתיימה ביום 15 ביוני 2025.
- ו. מבנה משרדים בבת ים לתקופה של 5 שנים (עד ליום 26 במרס 2026) תמורת דמי שכירות שנתיים בסך 1.8 מיליון ש"ח. בחודש יולי 2025 נחתם הסכם להארכת תקופת השכירות בשנתיים נוספות (עד ליום 26 במרס 2028), עם אופציה להארכה נוספת של 3 שנים. בתקופת ההארכה, דמי השכירות החודשיים יעמדו עד סך של 230 אלפי ש"ח. ראה ביאור 28(11).
- ז. מחסן לוגיסטי בשמרת לתקופה של כ- 13 שנים (עד ליום 31 באוגוסט 2033) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך של כ- 22 אלפי ש"ח.
- ח. מחסן קירור במושב בטחה לתקופה של 6 שנים (עד ליום 31 ביולי 2028) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך 32 אלפי ש"ח.
- ט. מחסן קירור ואחסנה בראש פינה לתקופה של 10 שנים (עד ליום 28 בפברואר 2029) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך 7 אלפי ש"ח.
- י. מבנה תעשייה נוסף בבת ים לתקופה של 3 שנים (עד ליום 31 בינואר 2028) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך 23 אלפי ש"ח.
- יא. מבנה משרדים בבית יצחק לתקופה של שנתיים (עד ליום 31 במרס 2027) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך 10 אלפי ש"ח.

לחברת גדישון הסכמי שכירות של מבנים אשר כוללים הסכמי שכירות של קומפלקס מבנים בקיבוץ נחשון לתקופה מקורית של כ- 11.5 שנים (עד ליום 31 במרס 2026) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך 33 אלפי ש"ח ומבנה נוסף בקיבוץ נחשון לתקופה מקורית של 5 שנים (עד ליום 31 במרס 2026) תמורת דמי שכירות חודשיים בסך של 14 אלפי ש"ח.

כמו-כן, הקבוצה חוכרת כלי רכב לתקופה ממוצעת של שלוש שנים לרכבים ותקופה ממוצעת של 5 שנים למשאיות ומלגזות, 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.

ביאור 10 – חכירות (המשך)

10.2 נכסי זכות שימוש

להלן הערך בספרים של נכסי זכות שימוש והתנועה במהלך התקופה:

מבנים	רכבים	משאיות ומלגזות	סה"כ	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
11,585	3,766	1,402	16,753	יתרה ליום 1 בינואר 2025
889	3,802	1,866	6,557	תוספות
(7,198)	(2,793)	(720)	(10,711)	פחת
270	99	63	432	הצמדה למדד
12,633	-	(120)	12,513	שינוי חכירה
18,179	4,874	2,491	25,544	יתרה ליום 31 בדצמבר 2025
16,369	3,921	785	21,075	יתרה ליום 1 בינואר 2024
231	2,212	970	3,413	תוספות
(6,419)	(2,505)	(338)	(9,262)	פחת
353	138	27	518	הצמדה למדד
1,051	-	(42)	1,009	שינוי חכירה
11,585	3,766	1,402	16,753	יתרה ליום 31 בדצמבר 2024

10.3 מידע נוסף בגין חכירות

(א) סכומים שהוכרו ברווח והפסד

2023	2024	2025	
630	639	1,049	הוצאות ריבית
8,856	9,262	10,711	הוצאות פחת

(ב) אופציות לסיום או להארכה של חכירה

במרבית הסכמי החכירה, הניחה החברה כי ודאי באופן סביר שתנוצל אופציית הארכה הקיימת לה בהסכמים ולפיכך לא קיימות התחייבויות מהותיות בגין חכירות שלא הוצגו בדוחות הכספיים.

(ג) סכומים שהוכרו בזוה על תזרימי המזומנים

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025	
9,297	9,818	11,131	סך תזרימי המזומנים ששולם עבור חכירות

מרבית תשלומי החכירה צמודים למדד המחירים לצרכן.

למידע בדבר ניתוח מועדי פירעון של התחייבויות בגין חכירה ראו באור 19.5 להלן.

ביאור 11 - הטבות לעובדים

על פי חוקי העבודה בישראל נדרשת החברה לשלם פיצויי פיטורים לעובדים שפוטר או פרשו (לרבות אלה 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.

במקרים בהם קיימת מחויבות מלאה של המעביד לפיצויי העובד, ישולם 8.33% משכר חודשי אחרון (המוגדר כשכר לפיצויים) עבור כל חודש ותק שצבר העובד.

במקרים בהם קיימת מחויבות חלקית של המעביד לפיצויי העובד (חלק השכר שבגינו לא חל סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורין), ישולם החלק היחסי של 8.33% מהשכר האחרון עבור כל חודש ותק שצבר העובד.

במקרים בהם מופעל סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורין על כל שכרו של העובד ועל תקופת הוותק, לא תהיה לחברה כל מחויבות בגין אותו העובד.

11.1 הרכב

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
19,748	21,593
(17,229)	(18,483)
2,519	3,110

ערך נוכחי של המחויבות
נכסי תוכנית להטבה מוגדת
סך הטבות לעובדים, נטו

11.2 התנועה בהתחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרת

שנת 2024	שנת 2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
17,806	19,748
(1,175)	(1,469)
923	758
1,083	1,069
1,111	1,487
19,748	21,593

התחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרות ליום 1 בינואר
הטבות ששולמו על פי התוכניות
עלויות שירות שוטף
הוצאות ריבית
הפסדים (רווחים) אקטואריים
התחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרות ליום 31 בדצמבר

11.3 התנועה בנכסי תכנית הטבה מוגדרת

שנת 2024	שנת 2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
15,817	17,229
913	1,074
(1,053)	(1,234)
967	900
585	514
17,229	18,483

שווי הוגן של נכסי התוכנית ליום 1 בינואר
סכומים שהופקדו בתוכניות
הטבות ששולמו על פי התוכניות
הכנסות ריבית
רווחים אקטואריים
שווי הוגן של נכסי התוכנית ליום 31 בדצמבר

ביאור 11 - הטבות לעובדים (המשך)

11.4 הנחות אקטואריות וניתוח רגישות

ההנחות האקטואריות העיקריות למועד הדיווח במונחים נומינליים:

2023	2024	2025	
5.74%	5.74%	4.81%	שיעור היוון ביום 31 בדצמבר (1)
3%	3%	3%	שיעור עליות שכר עתידיות
4%	4%	4%	הנחות דמוגרפיות

(1) שיער ההיוון מתבסס על אגרות חוב קונצרניות איכותיות. שיעור ההיוון המשוקלל לשנת 2025 הינו 4.81%, ולשנת 2023 ו-2024 הינו 5.74%.

שינויים אפשריים באופן סביר בתאריך הדיווח של 1% גידול (קיטון) בשיעורי ההיוון וכן גידול (קיטון) בשיעור עלויות שכר עתידיות ועזיבה לפי מקדם של 1.1/0.9, לפי העניין, בהנחה שיתר ההנחות נותרות ללא שינוי, מביאים לעלייה/ירידה במחויבות להטבה מוגדרת בסכומים שאינם מהותיים.

באור 12 - רכוש קבוע, נטו

שיפורים במושכר	ריהוט, מכונות וציוד	כלי רכב	ציוד משרדי ומחשבים	סה"כ	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
21,361	100,828	1,135	6,810	130,134	יתרה ליום 1 בינואר 2025
2,226	15,170	106	292	17,794	תוספות במשך השנה
-	-	(99)	-	(99)	גריעות
23,587	115,998	1,142	7,102	147,829	יתרה ליום 31 בדצמבר 2025
7,500	56,245	878	6,214	70,837	יתרה ליום 1 בינואר 2025
1,189	8,843	73	536	10,641	תוספות במשך השנה
-	-	(87)	-	(87)	גריעות
8,689	65,088	864	6,750	81,391	יתרה ליום 31 בדצמבר 2025
				66,438	רכוש קבוע, נטו ליום 31 בדצמבר 2025
			352		
		278			
	50,910				
14,898					

שיפורים במושכר	ריהוט, מכונות וציוד	כלי רכב	ציוד משרדי ומחשבים	סה"כ	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
19,514	87,078	1,234	6,661	114,487	יתרה ליום 1 בינואר 2024
1,998	14,556	36	149	16,739	תוספות במשך השנה
(151)	(806)	(135)	-	(1,092)	גריעות
21,361	100,828	1,135	6,810	130,134	יתרה ליום 31 בדצמבר 2024
6,330	48,766	849	5,606	61,551	יתרה ליום 1 בינואר 2024
1,170	8,027	73	608	9,878	תוספות במשך השנה
-	(548)	(44)	-	(592)	גריעות
7,500	56,245	878	6,214	70,837	יתרה ליום 31 בדצמבר 2024
				59,297	רכוש קבוע, נטו ליום 31 בדצמבר 2024
			596		
		257			
	44,583				
13,861					

באור 13- נכסים בלתי מוחשיים

היתרה כוללת מוניטין ועלות מופחתת של נכסים בלתי מוחשיים שהתהוו בעקבות רכישת פעילות חברת בית יצחק בתמורה להנפקת מניות החברה, וכן נכסי זכויות הפצה ואי תחרות בגין רכישת פעילות פרה פרה, כמובא להלן:

(1) עסקת בית יצחק

במהלך שנת 2021 נחתם בין החברה לבין חברת בית יצחק (להלן: "בית יצחק") הסכם לרכישת פעילות בית יצחק בתחום הגבינות על ידי החברה. ההסכם כלל את רכישת הפעילות העסקית, הציוד וההון החוזר ואינה כללה את יתרות חשבונית הבנק, נכסי נדל"ן, יתרות חובה או זכות לצד ג' אשר נוצרו לפני מועד הסגירה. כמו כן, ההסכם קבע כי העובדים יפוטרו וקליטתם תבחן מחדש על ידי החברה.

תמורת הציוד התפעולי והקניינים הרוחניים הנפיקה החברה לבית יצחק 73 מניות בנות 1 ש"ח ע.נ כל אחת, המהוות 6.8% מהונה המונפק והנפרע של החברה ובנוסף שילמה מזומן בסך 4,437 אלפי ש"ח על מלאי עודף. לאחר השלמת העסקה קלטתה החברה את מרבית עובדי חברת בית יצחק.

על פי עבודת הקצאת עלות הרכישה לרכישת פעילות בית יצחק הכירה החברה בשווי מותג, הסכם אי תחרות ומוניטין בסך של כ- 3.6 מיליון ש"ח, 3 מיליון ש"ח וכ- 11.7 מיליון ש"ח, בהתאמה. הנכסים הבלתי מוחשיים שהוכרו בגין המותג והסכם אי התחרות מופחתים על פני תקופה של 4 שנים בקו ישר. היתרה בספרים של המותג, הסכם אי התחרות והמוניטין ליום 31 בדצמבר 2025 (לאחר הפחתות שוטפות) הסתכמה לסך של כ-0 אלפי ש"ח, 0 אלפי ש"ח ו-11,700 אלפי ש"ח, בהתאמה (ליום 31 בדצמבר 2024 כ- 445 אלפי ש"ח, כ- 371 אלפי ש"ח וכ-11,700 אלפי ש"ח).

(2) הנפקת אופציות מכר ורכש במסגרת עסקת בית יצחק

כחלק מהסכם הרכישה שנחתם בין החברה לבין חברת בית יצחק כמפורט בביאור 13(1) לעיל, הנפיקה החברה לחברת בית יצחק אופציית מכר (להלן: "האופציה"). על פי תנאי האופציה בחלוף 24 חודשים ממועד הסכם הרכישה או לפי שיקול דעתה אם ייכפה עליה למכור את מניותיה במסגרת מכירת מניות החברה לצד אחר בלתי תלוי, תהיה רשאית חברת בית יצחק לחייב את החברה לרכוש ממנה את מניות החברה שברשותה, לפי שווי של מכפיל 6.1 על ה- EBITDA של החברה בארבעת הרבעונים האחרונים שקדמו למועד המימוש.

בנוסף, ניתנה לחברה אופציית רכש ביחס למניות המוחזקות על ידי בית יצחק. לחברה תהיה האופציה לרכוש את המניות המוחזקות על ידי בית יצחק לפי הגבוה מבין 190 מיליון ש"ח בתוספת ריבית של 6% החל מיום 30 במרץ 2016 או לפי שווי של מכפיל 11.2 על ה-EBITDA של החברה בארבעת הרבעונים האחרונים שקדמו למועד המימוש, בניכוי חוב פיננסי נטו ובתוספת ריבית של 1.5% לשנה החל מיום 30 במרץ 2016.

ביום 13 בינואר 2025, הודיעה בית יצחק לחברה על כוונתה לממש את אופציית המכר. בהתאם לכך, במהלך הרבעון השני לשנת 2025, שילמה החברה לבית יצחק סך של כ-31.5 מיליון ש"ח בתמורה ל-73 מניות החברה שהוחזקו על ידי בית יצחק עד אותו המועד. למידע בדבר מחיקת 73 המניות באוצר שנרכשו כאמור, ראה ביאור 18.א.

(3) עסקת פרה פרה

ביום 29 באוקטובר 2025 נחתם הסכם מחייב בין החברה לפרה פרה לרכישת הפעילות העסקית של המפיץ מכוח התקשרותו עם החברה בהסכם הפצת מוצרי החברה באזור ירושלים והסביבה בתמורה לסך של כ-13.1 מיליון ש"ח, אשר הושלם ביום 31 באוקטובר 2025, לאחר התקיימות כל התנאים המתלים להשלמתו. מתוך התמורה האמורה לעיל, סך של כ-3 מיליון ש"ח יוחס לאי תחרות, סך של כ-10 מיליון ש"ח יוחס לרכישה של זכויות הפצה וסך של כ-120 אלפי ש"ח יוחס לרכוש קבוע. למידע נוסף ראה ביאור 28(8)(ז).

באור 14 - אשראי מתאגידים בנקאיים

מאוחד		שיעור הריבית	
ליום 31 בדצמבר			
2024	2025		
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח		
402	-		אשראי מתאגידים בנקאיים לזמן קצר
636	-		משיכות יתר
75,301	-	P+0.1%-0.16%	חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך
76,339	-		הלוואות לזמן קצר
אשראי מתאגידים בנקאיים לזמן ארוך			
1,534	-	P+0.41%-0.88%	הלוואות לזמן ארוך (*)
(636)	-		בניכוי חלויות שוטפות
898	-		

(*) למידע בדבר ניתוח מועדי פירעון של הלוואות ובחינת עמידה באמות המידה הפיננסיות ראו באור 19 להלן. במהלך שנת 2025, לאחר השלמת הנפקת מניות החברה, פרעה החברה את כל ההלוואות. לפרטים נוספים ראה באור 1(א).

באור 15 – ספקים ונותני שירות

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
46,345	80,239	חובות פתוחים במטבע ישראלי
9,176	5,838	חובות פתוחים במטבע חוץ
16,350	82	המחאות לפירעון
71,871	86,159	

באור 16 - זכאים אחרים

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
10,636	12,344	עובדים ומוסדות בגין שכר
6,129	10,106	הוצאות לשלם
1,017	2,449	מוסדות ממשלתיים
1,459	1,487	זכאים אחרים
19,241	26,386	

באור 17 - התחייבויות תלויות והתקשרויות

א. ערביות:

נכון ליום 31 בדצמבר 2025, החברה העמידה ערביות בנקאיות בסכום כולל של כ-2,089 אלפי ש"ח (כ-1,865 אלפי ש"ח ליום 31 בדצמבר 2024) עבור ספקים שונים. הערביות מתחדשות מעת לעת.

באור 17 - התחייבויות תלויות והתקשרויות (המשך)

ב. שעבודים:

1. החברה רשמה שעבוד קבוע לטובת תאגיד בנקאי על הון המניות, שטרות שלחברה זכות בהם ועל כספים וזכויות לקבלת כספים מלקוחות וחייבים.
2. לחברה המאוחדת משכון ראשון בדרגה על מכונת אריזה וכן על כל דבר המורכב ו/או יורכב עליה. בנוסף, שעבוד קבוע ראשון בדרגה על הון המניות הבלתי נפרע ועל המוניטין שלה, וכן שעבוד שוטף כללי על מפעלה ועל יתר הנכסים והזכויות שיש לחברה או שיהיו לה בעתיד.

ג. תביעות משפטיות:

1. כנגד החברה ונתבעות נוספות הפועלות במשק החלב, הוגשה בקשה לאישורה כתובענה ייצוגית בגין אופן הסימון ביחס לתאריך התפוגה של מוצרים מסוימים. הניק הקבוצתי (לכל הנתבעות יחד) המוערך הינו כ- 24 מיליוני ש"ח. ביום 12 במרס 2025, הגישה החברה את תגובתה לבית המשפט הנתמכת בחוות דעת מומחה לפיו הסימון אותו אימצה החברה הינו הסימון הנכון. בדיון מקדמי שהתקיים ביום 14 בספטמבר 2025, הורה בית המשפט על הגשת סיכומים בשאלת תחולת התקן הכללי הנטען ביחס לתקנים פרטיים, אשר תשליך על המשך ברור ההליך. להערכת החברה, בהתבסס על חוות דעתם של יועציה המשפטיים, בשל השלב המקדמי בו מצויה הבקשה, לא ניתן להעריך את סיכויי הבקשה לאישורה כתובענה ייצוגית להתקבל.
2. ביום 24 ביוני 2025, הוגשה כנגד החברה בקשה לאישורה כתובענה ייצוגית על סך של 2.5 מיליון ש"ח בגין טענה לאי סימון כראוי של משקל/תכולה על גבי סוגים שונים של משולשי גבינה. החברה ביצעה הפרשה בספרים בסכום שאינו מהותי, אשר להערכתה, מהווה את החשיפה המקסימלית בקשר לתביעה האמורה נכון למועד הדיווח ולמועד אישור הדוחות הכספיים.
3. כמו כן, נכון למועד הדיווח ולמועד אישור הדוחות הכספיים, כנגד החברה מתנהלות מספר תביעות נוספות במהלך העסקים הרגיל בהיקפים שאינם מהותיים.

ד. התקשרויות:

1. הסכמי הפצה

- א. הפצת מוצריה של הקבוצה ללקוחותיה, מתבצעת על ידי הקבוצה באמצעות מערך הפצה הפרוס בכל רחבי הארץ ומושגת כולו על כ-80 מפיצים עצמאיים בלעדיים, להם כ-100 משאיות קירור. במסגרת מרבית הסכמי הפצה, מתחייב המפיץ למשוך מוצרים מדי יום, כאשר בחלק מההסכמים יש התחייבות לשווי מינימלי למשיכה ולהפצה ללקוחות החברה בתדירות מינימאלית של לפחות 3 פעמים בשבוע לכל לקוח ו/או בהתאם להוראות הלקוח.
- קרי, לאחר התקשרות בהסכמי סחר עם לקוחות החברה (אשר ההתקשרות איתם מבוצעת על ידי מנהלי האזור של החברה), בהתאם לתנאים המסחריים שנקבעו על ידי החברה לרבות מחירי המכירה של מוצרי החברה, משייכת החברה את הלקוחות למפיץ הרלוונטי הפועל באותו איזור הפצה.
- יצוין כי בעסקאות אלה החברה היא האחראית לקיום העסקה מול הלקוח הסופי, לחברה שליטה על המלאי עד למכירתו ללקוח הסופי וכן החברה כאמור קובעת את מכירי המכירה.
- כאמור לעיל, המפיץ אחראי על הפצת מוצרי החברה ללקוחות החברה, לגבות את התמורה בגין המוצרים מהלקוחות ומתחייב להעבירה לחברה למחרת משיכת המוצרים בהתאם לתנאים הקבועים בהסכם כך שלמעשה, ההתנהלות הפיננסית מול לקוחות החברה נעשית באמצעות המפיץ והמפיץ הוא זה שאחראי על החוב בגינם מול החברה. כאשר בהתאם להסכמים עם המפיצים זכאים המפיצים לעמלות בלבד כקבוע במסגרת ההסכמים עימם.

באור 17 - התחייבויות תלויות והתקשרויות (המשך)

ד. התקשרויות (המשך):

1. הסכמי הפצה (המשך)

לחברה הסכמי בלעדיות ביחס לקווי הפצה עם המפיצים אלא אם קיבלו אישור מראש, להתקשר עם יצרנים אחרים. בנוסף, מתחייב המפיץ שלא להתחרות בקבוצה במשך שנתיים מתום תקופת ההסכם וכן, לשפות את החברה בגין נזקים שיגרמו לה כתוצאה מההתקשרות עמו. בין החברה למפיצים לא מתקיימים יחסי עובד מעביד ולא ניתן להעביר זכויות בקו הפצה אלא בהסכמת החברה מראש.

בנוסף, מעמיד המפיץ בטחונות כדוגמת: ערבות בנקאית בלתי מותנית בסך ולתקופה שנקבעו, המתחדשת בתום תקופה, משכון רכב ההובלה; חתימות ערבים, לרבות על גבי שטר חוב. למידע בדבר הסכם הפצה מול צד קשור "פרה פרה", ראה ביאור 28(8) להלן.

ב. ביום 14 באוקטובר 2025 נחתם הסכם הפצה עם חברת זהבי הכרם בע"מ (להלן: "זהבי"). בהתאם להסכם ההפצה, החל מיום 1 בינואר, 2026 תחל החברה להפיץ באופן בלעדי את מוצרי זהבי - ממרחים אותנטיים המשווקים תחת המותג "זהבי הכרם" בעבור עמלת הפצה. ההסכם נחתם לתקופה של 36 חודשים ומתחדש בסוף התקופה לפרקים של 12 חודשים כל פעם, אלא אם מי מהצדדים הודיע 6 חודשים לפני תום התקופה על רצונו לסיים את ההסכם.

2. הסכמים לרכישת חלב גולמי

לחברה התקשרויות עם כ- 40 יצרני חלב מכל רחבי הארץ מהם היא רוכשת חלב גולמי, המחויבים רק לחברה. החברה מחויבת לרכוש מאותם יצרנים את כל החלב שהם מייצרים באותה שנה.

3. התקשרות בהסכם לרכישת שליטה במשק ויילר:

ביום 2 ביולי 2025, נחתם בין החברה לבין בעלי מניות שליטה במשק ויילר בע"מ (להלן: "ויילר") (להלן: "המוכרים"), הסכם מותנה לרכישת מניות רגילות, ללא ערך נקוב, של ויילר, אשר תהווה במועד ההשלמה, 51% מהונה המונפק והנפרע של ויילר, בדילול מלא (להלן: "המניות הנרכשות"). כאמור, ההסכם מותנה בקיומם של תנאים מתלים.

בתמורה למניות הנרכשות, החברה תשלם לבעלי המניות המוכרים סכום שיחושב על פי שווי חברה (Enterprise Value) של 95 מיליון ש"ח בהפחתת החוב הפיננסי נטו ובתוספת או (לפי העניין) הפחתה של התאמה להון החוזר הנורמטיבי כשהתוצאה של אלה מוכפלת ב- 51% (להלן: "התמורה"). חישוב התמורה נקבע תחת ההנחה כי המייסדים, אשר נמנים על המוכרים, ימשיכו לכהן בתפקידים הנוכחי בוילר. בנוסף, כולל ההסכם מנגנון התאמת תמורה המבוסס על תוצאות ה-EBITDA של ויילר.

ההסכם כולל אופציה של החברה לרכישת יתרת החזקות המוכרים בוילר (אופציית Call) ואופציה של המוכרים למכור את יתרת החזקות המוכרים בוילר לחברה (אופציית Put) בתמורות ותנאים המבוססים על מכפילי EBITDA כקבוע בהסכם.

ביום 10 באוגוסט, 2025 חתמה החברה עם "משק ויילר" על הסכם אספקה ליצור ואריזת מוצרי חלב צמחיים תחת המותג של גד. במסגרת ההסכם "משק ויילר" תספק לחברה משקאות חלב מסוגים שונים, כאשר המיתוג, השיווק וההפצה של המוצרים יהיו באחריות החברה.

באור 17 - התחייבויות תלויות והתקשרויות (המשך)

ד. התקשרויות (המשך):

3. התקשרות בהסכם לרכישת שליטה במשק ויילר:

לאחר מועד הדיווח, ביום 18 במרץ 2026 התקבל אישור הממונה על התחרות לעסקת רכישת השליטה, המהווה את אחד מהתנאים המתלים העיקריים להשלמת העסקה. עם השלמת עסקת רכישת השליטה, תהפוך ויילר לחברה בת של החברה, והחברה תפעל לשילוב פעילות ויילר במערך התפעול, ההפצה והפיתוח של החברה. הצדדים להסכם ממשיכים בביצוע פעולות ומילוי יתר התנאים המתלים הנדרשים להשלמת העסקה.

באור 18 – הון

לימים 31 בדצמבר 2024 ו-2023		ליום 31 בדצמבר 2025		מניות רגילות בנות 1 ש"ח ע.נ. כ"א
מונפק ונפרע	רשום	מונפק ונפרע	רשום	
מספר המניות		מספר המניות		
1,073	20,800	96,750,000	200,000,000	

א. פיצול הון המניות ומחיקת מניות באוצר

ביום 29 ביוני 2025, אישרה האסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה החלטה בדבר מחיקת 73 מניות באוצר (ראה ביאור 13.2 לעיל), ביטול ערכן הנקוב של כל המניות הקיימות בהון החברה ופיצול הון מניות החברה, כך שכל מניה אחת תפוצל ל-75,000 מניות ללא ערך נקוב, כל אחת. לאחר ביטול הערך הנקוב ופיצול המניות בהון הרשום של החברה, מורכב ההון הרשום של החברה מסך של 200,000,000 מניות רגילות, ללא ערך נקוב וההון המונפק והנפרע מ-75,000,000 מניות ללא ערך נקוב, כל אחת.

ב. ביום 29 ביוני 2025, הכריז דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד לבעלי מניות החברה בסכום כולל של 35 מיליון ש"ח (כ-0.47 ש"ח דיבידנד למניה). הדיבידנד שולם במהלך חודש אוגוסט, 2025.

ג. ביום 26 בנובמבר 2025, הכריז דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד בסך של כ-15 מיליון ש"ח (כ-0.2 ש"ח דיבידנד למניה). הדיבידנד שולם במהלך חודש דצמבר 2025.

באור 19 - מכשירים פיננסיים

א. כללי

הקבוצה חשופה לסיכונים העיקריים הבאים הנובעים משימוש במכשירים פיננסיים:

- סיכון אשראי
- סיכון נזילות
- סיכון שוק

בביאור זה ניתן מידע בדבר החשיפה של הקבוצה לסיכונים אלה, ובדבר מדיניות הקבוצה לניהולם.

באור 19 - מכשירים פיננסיים (המשך)**19.1 סיכויי אשראי**

רוב מכירות הקבוצה ללקוחותיה (בישראל ומחוץ לישראל) מתבצעות באשראי לקוחות כמקובל בשוק. חלקו של האשראי ללקוחות קמעונאיים בשוק הפרטי בישראל מובטח בביטוח אשראי (הכולל רכיב השתתפות עצמית) ובביטחונות שונים. יתרת האשראי לשוק הפרטי שאינה מכוסה בביטחונות 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.

בשנים 2025 ו-2024 לחברה היה לקוח אחד עיקרי (10% ומעלה מסך הכנסות הקבוצה בשנים האמורות), אשר יתרתו לימים 31 בדצמבר 2025 ו-2024 היותה כ-14.3% וכ-11.41% מסך יתרת הלקוחות והכנסותיה ממנו בשנים 2025 ו-2024 היוו כ-10.5% וכ-11% מסך הכנסות הקבוצה.

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.

נכון לימים 31 בדצמבר 2025 ו-2024 מתוך יתרות הלקוחות שהסתכמו לסך של כ-162 מיליוני ש"ח ו-146 מיליוני ש"ח, יתרות בסך של כ-51 מיליוני ש"ח ו-41 מיליוני ש"ח אינן מכוסות בביטוח אשראי. רובן של היתרות כאמור הינן נובעות מיתרות מול מפיצי החברה (ראה באור 17ד'1 לעיל). יתר יתרת הלקוחות מכוסה בביטוח אשראי (ראה ביאור 19.1.1 להלן) בשיעור של 95% כאשר החשיפה המרבית של החברה הינה בגין החלק הלא מכוסה בביטוח אשראי בתוספת עלות השתתפות עצמית במקרה של הפעלת הפוליסה.

נכון ליום 31 בדצמבר 2025, אשראי ליצרנים בסך 3,250 אלפי ש"ח (2024 - 1,815 אלפי ש"ח) מבוטח בביטוח אשראי. ראה ביאור 7 לעיל.

19.1.1 פוליסת ביטוח אשראי

לחברה פוליסת ביטוח אשראי לקוחות בחברת הביטוח הבינלאומית COFACE. כלל חובות לקוחות החברה (פרט למפיצים) נבדקו וכוסו ברמות שונות על ידי חברת הביטוח, משלב הפקת תעודת המשלוח ועד לקבלת התשלום בפועל. לחברה השתתפות עצמית מצטברת והשתתפות עצמית לפי אירוע. הפוליסה היא לשנה אחת כמקובל בענף.

19.2 סיכויי ריבית

סיכון שיעור הריבית של החברה נובע בעיקר מהלוואות שהתקבלו מבנקים הנושאים ריבית משתנה. נכון ליום 31 בדצמבר 2025, פרעה החברה את כלל ההלוואות והאשראי לזמן קצר (2024 : 77 מיליוני ש"ח), אשר נשא ריבית משתנה. יתר החוב הפיננסי (כולל התחייבות בגין חכירה) בסך 141 מיליוני ש"ח (2024 : 141 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.

באור 19 - מכשירים פיננסיים (המשך)

19.3 סיכומי מטבע

הכנסות החברה נקובות בעיקר בש"ח ואילו הוצאות רכישת חומרי גלם וסחורות מסוימים נקובים במטבע חוץ (בעיקר דולר ואירו). על כן, התחזקות הדולר והאירו אל מול השקל עשויה להביא לפגיעה בתוצאות הפעילות של החברה. ליום 31 בדצמבר 2025 לחברה חשיפה ליתרת ספקים באירו בסך של כ- 1,552 אלפי אירו (כ- 5,820 אלפי ש"ח) (ליום 31 בדצמבר 2024 כ- 540 אלפי אירו (כ- 2,050 אלפי ש"ח)). כמו כן, ליום 31 בדצמבר 2025 לחברה חשיפה ליתרות ספקים בדולר בסך של כ- 5 אלפי דולר (כ- 17 אלפי ש"ח) (ליום 31 בדצמבר 2024 כ- 804 אלפי דולר (כ- 2,916 אלפי ש"ח)).

19.4 סיכומי מדד

החברה חשופה לסיכומי מדד הנובעים בעיקר מהתחייבויות בגין חכירה, אשר מרביתן צמודות למדד המחירים לצרכן. לפרטים בדבר השפעת ההצמדה למדד על יתרת החכירות בשנים 2025 ו-2024, ראה באור 10 לעיל.

19.5 סיכון נזילות

לאורך השנים מניבה הפעילות העסקית של החברה תזרימי מזומנים חיוביים, אשר מאפשרים לה לעמוד במחויבויות הפיננסיות שנטלה על עצמה. ביום 9 בספטמבר 2025 השלימה החברה הנפקת מניותיה לציבור, ראה באור 1א לעיל. יחד עם זאת, במידה ותידרש החברה למקורות מימון, נוסף על אלה שמניבה הפעילות העסקית, תוכל החברה לנצל בין השאר את קווי האשראי העומדים לרשותה להלן ניתוח מועדי הפירעון החוזיים של התחייבויות פיננסיות, כולל תשלומי ריבית, אך פרט להשפעת הסכמי קיזוז. ניתוח זה מתבסס על נתונים הידועים לתאריך הדוח על המצב הכספי, כגון: מדד, שער חליפין של מט"ח ושיעור ריבית.

שנת 2025	עד שנה	משנה עד שנתיים	מ-3		מ-4		סה"כ
			עד 3 שנים	משנתיים עד 4 שנים	שנים עד 5 שנים	מעל 5 שנים	
אלפי ש"ח							
התחייבות בגין חכירה כולל חלויות שוטפות	9,100	6,966	5,229	3,694	3,211	1,591	29,791
זכאים (*)	10,106	-	-	-	-	-	10,106
ספקים	86,159	-	-	-	-	-	86,159
צדדים קשורים	1,627	-	-	-	-	-	1,627
שנת 2024	עד שנה	משנה עד שנתיים	מ-3		מ-4		סה"כ
			עד 3 שנים	משנתיים עד 4 שנים	שנים עד 5 שנים	מעל 5 שנים	
אלפי ש"ח							
אשראי מתאגידים בנקאיים וחלויות שוטפות	76,339	-	-	-	-	-	76,339
התחייבות בגין חכירה כולל חלויות שוטפות	9,144	4,378	2,013	1,270	481	1,192	18,478
הלוואות לזמן ארוך	715	446	409	112	-	-	1,682
זכאים (*)	6,128	-	-	-	-	-	6,128
ספקים	71,871	-	-	-	-	-	71,871
צדדים קשורים	449	-	-	-	-	-	449
אופציית מכר	31,521	-	-	-	-	-	31,521

(*) היתרה כוללת הוצאות לשלם.

באור 19 - מכשירים פיננסיים (המשך)**19.6 שיווי הוגן של מכשירים פיננסיים**

הערך בספרים של מזומנים ושיווי מזומנים, פיקדונות לזמן קצר, לקוחות, חייבים ויתרות חובה, הלוואות לאחריים, הלוואות מצדדים קשורים, אשראי והלוואות לזמן קצר וארוך, התחייבויות לספקים ולנותני שירותים וזכאים ויתרות זכות תואם או קרוב לשווי ההוגן שלהם.

19.6.1 נגזרים טכניקות הערכת שווי הוגן

חוזי אקדמה (Forward) – חוזי האקדמה נמדדים בהתאם לרמה 1 במדרג השווי ההוגן. החברה מבצעת עסקאות הגנה כדי לגדר חשיפה לשערי חליפין בגין רכישת סחורות, בעיקר אירו.

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
באלפי ש"ח	באלפי ש"ח	
-	7	נכסים פיננסיים
		חייבים בגין נגזרים
		התחייבויות פיננסיות
375	-	זכאים בגין נגזרים
<u>375</u>	<u>7</u>	

19.7 אמות מידה פיננסיות

במסגרת כתבי ההתחייבות שחתמה החברה עם התאגיד הבנקאי בשנת 2016, התחייבה החברה לעמוד באמות מידה פיננסיות מסוימות וזאת על בסיס הדוחות הכספיים השנתיים הנפרדים שלה בהתאם לכללי החשבונאות המקובלים בישראל (Israeli GAAP), כדלקמן:

- א. ההון העצמי של החברה לא יפחת בכל עת מסך של 40 מיליון ש"ח, צמוד למדד.
 - ב. יחס כיסוי החוב של החברה לא יעלה על 2.7. ביום 2 באפריל 2023 נחתם עדכון לכתב התחייבות משנת 2016, אשר כלל שינוי במסגרתו שונה יחס כיסוי החוב ל-3.
 - "יחס כיסוי חוב" – המנה המתקבלת מחלוקת הסכום המצטבר של יתרת ההתחייבות כלפי התאגידים הבנקאיים, מוסדות פיננסיים ובעלי אגרות חוב, מלווים אחרים לרבות חוב לבעלי מניות או לצדדים קשורים שאינו מונחת, ברווח התפעולי לשירות החוב, בהגדרתו בכתב ההתחייבות.
 - ג. לא יחול כל שינוי בשליטה בחברה, לא יבוצע מיזוג או פיצול עם תאגיד אחר ולא יונפקו ניירות ערך למוכ"ז, כל זאת אלא בהסכמת התאגיד הבנקאי בכתב ומראש.
- נכון ליום 31 בדצמבר 2025, לא קיימות יתרות אשראי ולכן לא נדרשת בחינה של עמידה באמות מידה פיננסיות. נכון ליום 31 בדצמבר 2024, החברה עומדת באמות המידה הפיננסיות האמורות לעיל.

באור 20 - מכירות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2023	2024	2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
603,799	669,507	711,354
7,701	6,692	9,408
<u>611,500</u>	<u>676,199</u>	<u>720,762</u>

מכירות בארץ
מכירות בחו"ל

באור 21 - עלות המכירות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2023	2024	2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
354,097	387,757	421,673
46,039	46,383	51,424
10,247	11,473	11,276
9,464	9,885	9,230
1,249	1,532	1,028
12,588	13,719	15,214
814	950	1,010
1,586	1,847	1,531
4,762	6,058	6,509
<u>440,846</u>	<u>479,604</u>	<u>518,895</u>

צריכת חומרים (כולל שינוי במלאי)
שכר, משכורות ונלוות
אחזקת ציוד ומבנה
מים, ארנונה, חשמל וגז
אחזקת רכב
פחת והפחותות
ביטוח עסק
הובלות מי גבינה
הוצאות יצור אחרות

באור 22 - הוצאות מכירה ושיווק

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2023	2024	2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
57,086	61,429	64,001
12,374	15,258	16,700
19,620	20,473	21,870
4,317	4,439	5,118
1,733	1,917	1,237
1,334	1,484	1,416
2,296	2,141	2,359
1,728	656	787
<u>100,488</u>	<u>107,797</u>	<u>113,488</u>

עמלות מפיצים
פרסום וקידום מכירות
שכר, משכורות ונלוות
פחת
אחזקת רכב
ארנונה חשמל ומים
הובלות בקירור
אחרות

באור 23- הוצאות הנהלה וכלליות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
9,442	9,641	10,759	שכר משכורות ונלוות
3,439	3,433	2,301	דמי ניהול (1)
1,500	2,427	3,584	שירותים מקצועיים
1,390	1,661	1,614	משרדיות ואחזקה
2,710	2,795	1,954	פחת
2,089	5,087	4,502	בטוחים, אגרות ואחרות
20,570	25,044	24,714	

(1) למידע נוסף ראה ביאור 28 בדבר צדדים קשורים.

באור 24- הוצאות (הכנסות) אחרות, נטו

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
(75)	(75)	(75)	הכנסות משכירות
-	(107)	(36)	רווח הון מממוש רכוש קבוע
(1,312)	149	766	הוצאות (הכנסות) בגין תביעות משפטיות (1)
(1,387)	(33)	655	

(1) ראה ביאור 17(ג) לעיל.

באור 25- הוצאות (הכנסות) מימון, נטו

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
6,496	5,678	5,222	הוצאות מימון
9,928	6,653	35	הוצאות ריבית
265	308	336	שערוך בגין אופציית מכר (1)
16,689	12,639	5,593	הוצאות בגין עמלות בנקים
			סה"כ הוצאות מימון
(411)	(465)	(485)	הכנסות מימון
-	-	(961)	הכנסות ריבית בגין הלוואות שניתנו
(68)	(233)	(585)	הכנסות ריבית מפיקדונות בנקים
(379)	(360)	-	הפרשי שער
(858)	(1,058)	2,031	הכנסות ריבית ממוסדות
			סה"כ הכנסות מימון
15,831	11,581	3,562	הוצאות (הכנסות) מימון, נטו

(1) ראה ביאור 13(2) לעיל.

באור 26 - מסים על ההכנסה

פרטים בדבר סביבת המס בה פועלת הקבוצה

א. שיעור מס חברות

שיעורי המס הרלוונטיים לחברה בשנים 2023-2025 הינו 23%.

ב. התאמה בין סכום המס התיאורטי, שהיה חל אילו הרווח המאוחד לפני מסים על ההכנסה היה מתחייב במס לפי שיעור המס הסטטוטורי החל בישראל, לבין מסים על ההכנסה הכלולים בדוח רווח והפסד:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
35,152	52,206	59,448	רווח לפני מסים על הכנסה
23%	23%	23%	שיעור המס העיקרי של החברה
8,085	12,007	13,673	מס מחושב לפי שיעור מס רגיל תוספת (חסכון) במס בגין: הוצאות (הכנסות) לא מוכרות הוצאות (הכנסות) מסים בגין שנים קודמות הפרשים זמניים שלא נרשמו בגינם מיסים נדחים בעבר
1,582	1,467	8	
1,588	(351)	-	
(650)	568	(147)	
10,605	13,691	13,534	מסים על ההכנסה בדוח רווח והפסד

(1) מרכיבי הוצאות (הכנסות) מסים על הכנסה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
8,935	13,235	12,853	מסים שוטפים
82	807	681	מסים נדחים
1,588	(351)	-	מיסים בגין שנים קודמות
10,605	13,691	13,534	

(2) נכסי והתחייבויות מסים נדחים

נכסי והתחייבויות מסים נדחים שהוכרו - המסים הנדחים מחושבים לפי שיעור מס הצפוי לחול במועד ההיפוך כמפורט לעיל.

באור 26 - מסים על ההכנסה (המשך)

יתרה ליום 31 בדצמבר 2025	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח כולל אחר	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 31 בדצמבר 2024	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח כולל אחר	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 1 בינואר 2024	מיסים נדחים בגין:
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
1,390	-	138	1,252	-	116	1,136	הפרשה לחופשה והבראה
715	224	(88)	579	121	1	457	התחייבויות בגין הטבות לעובדים
(5,875)	-	(2,022)	(3,853)	-	993	(4,846)	נכס זכות שימוש התחייבויות בגין חכירה
6,191	-	2,166	4,025	-	(978)	5,003	רכוש קבוע, נטו
(6,490)	-	(628)	(5,862)	-	(415)	(5,447)	הפרשה לחובות אבודים ומסופקים
296	-	(247)	543	-	(524)	1,067	
(3,773)	224	(681)	(3,316)	121	(807)	(2,630)	סה"כ

(3) שומות מס

לחברה שומות מס סופיות ו/או הנחשבות כסופיות עד וכולל שנת המס 2020.

באור 27 - מגזרי פעילות

לקבוצה שני מגזרים בני דיווח כמפורט להלן, אשר מהווים יחידות עסקיות אסטרטגיות של הקבוצה. יחידות עסקיות אסטרטגיות אלו כוללות מגוון מוצרים ושירותים ומנוהלות בנפרד לצורך הקצאת משאבים והערכת ביצועים. עבור כל יחידה עסקית אסטרטגית, סוקר מקבל ההחלטות התפעוליות הראשי (CODM). להלן תיאור תמציתי של הפעילות העסקית בכל אחד מגזרי הפעילות של הקבוצה.

התחום הקמעונאי - התחום הקמעונאי, במסגרתו מתקשרת החברה בהסכמים עם רשתות מזון ארציות גדולות, רשתות אזוריות ומרכזים וקמעונאים קטנים ובכך למעשה, מספקת הקבוצה מענה לכלל הצרכנים. בתחום זה, נהנה הצרכן ממוצרי הקבוצה, באופן ישיר.

התחום המקצועי - במסגרתו מתקשרת החברה עם לקוחות כגון מסעדות, רשתות מזון בפריסה ארצית (בעיקר פיזריות), מעדניות, בתי מלון, בתי קפה, עגלות קפה וכד', להם היא מוכרת את מוצריה כחומר גלם. בתחום זה, נהנה הצרכן ממוצרי הקבוצה, באופן עקיף.

בתקופות ההשוואה בדוחות הכספיים נכללו תחת מגזר אחרים מספר פעילויות אשר לא עברו את הסף הכמותי. פעילויות אלה אינן מהותיות בהשוואה ליתר פעילויות החברה ואינן קיימות בשנת 2025.

באור 27 - מגזרי פעילות (המשך)

רווחי המגזר נמדדים על בסיס רווח תפעולי בנטרול הוצאות (הכנסות) אחרות, כפי שנכלל בדיווחים אשר נסקרים באופן סדיר על ידי מקבל החלטות התפעולי הראשי. מדד זה משמש למדידת תוצאות המגזרים מאחר שההנהלה סבורה כי מדד זה הינו הרלוונטי ביותר להערכת תוצאות של מגזרי הפעילות של הקבוצה.

תוצאות המגזר המדווחות למקבל החלטות התפעוליות הראשי כוללות פריטים המיוחסים ישירות למגזר ופריטים אשר ניתן לייחסם באופן סביר. פריטים שלא הוקצו, כוללים בעיקר הכנסות אחרות והוצאות והכנסות מימון, אשר מנוהלים על בסיס קבוצתי.

א. פילוח הכנסות לפי מגזרים:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025			
סה"כ	התחום המקצועי	התחום הקמעונאי	
אלפי ש"ח			
720,762	295,015	425,747	הכנסות
(518,895)	(216,502)	(302,393)	עלות המכר
201,867	78,513	123,354	רווח גולמי
63,665	27,504	36,161	תוצאות המגזר
655			הוצאות אחרות, נטו
3,562			הוצאות מימון, נטו
59,448			רווח לפני מיסים על הכנסה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2024			
סה"כ	התחום המקצועי	התחום הקמעונאי	
אלפי ש"ח			
676,199	277,823	398,376	הכנסות
(479,604)	(201,173)	(278,431)	עלות המכר
196,595	76,650	119,945	רווח גולמי
63,754	27,686	36,068	תוצאות המגזר
(33)			הכנסות אחרות, נטו
11,581			הוצאות מימון, נטו
52,206			רווח לפני מיסים על הכנסה

באור 27 - מגזרי פעילות (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023

סה"כ	אחרים	התחום המקצועי	התחום הקמעונאי	
אלפי ש"ח				
611,500	8,585	249,694	353,221	הכנסות
(440,846)	(6,621)	(183,268)	(250,957)	עלות המכר
170,654	1,964	66,426	102,264	רווח גולמי
49,596	1,927	20,707	26,962	תוצאות המגזר
(1,387)				הכנסות אחרות, נטו
15,831				הוצאות מימון, נטו
35,152				רווח לפני מיסים על הכנסה

ב. פילוח הכנסות לפי סוגי מוצרים:

התחום הקמעונאי			
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
117,065	133,315	142,721	איטלקיות
128,129	140,161	145,058	בלקניות
67,910	82,481	94,144	מיוחדות וקשות
40,117	42,419	43,824	אחר
353,221	398,376	425,747	
התחום המקצועי			
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
120,996	139,929	148,611	איטלקיות
39,220	41,097	44,124	ניגרת
38,490	41,251	41,640	בלקניות
27,710	30,149	34,173	מיוחדות וקשות
23,278	25,397	26,467	אחר
249,694	277,823	295,015	

באור 27 - מגזרי פעילות (המשך)

ג. פילוח הכנסות לפי סוגי לקוחות:

התחום הקמעונאי		
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2023	2024	2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
233,630	263,199	278,397
57,853	66,817	74,417
61,738	68,360	72,933
<u>353,221</u>	<u>398,376</u>	<u>425,747</u>

רשתות ארציות
רשתות אזוריות ומרכזים
קמעונאים קטנים ואחרים

התחום המקצועי		
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2023	2024	2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
32,302	39,724	47,934
51,574	62,369	60,073
17,095	18,002	21,494
148,723	157,728	165,514
<u>249,694</u>	<u>277,823</u>	<u>295,015</u>

רשתות פיצה
רשתות מסעדות ובתי קפה
רשתות בתי מלון
לקוחות פרטיים קטנים

באור 28 – צדדים קשורים

א. יתרות עם בעלי עניין וצדדים קשורים:

ליום 31 בדצמבר	
2024	2025
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח
(1,897)	(757)
(4,357)	(15,072)
	54
<u>(449)</u>	<u>(1,627)</u>

זכאים
ספקים
צדדים קשורים – נכסים שוטפים
צדדים קשורים – התחייבויות שוטפות (*)

(*) יתרת החובה הגבוהה ביותר מול צדדים קשורים במהלך השנה, בכל אחת מהשנים שהסתיימו בימים 31 בדצמבר 2025 ו-31 בדצמבר 2024 הינה כ- 521 אלפי ש"ח וכ- 115 אלפי ש"ח, בהתאמה.

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ב. עסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים :

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
42,183	50,487	52,833	עלות המכר
4,189	4,793	6,030	שכר
2,002	2,103	1,818	דמי שכירות
9,197	9,543	9,313	עמלת מפיץ
3,439	3,433	2,301	דמי ניהול לבעלי שליטה

ג. הטבות לבעלי עניין מועסקים בחברה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2023	2024	2025	
אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	אלפי ש"ח	
3,776	4,003	4,955	שכר ונלוות
3,439	3,433	2,301	דמי ניהול
7,215	7,436	7,256	

(*) הסכומים האמורים כוללים גם הטבות שניתנו לאנשי המפתח הניהוליים בחברה שהינם מר עזרא כהן, בעל שליטה בחברה, ומר עמיר אהרון, מנכ"ל החברה.

ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים :

1. מר עזרא כהן, בעל שליטה ויו"ר דירקטוריון

נכון למועד הדיווח ולמועד אישור הדוחות הכספיים, מר עזרא כהן (להלן: "מר עזרא"), במישרין ובעקיפין, זכאי לגמול מהחברה מכח שתי התקשרויות עמה :

א. התקשרות בין החברה לחברת לילי ועזרא תעשיות בע"מ (להלן: "חברת עזרא"), חברה פרטית בהחזקה משותפת של עזרא ורעייתו בחלקים שווים (בשרשור סופי), למתן שירותי ניהול לחברה על ידי חברת עזרא, הכוללים – יעוץ ניהולי, אסטרטגי ופיננסי, לרבות בנושאים הבאים – מימון, ניהול כוח אדם וניהול משאבים, הכנת תוכניות עסקיות, תוכניות שיווק ותוכניות פיננסיות, הכנת וניהול תקציב, ניהול שוטף של החברה, ניהול מו"מ עם הבנקים, ספקים, לקוחות וכו', העסקת כוח אדם וניהולו, כמו כן ייעוץ בנושא פיתוח עסקי, מיזוגים, רכישה ומכירה של פעילות, הקמה, רכישה, מכירה ושיתוף פעולה עם תאגידים אחרים (להלן בס"ק זה: "שירותי הניהול"). שירותי הניהול הוענקו בפועל על ידי מר עזרא כהן ושני דירקטורים נוספים מטעמו.

מכח התקשרות זו, זכאית חברת עזרא לדמי ניהול שנתיים בסך של 1.5 מיליון ש"ח.

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)**ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):****1. מר עזרא כהן, בעל שליטה ויו"ר דירקטוריון (המשך):**

ב. הסכם העסקה אישי מיום 30 במרץ 2016 ותיקון לו מיום 1 במרץ 2017 לפיו, זכאי מר עזרא, בגין כהונתו כיו"ר דירקטוריון החברה ולתקופה שאינה קצובה, למשכורת חודשית קבועה בסך של 85 אלפי ש"ח, ברוטו (המשקפת עלות מעביד בסך של כ- 149 אלפי ש"ח). מר עזרא יישא בתשלומי מס הכנסה ותשלומי חובה אחרים שכל עובד שכיר חייב בהם לפי כל דין והעניק הרשאה לחברה לקזז רכיבים אלה משכרו. מר עזרא זכאי לתנאים נלווים כמקובל טלפון נייד, רכב (החברה תישא בהוצאות הרכב ובשווי השימוש ברכב), 20 ימי חופשה שנתית, 10 ימי הבראה, ימי מחלה והפרשות פנסיוניות כדין וקרן השתלמות.

סודיות ואי תחרות - הסכם ההעסקה כולל התחייבות של עזרא לסודיות ואי תחרות. כמו כן, כולל ההסכם התחייבות שלא להעביר לעצמו ו/או למי מטעמו פעילות עסקית ו/או הזדמנות עסקית שהחברה מעוניינת בהן בתחומי פעילותה של החברה כפי שיהיו במועד העסקתו ולאחריה, במהלך תקופת ההעסקה ולמשך שנה וחצי ממועד סיום ההעסקה בחברה.

ביום 18 באוגוסט 2025, נחתם בין החברה לבין חברת עזרא, הסכם מתן שירותים חדש (להלן: "ההסכם"), אשר יחליף, בכפוף להשלמת ההנפקה והפיכת החברה לציבורית (ראה באור 1.א. לעיל), את שתי ההתקשרויות שלעיל, כך שבגין כהונתו של מר עזרא בתפקיד יו"ר דירקטוריון וכן מתן שירותים לחברה בתחומים שונים שיוגדרו מראש על ידי הדירקטוריון, ביניהם: יזמות, חדשנות ופיתוח עסקי של החברה, תהא זכאית חברת עזרא לתמורה בסך של 180 אלף ש"ח בתוספת מע"מ (עלות) כנגד חשבונית מס כדין (להלן: "התמורה").

ג. התמורה תהיה צמודה למדד המחירים לצרכן ותתעדכן בכל שנה קלנדרית בחודש ינואר. מדד הבסיס יהיה המדד הידוע במועד כניסת ההסכם לתוקף, כאשר המדד הקובע ביום חישוב ההצמדה יהיה המדד בתום השנה הקלנדרית (קרי – מדד דצמבר של השנה הקודמת).

בנוסף, בהתאם להסכם, בכוונת החברה להעניק, בכפוף לאישורים הנדרשים על פי דין, לחברת עזרא אופציות, אשר תהיינה ניתנות למימוש למניות החברה.

תקופת ההסכם - ההתקשרות עם חברת עזרא אינה מוגבלת בזמן, בכפוף לאישורים על פי דין. כל אחד מהצדדים רשאי להביא לסיום בהודעה מראש ובכתב בת שישה חודשים, במהלכה ימשיך עזרא למלא את תפקידו כיו"ר דירקטוריון החברה ואת התחייבויותיו על פי ההסכם ובהתאם תהא חברת עזרא זכאית לקבלת מלוא התמורה והתנאים על פי ההסכם, אלא אם הוסכם אחרת בכתב. על אף האמור, החברה תהא רשאית לסיים את ההסכם באופן מידי, ללא מתן הודעה מוקדמת, בנסיבות ובאירועים הקבועים בדין לסיום כהונת דירקטור או ככל שיבצר מעזרא למלא תפקידו בדרך קבע.

סך ההוצאות שנרשמו בגין דמי ניהול בתקופת הדוח עומד על כ-1,042 אלפי ש"ח.
סך ההוצאות שנרשמו בגין הסכם מתן השירותים בתקופת הדוח עומד על כ-1,902 אלפי ש"ח.

2. גריין לנטרן מנג'מנט (להלן: "גריין לנטרן")

החברה התקשרה עם גריין לנטרן, למתן שירותי ניהול לחברה, הכוללים – ייעוץ ניהולי, אסטרטגי ופיננסי לרבות בנושאים הבאים: מימון, ניהול כוח אדם וניהול משאבים, הכנת תכניות עסקיות ופיננסיות, הכנת וניהול תקציב החברה, ניהול מו"מ מול בנקים, ספקים ולקוחות וכן ייעוץ בפיתוח עסקי, מיזוגים ורכישות ושיתופי פעולה עם תאגידים אחרים. מכח התקשרות זו, זכאית גריין לנטרן לדמי ניהול שנתיים בסך של 1.5 מיליון ש"ח.

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):

2. גרין לנטרן מנג'מנט (להלן: "גרין לנטרן") (המשך):

ביום 18 באוגוסט 2025 נחתם בין החברה לבין גרין לנטרן מנג'מנט הסכם מתן שירותים חדש, אשר יחליף, בכפוף להשלמת ההנפקה והפיכת החברה לציבורית (ראה באור 1.א. לעיל), את ההתקשרות האמורה לעיל, לפיו תעניק גרין לנטרן מנג'מנט באמצעות מר דניאל בן רעי, שירותי סגן יו"ר דירקטוריון לחברה וכן עיסוק בתחומים שונים שיוגדרו מראש על ידי הדירקטוריון, תמורת סך כולל של 30 אלפי ש"ח בתוספת מע"מ (עלות) כנגד חשבונית מס כדין (להלן: "התמורה"). התמורה תהיה צמודה למדד המחירים לצרכן ותתעדכן בכל שנה קלנדרית בחודש ינואר.

מדד הבסיס יהיה המדד הידוע במועד כניסת ההסכם לתוקף, כאשר המדד הקובע ביום חישוב ההצמדה יהיה המדד בתום השנה הקלנדרית (קרי – מדד דצמבר של השנה הקודמת). ההתקשרות הינה לתקופה בלתי קצובה, כל אחד מהצדדים רשאי להביא לסיום ההסכם בהודעה מראש ובכתב בת חודש ימים, במהלכה ימשיך דניאל למלא את תפקידו כסגן יו"ר דירקטוריון החברה ובהתאם, תהא גרין לנטרן מנג'מנט זכאית לקבלת מלוא התמורה, אלא אם הוסכם בכתב אחרת. על אף האמור, החברה תהא רשאית לסיים את ההסכם באופן מידי, ללא מתן הודעה מוקדמת, בנסיבות ובאירועים הקבועים בדין לסיום כהונת דירקטור או ככל שיבצר מדניאל למלא תפקידו בדרך קבע.

סך ההוצאות שנרשמו בגין דמי ניהול בתקופת הדוח עומד על כ-1,042 אלפי ש"ח.

סך ההוצאות שנרשמו בגין הסכם מתן השירותים בתקופת הדוח עומד על כ-110 אלפי ש"ח.

3. גבינות משק – אחים מאיר בית יצחק בע"מ (להלן: "גבינות משק")

ביום 1 ביולי 2021 נחתם בין החברה לבין גבינות משק – אחים מאיר בית יצחק בע"מ (להלן: "גבינות משק"), אשר באותה העת היו בעלי מניות בחברה (ראה גם באור 13 לעיל), הסכם למתן שירותים כמפורט להלן – (1) שירותי ייעוץ בתחום הפיתוח העסקי והמוצרים של מוצרי חלב (להלן: "שירותי הייעוץ") וכן – (2) שירותים נוספים שהוענקו על ידי גבינות משק – שירותי ניהול, אחסנה ולוגיסטיקה באזור עמק חפר (להלן: "השירותים הנוספים").

ההסכם נכנס לתוקף במועד החתימה ויעמוד בתוקף לתקופה שלא תפחת משלוש שנים ולאחר תקופה זו, כל עוד לא הגיע לידי סיום על ידי מי מהצדדים, בהודעה בת לפחות 90 ימים מראש ובכתב.

בתמורה למתן שירותי הייעוץ על ידי גבינות משק שילמה החברה בשנת 2025 דמי ייעוץ וניהול שנתיים בסך של כ-218 אלפי ש"ח (סך של כ-1,153 אלפי ש"ח בגין שנת 2024).

יצוין כי בנוסף למתן שירותי הייעוץ והשירותים הנוספים שכרה החברה מגבינות משק נכס מקרקעין (להלן: "הסכם השכירות"). בהתאם להוראות ההסכם השירותים הנוספים יסופקו לחברה כל עוד הסכם השכירות יעמוד בתוקף.

יצוין כי החל מהרבעון השני לשנת 2025 הפסיקה גבינות משק את מתן שירותי הייעוץ (לחברה לנוכח רכישת החזקותיה בחברה על ידי החברה (לפרטים בקשר למימוש אופציית המכר ראה באור 13 לעיל).

4. מר עמיר אהרון, מנכ"ל החברה

ביום 10 בספטמבר 2020 התקשרו החברה ומר עמיר אהרון (להלן: "עמיר") בהסכם העסקה אישי לפיו עמיר יכהן כמנכ"ל החברה במשרה מלאה (100%) החל מיום 10 בדצמבר 2020, כאשר בין הצדדים חלים יחסי עובד ומעביד, אשר עיקרו מפורטים להלן:

תגמול קבוע - עד למועד השלמת ההנפקה, המשכורת החודשית לה היה זכאי עמיר הייתה לסך של 80 אלפי שקלים ברוטו (עלות מעביד מסתכמת ל-111,000 ש"ח).

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):

4. מר עמיר אהרון, מנכ"ל החברה (המשך):

בהתאם לתיקון הסכם ההעסקה מיום 20 באוגוסט 2025, החל ממועד השלמת ההנפקה, המשכורת החודשית לה זכאי עודכנה ל-85 אלפי ש"ח ברוטו (עלות מעביד בסך של כ-118 אלפי ש"ח) (להלן: "המשכורת החודשית"), המשכורת החודשית בלבד מהווה את הבסיס להפרשות ותנאים סוציאליים, לרבות פיצויי פיטורין.

בנוס שנת - בנוסף לתגמול הקבוע זכאי עמיר לבנוס שנתי, שהחל משנת 2025 הם בסכומים כמפורט להלן:

במידה שהחברה תעמוד ביעד ה-EBITDA לשנה קלנדרית מסוימת, כפי שיקבע בתקציב החברה לשנה זו ויאושר על ידי דירקטוריון החברה, עמיר יהיה זכאי לבנוס שנתי בסך 670 אש"ח.

במידה שהחברה לא תעמוד ביעד ה-EBITDA לשנה קלנדרית מסוימת, יהיה עמיר זכאי לבנוס שנתי כדלקמן:

במידה שההפרש בין ה-EBITDA בשנה הקלנדרית הרלוונטית לבין ה-EBITDA בשנה הקודמת יהווה 85% ומעלה מיעד גידול ה-EBITDA של שנה זו יהיה זכאי עמיר לבנוס בסך 400 אש"ח.

במידה שההפרש בין ה-EBITDA בשנה הקלנדרית הרלוונטית לבין ה-EBITDA בשנה הקודמת יהווה בין 70% ל-85% מיעד גידול ה-EBITDA של שנה זו יהיה זכאי עמיר לבנוס בסך 200 אש"ח.

"יעד גידול EBITDA" – הפרש בין יעד גידול ה-EBITDA בתקציב החברה לשנה קלנדרית מסוימת לבין ה-EBITDA של החברה לפי דוחות כספיים של החברה בשנה הקלנדרית הקודמת.

מר אהרון אינו זכאי בגין שנת 2025 למענק שנתי.

תגמול הוני - החברה התחייבה להעניק לעמיר אופציות כמקובל בחברות ציבוריות דומות במקרה של הנפקת מניות החברה לציבור בבורסה לניירות ערך. הענקת אופציות כאמור, תהא כפופה לאישורים הנדרשים על פי דין.

לאחר תקופת הדוח, ביום 25 בפברואר 2026, אישרה האסיפה הכללית הקצאת 378,840 אופציות לא סחירות הניתנות למימוש ל-378,840 מניות רגילות ללא ע.ג של החברה ("אופציות"). השווי ההוגן של האופציות המוצעות למנכ"ל החברה מסתכם בכ-1.4 מיליון ש"ח, לפרטים נוספים ראה באור 29 (1).

בנוסף, בהתאם למדיניות התגמול ובשל מאמץ מיוחד בהצלחת ההנפקה, אישרו ועדת התגמול ודירקטוריון החברה, הענקת מענק מיוחד לעמיר בסך של 255,000 ש"ח, השווה לשלוש משכורות חודשיות לפי הסכם ההעסקה עמו.

תנאים נוספים - עמיר זכאי לתנאים נלווים כמקובל טלפון נייד, מחשב נייד, רכב (החברה תישא בהוצאות הרכב ובמלוא תשלום המס הכולל מס הכנסה, ביטוח לאומי ומס בריאות ככל שחלים בגין שווי השימוש ברכב כאשר עמיר יישא בשווי השימוש ברכב שייזקף לשכרו), 24 ימי חופשה שנתית, 10 ימי הבראה, ימי מחלה, הפרשות פנסיוניות כדין וקרן השתלמות.

החזר הוצאות - עמיר זכאי להשתתפות החברה בהוצאות כפי שנהוג לעובדים בכירים בחברה במעמדו, בכפוף לאישור יו"ר דירקטוריון החברה, תחת בחינה של ועדת הביקורת של החברה אחת לרבעון, כנגד המצאת חשבונית כדין, ככל שתהיינה בסכומים סבירים.

תקופת ההסכם - ההתקשרות עם עמיר אינה מוגבלת בזמן, וכל אחד מהצדדים רשאי להביא לסיום בהודעה מראש בת 90 ימים. על אף האמור, החברה רשאית לסיים את ההסכם באופן מידי ללא מתן הודעה מוקדמת וללא מתן דמי ההסתגלות בנסיבות בהן עובד מפוטר אינו זכאי לפיצויי פיטורין ו/או הודעה מוקדמת על פי דין. בנסיבות של סיום יחסי עובד ומעביד, בין אם ביוזמת החברה ובין אם ביוזמת עמיר, יהא זכאי עמיר בנוסף לתקופת ההודעה המוקדמת לשני חודשי הסתגלות, כפוף לשמירת ההתחייבות לסודיות ואי תחרות (להלן: "דמי הסתגלות").

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):

4. **מר עמיר אהרון, מנכ"ל החברה (המשך):**

סודיות ואי תחרות - הסכם העסקה כולל התחייבות של עמיר לסודיות ואי תחרות במהלך תקופת ההסכם ובמהלך 6 חודשים לאחר סיום עבודתו בחברה (להלן: "תקופת אי התחרות"). עוד הוסכם כי תקופת אי התחרות תוארך ל-12 חודשים, ככל שמדובר בהעסקה בחברה אשר עוסקת בייצור או שיווק מוצרי חלב.

ביטוח ושיפוי - החברה כללה את עמיר בביטוח נושאי משרה ובביטוח מעסיקים. כמו כן, החברה העניקה לעמיר כתבי שפוי ופטור בגין תביעות שיוגשו נגדו בגין תפקידו והנובעות ממנו בלבד, כמקובל.

5. **הגברת ירדן כהן פל, מנהלת פיתוח ואסטרטגיה**

ביום 27 במרץ 2016 נחתם בין החברה לבין הגב' ירדן כהן פל ("ירדן"), בתו של מר עזרא, הסכם העסקה לפיו תועסק ירדן בחברה בתפקיד מנהלת שיווק בהיקף משרה מלאה (100%). בגין העסקתה בחברה הייתה ירדן זכאית לשכר חודשי בסך של כ-14.3 אלפי ש"ח.

בנוסף זכאית ירדן לימי חופשה, מחלה והבראה בהתאם לקבוע בחוק; להשתתפות בהוצאות הרכב הפרטי בסך של כ-3,400 ש"ח (ברוטו); טלפון סלולרי; קרן השתלמות וכן, הפרשות סוציאליות כמקובל על פי דין. ההתקשרות עם ירדן אינה מוגבלת בזמן, והצדדים רשאים להביא לסיום ההתקשרות ביניהם בהודעה מראש ובכתב של 60 ימים.

ביום 1 בינואר 2024 עודכן שכרה החודשי של ירדן לסך של 28 אלפי ש"ח ברוטו (עלות מעביד חודשית בסך 40 אלפי ש"ח), יתר תנאי ההעסקה נותרו ללא שינוי.

בחודש יוני 2025 קודמה ירדן לתפקיד מנהלת חדשנות ואסטרטגיה של החברה ובהתאם, ביום 2 ביולי 2025 נחתם בינה לבין החברה עדכון לתנאי העסקתה של ירדן (רטוראקטיבית החל מיום 1 ביוני 2025), כמפורט להלן (להלן בס"ק זה: "ההסכם המעודכן"). שכרה החודשי של ירדן עודכן לסך של 43 אלפי ש"ח (עלות מעביד בסך של כ-55 אלפי ש"ח); כמו כן, ירדן זכאית ל-21 ימי חופשה בשנה ולימי מחלה והבראה כקבוע בחוק.

בנוסף, ירדן זכאית לרכב, חלף השתתפות בהוצאות רכבה הפרטי; ההסכם המעודכן כולל התחייבות של ירדן לאי תחרות במהלך תקופת ההסכם ובמהלך 6 חודשים לאחר סיום עבודתה בחברה. יתר תנאי ההעסקה נותרו ללא שינוי.

מענק חודשי - החל משנת 2026 תהא ירדן זכאית למענק שנתי בדומה למקובל בהסכמים של נושאי משרה אחרים בחברה, ובכפוף למדיניות התגמול של החברה ולהוראות הדין בדבר אופן אישור המענק ו/או היעדים שתידרש לעמוד בהם כדי להיות זכאית לו, וזאת עד לסכום של שלוש משכורות.

תגמול הוני - ביום 25 בפברואר 2026 אישרה האסיפה הכללית להקצות לירדן 48,708 אופציות.

השווי ההוגן של האופציות המוצעות לגבי ירדן כהן מסתכם בכ-183 אלף ש"ח, לפרטים נוספים ראה ביאור 29 (1).

6. **הגברת בר ברזיק ("בר")**

ביום 20 בדצמבר 2023 נחתם בין החברה לבין הגב' בר ברזיק ("בר"), בתו של מר עזרא, הסכם העסקה לפיו תועסק בר בחברה בתפקיד מנהלת מותג שוק מקצועי ואחראית סטודיו החל מיום 1 בינואר 2024, בהיקף משרה מלאה (100%). בגין העסקתה בחברה הייתה בר זכאית לשכר חודשי בסך של כ-8.5 אלפי ש"ח.

בנוסף בר זכאית לימי חופשה, מחלה והבראה בהתאם לקבוע בחוק והפרשות סוציאליות כמקובל על פי דין, מחשב נייד והשתתפות בהחזקת טלפון נייד. ההתקשרות עם בר אינה מוגבלת בזמן, והצדדים רשאים להביא לסיום ההתקשרות ביניהם בהודעה מראש ובכתב בהתאם לדין.

שפוי ופטור בגין תביעות שיוגשו נגדו בגין תפקידו והנובעות ממנו בלבד, כמקובל.

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ד. **פריטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):**

6. **הגברת בר ברזיק ("בר") (המשך):**

בחודש פברואר 2025, עודכנו תנאי העסקתה של בר (רטרואקטיבית ליום 1 בינואר 2025) כמפורט להלן - שכרה החודשי של בר עודכן לסך של 11.5 אלפי ש"ח. כמו כן, החברה תישא בהוצאות הדלק הקשורות בשימוש ברכבה הפרטי של בר, חלף תשלום קצובת נסיעה כדין; יתר תנאי העסקה נותרו ללא שינוי.

בחודש יוני 2025, עודכן שכרה החודשי של בר (החל מיום 1 ביוני 2025) לסך 16 אלפי ש"ח וכן נקבע כי בר תהא זכאית לבונוס על פי יעדים אשר יקבעו מראש. יתר תנאי העסקה נותרו ללא שינוי.

7. **ח.ד מחלבות דשן בע"מ (להלן: "דשן")**

בחודש נובמבר 2014 נחתם בין החברה לבין ח.ד מחלבות דשן בע"מ (להלן: "דשן") הסכם לרכישת ושיווק סדרות של גבינה בולגרית מסוגים שונים, אשר מייצרת דשן, בישראל בלבד.

(א) **מסגרת ההתקשרות והמוצרים הנרכשים** - בהתאם להסכם התחייבה דשן לייצר עבור החברה את כל כמויות סדרות הגבינה הבולגרית מחלב בקר, כפי שיוזמנו על ידי החברה בהתראה מראש וזאת כנגד התחייבות החברה לרכוש כל כמות שתוזמן. מועדי האספקה יהיו מידי יום ביומו ואו על פי ההזמנות אשר יינתנו על ידי החברה בתיאום מראש עם דשן.

(ב) **תמורה** - מחירי המוצרים ייקבעו במשותף על ידי החברה ועל ידי דשן, שינויי מחירי המוצרים ייעשה בהתאם לשינוי מחירי החלב הרשמיים המפורסמים בכל רבעון על ידי מועצת החלב ועל פי החלק היחסי של מרכיב החלב במוצר (להלן: "התמורה").

(ג) **תקופת ההתקשרות** - ההסכם הינו לתקופה בת 10 שנים ממועד חתימתו ("תקופת ההתקשרות"). בתום תקופת ההתקשרות יוארך ההסכם לתקופה נוספת בת 10 שנים ("התקופה הנוספת"), אלא אם כן הודיע אחד הצדדים 6 חודשים לפני תום ההתקשרות על סיומה (אשר הוארך אוטומטית בחודש נובמבר 2024 ל-10 שנים נוספות). בתום התקופה הנוספת, יוארך ההסכם מעת לעת לעשר שנים נוספות. ההסכם כולל עילות מקובלות לביטולו - הליך חדלות פירעון שיינקט בקשר עם מי מהצדדים או אם נעברה עבירה פלילית שיש בה קלון על ידי מי מהצדדים להסכם. עוד הוסכם כי ככל שיוסכם על הצדדים על הפסקת ההתקשרות יערך מסמך בכתב אשר יכלול בתוכו את כל התנאים הקשורים עם הפסקת הפצת מוצרי דשן על ידי החברה ולנובע מכך.

(ד) **בלעדיות ואיסור תחרות** - זכות רכישת מוצרי דשן למחלבות גד הינה זכות בלעדית. דשן התחייבה לא למכור בישראל את המוצרים מושא ההסכם ובקשור בהם, בין במישרין ובין בעקיפין, בין על ידה ובין באמצעות גוף משפטי אחר, לאחרים, אלא בהסכם החברה מראש ובכתב. בהתאם, התחייבה החברה לרכוש אך ורק מדשן את סדרות הגבינה הבולגרית המיוצרות מחלב בקר. בנוסף, התחייבה דשן שלא להתחרות בגד בכל הקשור לשיווק ולמכירה של מוצרים אלה במשך תקופה של ההסכם בתחומי מדינת ישראל למעט מכירות באמצעות חנויות המפעל של דשן. בנוסף, הוסכם בין הצדדים כי ככל שדשן תייצר מוצרים נוספים בעתיד בתחום הגבינות, תוקנה לחברה זכות ראשונים לקבלת בלעדיות לרכישת מוצרים אלה.

8. **פרה פרה בע"מ (להלן: "המפיץ" או "פרה פרה")**

בחודש מרץ 2016 נחתם בין החברה לבין פרה פרה בע"מ (להלן: "המפיץ" או "פרה פרה"), אשר הינה חברה הנשלטת על ידי אחיו של בעל השליטה בחברה, הסכם הפצה של מוצרי החברה כקבלן עצמאי לצרכנים ומרכולים.

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

- ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):
8. פרה פרה בע"מ (להלן: "המפיץ" או "פרה פרה") (המשך):
- ההתקשרות עם המפיץ שונה ממתכונת ההתקשרות עם מרבית מפיצי מוצרי החברה (להלן: "המפיצים האחרים"). להלן יפורטו עיקרי הסכם ההתקשרות עם המפיץ:
- (א) מתכונת ההתקשרות – המפיץ יבצע את התחייבויותיו על פי ההסכם באמצעות כליו ואמצעיו ובאמצעות התקשרות עם מפיצי משנה שיעבדו תחתיו. בשונה ממתכונת ההתקשרות עם המפיצים האחרים, אשר קולטים את הסחורה ממפעל החברה, המפיץ קולט במחסן לוגיסטיי בבעלותו (להלן: "המחסן") את המוצרים אשר נשלחים אליו בהתאם לתעודות העברה בין מחסנים על חשבון החברה, מפיץ את מוצרי החברה ללקוחות החברה שהינם הצרכנים והמרכולים, בהתאם למחירוני החברה ולתנאי הסחר שנקבעו על ידי החברה עם הצרכנים והמרכולים, מחתים את תעודות המשלוח ומשלם בעבורם לפי מחיר המחירון של היצרן בתנאי שוטף +60. כמו כן, באחריות המפיץ לבצע ספירות מלאי חודשיות ולהעביר את הנתונים ליצרן מיד עם דרישתו הראשונה. ככל שיתגלו הפרשים בספירת המלאי אלו ישולמו על ידי המפיץ בתנאי שוטף +60. בדומה למתכונת ההתקשרות עם המפיצים האחרים, המפיץ מתחייב לקבל מוצרים בשווי מינימלי שיקבע על ידי החברה ובשיקול דעתה והתחייב לגידול ריאלי בשיעור המקובל אצל החברה. לפרטים נוספים אודות אופן ההתקשרויות עם מפיצים לרבות הטיפול החשבונאי ראה באורים 3ט' ו-17ד' לעיל.
- (ב) תקופת ההסכם – תקופת התקשרות בלתי מוגבלת בזמן.
- (ג) התמורה בגין המוצרים – המפיץ ירכוש את המוצרים מאת החברה במחיר מחירון ובהתאם לתעודות משלוח שיונקו על ידי החברה וספירות המלאי.
- (ד) עמלות בגין ההפצה – המפיץ יהא זכאי לעמלות בגין הפצת מוצרי החברה (להלן ולעיל: "עמלות ההפצה") כמקובל בחברה בתוספת עמלה נוספת לכיסוי עלויות שונות.
- (ה) החזרות – מתכונת החזרות שהוסכמה מול המפיץ דומה למתכונת הנהוגה עם המפיצים האחרים.
- (ו) בטחונות – המפיץ אינו מחויב בהעמדת ערבות בנקאית כנהוג עם המפיצים האחרים, אך כן מחויב בהעמדת חתימת שני ערבים.
- יתר ההוראות של ההסכם עם המפיץ דומות להוראות ההסכמים עם המפיצים האחרים.
- (ז) ביום 27 באוגוסט 2025 התקשרה החברה במוזכר הבנות מחייב עם פרה פרה בע"מ, לרכישת הפעילות העסקית של המפיץ מכוח התקשרותו עם החברה בהסכם הפצת מוצרי החברה באזור ירושלים והסביבה. ביום 29 באוקטובר 2025 נחתם הסכם מחייב בין הצדדים על בסיס מזכר הבנות ובהתאם לתנאיו, אשר הושלם ביום 31 באוקטובר 2025, לאחר התקיימות כל התנאים המתלים להשלמתו.
- הרכישה כללה את נכסי המפיץ והתקשרויותיו לרבות, הסכמי הפצה עם מפיצי משנה, הסכם שכירות, הסכם אי תחרות, כל יתר הזכויות והנכסים, המוחשיים והבלתי מוחשיים, המשמשים את המפיץ וכן, כלל הציוד המשמש לצורך הפעילות העסקית בתמורה לסך של כ-13.1 מיליון ש"ח בתוספת מע"מ. החברה בחנה את הטיפול החשבונאי הנובע מהעסקה האמורה והגיעה למסקנה כי הפעילות הנרכשת אינה עונה להגדרת עסק בהתאם לתקן IFRS3 צירופי עסקים ועל כן היא טופלה כעסקה לרכישת נכסים, כאשר מתוך התמורה האמורה לעיל, סך של כ-3 מיליון ש"ח יוחס לאי תחרות, סך של כ-10 מיליון ש"ח יוחס לרכישה של זכויות הפצה וסך של כ-120 אלפי ש"ח יוחס לרכוש קבוע. הנכסים הבלתי מוחשיים שהוכרו בגין הסכם אי התחרות וזכויות ההפצה מופחתים על פני תקופה של 4 שנים ו-11 שנים, בהתאמה.

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):

9. הלוואה שהועמדה על ידי לילי ועזרא תעשיות בע"מ

ביום 19 במרץ 2019 הועמדה על ידי לילי ועזרא תעשיות בע"מ, הלוואת בעלים בסכום כולל של כ- 939 אלפי ש"ח, שאינה מובטחת בביטחונות, וזאת לצורך מימון הפעילות השוטפת של החברה (להלן: "הלוואת הבעלים").

הלוואת הבעלים אינה נושאת ריבית והצמדה. בהסכם הלוואת הבעלים נקבע כי ההלוואה תיפרע ב-7 תשלומים שנתיים שווים.

ההלוואה נפרעה במלואה במהלך שנת 2025.

10. הסכם אופציה בקשר עם מניות גד נדל"ן

ביום 5 ביוני 2024 נחתם בין החברה לבין ליגד 770, באמצעותה מחזיק מר עזרא כהן בשליטה בחברה, בקשר עם החזקתן המשותפת (בחלקים שווים) בחברת גד נדל"ן בע"מ, הסכם אשר במסגרתו הוענקה לליגד אופציית CALL.

ביום 8 ביוני 2025, רכשה ליגד 770 את מלוא הון מניות גד נדל"ן אשר היו בחזקת החברה ואת שטרי ההון שהעמידה החברה לגד נדל"ן, ובמסגרת הרכישה האמורה לעיל בוטלה אופציית ה-CALL האמורה. למידע נוסף, ראה גם ביאור 9 לעיל.

11. הסכם שכירות עם חברת נכסי תבורי בע"מ

בחודש מרץ 2016 נחתם בין החברה לבין חברת נכסי תבורי בע"מ (להלן: "המשכירה"), המוחזקת בשרשור סופי בידי תאגיד בשליטת מר עזרא כהן ורעייתו, לילי כהן בחלקים שווים הסכם שכירות נכס הידוע כגוש 7123 חלקה 102 ברח' הסוללים 7 בת ים, מבנה תעשה בן שתי קומות מעל קומת קרקע וסככות בשטח בנוי כולל בן 4,029 מ"ר ושטח מחופה אספלט לפריקה, טעינה, אחסנה וחניה (להלן: "הנכס"). בנכס זה מצוי המפעל הראשי של החברה ומשרדי הנהלת החברה בבת ים.

הסכם השכירות הינו לתקופה בת 5 שנים, קרי עד חודש מרץ 2021, כאשר ניתנה לחברה אופציה להארכת תקופת השכירות ב-5 שנים נוספות, קרי עד חודש מרץ 2026 – אופציה אשר מומשה על ידי החברה (להלן: "תקופת האופציה"). החברה לא תהא זכאית לקצר את תקופת השכירות בשום מקרה, למעט אם הביאה שוכר חלופי תחתיה. דמי השכירות המוסכמים למשך תקופת השכירות עומדים על סך של 1.5 מיליון ש"ח בצירוף מע"מ כדין לכל שנת שכירות (להלן: "דמי השכירות הבסיסיים"), אשר ישולמו למשכירה אחת לרבעון קלנדרי.

דמי השכירות הבסיסיים יעודכנו מידי שנה בסכום הפרשי הצמדה לשיעור עליית המדד (אך לא ירידתו), כאשר המדד הבסיס הוא המדד הידוע במועד חתימת הסכם השכירות.

דמי השכירות לתקופת האופציה יהיו סכום דמי השכירות השנתיים אשר שולמו בתחילת שנת השכירות החמישית לאחר הוספת הפרשי הצמדה ועמדו על סך של 127,400 ש"ח. ראה גם ביאור 10 בדבר חכירות.

ההסכם כולל עילות מקובלות לביטולו – חדלות פירעון של החברה ואי עמידה בתשלומים ובהתחייבות על פי ההסכם וכו'.

ביום 23 ביולי 2025 נחתמה בין החברה לבין המשכירה תוספת להסכם השכירות לפיו תקופת השכירות תוארך לשנתיים נוספות עד ליום 26 במרס, 2028 וכן היא ניתנת להארכה בעוד שלוש תקופות אופציה בנות שנה כל אחת.

דמי השכירות לתקופת השכירות המוארכת יעמדו, החל מיום 27 במרץ 2026, על סך של 230 אלפי ש"ח לחודש בתוספת הצמדה למדד (כאשר החישוב לגבי תוספת גובה הפרשי המדד תתבצע בכל שנה על פי מדד חודש פברואר המתפרסם בחודש מרץ).

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):

11. הסכם שכירות עם חברת נכסי תבורי בע"מ (המשך):

יצוין כי מאחר שתקופת השכירות המוארכת על פי התוספת להסכם צפויה להתחיל בחודש מרץ 2026, הוסכם בין הצדדים כי לדמי השכירות יתווספו הפרשי הצמדה למדד בגין התקופה שמיום 1 באפריל 2025 ועד יום 27 מרץ 2026, שיחושב על בסיס מדד פברואר 2026 (אשר מפורסם בחודש מרץ 2026). מלבד האמור לעיל, לא יחול שינוי בתנאי הסכם השכירות שנחתם בחודש מרץ 2016.

12. התקשרות בהסכם שכירות מחלבה ומרלו"ג חדשים בתימורים

ביום 29 ביוני 2025, נחתם בין החברה לבין מגה אור החזקות בע"מ (להלן: "מגה אור") וגד נדל"ן; מגה אור וגד נדל"ן יכוננו להלן: "המשכירות" הסכם הקמה ושכירות של מרלו"ג ומחלבה חדשים לחברה (להלן: "ההסכם" או "הסכם השכירות"), שעיקרו מתוארים להלן.

בהתאם להוראות ההסכם, המשכירות יבנו עבור השוכרת במקרקעין בשטח של 22,000 מ"ר, באזור התעשייה תימורים, הסמוך למושב תימורים (להלן: "המקרקעין"), מבנה מותאם אשר יתוכנן על ידי הצדדים בהסכמה ואשר לאחר בנייתו יושכר לחברה על ידי המשכירות (להלן: "המבנה" או "המושכר").

המושכר יכלול מבנה או מבנים המיועדים למחסן לוגיסטי, למחלבה וחדרים טכניים קרי - מאגר מים, ביתן שומר, חדר דחסני אשפה, חדר משאבות, חדר גנרטור, חדר מונים, חדרי חשמל ותקשורת (מתח גבוה, טרפו, מיתוג ומתח נמוך) וכו'.

בכפוף לקיום התנאי המתלה, כמפורט להלן, לאחר השלמת הקמת המבנה, תשכור החברה את המושכר במתכונת "Triple net lease", קרי – לאחר מסירת החזקה במושכר, כל התשלומים ו/או ההוצאות מכל מין וסוג שהוא בקשר עם המושכר לרבות הוצאות הניהול, האחזקה והביטוח, במשך כל תקופת השכירות הינן באחריות ועל חשבון החברה, בכפוף להוראות הסכם השכירות.

תנאי מתלה

תוקפו של הסכם השכירות מותנה בכניסתו לתוקף של הסכם רכישת האופציה לרכישת המקרקעין (להלן: "התנאי המתלה" ו-"הסכם הרכישה", על פי העניין).

ככל שלא יתקיים התנאי המתלה בתוך 12 חודשים ממועד חתימת הסכם השכירות, מכל סיבה שהיא, לא יכנס הסכם השכירות לתוקף. במקרה שבו הוארכה התקופה להתקיימות התנאים המתלים לכניסתו לתוקף של הסכם הרכישה, יוארך המועד לכניסתו לתוקף של הסכם השכירות, ובלבד שתקופה זו לא תעלה על 12 חודשים נוספים.

בנוסף, הוסכם כי הצדדים רשאים להאריך את המועד להתקיימות התנאי המתלה מעת לעת ובלבד שהסכמה כאמור תיעשה בכתב ובחתימת הצדדים.

נכון למועד הדיווח לא התקיים התנאי המתלה.

תקופת השכירות

תקופת השכירות הינה ל- 24 שנים ו- 11 חודשים החל ממועד מסירת החזקה במושכר לידי החברה (להלן: "תקופת השכירות"). אלא אם נקבע בהסכמה בין הצדדים אחרת, החברה לא תהא רשאית לקצר את תקופת השכירות ולפנות את המושכר לפני תום תקופת השכירות, וככל שתעשה כן – ימשיכו לחול כלל התחייבויותיה על פי הסכם השכירות, ובכלל זאת תשלום דמי השכירות ותשלומים נוספים החלים עליה מכוח הסכם השכירות עד תום תקופת השכירות.

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):

12. התקשרות בהסכם שכירות מחלבה ומרלו"ג חדשים בתימורים (המשך):

עם זאת, החברה תהא רשאית להעביר את זכויותיה על פי הסכם השכירות לשוכר חלופי, בהתקיים התנאים המפורטים להלן: (א) מסירת הודעה בכתב למשכירות לפחות 180 ימים מראש; (ב) כלל ההתחייבויות על פי הסכם זה בגין התקופה שעד להעברת הזכות לשוכר החלופי, לרבות תשלום דמי השכירות וכל חוב אחר קוימו במלואו; (ג) זהותו ואיתנותו הפיננסית של השוכר החלופי יהיו מקובלים על המשכירות, אשר יוכלו לסרב לזהותו מטעמים סבירים; (ד) השוכר החלופי חתם על הסכם שכירות בתנאים המסחריים החלים על החברה על פי הסכם זה, למעט הבטוחות על פי ההסכם שיקבעו על ידי המשכירות בהתאם לזהותו של השוכר החלופי; (ה) החברה תחתום על כתב ויתור על זכויותיה מכוח הסכם זה בקשר עם השכרת המושכר.

דמי השכירות

דמי השכירות החודשיים יהיו בסך השווה למכפלה של 1/12 ב- 6.5% מסך עלות הקמת הפרויקט (כהגדרת מונח זה בהסכם), בתוספת הפרשי הצמדה ומע"מ כדין.

לצורך השלמת עבודות החברה והרצת מערכות המושכר, החל ממועד מסירת החזקה במושכר ועד תום 12 חודשים ממועד המסירה או עד למועד סגירת המפעל הקיים של החברה בבת ים, לפי המוקדם, תהא זכאית החברה לגרייס בתשלום דמי השכירות בלבד (להלן: "תקופת הגרייס"). במהלך תקופת הגרייס תישא המשכירה בהוצאות מימון הנוספות והם יחשבו להוצאות מימון הנכללות בעלות הקמת הפרויקט.

במקרה שבו עזבה החברה את המושכר לפני תום תקופת השכירות, בין אם מרצונה החופשי ובין אם התקיימה עילה לפינוי החברה מהמושכר והחברה לא דאגה לאיתור שוכר חלופי כאמור לעיל, תשלם החברה את כל דמי השכירות ויתר התשלומים על פי הסכם זה עד תום תקופת השכירות, או עד למועד בו המשכירות השכירו את הנכס לצד שלישי אחר (להלן: "השוכר החדש") בתנאים שאינם פחותים מתנאי הסכם השכירות עם החברה, לפי המוקדם. ככל שמושכר יושכר לשוכר החדש בתנאים פחות מהתנאים הקבועים בהסכם השכירות עם החברה, תשלם החברה את ההפרש שנוצר עד תום תקופת השכירות.

ביטול ההסכם על ידי המשכירות

למרות ועל אף כל הוראה בהסכם בקשר לתקופת השכירות, יהיו המשכירות רשאיות לבטל את הסכם השכירות ולדרוש את פינוי המושכר לאלתר בהודעה מוקדמת בת 30 ימים, להחזיר את החזקה המוחלטת במושכר ולפעול למימוש הביטחונות לכיסוי נזקים, וזאת בכל אחד מן המקרים הבאים: (א) החברה הפרה את ההסכם בהפרה יסודית שלא תוקנה בתוך 14 ימים ממועד שנדרשה לעשות כן; (ב) החברה נטשה את המושכר; (ג) נגד החברה הוגשה בקשה לבית המשפט שמשמעותה חדלות פירעון של החברה ו/או הליך להטלת עיקול על נכסי מהותי מנכסיה, אשר עלול לפגוע בקיום התחייבויותיה על פי ההסכם ואלו לא בוטלו בתוך 30 ימים ממועד הגשתם; (ד) איזה מהביטחונות שניתנו על ידי החברה על פי הסכם זה פקעו או בוטלו והחברה לא המציאה ביטחונות חלופיים.

13. עסקה משותפת עם חברת רימילק בע"מ

ביום 15 ביוני 2025 נחתם בין החברה לבין חברת רימילק בע"מ (להלן: "רימילק") מערך הסכמים שמטרתו הקמת שותפות מוגבלת לצורך שיתוף פעולה בין רימילק לבין החברה, לייצור ושיווק מוצרי חלב על בסיס חלבון חלב שאינו מן החי, אשר מופק באמצעות טכנולוגיית תסיסה מיקרוביאלית (להלן: "העסקה המשותפת") ו"ההסכמים הקשורים עם העסקה המשותפת", בהתאמה).

באור 28 – צדדים קשורים (המשך)

ד. פרטים בדבר עסקאות והתקשרויות עם צדדים קשורים (המשך):

13. עסקה משותפת עם חברת רימילק בע"מ (המשך):

החברה חתמה על הסכם להקמת שותפות מוגבלת עם רימילק (להלן: "הצדדים") לצורך הוצאה לפועל של העסקה המשותפת. על פי הסכם השותפות המוגבלת, הפעילות תבוצע באמצעות שותפות מוגבלת אשר תוקם על ידי הצדדים (להלן: "השותפות"), כאשר רימילק מחזיקה 74% מהזכויות בשותפות והחברה 26% מהזכויות בשותפות (רימילק והחברה יכוננו יחדיו להלן: "השותפים המוגבלים"). על פי ההסכם, רימילק ישראל בע"מ תהיה ב-3 השנים הראשונות אחראית בלעדית על כלל מימון פעילות השותפות ותישא במלוא ההפסדים. רווחים, ככל שיהיו, ישמשו קודם כל לכיסוי עלויות אלה ולאחר מכן יחולקו בין הצדדים כך שרימילק תקבל 80% והחברה תקבל 20%. ביום 11 באוגוסט 2025 הוקמה השותפות. בשנת 2025 רשמה השותפות הפסד בסך 1,676 אלפי ש"ח.

באור 29 – אירועים לאחר תאריך הדיווח

1. ביום 25 בפברואר 2026, פורסם מתאר להקצאה של עד 2,500,000 אופציות, שאינן רשומות למסחר בבורסה ("האופציות" או "ניירות הערך המוצעים") הניתנות למימוש לעד 2,500,000 מניות רגילות ללא ערך נקוב של החברה (בכפוף להתאמות) ("מניות רגילות" ו-"מסגרת המתאר", לפי העניין), המוצעות ו/או שיוצעו, ללא תמורה, לעובדים. מתוך אופציות אלו, במסגרת דוח הצעה פרטית לא מהותית הוצעו 1,277,232 שאינן רשומות למסחר בבורסה אשר ניתנות למימוש לעד 1,277,232 מניות רגילות של החברה (בכפוף להתאמות), ללא תמורה ל-41 עובדים, מתוכם 12 נושאי משרה של החברה, ו-29 עובדי החברה ו/או עובדי חברות בשליטתה, לרבות אופציות מתוך הכמות אשר יוקצו ויפקעו, או שתבטל זכות הניצע לקבלן והן לא ימומשו למניות ויוחזרו למאגר האופציות של תכנית המתאר; וכן, בהצעה פרטית מהותית הצעה של 378,840 אופציות, שאינן רשומות למסחר בבורסה, ואשר ניתנות למימוש ל-378,840 מניות רגילות של החברה (בכפוף להתאמות) המוצעות ללא תמורה למנכ"ל החברה וכפי שאשר אסיפה הכללית של החברה ביום 5 במרץ 2026. לפרטים נוספים ראה באור 28(4).

השווי ההוגן של האופציות הכלולות במתאר ומוצעות בהקצאה הראשונה בהתאם לדוחות ההצעה הנלווים לו מסתכם בכ- 6.2 מיליון ש"ח (3.76 ש"ח בממוצע לאופציה). האופציות שיוענקו במסגרת ההקצאה הראשונה יבשילו על פני ארבע (4) שנים, החל ממועד ההקצאה באופן הבא: (א) מחצית (50%) מהאופציות יהיו ניתנות למימוש לאחר חלוף שנתיים ממועד ההקצאה; (ב) 25% נוספים מהאופציות יהיו ניתנות למימוש לאחר חלוף שלוש שנים ממועד ההקצאה; ו- (ג) 25% נוספים מהאופציות יהיו ניתנות למימוש לאחר חלוף ארבע שנים ממועד ההקצאה.

2. מידע בדבר אישור הממונה על התחרות לעסקת רכישת השליטה במשק ויילר, ראה באור 17(ד)3.

...



תמיד מיוחד

פרק ד'

פרטים נוספים על התאגיד



פרק ד'

פרטים נוספים על התאגיד

מחלבות גד (שיווק-1992) בע"מ	שם החברה:
511749574	מספר חברה:
הסוללים 7, בת ים	כתובת:
03-5550222	טלפון:
03-5517961	פקס:
baruchs@gad-dairy.co.il	דואר אלקטרוני:
https://gad-dairy.co.il	כתובת אתר אינטרנט:
31 בדצמבר 2025	תאריך הדוח על המצב הכספי:
26 במרץ 2026	מועד אישור הדוח:
1 בינואר 2025 עד 31 בדצמבר 2025	תקופת הדוח:

תוכן עניינים

- 3.....תקנה 19' דוח מצבת התחייבויות החברה.....
- 4.....תקנה 10א' תמצית דוחות על הרווח כולל הרבעוניים.....
- 6.....תקנה 10ג' שימוש בתמורת ניירות הערך.....
- 6 תקנה 11 רשימת השקעות בחברות בת ובחברות כלולות עיקריות לתאריך הדוח על המצב הכספי.
- 6.....תקנה 20 מסחר בבורסה - ני"ע שנרשמו למסחר.....
- 7.....תקנה 21 תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה.....
- 15.....תקנה 21א' השליטה בתאגיד.....
- 16.....תקנה 22 עסקאות עם בעלי שליטה.....
- 23.....תקנה 24 החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה בתאגיד.....
- 23.....תקנה 24א' הון רשום, הון מונפק וניירות ערך המיירים; מרשם בעלי המניות.....
- 24.....תקנה 26 הדריקטורים של התאגיד בתאריך הדוח.....
- 27.....תקנה 26א' נושאי משרה בכירה של התאגיד בתאריך הדוח.....
- 29.....תקנה 26ב' מורשי חתימה עצמאיים בתאגיד.....
- 29.....תקנה 27 רואה החשבון של התאגיד.....
- 29.....תקנה 28 שינוי בתקנון של התאגיד.....
- 29.....תקנה 29 (א) ו-(ג) המלצות והחלטות הדירקטורים; החלטות האסיפה הכללית המיוחדת.....
- 30.....תקנה 29א' החלטות החברה.....

למונחים בפרק זה אשר הוגדרו בסעיף ההגדרות בפרק א' לדוח זה, יינתן הפירוש שניתן להם בפרק א' לדוח זה, אלא אם מונחים אלו מוגדרים להלן באופן שונה.

תקנה 19 : דוח מצבת התחייבויות החברה

דוח בדבר מצבת ההתחייבויות לפי מועדי פירעון, מצורף בדרך של הפניה לדיווח אלקטרוני (טופס ת126) המוגש בד בבד עם פרסום דוח זה.

תקנה 10א : תמצית דוחות מאוחדים על הרווח הכולל לשנת 2025

ניתוח הפרשים בין הדוח הכספי לדוח Non GAAP	לתקופה של שלושה חודשים שהסתיימה ביום (באלפי ש"ח)								סעיף
	31 במרץ 2025	30 ביוני 2025	30 בספטמבר 2025	31 בדצמבר 2025	31 במרץ 2025	30 ביוני 2025	30 בספטמבר 2025	31 בדצמבר 2025	
	Non-GAAP				על פי הדוחות הכספיים				
--	165,986	191,078	184,986	178,712	165,986	191,078	184,986	178,712	מכירות
ההפרש נובע מיישום IFRS 16 אשר מחד הביא לקיטון בהוצאות שכירות ומאידיך לגידול בהוצאות פחת	120,184	135,356	135,177	128,054	120,102	135,321	135,302	128,169	עלות המכר
--	45,802	55,722	49,809	50,658	45,884	55,757	49,684	50,543	רווח גולמי
--	27.59%	29.16%	26.93%	28.35%	27.64%	29.18%	26.86%	28.28%	שיעור מהכנסות
ההפרש נובע מיישום IFRS 16 אשר מחד הביא לקיטון בהוצאות שכירות ומאידיך לגידול בהוצאות פחת	25,585	32,767	27,936	27,713	25,471	32,657	27,840	27,521	הוצאות מכירה ושיווק
ההפרש נובע מיישום IFRS 16 אשר מחד הביא לקיטון בהוצאות שכירות ומאידיך לגידול בהוצאות פחת	6,116	6,176	6,133	6,323	6,107	6,166	6,125	6,315	הוצאות הנהלה וכלליות
--	14,102	16,779	15,740	16,623	14,306	16,934	15,719	16,707	רווח תפעולי לפני הוצאות (הכנסות) אחרות

ניתוח הפרשים בין הדוח הכספי לדוח GAAP	לתקופה של שלושה חודשים שהסתיימה ביום (באלפי ש"ח)								סעיף
	31 במרץ 2025	30 ביוני 2025	30 בספטמבר 2025	31 בדצמבר 2025	31 במרץ 2025	30 ביוני 2025	30 בספטמבר 2025	31 בדצמבר 2025	
	Non-GAAP				על פי הדוחות הכספיים				
--	8.50%	8.78%	8.51%	9.30%	8.62%	8.86%	8.50%	9.35%	שיעור מהכנסות
--	(18)	(19)	(19)	711	(18)	(19)	(19)	711	הוצאות (הכנסות) אחרות, נטו
	641	1,827	1,049	(1,039)	834	1,997	1,404	(673)	הוצאות (הכנסות) מימון
	13,478	14,971	14,710	16,950	13,490	14,956	14,334	16,669	רווח לפני מסים על הכנסה
	3,250	3,366	3,163	3,900	3,262	3,351	3,082	3,839	מסים על הכנסה
	10,228	11,605	11,547	13,050	10,228	11,605	11,252	12,830	רווח נקי
	6.16%	6.07%	6.24%	7.30%	6.16%	6.07%	6.08%	7.18%	שיעור מהכנסות
	18,049	20,654	19,189	19,229	20,665	23,411	21,983	22,195	¹ EBITDA
	10.87%	10.81%	10.37%	10.76%	12.45%	12.25%	11.88%	12.42%	שיעור EBITDA

¹ EBITDA – רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות, בתוספת פחת והפחתות ובנטרול דמי ניהול ששולמו לבעלי המניות

תקנה 10: שימוש בתמורת ניירות ערך

לפרטים ראו סעיף 1.3 לפרק א' לדוח זה.

תקנה 11: רשימת השקעות בחברות בת ובחברות כלולות מהותיות לתאריך הדוח על המצב הכספי

שם החברה	סוג המניה	מספר המניות המוחזקות על-ידי החברה	ערך נקוב למניה	ערך בדוח הכספי הנפרד של החברה כמשמעותו בתקנה 99 באלפי ש"ח	יתרת הלוואות ליום 31 בדצמבר 2025 (באלפי ש"ח)	שיעור החזקה		
						בהון	ההצבעה בכוח	בסמכות למנות דירקטורים
גדישון בע"מ	רגילה	100	1	7,898	0	100%	100%	100%

תקנה 13: הכנסות של חברות בת וחברות כלולות מהותיות והכנסות מהן ליום 31 בדצמבר 2025

#	שם חברת הבת / החברה הכלולה	רווח (הפסד)	רווח (הפסד) כולל אחר	דיבידנד ליום 31/12/25	דיבידנד לאחר יום 31/12/25	דמי ניהול והשתתפות בהוצאות ליום 31/12/25	דמי ניהול והשתתפות בהוצאות לאחר יום 31/12/25	הכנסות (הוצאות) ריבית והפרשי הצמדה מחברת הבת/חברה כלולה לאחר יום 31/12/25	הכנסות (הוצאות) ריבית והפרשי הצמדה מחברת הבת/חברה כלולה לאחר יום 31/12/25
.1	גדישון בע"מ	1,501	1,501	--	--	--	--	--	--

תקנה 20: מסחר בבורסה - ני"ע שנרשמו למסחר

לפרטים ראו סעיף 1.2 לפרק א' לדוח זה.

תקנה 21: תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה

להלן פירוט אודות התגמולים שניתנו לרבות כל ההתחייבויות לתשלומים, כפי שהוכרו בדוחות הכספיים לשנת 2025, בשל כל אלה: (א) כל אחד מחמשת בעלי התגמולים הגבוהים ביותר מבין נושאי המשרה הבכירה בחברה או בתאגיד בשליטתה, שניתנו להם בקשר עם כהונתם בה או בתאגיד בשליטתה, בין אם התגמולים ניתנו על-ידי החברה ובין אם ניתנו על-ידי אחר; (ב) כל אחד משלושת נושאי המשרה הבכירה בעלי התגמולים הגבוהים ביותר בחברה שהתגמולים ניתנו לו בקשר עם כהונתו בחברה עצמה (אם לא נמנה בס"ק (א) לעיל); וכן (ג) כל בעל עניין בחברה וקרוב שלו שאינו נמנה בפסקאות (א) או (ב), למעט חברה בת, אם התגמולים ניתנו לו על ידי החברה או על ידי תאגיד בשליטתה, בקשר עם שירותים שנתן כבעל תפקיד בחברה או בתאגיד בשליטתה: לתקופה של שנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025*:

סה"כ (ש"ח)	תגמולים אחרים (ש"ח)			תגמולים בעבור שירותים (ש"ח)						פרטי מקבל התגמולים				
	אחר	דמי שכירות	ריבית	שירותים משרדיים	עמלה	דמי יעוץ	דמי ניהול	תשלום מבוסס מניות	בונוס	שכר	שיעור החזקות בהון התאגיד ו/או בחברות בנות	היקף משרה	תפקיד	שם
4,693,733	-	1,750,296	-	-	-	-	1,041,667	-	-	1,901,770	38.76%	100%	יו"ר דירקטוריון ושירותי ניהול וייעוץ	עזרא כהן פרח-יה ¹
2,067,510	-	-	-	-	-	-	-	-	² 705,000	1,362,510	-	100%	מנכ"ל החברה	עמיר אהרון
1,182,428	-	-	-	-	-	-	1,072,428	-	-	110,000	-	-	שירותי ניהול, ייעוץ, שכר סגן יו"ר ושכר דירקטור	גרין לנטרן מנג'מנט בע"מ ³
930,309	-	-	-	-	-	-	-	-	⁴ 197,000	733,309	-	100%	סמנכ"ל הכספים	יונה ברוד שוסל
832,944	-	-	-	-	-	-	-	-	⁵ 43,000	789,944	-	100%	ראש אגף לוגיסטיקה ומערכות מידע ומשנה למנכ"ל	משה גולן
388,000	-	-	-	-	-	360,000	-	-	⁵ 28,000	-	-	-	דירקטורית ומתן שירותי ייעוץ חיצוניים	שרה בן עמי

* לנוכח רכישת ההחזקות של גבינות משק – אחים מאיר בית יצחק בע"מ על ידי החברה בחודש אפריל 2025, היא איננה בעלת עניין בחברה. לפרטים נוספים אודות תגמולים שקיבלה בשנת 2025, ראה סעיף 8.1 לתשקיף.

- במישרין ובעקיפין באמצעות חברת לילי ועזרא תעשיות בע"מ וחברת נכסי תבורי בע"מ, חברות פרטיות בהחזקה משותפת (בחלקים שווים) עם רעייתו, הגבי לילי כהן פרח-יה (בשרשור סופי).
- מתוך סכום זה, 450,000 ₪ שולם בחודש יוני 2025 כמענק בשיקול דעת על בסיס עמידה ביעדים לשנת 2024.
- למיטב ידיעת החברה, גרין לנטרן מנג'מנט בע"מ (להלן: "גרין לנטרן מנג'מנט"), הינה חברת הניהול של גרין לנטרן פידר II שותפות מוגבלת, מבעלי השליטה בחברה, אשר השותף הכללי בה הינה גרין לנטרן גי.פי.אל.פי II שותפות מוגבלת (להלן: "גרין לנטרן גי.פי.אל.פי"). גרין לנטרן גי.פי.אל.פי הינה שותפות מוגבלת שנוסדה בישראל והשותף הכללי בה הינה גרין לנטרן מנג'מנט II בע"מ ("גרין לנטרן ניהולי"), המוחזקת על ידי הי"ה ריצ'רד הנטר (ת"ז 011179538), דניאל בן רעי (ת"ז 27138338) ויוסף עליאש (ת"ז 337821730), בשיעורי החזקה של 50%, 25% ו-25%.
- מתוך סכום זה, 41,000 ₪ שולם בחודש יוני 2025 כמענק בשיקול דעת על בסיס עמידה ביעדים לשנת 2024.
- שולם בחודש יוני 2025 כמענק בשיקול דעת על בסיס עמידה ביעדים לשנת 2024.

1. תיאור הסכמי העסקת נושאי המשרה

בסעיף זה יובאו עיקרי התנאים להם היו זכאים נושאי המשרה שצוינו בטבלאות שלעיל בתקופת הדוח.

יודגש כי כלל תנאי ההעסקה של נושאי המשרה בחברה הינם בהתאם למדיניות התגמול לנושאי המשרה בחברה, בהתאם להוראות הפרק הרביעי א' לחוק החברות שאושרה על ידי דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של החברה ביום 27 באוגוסט 2025, המצורפת כנספת א' לפרק 8 לתשקיף להשלמה ותשקיף המדף של החברה מיום 28 באוגוסט 2025 (נושא תאריך 29 באוגוסט 2025) (מס' אסמכתא: 01-065089-2025) כפי שתוקן ביום 4 בספטמבר 2025 (מס' אסמכתא: 01-067002-2025) וכן במסגרת הודעה משלימה מיום 7 בספטמבר 2025 (מס' אסמכתא: 01-067482-2025) ("מדיניות התגמול" ו-"התשקיף") הנכלל בדוח זה על דרך ההפניה.

1.1. מר עזרא כהן ("מר כהן"), מבעלי השליטה ויו"ר דירקטוריון החברה:

(1) עד ליום 9 בספטמבר 2025, ("מועד ההנפקה"), מר עזרא כהן, במישרין ובעקיפין, היה זכאי לגמול מהחברה מכוח שתי התקשרויות עמה, אשר פקעו במועד ההנפקה:

א. התקשרות בין החברה לחברת לילי ועזרא תעשיות בע"מ (להלן: "**חברת עזרא**"), חברה פרטית בהחזקה משותפת של עזרא ורעייתו בחלקים שווים (בשרשור סופי), למתן שירותי ניהול לחברה על ידי חברת עזרא, הכוללים – יעוץ ניהולי, אסטרטגי ופיננסי, לרבות בנושאים הבאים – מימון, ניהול כוח אדם וניהול משאבים, הכנת תוכניות עסקיות, תוכניות שיווק ותוכניות פיננסיות, הכנת וניהול תקציב, ניהול שוטף של החברה, ניהול מו"מ עם הבנקים, ספקים, לקוחות וכו', העסקת כוח אדם וניהולו, כמו כן ייעוץ בנושא פיתוח עסקי, מיזוגים, רכישה ומכירה של פעילות, הקמה, רכישה, מכירה ושיתוף פעולה עם תאגידיים אחרים (להלן בס"ק זה: "**שירותי הניהול**"). שירותי הניהול הוענקו בפועל על ידי מר כהן ושני דירקטורים נוספים מטעמו.

מכח התקשרות זו, זכאית חברת עזרא לדמי ניהול שנתיים בסך של 1.5 מיליון ש"ח בצירוף מע"מ כדן (להלן בס"ק זה: "**דמי הניהול**"), המשולמים בתשלומים חודשיים כנגד חשבוניות מס כדן.

ב. הסכם העסקה אישי מיום 30 במרץ 2016 ותיקון לו מיום 1 במרץ 2017 לפיו, זכאי מר כהן, בגין כהונתו כיו"ר דירקטוריון החברה ולתקופה שאינה קצובה, למשכורת חודשית קבועה בסך של 85 אלפי ש"ח, ברוטו (המשקפת עלות מעביד בסך של כ-149 אלפי ש"ח). מר כהן נושא בתשלומי מס הכנסה ותשלומי חובה אחרים שכל עובד שכיר חייב בהם לפי כל דין והעניק הרשאה לחברה לקזז רכיבים אלה משכרו. צוין כי בפועל התקבולים ביחס להתקשרות זו משולמים גם הם לחברת עזרא.

תנאים נוספים – מר כהן היה זכאי לתנאים נלווים כמקובל טלפון נייד, רכב (החברה תישא בהוצאות הרכב ובשווי השימוש ברכב), 20 ימי חופשה שנתית, 10 ימי הבראה,

ימי מחלה והפרשות פנסיוניות כדין וקרן השתלמות. נכלל בעלות העסקתו שהינה רשומה כשכרו בחשבונית.

סודיות ואי תחרות - הסכם ההעסקה כלל התחייבות של עזרא לסודיות ואי תחרות. כמו כן, כלל ההסכם התחייבות שלא להעביר לעצמו ו/או למי מטעמו פעילות עסקית ו/או הזדמנות עסקית שהחברה מעוניינת בהן בתחומי פעילותה של החברה כפי שיהיו במועד העסקתו ולאחריה, במהלך תקופת ההעסקה ולמשך שנה וחצי ממועד סיום ההעסקה בחברה.

(2) ביום 18 באוגוסט 2025, נחתם בין החברה לבין חברת עזרא, הסכם מתן שירותים חדש (בסעיף קטן זה להלן: "**ההסכם**"), אשר החליף, החל ממועד ההנפקה, את שתי ההתקשרויות שלעיל, כך שבגין **כהונתו** של מר עזרא בתפקיד יו"ר דירקטוריון וכן מתן שירותים לחברה בתחומים שונים שיוגדרו מראש על ידי הדירקטוריון, ביניהם: יזמות, חדשנות ופיתוח עסקי של החברה,

א. בתמורה למתן השירותים זכאית חברת עזרא לתמורה בסך של 180 אלף ש"ח בתוספת מע"מ (עלות) לחודש כנגד חשבונית מס כדין (להלן בס"ק זה: "**התמורה**"). התמורה תהיה צמודה למדד המחירים לצרכן ותתעדכן בכל שנה קלנדרית בחודש ינואר. מדד הבסיס יהיה המדד הידוע במועד כניסת ההסכם לתוקף, כאשר המדד הקובע ביום חישוב ההצמדה יהיה המדד בתום השנה הקלנדרית (קרי - מדד דצמבר של השנה הקודמת).

ב. **תקופת ההסכם** - ההתקשרות עם חברת עזרא אינה מוגבלת בזמן, בכפוף לאישורים על פי דין. כל אחד מהצדדים רשאי להביא לסיום בהודעה מראש ובכתב בת שישה חודשים, במהלכה ימשיך עזרא למלא את תפקידו כיו"ר דירקטוריון החברה ואת התחייבויותיו על פי ההסכם ובהתאם תהא חברת עזרא זכאית לקבלת מלוא התמורה והתנאים על פי ההסכם, אלא אם הוסכם אחרת בכתב. על אף האמור, החברה תהא רשאית לסיים את ההסכם באופן מיידי, ללא מתן הודעה מוקדמת, בנסיבות ובאירועים הקבועים בדין לסיום כהונת דירקטור או ככל שיבצר ממר כהן למלא תפקידו בדרך קבע.

ג. **סודיות** - הסכם ההעסקה כולל התחייבות של מר כהן לסודיות.

ד. בנוסף, בהתאם להסכם, היה בכוונת החברה להעניק, בכפוף לאישורים הנדרשים על פי דין, לחברת עזרא אופציות, אשר תהיינה ניתנות למימוש למניות החברה. נכון למועד הדוח, לא הוקצו למר כהן אופציות.

לפרטים בדבר אופן אישור התקשרויות אלו, ראו תקנה 22 להלן.

1.2. גריין לנטרן מנג'מנט

החברה וגריין לנטרן מנג'מנט קשורות בהסכם שירותי ניהול.

א. עד למועד ההנפקה, ההתקשרות כללה מתן שירותי ניהול על ידי גרין לנטרן מנג'מנט לחברה, **הכוללים** – ייעוץ ניהולי, אסטרטגי ופיננסי לרבות בנושאים הבאים: מימון, ניהול כוח אדם וניהול משאבים, הכנת תכניות עסקיות ופיננסיות, הכנת וניהול תקציב החברה, ניהול מו"מ מול בנקים ספקים ולקוחות וכן ייעוץ בפיתוח עסקי, מיזוגים ורכישות ושיתופי פעולה עם תאגידים אחרים (להלן בס"ק זה: "**שירותי הניהול**"). שירותי הניהול הוענקו בפועל על ידי ה"ה ריצ'רד האנטר ודניאל בן רעי. בתמורה הייתה זכאית גרין לנטרן מנג'מנט לדמי ניהול שנתיים בסך של 1.5 מיליון ש"ח בצירוף מע"מ כדין (להלן בס"ק זה: "**דמי הניהול**"), ששולמו בתשלומים חודשיים כנגד חשבוניות מס כדין – 12% מדמי הניהול משולמים לגרין לנטרן מנג'מנט ו-44% מדמי הניהול משולמים ישירות לחברות בשליטתם של ה"ה ריצ'רד האנטר ודניאל בן רעי, כל אחד. בחודש ינואר 2025 הודיעה גרין לנטרן מנג'מנט לחברה על שינוי בחלוקה הפנימית של דמי הניהול, כך שהחל מחודש פברואר 2025 56% מדמי הניהול משולמים לגרין לנטרן (לרבות בקשר עם מתן שירותי הניהול על ידי דניאל בן רעי) ו-44% משולמים לחברה בשליטתו של ריצ'רד האנטר.

ב. החל ממועד ההנפקה, פקעה ההתקשרות האמורה בס"ק (א) לעיל, והתקשרות הצדדים מוסדרת בהתאם להסכם מתן שירותים חדש שנחתם על ידם ביום 18 באוגוסט 2025 (בסעיף קטן זה: "**הסכם השירותים החדש**" או "**ההסכם**").

ג. בהתאם להסכם השירותים החדש, מעניקה גרין לנטרן מנג'מנט באמצעות מר דניאל בן רעי, שירותי סגן יו"ר דירקטוריון לחברה, תמורת סך כולל של 30 אש"ח בתוספת מע"מ (עלות) לחודש כנגד חשבונית מס כדין (להלן בס"ק זה: "**התמורה**"). התמורה תהיה צמודה למדד המחירים לצרכן ותתעדכן בכל שנה קלנדרית בחודש ינואר. מדד הבסיס יהיה המדד הידוע במועד כניסת ההסכם לתוקף, כאשר המדד הקובע ביום חישוב ההצמדה יהיה המדד בתום השנה הקלנדרית (קרי – מדד דצמבר של השנה הקודמת). ההסכם הינו לתקופה בלתי קצובה וכל אחד מהצדדים רשאי להביא לסיום את ההסכם בהודעה מראש ובכתב בת חודש ימים ("**תקופת ההודעה**"). במהלך תקופת ההודעה ימשיך דניאל למלא את תפקידו כסגן יו"ר דירקטוריון החברה ובהתאם, תהא גרין לנטרן מנג'מנט זכאית לקבלת מלוא התמורה, אלא אם הוסכם בכתב אחרת. על אף האמור, החברה תהא רשאית לסיים את ההסכם באופן מיידי, ללא מתן הודעה מוקדמת, בנסיבות ובאירועים הקבועים בדיון לסיום כהונת דירקטור או ככל שיבצר מדניאל למלא תפקידו בדרך קבע.

ד. כמו כן, בהתאם לאישור הדירקטוריון מיום 21 בינואר, 2026, מר ריצ'רד האנטר יהיה זכאי מיום ההנפקה לשכר המרבי לדירקטור חיצוני מומחה, בהתאם לדרגת החברה, כפי שתהיה מעת לעת ובתוספת החזר הוצאות בהתאם לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), תש"ס-2000, הכל כפי שתהיינה

מעט לעת.

לפרטים בדבר אופן אישור ההתקשרויות עם גרין לנטרן מנג'ימנט, ראה בתקנה 22 להלן.

1.3. מר עמיר אהרון, מנכ"ל החברה

ביום 10 בספטמבר 2020, התקשרו החברה ומר עמיר אהרון (להלן: "עמיר") בהסכם העסקה אישי לפיו עמיר יכהן כמנכ"ל החברה במשרה מלאה (100%) החל מיום 10 בדצמבר 2020. כאשר בין הצדדים חלים יחסי עובד ומעביד, ההסכם עם עמיר עודכן בימים 29 בנובמבר 2024 ו-20 באוגוסט 2025 ועיקריו מפורטים להלן:

א. תגמול קבוע - עד למועד השלמת ההנפקה, המשכורת החודשית לה היה זכאי עמיר הייתה לסך של 80 אלפי שקלים ברוטו (עלות מעביד מסתכמת ל-111,000 ש"ח). בהתאם לתיקון הסכם ההעסקה מיום 20 באוגוסט 2025, החל ממועד השלמת ההנפקה, המשכורת החודשית לה זכאי עודכנה ל-85 אלפי ש"ח ברוטו (עלות מעביד בסך של כ-118 אלפי ש"ח) (להלן: "המשכורת החודשית"), המשכורת החודשית בלבד מהווה את הבסיס להפרשות ותנאים סוציאליים, לרבות פיצויי פיטורין.

ב. בונוס שנתי - בנוסף לתגמול הקבוע זכאי עמיר לבונוס שנתי, שהחל משנת 2025 הם בסכומים כמפורט להלן:

במידה שהחברה תעמוד ביעד ה-EBITDA לשנה קלנדרית מסוימת, כפי שיקבע בתקציב החברה לשנה זו ויאושר על ידי דירקטוריון החברה, עמיר יהיה זכאי לבונוס שנתי בסך 670 אש"ח.

במידה שהחברה לא תעמוד ביעד ה-EBITDA לשנה קלנדרית מסוימת, יהיה עמיר זכאי לבונוס שנתי כדלקמן:

במידה שההפרש בין ה-EBITDA בשנה הקלנדרית הרלוונטית לבין ה-EBITDA בשנה הקודמת יהווה 85% ומעלה מיעד גידול ה-EBITDA של שנה זו יהיה זכאי עמיר לבונוס בסך 400 אש"ח.

במידה שההפרש בין ה-EBITDA בשנה הקלנדרית הרלוונטית לבין ה-EBITDA בשנה הקודמת יהווה בין 70%-85% מיעד גידול ה-EBITDA של שנה זו יהיה זכאי עמיר לבונוס בסך 200 אש"ח.

"יעד גידול EBITDA" – הפרש בין יעד גידול ה-EBITDA בתקציב החברה לשנה קלנדרית מסוימת לבין ה-EBITDA של החברה לפי דוחות כספיים של החברה בשנה הקלנדרית הקודמת.

מר אהרון אינו זכאי בגין שנת 2025 למענק שנתי.

ג. **תגמול הוני** – החברה התחייבה להעניק לעמיר אופציות כמקובל בחברות ציבוריות דומות במקרה של הנפקת מניות החברה לציבור בבורסה לניירות ערך. הענקת אופציות כאמור, תהא כפופה לאישורים הנדרשים על פי דין.

בהתאם לאחר תקופת הדוח, ביום 25 בפברואר 2026, אישרה האסיפה הכללית הקצאת 378,840 אופציות לא סחירות הניתנות למימוש ל- 378,840 מניות רגילות ללא ע.ג של החברה ("**אופציות**"). לפרטים נוספים אודות תנאי האופציות ראו במתאר המהווה גם דוחות הצעה פרטית מהותית ולא מהותית מיום 22 בינואר 2026 כפי שתוקן בימים 22 בינואר 2025 ו-25 בפברואר 2026 (אסמכתאות: 2026-01-008979, 2026-01-009181 ו-2026-01-017741, בהתאמה) ("**דוח ההצעה הפרטית**") הנכלל בזאת על דרך ההפנייה.

ד. בנוסף, בהתאם למדיניות התגמול ובשל מאמץ מיוחד בהצלחת ההנפקה, אישרו ועדת התגמול ודירקטוריון החברה, הענקת מענק מיוחד לעמיר בסך של 255,000 ש"ח, השווה לשלוש (3) משכורות חודשיות לפי הסכם ההעסקה עמו.

ה. **תנאים נוספים** - עמיר זכאי לתנאים נלווים כמקובל טלפון נייד, מחשב נייד, רכב (החברה תישא בהוצאות הרכב ובמלוא תשלום המס הכולל מס הכנסה, ביטוח לאומי ומס בריאות ככל שחלים בגין שווי השימוש ברכב כאשר עמיר ישא בשווי השימוש ברכב שייזקף לשכרו), 24 ימי חופשה שנתית, 10 ימי הבראה, ימי מחלה, הפרשות פנסיוניות כדין וקרן השתלמות.

ו. **החזר הוצאות** – עמיר זכאי להשתתפות החברה בהוצאות כפי שנהוג לעובדים בכירים בחברה במעמדו, בכפוף לאישור יו"ר דירקטוריון החברה, תחת בחינה של ועדת הביקורת של החברה אחת לרבעון, כנגד המצאת חשבונית כדין, ככל שתהיינה בסכומים סבירים.

ז. **תקופת ההסכם** - ההתקשרות עם עמיר אינה מוגבלת בזמן, וכל אחד מהצדדים רשאי להביא לסיום בהודעה מראש בת 90 ימים. על אף האמור, החברה רשאית לסיים את ההסכם באופן מיידי ללא מתן הודעה מוקדמת וללא מתן דמי ההסתגלות (כהגדרת מונח זה להלן) בנסיבות בהן עובד מפוטר אינו זכאי לפיצויי פיטורין ו/או הודעה מוקדמת על פי דין. בנסיבות של סיום יחסי עובד ומעביד, בין אם ביוזמת החברה ובין אם ביוזמת עמיר, יהא זכאי עמיר בנוסף לתקופת ההודעה המוקדמת לשני חודשי הסתגלות, כפוף לשמירת ההתחייבות לסודיות ואי תחרות (להלן: "**דמי הסתגלות**").

ח. **סודיות ואי תחרות** - הסכם העסקה כולל התחייבות של עמיר לסודיות ואי תחרות במהלך תקופת ההסכם ובמהלך 6 חודשים לאחר סיום עבודתו בחברה (להלן: "**תקופת אי התחרות**"). עוד הוסכם כי תקופת אי התחרות תוארך ל-12 חודשים, ככל שמדובר בהעסקה בחברה אשר עוסקת בייצור או שיווק מוצרי

חלב.

ט. **ביטוח, שיפוי ופטור** - החברה כללה את עמיר בביטוח נושאי משרה ובביטוח מעסיקים. כמו כן, החברה העניקה לעמיר כתבי שפוי ופטור בגין תביעות שיוגשו נגדו בגין תפקידו והנובעות ממנו בלבד, כמקובל.

1.4. **מר יונה ברוך שוסל, סמנכ"ל כספים**

יונה ברוך שוסל (להלן: "ברוך") עובד בחברה החל משנת 2013, כסמנכ"ל כספים. כאשר מעת לעת התעדכנו תנאי העסקתו. להלן עיקרי תנאי העסקתו:

א. **תגמול קבוע** – החל ינואר 2024 ועד ליוני 2025, משכורתו החודשית של ברוך עמדה על סך של 43 אלפי ש"ח ברוטו. החל מחודש יולי 2025 משכורתו החודשית של ברוך עודכנה לסך של 52 אלפי ש"ח ברוטו.

ב. **תנאים נוספים** - זכאות ל-24 ימי חופשה שנתית ודמי הבראה כדין, רכב, טלפון נייד, הפרשות פנסיוניות כדין וקרן השתלמות.

סודיות - הסכם העסקה כולל התחייבות של ברוך לסודיות.

ג. **תקופת ההעסקה** - כל אחד מהצדדים רשאי להביא לסיום ההעסקה, בהודעה מראש בת 60 ימים. על אף האמור, החברה רשאית לסיים את ההסכם באופן מיידי ללא מתן הודעה בנסיבות בהן עובד מפוטר אינו זכאי לפיצויי פיטורין ו/או הודעה מוקדמת על פי תקנון המשמעת של התאחדות התעשיינים.

ד. בשנת 2025 ברוך היה זכאי למענק בסך 41 א' ש"ח על בסיס שיקול דעת בעבור עמידה ביעדים 2024.

ה. בנוסף, בהתאם למדיניות התגמול ובשל מאמץ מיוחד בהצלחת ההנפקה, אישרו ועדת התגמול ודירקטוריון החברה, הענקת מענק מיוחד לברוך בסך של 156,000 ש"ח, השווה לשלוש (3) משכורות חודשיות.

ו. לאחר תקופת הדוח, ביום 21 בינואר 2026 אישר הדירקטוריון הקצאת 75,768 אופציות.

1.5. **מר משה גולן, משנה למנכ"ל, ראש אגף לוגיסטיקה ומערכות מידע**

משה גולן (להלן: "משה") עובד בחברה החל משנת 1990, כאשר החל משנת 2016 משמש בתפקיד ראש אגף לוגיסטיקה ומערכות מידע בחברה במשרה מלאה והחל מחודש יוני 2025 קודם משה, בנוסף לתפקידו הנוכחי, לשמש גם כמשנה למנכ"ל החברה.

להלן עיקרי תנאי העסקתו, כפי שעודכנו בהסכם העסקה שנחתם עימו ביום 21 באוגוסט 2025:

ז. **תגמול קבוע** – החל מינואר 2024 ועד ליוני 2025, משכורתו החודשית של משה עמדה על סך של 45.5 אלפי ש"ח ברוטו (עלות מעביד הסתכמה לסך 62.1 אש"ח). החל מחודש יולי 2025 משכורתו החודשית של משה עודכנה לסך של 52 אלפי ש"ח ברוטו (עלות מעביד מסתכמת לסך 71.2 אלפי ש"ח).

ח. **תנאים נוספים** - זכאות ל-24 ימי חופשה שנתית ודמי הבראה כדין, רכב, טלפון נייד, הפרשות פנסיוניות כדין וקרן השתלמות.

מענק שנתי - משה יהיה זכאי למענק שנתי אשר ישולם על בסיס ביצועי החברה ועמידתו ביעדים האישיים אשר יוגדרו על ידי הנהלת החברה. המענק, ככל שישולם, יינתן על פי שיקול דעתה הבלעדי של החברה ובהתאם למדיניות התגמול של החברה.

מר גולן אינו זכאי בגין שנת 2025 למענק שנתי.

סודיות ואי תחרות - הסכם העסקה כולל התחייבות של משה לסודיות ואי תחרות במהלך תקופת ההסכם ובמהלך 6 חודשים לאחר סיום עבודתו בחברה.

ט. **תקופת ההעסקה** - כל אחד מהצדדים רשאי להביא לסיום ההעסקה, בהודעה מראש בת 180 ימים. על אף האמור, החברה רשאית לסיים את ההסכם באופן מיידי ללא מתן הודעה בנסיבות בהן עובד מפוטר אינו זכאי לפיצויי פיטורין ו/או הודעה מוקדמת על פי תקנון המשמעת של התאחדות התעשיינים.

לאחר תקופת הדוח, ביום 21 בינואר 2026 אישר הדירקטוריון הקצאת 75,768 אופציות.

1.6 הגב' שרה בן עמי, דירקטורית ויועצת חיצונית בתחום המימון, רגולציה ונושאים משפטיים

הגב' שרה בן עמי (להלן: "שרה"), המכהנת החל משנת 2016, גם כדירקטורית בחברה משמשת כיועצת חיצונית לחברה אשר מעניקה, מזה כ-30 שנים, שירותים בתחום המימון, רגולציה וליווי החברה בנושאים משפטיים מול משרדי עורכי דין חיצוניים (תובענות ייצוגיות, קניין רוחני וסימני מסחר, מיזוגים ורכישות) (להלן בס"ק זה: "שירותי הייעוץ"). בגין מתן שירותי הייעוץ זכאית שרה לתמורה בסך של 30,000 ש"ח לחודש בתוספת מע"מ כדין, כנגד קבלת חשבונית מס כחוק. בנוסף, שרה זכאית לבונוס שנתי בשיקול דעת בהתאם להמלצת מנכ"ל החברה. בנוסף, זכאית שרה להשתתפות בהוצאות טלפון נייד. כאמור, החל משנת 2016 מכהנת שרה בתפקיד דירקטורית בחברה, אולם לא זכאית לשכר דירקטורים או תגמול אחר נוסף בגין כהונתה כדירקטורית אך היא זכאית לכתבי פטור, שיפוי והכללה בפוליסת ביטוח דירקטורים ונושאי משרה של החברה, בהתאם לתנאיהם של יתר הדירקטורים ונושאי משרה בחברה.

1.7. גמול דירקטורים

כלל הדירקטורים בחברה (למעט מר עזרא כהן ומר דניאל בן רעי אשר שכרם מוסדר בהסכמי השירותים עם חברת עזרא וחברת גרין לנטרן מנג'מנט כמפורט בתקנה 22 להלן וגבי שרה בן עמי אשר אינה זכאית לשכר דירקטורים בהתאם להסכם עימה כמפורט בתקנה 21 זו לעיל) זכאים לגמול מרבי בהתאם לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000 ("תקנות הגמול") ובהתאם לדרגת ההון של החברה (כהגדרתה בתקנות הגמול), וכן יהיו זכאים להחזר הוצאות על פי תקנות הגמול.

בהתאם בשנת 2025 הסתכם שכר הדירקטורים במצטבר (למעט מר עזרא כהן, מר דניאל בן רעי, ריצ'ארד הנטר וגבי שרה בן עמי) לסכום של 128,853 ש"ח.

לפרטים אודות מתן כתבי שיפוי ופטור לדירקטורים ונושאי המשרה בחברה, והכללתם בביטוח נושאי המשרה של החברה, ראו תקנה 29א להלן.

תקנה 21א: השליטה בתאגיד

בעלי השליטה בחברה הינם ליגד 770 בע"מ (ובשרשור סופי, מר עזרא כהן פרח-יה ואשתו, הגבי לילי רחל כהן פרח-יה, המחזיקים יחד במניות ליגד 770 בע"מ) וכן, גרין לנטרן פידר II, שותפות מוגבלת, אשר השותף הכללי בה, בשרשור, הינה גרין לנטרן ניהול⁵ ובשרשור סופי: ה"ה ריצ'ארד הנטר, דניאל בן רעי ויוסף עליאש.

⁵ ליגד 770 בע"מ ו-גרין לנטרן פידר II נחשבות כמחזיקות ביחד מכח הסכם בעלי מניות בין גרין לנטרן פידר II לבין ליגד 770 בע"מ, מיום 27 באוגוסט 2025, אשר ביטל והחליף (החל ממועד השלמת ההנפקה), את הסכם בעלי המניות הישן ביניהן ובין צדדים נוספים. לפרטים נוספים אודות הסכם בעלי המניות החדש ראו בתקנה 22 להלן.

תקנה 22: עסקאות עם בעלי שליטה**עסקאות המנויות בסעיף 4(270) לחוק החברות**

האורגנים שאישרו	תיאור העסקה	העניין האישי של בעלי השליטה	פרטים נוספים
1. ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי מניות החברה, התקשרות זו, שנכנסה לתוקף במועד ההנפקה.	התקשרות בין החברה לחברת לילי ועזרא תעשיות בע"מ בהסכם למתן שירותים לחברה, כמתואר בסעיף 8.2.1 (ב) לעיל. יצוין כי בהתאם לתקנה 1ב(ב) לתקנות החברות (הקלות בעסקאות עם בעלי ענין), תש"ס-2000 ("תקנות ההקלות"), ההתקשרות זו תהא טעונה אישור מחדש בחלוף 5 שנים מהמועד בו תהפוך החברה לחברה ציבורית.	חברת לילי ועזרא תעשיות בשליטת עזרא, הנמנה על בעלי השליטה בחברה, הינה צד להתקשרות.	ראה ביאור ד28(4) לדוחות הכספיים
2. ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי מניות החברה, התקשרות זו, שנכנסה לתוקף במועד ההנפקה.	התקשרות בין החברה לבין גרין לנטרן למתן שירותי סגן יו"ר דירקטוריון, כמפורט בסעיף 1.2 לתקנה 21 לעיל. יצוין כי בהתאם לתקנה 1ב(ב) לתקנות החברות (הקלות בעסקאות עם בעלי ענין), תש"ס-2000 ("תקנות ההקלות"), ההתקשרות זו תהא טעונה אישור מחדש בחלוף 5 שנים מהמועד בו תהפוך החברה לחברה ציבורית.	גרין לנטרן, הנמנית על בעלי השליטה בחברה, הינה צד להתקשרות.	ראה ביאור ד28(5) לדוחות הכספיים.
3. ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי מניות החברה. ביום 21 בינואר 2026 אישרו ועדת התגמול ודירקטוריון החברה, וביום 5 במרץ 2026 התקבל אישור האסיפה הכללית לתיקון לתנאי כהונתה והעסקתה לעניין האפשרות לקבל מענק החל משנת 2026 ולעניין הענקת האופציות.	להלן פרטים אודות הסכם העסקה בין החברה לבין הגב' ירדן כהן פל ("ירדן"), בתו של עזרא, כפי שנחתם ביום 27 במרץ 2016, ותוקן ביום 1.1.2024 ו-2 ביולי 2025, להעסקתה בחברה בתפקיד מנהלת שיווק, והחל מיוני 2025 כמנהלת חדשנות ואסטרטגיה, בהיקף משרה מלאה (100%). שכר חודשי – בתקופת הדוח ועד ליום 31 במאי 2025 (בס"ק זה "מועד התיקון"), הייתה זכאית לשכר חודשי בסך של כ-28 אלפי ש"ח ברוטו (עלות מעביד חודשית בסך 40 אלפי ש"ח). והחל ממועד התיקון, שכרה החודשי של ירדן עודכן לסך של 43 אלפי ש"ח ברוטו (עלות מעביד חודשית בסך 55 אלפי ש"ח). מענק חודשי – החל משנת 2026 תהא ירדן זכאית למענק שנתי בדומה למקובל בהסכמים של נושאי משרה אחרים בחברה, ובכפוף למדיניות התגמול של החברה ולהוראות הדין בדבר אופן אישור המענק ו/או היעדים שתידרש לעמוד בהם כדי להיות זכאית לו, וזאת עד לסכום של שלוש משכורות. תגמול הוני – ביום 25 בפברואר 2026 אישרה האסיפה הכללית להקצות לירדן 48,708 אופציות. לפרטים נוספים אודות תנאי האופציות ראו במתאר המהווה גם דוחות הצעה פרטית מהותית ולא מהותית מיום 22 בינואר 2026 כפי שתוקן בימים 22 בינואר 2025 ו-25 בפברואר 2026	ירדן הינה בתו של מר עזרא כהן הנמנה על בעלי השליטה בחברה.	ראה ביאורים ד28(5) ו-30 לדוחות הכספיים

פרטים נוספים	העניין האישי של בעלי השליטה	תיאור העסקה	האורגנים שאישרו
		<p>(אסמכתאות: 2026-01-008979, 2026-01-009181 ו-2026-01-017741, בהתאמה) וכן בדוח זימון האסיפה מיום 22 בינואר 2026 כפי שתוקן ביום 25 בפברואר 2026 (אסמכתא: 2026-01-017847) הנכללים בזאת על דרך ההפניה.</p> <p>תנאים נלווים - ירדן זכאית לימי חופשה (עד למועד התיקון לפי חוק, וממועד התיקון ל-21 ימי חופשה בשנה), מחלה והבראה בהתאם לקבוע בחוק; להשתתפות בהוצאות הרכב הפרטי בסך של כ-3,400 ₪ (ברוטו) (והחל ממועד התיקון זכאית לרכב חלף ההשתתפות בהוצאות כאמור); טלפון סלולרי; קרן השתלמות וכן, הפרשות סוציאליות כמקובל על פי דין.</p> <p>תקופת ההסכם - ההתקשרות עם ירדן אינה מוגבלת בזמן, והצדדים רשאים להביא לסיום ההתקשרות ביניהם בהודעה מראש ובכתב של 60 ימים וכן, ירדן חתומה על כתב התחייבות לסודיות בכל הקשור לעסקי החברה, סודותיה המסחריים וקניינה הרוחני. וכן כוללת התחייבות של ירדן לאי תחרות במהלך תקופת ההסכם ובמהלך 6 חודשים לאחר סיום עבודתה בחברה.</p> <p>בישיבות ועדת התגמול ודירקטוריון החברה מהימים 11 ו-21 בינואר 2026, אישרו ועדת התגמול של החברה ודירקטוריון החברה מתן מענק שנתי והקצאת אופציות כמפורט לעיל.</p>	
ראה ביאורים 28ד(6) ו-30 לדוחות הכספיים.	בר הינה בתו של מר עזרא כהן הנמנה על בעלי השליטה בחברה.	<p>להלן פרטים אודות הסכם העסקה בין החברה לבין הגב' בר ברזיק ("בר"), בתו של עזרא, כפי שנחתם ביום 20 בדצמבר 2023 ותוקן בפברואר וביוני 2025, לפיו תועסק בר בחברה בתפקיד מנהלת מותג שוק מקצועי ואחראית סטודיו החל מיום 1 בינואר 2024, בהיקף משרה מלאה (100%).</p> <p>שכר חודשי - בתקופת הדוח ועד ליום 31 במאי 2025 (בס"ק זה: "מועד התיקון") היתה בר זכאית לשכר חודשי בסך של 11.5 אש"ח ברוטו (עלות מעביד חודשית בסך 14 אלפי ש"ח), והחל ממועד התיקון עודכן שכרה החודשי לסך של 16 אש"ח ברוטו (עלות מעביד חודשית בסך 20 אלפי שקלים), וכן תהא זכאית לבונוס על פי יעדים אשר יקבעו מראש.</p> <p>תנאים נלווים - בר זכאית לימי חופשה, מחלה והבראה בהתאם לקבוע בחוק והפרשות סוציאליות כמקובל על פי דין, מחשב נייד והשתתפות בהחזקת טלפון נייד. החל ממועד התיקון, החברה נושאת גם בהוצאות</p>	4. ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי מניות החברה

פרטים נוספים	העניין האישי של בעלי השליטה	תיאור העסקה	האורגנים שאישרו
		<p>הדלק הקשורות בשימוש ברכבה הפרטי של בר, חלף תשלום קצובת נסיעה כדין.</p> <p>תקופת ההסכם - ההתקשרות עם בר אינה מוגבלת בזמן, והצדדים רשאים להביא לסיום ההתקשרות ביניהם בהודעה מראש ובכתב בהתאם לדין וכן, בר חתומה על כתב התחייבות לסודיות בכל הקשור לעסקי החברה, סודותיה המסחריים וקניינה הרוחני.</p> <p>יצוין כי בהתאם לתקנה 1ב(ב) ההקלות, התקשרות זו, ביחס לקרוב של בעל השליטה, תהא טעונה אישור מחדש בחלוף 5 שנים מהמועד בו תהפוך החברה לחברה ציבורית.</p>	
<p>ראה ביאור 28(7) לדוחות הכספיים.</p> <p>ביום 27 באוקטובר 2025, קבע הדירקטוריון כי בנסיבות העניין, ההתקשרות הינה בתנאי שוק וכן, כי התקשרות לתקופה של 10 שנים, הינה סבירה.</p> <p>אחת לשנה, תבחן ועדת הביקורת את עמידת תנאי ההתקשרות, בתנאי השוק.</p> <p>לעניין זה יצוין כי בעת בחינת תנאי השוק, הן ביחס למוצרים קיימים והן ביחס למוצרים חדשים, בוחנת החברה, בין היתר, את שיעורי הרווח הגולמי ממוצרים אלו אל מול שיעורי הרווח הגולמי של החברה ממוצרי יצרני משנה אחרים. בנוסף, עלויות היצור נבחנים אל מול עלויות היצור של</p>	<p>דשן הינה חברה בשליטתם של אח וכן דוד של מר כהן הנמנה על בעלי השליטה בחברה.</p>	<p>בחודש נובמבר 2014 נחתם בין החברה לבין ח.ד. מחלבות דשן בע"מ (להלן: "דשן") הסכם לרכישת ושיווק סדרות של גבינה בולגרית מסוגים שונים, אשר מייצרת דשן, בישראל בלבד וביום 24 באוגוסט 2025, נחתמה תוספת להסכם (ההסכם והתוספת להסכם יקראו יחד בס"ק זה להלן: "ההסכם"). להלן עיקרי ההתקשרות:</p> <p>(א) מסגרת ההתקשרות והמוצרים הנרכשים - בהתאם להסכם ולתוספת לו, התחייבה דשן לייצר עבור החברה את כל כמויות סדרות הגבינה הבולגרית מחלב בקר, כפי שיוזמנו על ידי החברה בהתראה מראש וזאת כנגד התחייבות החברה לרכוש כל כמות שתוזמן. מועדי האספקה יהיו מידי יום ביומו ו/או על פי ההזמנות אשר יינתנו על ידי החברה בתיאום מראש עם דשן.</p> <p>(ב) תמורה -</p> <p>מחיר המוצרים הנרכשים מדשן, למעט מוצרים חדשים כאמור להלן, יעודכן מעת לעת בהתאם למנגנון המפורט להלן: בוצע על-ידי החברה שינוי במחירם של מוצרי דשן (בעקבות שינוי מחירי החלב המפוקחים במשק) כתוצאה משינוי במחירון הקמעונאי של החברה (להלן: "מחירון גז"), יתעדכנו מחירי הרכישה של אותם מוצרים מדשן, בשבעים אחוזים (70%) משיעור השינוי הממוצע של מחירי מוצרי דשן, כפי שבא לידי ביטוי במחירון גז.</p> <p>עדכון המחירים בהתאם לסעיף זה, ייכנס לתוקפו בחלוף שלושה (3) חודשים ממועד שינוי המחירים בפועל במחירון גז.</p> <p>החל מיום 1/9/2025, בגין כל מוצר חדש אשר תבקש החברה לרכוש מדשן, ואשר לא נכלל בהסכם טרם חתימתה של התוספת, תוגש על ידי דשן הצעת מחיר לחברה, אשר תיבחן על ידי ועדת הביקורת ותהא כפופה לאישורה ובלבד שהצעת המחיר תהיה בתנאי שוק</p>	<p>5.</p> <p>ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי מניות החברה, את ההתקשרות כאמור, לרכישת מוצרים בהיקף שנתי של עד 100 מיליון ש"ח, בתוספת מע"מ.</p>

פרטים נוספים	העניין האישי של בעלי השליטה	תיאור העסקה	האורגנים שאישרו
<p>גדישון, חברה בת של החברה, המייצרת פטה.</p>		<p>ותשקף לפחות את שיעור הרווחיות הממוצעת של החברה, בקטגוריית המוצר.</p> <p>(ג) התמורה משולמת לדשן בתנאי שוטף +86.</p> <p>(ד) הובלה ושינוע – הובלת המוצרים תתבצע על ידי דשן ועל חשבונה למחסני החברה.</p> <p>(ה) כשרות, אחריות וביטוח - דשן הינה האחראית הבלעדית לאיכות המוצרים שירכשו ממנה ולקשור בהם. בהתאם, התחייבה דשן לבצע את כל הביטוחים המתאימים, לרבות ביטוח אחריות מוצר, כאשר החברה תרשם כמוטבת בהתאם לפוליסה. כמו כן, התחייבה לביצוע בקרות איכות קפדניות, לרבות מינוי מבקר איכות מטעמה אשר יעמוד בקשר עם מחלקת הבקרה בחברה. האחריות לטיב המוצר תחול על דשן, לרבות זכותה של החברה להחזרת מוצרים בשל איכותם ו/או פגם בייצורם ודשן תזכה את החברה בעלות המוצרים האמורים וכן תישא בפיצוי ללקוחות החברה בגין תלונות אשר ימצאו על ידי החברה כמוצדקות. דשן תדאג לתעודת כשרות בתוקף של הרבנות המקומות כפי שידרש על פי דין, כאשר ג' תישא בעלות האגרה הכללית של תעודת הכשרות.</p> <p>(ו) תקופת ההתקשרות – ההסכם לתקופה בת 10 שנים ובסופה, יוארך מעת לעת לעשר שנים נוספות. ההסכם כולל עילות מקובלות לביטול – הליך חדלות פירעון שיינקט בקשר עם מי מהצדדים או אם נעברה עבירה פלילית שיש בה קלון על ידי מי מהצדדים להסכם. ככל שיוסכם על הצדדים על הפסקת ההתקשרות יערך מסמך בכתב אשר יכלול בתוכו את כל התנאים הקשורים עם הפסקת הפצת מוצרי דשן על ידי החברה ולנובע מכך.</p> <p>(ז) בלעדיות ואיסור תחרות – לחברה זכות רכישה בלעדית למוצרי דשן. דשן התחייבה לא למכור בישראל את המוצרים מושא ההסכם ובקשור בהם, בין במישרין ובין בעקיפין, בין על ידה ובין באמצעות גוף משפטי אחר, לאחרים, אלא בהסכם החברה מראש ובכתב. בהתאם, התחייבה החברה לרכוש אך ורק מדשן את סדרות הגבינה הבולגרית המיוצרות מחלב בקר.</p> <p>בנוסף, הוסכם בין הצדדים כי ככל שדשן תייצר מוצרים נוספים בעתיד בתחום הגבינות, תוקנה לחברה זכות ראשוניים לקבלת בלעדיות לרכישת מוצרים אלה.</p>	

פרטים נוספים	העניין האישי של בעלי השליטה	תיאור העסקה	האורגנים שאישרו
		(ח) עוד יצוין כי, בנוסף להתקשרות האמורה, החברה מוכרת לדשן חלב ניגר ואבקת חלב, בהיקף זניח ובמחירי עלות, גב אל גב, למחירי הרכישה של מוצרים אלו על ידי החברה.	
ראה ביאור ד28(8) לדוחות הכספיים.	המפיץ הינו חברה בשליטת אח של עזרא כהן הנמנה על בעלי השליטה בחברה	<p>בחודש מרץ 2016 נחתם בין החברה לבין פרה פרה בע"מ (להלן: "המפיץ" או "פרה פרה") הסכם הפצה של מוצרי החברה כקבלן עצמאי באזור ירושלים והסביבה לצרכנים ומרכולים (כהגדרת מונחים אלה להלן) שהיה תקף עד ליום 31 באוקטובר 2025. כאמור בסעיף 6.9.3 לתשקיף, ההתקשרות עם המפיץ הייתה שונה ממתכונת ההתקשרות עם יתר מפיצי מוצרי החברה, למעט המפיץ אשר מפיץ את מוצרי החברה במנגנון דומה באזור העיר אילת (להלן: "המפיצים האחרים" ו-"הסכם ההפצה עם החברה", על פי העניין).</p> <p>ביום 27 באוגוסט 2025, נחתם מזכר הבנות מחייב עם המפיץ, וביום 29 באוקטובר 2025 נחתם הסכם מחייב בין הצדדים על בסיס מזכר ההבנות ובהתאם לתנאיו ("הסכם רכישת הפעילות"), לרכישת הפעילות העסקית של המפיץ מכח הסכם ההפצה עם החברה, הכוללת את נכסי המפיץ והתקשורתיותו לרבות, הסכמי הפצה עם מפיצי משנה, הסכם שכירות, מוניטין וכל יתר הזכויות והנכסים, המוחששים והבלתי מוחששים, המשמשים את המפיץ וכן, כלל הציוד המשמש לצורך הפעילות העסקית בתמורה לסך של כ-10.1 מיליון ש"ח בתוספת מע"מ. כאמור לעיל, החל מיום 31 באוקטובר 2025 (בס"ק זה: "מועד סיום ההסכם"), בא הסכם ההפצה עם החברה לכדי סיום. בנוסף נחתם עם המפיץ ביום 29 באוקטובר 2025, הסכם אי תחרות במסגרתו המפיץ התחייב לא להתחרות בהפצת מוצרים דומים למוצרי החברה, 4 שנים מיום החתימה על מזכר ההבנות בתמורה ל-3 מיליון ש"ח.</p> <p>לפרטים אודות עיקרי הסכם ההתקשרות שהייתה קיימת עם המפיץ עד יום 31 באוקטובר 2025, להפצת מוצרי החברה כקבלן עצמאי באזור ירושלים והסביבה לצרכנים ומרכולים ראו סעיף 8.3.1(9) בפרק 8 לתשקיף.</p>	6. ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי מניות החברה את ההתקשרות עם המפיץ ומזכר ההבנות לרכישת הפעילות העסקית שלו. ביום 31 באוקטובר 2025 באה ההתקשרות עם המפיץ לכדי סיום לאחר קבלת אישור דירקטוריון החברה ביום 20 באוקטובר 2025, לכך שההסכם תואם את תנאי מזכר ההבנות שתוארו בתשקיף, והתקשרות החברה בהסכם.
ראה ביאור ד28(10) לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2024, המצורפים בפרק 9 לתשקיף זה.	ליגד, אשר הינה צד להתקשרות האמורה, הינה חברה המוחזקת בשרשור סופי על ידי עזרא ואשתו (בחלקים שווים), הנמנים על בעלי השליטה בחברה.	ביום 8 ביוני 2025 התקשרה החברה עם ליגד 770 בע"מ (להלן: "ליגד"), באמצעותה מחזיק מר עזרא כהן בשליטה בחברה, בהסכם למכירת כלל החזקות החברה בחברת ג' נדל"ן בע"מ (להלן: "ג' נדל"ן"), כמפורט להלן: החברה מכרה לליגד 100 מניות רגילות בנות 0.01 ש"ח ע.ג כ"א, המהוות 50% מההון המונפק והנפרע של ג' נדל"ן (להלן: "המניות הנמכרות"), תמורת ערך הנקוב של המניות הנמכרות, על כלל הזכויות וההתחייבויות הנובעות מהמניות הנמכרות, כך שלאחר העברת המניות הנמכרות ונכון למועד הדוח, מחזיקה ליגד במלוא ההון המונפק והנפרע של ג' נדל"ן. בנוסף, מכרה החברה לליגד את הלוואות הבעלים שהעמידה החברה לג' נדל"ן, אשר יתרתן נכון למועד חתימת ההסכם	7. ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי מניות החברה

האורגנים שאישרו	תיאור העסקה	העניין האישי של בעלי השליטה	פרטים נוספים
	עמדה על 6,375,420 ש"ח והומרו לשטרי הון (להלן: "הלוואות הבעלים"), תמורת ערכן המלא של הלוואות הבעלים. התמורה בגין המניות הנמכרות והלוואות הבעלים שולמה לחברה. לאחר השלמת העסקה לא תהא לחברה כל טענה ו/או דרישה ו/או תביעה כלפי ג'נדל"ן ו/או ליגד שעילתן עובר להשלמת העסקה.		
8.	ביום 29 ביוני 2025, נחתם בין החברה לבין מגה אור החזקות בע"מ (להלן: "מגה אור") ומחלבות ג'נדל"ן בע"מ (להלן: "ג'נדל"ן"; מגה אור וג'נדל"ן יכוננו להלן: "המשכירות") הסכם הקמה ושכירות של מרלוג"ג ומחלבה חדשים לחברה (להלן: "הסכם השכירות"), שעיקריו מתוארים בסעיף 24.1 לפרק א' לדוח.	ג'נדל"ן, חברה בבעלות מלאה של ליגד, הינה צד להתקשרות האמורה. ליגד, הינה חברה המוחזקת בשרשור סופי על ידי עזרא ואשתו (בחלקים שווים), הנמנים על בעלי השליטה בחברה.	הדירקטוריון כי בנסיבות העניין, התקשרות בהסכם השכירות, לתקופה של 24 שנים ו- 11 חודשים, הינה סבירה.

עסקאות לא חריגות

האורגנים שאישרו	תיאור העסקה	העניין האישי של בעלי השליטה	פרטים נוספים
1.	בחודש מרץ 2016 נחתם בין החברה לבין חברת נכסי תבורי בע"מ (להלן: "המשכירה"), המוחזקת בשרשור סופי בידי תאגיד בשליטת מר כהן ורעייתו, לילי כהן בחלקים שווים, קיים הסכם שכירות וביום 23 ביולי 2025 נחתמה תוספת להסכם (ההסכם והתוספת יחד יקראו בס"ק זה להלן "ההסכם"), לנכס הידוע כגוש 7123 חלקה 102 ברח' הסוללים 7 בת"י, מבנה תעשה בן שתי קומות מעל קומת קרקע וסככות בשטח בנוי כולל בן 4,029 מ"ר ושטח מחופה אספלט לפריקה, טעינה, אחסנה וחניה (להלן: "הנכס"). בנכס זה מצוי המפעל הראשי של החברה ומשרדי הנהלת החברה בבת"י. ההסכם הינו עד חודש מרץ 2028, כאשר ניתנו לחברה שלוש תקופות אופציה להארכת תקופת השכירות בשנה כל אחת. החברה לא תהא זכאית לקצר את תקופת השכירות בשום מקרה, למעט אם הביאה שוכר חלופי תחתיה. מתחילת תקופת הדוח ועד ליום 27 במרץ 2026, עמדו דמי השכירות על 127,400 ש"ח אלפי ש"ח לחודש, המשקפים את גובה דמי השכירות בשנת השכירות החמישית, בתוספת הפרשי הצמדה לשיעור עליית המדד (אך לא ירידתו), כאשר המדד הבסיס הוא מדד פברואר 2016. בהתאם	נכסי תבורי הינה חברה בבעלות עזרא כהן, הנמנה על ידי בעלי השליטה ואשתו, הגב' לילי כהן	הדירקטוריון קבע כי בנסיבות העניין, התקשרות עד לחודש מרץ 2031, הינה סבירה.

פרטים נוספים	העניין האישי של בעלי השליטה	תיאור העסקה	האורגנים שאישרו
		<p>לתוספת להסכם, החל מיום 27 במרץ 2026, עמדו דמי השכירות על סך של 230 אש"ח לחודש בתוספת הצמדה למדד (כאשר החישוב לגבי תוספת גובה הפרשי המדד תתבצע בכל שנה על פי מדד חודש פברואר המתפרסם בחודש מרץ). יצוין כי מאחר שתקופת השכירות שמיום 27 במרץ 2026, על פי התוספת החלה בחודש מרץ 2026, הוסכם בין הצדדים כי לדמי השכירות יתווספו הפרשי הצמדה למדד בגין התקופה שמיום 1 באפריל 2025 ועד יום 27 מרץ 2026, שיחושב על בסיס מדד פברואר 2026 (אשר מפורסם בחודש מרץ 2026) (להלן: "דמי השכירות הבסיסיים").</p> <p>תשלום דמי השכירות הבסיסיים למשכירה הינו אחת לרבעון קלנדרי.</p> <p>ההסכם כולל עילות מקובלות לביטולו – חדלות פירעון של החברה ואי עמידה בתשלומים ובהתחייבות על פי ההסכם וכו'.</p> <p>יצוין כי (א) החברה מתקשרת, מעת לעת, בתחום פעילותה וכחלק משגרת עסקיה, בהסכמי שכירות לצורך פעילותה השוטפת; (ב) לאחר בחינת גובה דמי השכירות המשולמים על ידי החברה ואופן ההתקשרות עולה כי ההתקשרות תואמת את תנאי ההתקשרות עם צדדים שלישיים בשוק תחרותי, ללא חשש להטיית מחיר או להיעדר אלטרנטיבות לבחינה מראש בהתקשרויות מקבילות מול צדדים בלתי קשורים, כל אלה מהווים אינדיקטור מכריע לקיומם של תנאי שוק בנסיבות העניין;</p>	
<p>לפרטים נוספים ראו תקנה 29א להלן.</p>	<p>חלק מבעלי השליטה וקרוביהם נמנים על הדירקטורים המכהנים בחברה.</p>	<p>פוליסת ביטוח דירקטורים ונושאי משרה.</p>	<p>2. ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי מניות החברה</p>

ביום 11 ו-21 בינואר 2026, אישרו ועדת התגמול ודירקטוריון החברה, בהתאם לתקנות 1א(2) ו-תקנה 1ב(א)(3) לתקנות החברות (הקלות בעסקאות עם בעלי ענין), תש"ס-2000 ("תקנות ההקלות"), ובהתאם למדיניות התגמול של החברה, תגמול לדירקטורים רגילים בחברה, בגובה הסכומים המרביים, של הגמול השנתי וגמול ההשתתפות, כפי שנקבעו בתקנות לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000, לפרטים נוספים ראו בתקנה 21 לעיל.

מדיניות תגמול

כאמור בתקנה 21 לעיל, מדיניות התגמול אושרה על-ידי דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של החברה ביום 27 באוגוסט 2025. יצוין כי בהתאם לתקנה 1 לתקנות החברות (הקלות לענין החובה לקבוע מדיניות תגמול), תשע"ג-2013, מדיניות התגמול תהא טעונה אישור מחדש רק בחלוף חמש שנים מהמועד בו תהפוך החברה לחברה ציבורית, כהגדרת המונח בחוק החברות.

תקנה 24 : החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה בתאגיד

לרשימת בעלי העניין ונושאי משרה בכירה, אשר למיטב ידיעת החברה, מחזיקים, במישרין ובעקיפין, בניירות ערך של החברה, נכון למועד הדוח, ראו דיווח מידי של החברה מיום 6 בינואר 2026 (מס' אסמכתא : 2026-01-002134), הנכלל בדוח זה על דרך ההפניה.

תקנה 24א ו-24ב : הון רשום, הון מונפק וניירות ערך המיירים ; מרשם בעלי המניות

לפרטים אודות ההון הרשום, ההון המונפק, ניירות הערך ההמיירים ומרשם בעלי המניות של החברה, נכון למועד הדוח, ראו דיווח מידי של החברה מיום 6 בינואר 2026 (מס' אסמכתא : 2026-01-002134), הנכלל בדוח זה על דרך ההפניה.

תקנה 26 : הדירקטורים של התאגיד בתאריך הדוח

שם הדירקטור:	עזרא כהן פרח-יה	גיא גל-אור	שרה בן עמי	ריצ'רד הנטר	דניאל בן רעי	חנוך פפושדו	אייל מליס	אייל דרור	רון ארזי
תפקיד:	דירקטור יו"ר	דירקטור	דירקטור	דירקטור	סגן יו"ר הדירקטוריון	דירקטור	דירקטור חיצוני	דירקטור חיצוני	דירקטור בלתי תלוי
שם באנגלית כפי שמופיע בדרכון:	EZRA COHEN PRAHIA	GUY GAL-OR	SARA BEN AMI	RICHARD HUNTER	DANIEL BEN REI	HANOCH PAPOUSHAD O	Malis Eyal	Dror Eyal	Arazi Ron
מספר זיהוי:	55317473	034383067	57093338	011179538	27138338	31875081	057509002	028005999	014233456
תאריך לידה:	29.05.1958	12.06.1978	24.5.1961	24.8.1969	8.3.1974	7.10.1974	07/05/1962	20/11/1970	23/07/1971
מען להמצאת כתבי בי-דין:	תל אביב בן יוסף 20	יהונתן 3, תל אביב	כפר הים 2/309 חדרה	דגניה 18 רעננה	עמירן עמנואל 3א, תל אביב	שדרות רוטשילד 22, תל אביב	עצמון 31 רמת השרון	החרצית 22, תל מונד	בת יפתח 21 תל אביב
נתינות:	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
תחילת כהונה:	03.01.1993	26.6.2025	30.03.2016	30.03.2016	30.03.2016	14.03.2019	27/10/2025	27/10/2025	27/10/2025
חבר בוועדות דירקטוריון:	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא
האם הינו דירקטור בלתי תלוי או דירקטור חיצוני:	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא
האם הינו בעל/ת מומחיות חשבונאית ופיננסית או כשירות מקצועית:	לא	כן	כן	כן	כן	כן	כן	לא	כן
האם הינו דירקטור חיצוני מומחה:	לא	לא	לא	לא	לא	לא	כן	כן	כן
האם הינו דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון לפי סעיף 92(א)(12) לחוק החברות:	לא	לא	כן	כן	כן	כן	כן	לא	כן

שם הדירקטור:	עזרא כהן פרח-יה	גיא גל-אור	שרה בן עמי	ריצ'רד הנטר	דניאל בן רעי	חנוך פפושדו	אייל מליס	אייל דרוור	רון ארזי
האם הדירקטור/ית הינו/ה עובד/ת של התאגיד, של חברה בת או חברה קשורה שלו או של בעל עניין בו:	כן	לא	לא ⁶	לא	לא	לא	לא	לא	לא
השכלה:	12 שנות לימוד	תואר ראשון בהנדסת תעשייה וניהול, האוניברסיטה הפתוחה; תואר שני בהנדסת מערכות, הטכניון; קורסים מקצועיים- קורסים שונים בתחום שוק ההון וניתוח דוחות פיננסיים	תואר ראשון בכלכלה, האוניברסיטה העברית; מוסמך כלכלה חקלאית ומנהל, האוניברסיטה העברית; תואר שני במשפטים, ללא משפטים, המכללה האקדמית נתניה; תואר ראשון במשפטים, המכללה האקדמית נתניה; תואר שני במשפטים (מסחרי עסקי), המכללה האקדמית נתניה; תואר שני במשפטים (מסחרי עסקי), המכללה האקדמית נתניה; קורסים בתחום שוק ההון וקורס דירקטורים.	מוסמך מנהל עסקים MBA, INSEAD צרפת	תואר ראשון במשפטים, המכללה, אוניברסיטת ת"א; בוגר MBA מ-Wharton Business School אוניברסיטת פנסילבניה	תואר ראשון במשפטים, המכללה, אוניברסיטת ת"א; בוגר MBA מ-Wharton Business School אוניברסיטת פנסילבניה	תואר שני EMBA, אוניברסיטת בר אילן; תואר ראשון במדעי החברה משולב כלכלה מדעי המדינה, וסוציולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן; קורס להכשרת דירקטורים.	תואר שני במנהל עסקים, המכללה למנהל; תואר ראשון בתקשורת וניהול, המכללה למנהל; קורס בתחום הניהול (Harvard Business School) וקורס דירקטורים.	תואר שני במנהל עסקים - אוניברסיטת תל אביב; תואר ראשון במשפטים - אוניברסיטת תל אביב.
עיסוק ב-5 השנים האחרונות:	יו"ר דירקטוריון החברה	ניהול קבוצת החברות הפרטיות בשליטת עזרא כהן פרח-יה, אחד מבעל השליטה בחברה -	מחלבות גד - ריכוז התחום המשפטי ובכלל זאת עסקאות מיזוג, רכישה,	שותף בקרן השקעות גרין לנטרן; יו"ר דירקטוריון חברת הולמס	שותף בקרן השקעות גרין לנטרן; יו"ר דירקטור בכל חברות הקרן.	סמנכ"ל השקעות בדיסקונט קפיטל בע"מ	2025- כיום: שותף בחברת פוד גרופ 18; 2024- כיום: שותף מנהל	2023 - כיום: יועץ עסקי עצמאי; 2018 - 2023: מנכ"ל שטראוס ישראל,	2022 - 2025 מנכ"ל חברת רשפים דלתות בע"מ; 2017 - 2022 מנכ"ל

⁶ מעניקה שירותי ייעוץ חיצוניים לחברה, כמפורט בסעיף 8.2.8 להלן

תקנה 26א: נושאי משרה בכירה של התאגיד בתאריך הדוח

בנוסף לנושאי המשרה הבכירה אשר פרטים אודותם מפורטים בתקנה 26 לעיל, לחברה נושא משרה בכירה שפרטיו מפורטים להלן:

שם:	עמיר אהרון	משה גולן	ברוך שוסל	ירדן כהן פל	רחל קמינסקי אליהו	עודד ארבל	מעין אמסלם	צביקה דור	מירב בלונדר	אלברטו קסוטו	מעין דר חסון	רביד שרון ביס פדלון	מיכאל בסנוב
מספר זיהוי:	034550947	022685176	022669774	37096203	062855036	052970910	031940919	058886433	028719763	017860719	031802820	201031945	017513045
תאריך לידה:	7.3.1978	27.08.1966	9.12.1966	21.03.1986	10.10.1982	26.12.1981	28.09.1974	30.08.1964	17.11.1971	3.3.1970	10.9.1974	21.10.1989	25.1.1972
תאריך תחילת כהונה בתפקיד הנוכחי:	10.10.2020	27.08.1966	27.08.1966	21.03.1986	10.10.1982	26.12.1981	28.09.1974	30.08.1964	17.11.1971	3.3.1970	10.9.1974	21.10.1989	25.1.1972
התפקיד שממלא בתאגיד, בחברה בת שלו, קשורה שלו או בעל עניין בו:	מנכ"ל	ראש אגף לוגיסטיקה ומערכות מידע ומשנה למנכ"ל	סמנכ"ל כספים	מנהלת אסטרטגיה וחדשנות	טכנולוגית ראשית	מנהל מחלבת גדישון ומחלבת בית יצחק	מנהלת ייבוא ורכש	מנהל פיתוח עסקי	מנהלת משאבי אנוש	מנהל אתר בתי	סמנכ"לית שיווק ומכירות	יועצת משפטית ומזכירת חברה	מהנדס חברה
האם הוא בעל עניין בתאגיד או בן משפחה של נושא משרה בכירה או של בעל עניין בתאגיד:	לא	לא	לא	כן	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא	לא
השכלה:	B.Sc בהנדסת תעשייה וניהול, אוניברסיטת תל אביב; מוסמך מנהל עסקים, אוניברסיטת בן גוריון.	תואר ראשון במנהל עסקים, המכללה לניהול, ראשון לציון.	תואר ראשון בוגר חשבונאות וכלכלה, אוניברסיטת בן גוריון; רו"ח מוסמך; M.Sc תעשייה וניהול, אוניברסיטת בן גוריון.	תואר ראשון מנהל עסקים, בשיווק (הצטיינות), המכללה למנהל; ראשון לציון; קורס שיווק מתקדם למנזר העסקי וקורס דירקטורים ונושאי משרה	תואר ראשון הנדסת ביוטכנולוגיה ומזון (B.Sc), טכניון; תואר שני מדעי הרפואה (M.Sc), אוניברסיטת תל אביב	תואר ראשון בספרות והיסטוריה, אוניברסיטת בן גוריון.	תואר ראשון במנהל עסקים, Morning Side Evaluation NY	תואר ראשון בפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר אילן; תואר שני בפסיכולוגיה חינוכית, יישומית, Northeastern University	תואר ראשון בתוכנית	תואר ראשון ניהול תקשורת; תואר שני מנהל עסקים	תואר ראשון בממשל, המרכז הבינתחומי הרצליה; תואר שני במנהל עסקים, אוניברסיטת ת"א	תואר ראשון במשפטים ותואר המרכז הבינתחומי הרצליה; תואר שני במנהל עסקים, אוניברסיטת ת"א	מהנדס מכונות, אוניברסיטת בן-גוריון; תואר שני במנהל עסקים, אוניברסיטת בן-גוריון

תקנה 26ב: מורשי חתימה עצמאיים בתאגיד

למועד הדוח, אין בחברה מורשה חתימה עצמאי כמשמעות מונח זה בחוק ניירות ערך, תשכ"ח-1968 ("חוק ניירות ערך").

תקנה 27: רואה חשבון של התאגיד

סומך חייקין – רואי חשבון (KPMG ישראל), הארבעה 17 תל אביב.

תקנה 28: שינוי בתקנון של התאגיד

ממועד השלמת ההנפקה והפיכת החברה לחברה ציבורית, לא נעשה שינוי בתקנון החברה. לפרטים נוספים אודות תקנון החברה ראו דיווח מיידי של החברה מיום 8 בספטמבר 2025 (אסמכתא: 2025-01-067807) המובא בדוח זה על דרך ההפניה.

תקנה 29: המלצות והחלטות הדירקטורים; החלטות אסיפה כללית מיוחדת של החברה

1. לפרטים על החלטות הדירקטוריון בדבר עסקאות עם בעלי השליטה בחברה, ראו בתקנה 22 לעיל.
2. לפרטים בדבר מדיניות חלוקת דיבידנדים וחלוקת דיבידנדים בתקופת הדוח ראו סעיף 4 לפרק א' לדוח זה.
3. ביום 26 ביוני 2025, אישרה האסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה החלטה, בדבר מחיקת 73 מניות באוצר, ביטול ערכן הנקוב של כל המניות הקיימות בהון החברה ופיצול הון מניות החברה, כך שכל מניה אחת תפוצל ל-75,000 מניות ללא ערך נקוב, כל אחת. לאחר ביטול הערך הנקוב ופיצול המניות בהון הרשום של החברה, מורכב ההון הרשום של החברה מסך של 200,000,000 מניות רגילות, ללא ערך נקוב וההון המונפק והנפרע מ-75,000,000 מניות ללא ערך נקוב, כל אחת.
4. ביום 27 באוקטובר 2025, אישרה האסיפה הכללית של החברה את מינויים של ה"ה אייל מליס ואייל דרור כדירקטורים חיצוניים בחברה לתקופת כהונה (ראשונה) בת שלוש שנים, החל ממועד אישור האסיפה הכללית של החברה, ורון ארזי, כדירקטור בלתי תלוי לתקופה החל ממועד אישור האסיפה הכללית של החברה ועד לאסיפה השנתית הראשונה לאחר תום שלוש שנות כהונה, קביעת שכרם בהתאם לסכום המרבי לדירקטור חיצוני מומחה והחזר הוצאות בהתאם לתקנות הגמול, וכן מתן כתבי פטור ושיפוי והכללתם בפוליסת הביטוח לנושאי משרה של החברה. לפרטים נוספים ראו דוח זימון האסיפה מיום 21 בספטמבר 2025 (אסמכתא: 2025-01-071414) הנכלל בזאת על דרך ההפניה.
5. ביום 5 במרץ 2026 אישרה האסיפה הכללית המיוחדת של החברה, הקצאה של 48,708 אופציות לא סחירות הניתנות למימוש למניות רגילות ללא ערך נקוב של החברה (אופציות) לגבי ירדן כהן פל, בתו של מר כהן מבעלי השליטה בחברה, וכן תיקון תנאי העסקתה באופן שיכללו, החל ממועד התיקון, אפשרות להענקת מענק שנתי בהתאם למדיניות התגמול של החברה ולהוראות הדין בדבר אופן אישור המענק ו/או היעדים שתידרש לעמוד בהם כדי להיות זכאית לו ועד לגובה של שלוש משכורות, וכן הקצאת 378,840 אופציות למנכ"ל החברה מר עמיר אהרון. לפרטים נוספים ראו דוח זימון אסיפה מיום 22 בינואר 2026 כפי שתוקן ביום 25 בפברואר 2026 (אסמכתאות:

071414-01-2025 ו- 017847-01-2026, בהתאמה).

תקנה 29א: החלטות החברה

פטור, שיפוי וביטוח דירקטורים ונושאי משרה

1. מתן התחייבות לפטור:

ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה, מתן כתב פטור (להלן: "כתב הפטור") לדירקטורים ונושאי המשרה המכהנים בחברה ובחברות בנות של החברה (לרבות דירקטורים הנמנים על בעלי השליטה בחברה) (להלן ביחד: "נושאי המשרה המכהנים"). במסגרת כתב הפטור התחייבה החברה, בכפוף להוראות סעיפים 259 ו-263 לחוק החברות (וכל הוראת דין שתבוא במקומם), לפטור את נושאי המשרה המכהנים מאחריותם כלפיה, בשל כל נזק שייגרם לה ו/או שנגרם לה, בין במישרין ובין בעקיפין, בשל הפרת חובת הזהירות שלהם כלפיה בפעולותיהם בתום לב ובתוקף היותם נושאי משרה ו/או מועסקים בחברה ו/או בחברות בנות ו/או קשורות של החברה, כפי שתהיינה מעת לעת.

יצוין כי בהתאם לתקנה 1ב(ב) לתקנות ההקלות, התקשרות זו, ביחס לבעל השליטה, תהא טעונה אישור מחדש בחלוף 5 שנים מהמועד בו תהפוך החברה לתאגיד מדווח (כמשמעות המונח בחוק החברות).

2. מתן התחייבות לשיפוי

ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה, מתן התחייבות לשיפוי (להלן: "כתב השיפוי") לנושאי המשרה המכהנים. במסגרת כתב השיפוי, החברה התחייבה, בכפוף להוראות הדין, לשפות את נושאי המשרה המכהנים בשל כל חבות או הוצאה שיפורטו להלן, שתוטל עליהם או שיוציאו עקב אחת או יותר מאלה: (א) פעולותיהם ו/או נגזרת שלהן בתוקף היותם נושאי משרה או מועסקים בחברה, בחברות בנות או קשורות של החברה, כפי שתהיינה מעת לעת; (ב) פעולותיהם או נגזרת שלהן בתוקף היותם נושא משרה, עובדים או שלוחים של החברה בתאגיד אחר כלשהו בו מחזיקה החברה בניירות ערך במישרין או בעקיפין (להלן: "תאגיד אחר"). החבויות וההוצאות האמורות כוללות כל אחת מהחבויות וההוצאות להלן (להלן: "עילות השיפוי"):

א. חבות כספית שתוטל על נושא המשרה לטובת אדם אחר על-פי פסק דין, לרבות פסק דין שניתן בפשרה או פסק בורר שאושר בידי בית משפט, בגין אירועים וסכומים כמפורט בכתב השיפוי;

ב. הוצאות התדיינות סבירות, לרבות שכר טרחת עורכי דין, שיוציא נושא המשרה או שיחויב בהן בידי בית משפט, בהליך שיוגש נגדו בידי החברה או בשמה או בידי אדם אחר, או באישום פלילי שממנו יזוכה, או באישום פלילי שבו יורשע בעבירה שאינה דורשת הוכחת מחשבה פלילית;

ג. הוצאות התדיינות סבירות, לרבות שכר טרחת עורך דין, שיוציא נושא המשרה עקב חקירה או הליך שהתנהל נגדו בידי רשות המוסמכת לנהל חקירה או הליך, ואשר הסתיים בלא

הגשת כתב אישום נגדו ומבלי שהוטלה עליו חבות כספית כחלופה להליך פלילי, או שהסתיים בלא הגשת כתב אישום נגדו אך בהטלת חבות כספית כחלופה להליך פלילי בעבירה שאינה דורשת הוכחת מחשבה פלילית או בקשר לעיצום כספי. בפסקה זו, תהיינה למונחים "סיום הליך פלילי בלא הגשת כתב אישום בעניין שנפתחה בו חקירה פלילית" ו-"חבות כספית כחלופה להליך פלילי", המשמעות שנקבעה להם בסעיף 260(א) לחוק החברות;

ד. הוצאות שהוציא בקשר עם "הליך" שהתנהל בעניינו, לרבות הוצאות התדיינות סבירות, ובכלל זה שכר טרחת עורך דין; לעניין סעיף זה "הליך" – הליך לפי פרק ח'3 לחוק ניירות ערך (הטלת עיצום כספי בידי רשות ניירות ערך), הליך לפי פרק ח'4 לחוק ניירות ערך (הטלת עיצום כספי בידי ועדת האכיפה המנהלית), הליך לפי פרק ט'1 לחוק ניירות ערך (הסדר להימנעות מנקיטת הליכים או הפסקת הליכים, המותנית בתנאים) והליך לפי סימן ד' (הטלת עיצום כספי בידי רשות ניירות ערך) לפרק הרביעי (סעדים, עיצום כספי ורישום חברה כחברה מפרה) בחלק התשיעי לחוק החברות והליך לפי פרק ז'1 לחוק התחרות הכלכלית, תשמ"ח-1988.

ה. תשלום לנפגע ההפרה כאמור בסעיף 52(א)1(א) לחוק ניירות ערך לפי פרק ח'4 לחוק ניירות ערך (הטלת עיצום כספי בידי ועדת האכיפה המנהלית);

ו. כל חבות או הוצאה אחרת שיוציא נושא המשרה, המותרות בשיפוי על-פי דין.

ז. יצוין, כי סכום השיפוי הכולל שתשלם החברה לכל נושאי המשרה בחברה, במצטבר, על-פי כל כתבי השיפוי שהוצאו ויוצאו להם על-ידי החברה, לא יעלה על סכום השווה ל-25% מההון העצמי של החברה לפי דוחותיה הכספיים המאוחדים האחרונים, המבוקרים או הסקורים, לפי העניין, של החברה, כפי שיהיו נכון למועד תשלום השיפוי (וזאת מבלי לגרוע מזכותם של הדירקטורים ונושאי המשרה לסכומים שיתקבלו מחברת ביטוח, אם יתקבלו, במסגרת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה בחברה שתרכוש החברה מעת לעת, וזאת בכפוף לאמור בכתב השיפוי).

עם זאת, החברה לא תידרש לשלם לנושא משרה סכומים כלשהם מכוח כתב השיפוי אם וככל שסכומים כאמור שולמו לו או עבורו או במקומו בכל דרך שהיא, לרבות במסגרת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה או במסגרת של קבלת שיפוי מצד שלישי כלשהו זולת החברה.

יצוין כי בהתאם לתקנה 1(ב) לתקנות ההקלות, התקשרות זו, ביחס לבעל השליטה, תהא טעונה אישור מחדש בחלוף 5 שנים מהמועד בו תהפוך החברה לתאגיד מדווח (כמשמעות המונח בחוק החברות).

3. התקשרות בפוליסת ביטוח דירקטורים ונושאי משרה בחברה

ביום 27 באוגוסט 2025 אישרו דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה את ההתקשרויות הבאות:

א. התקשרות החברה בפוליסה ייעודית (מסוג POSI) לכיסוי חבות החברה (לרבות חבות בעל השליטה בכובעו כנושאי משרה), הדירקטורים ונושאי המשרה ביחס להנפקה הראשונה (IPO), שהינה על בסיס הגשת תביעה, לתקופה של 7 שנים החל מיום 27 באוגוסט 2025, בגבולות אחריות של 20 מיליון דולר לתביעה ולמצטבר לתקופת הביטוח. הפרמיה בגין

הפוליסה הינה 78 אלפי דולר. ההשתתפות העצמית לתביעה לחברה בכל תביעה 75 אלפי דולר.

ב. התקשרות החברה בפוליסת ביטוח דירקטורים ונושאי משרה שוטפת (D&O) (להלן: "הפוליסה השוטפת") לתקופה של 12 חודשים החל מיום 27 באוגוסט 2025, בגבול אחריות של 20 מיליון דולר לתביעה ולמצטבר לתקופת הביטוח. הפרמיה השנתית בגין הפוליסה השוטפת הינה 44 אלפי דולר. ההשתתפות העצמית לתביעה לחברה הינה בכל תביעה 35 אלפי דולר בכל העולם למעט ארה"ב וקנדה ו-50 אלפי דולר לתביעה בארה"ב ובקנדה, אולם בגין תביעות של הפרת דיני ניירות ערך - סך של 35 אלפי דולר.

ג. החברה תהא רשאית, באישור ועדת התגמול בלבד, להתקשר עם חברת ביטוח (ובלבד שההתקשרות הינה בתנאי שוק, במהלך העסקים הרגיל והיא אינה עשויה להשפיע באופן מהותי על רווחיות החברה, רכושה או התחייבויותיה) בפוליסות לביטוח אחריות כל הדירקטורים ונושאי המשרה בחברה, כפי שיהיו מעת לעת, לרבות דירקטורים ו/או נושאי משרה שעשויים להיחשב כבעלי השליטה בחברה וזאת בכובעם כנושאי משרה, בתנאים כאמור לעיל, והכל בכפוף להוראות מדיניות התגמול והוראות הדין.

ד. הכללת כלל נושאי המשרה המכהנים בפוליסות שצוינו בס"ק א-ג' לעיל.

יצוין כי בהתאם לתקנה 1ב(ב) לתקנות ההקלות, התקשרות זו, ביחס לבעל השליטה, תהא טעונה אישור מחדש בחלוף 5 שנים מהמועד בו תהפוך החברה לתאגיד מדווח (כמשמעות המונח בחוק החברות).

ההתקשרות לפטור, שיפוי וביטוח כפופות לאמור בהוראת סעיף 263 לחוק החברות.

תאריך הדוח: 26 במרץ 2026

עמיר אהרון

מנכ"ל

עזרא פרח-יה כהן

יו"ר הדירקטוריון